

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В последние десятилетия понимание важности устойчивого развития общества в целом, а также отдельных сфер его деятельности, прежде всего экономики, продолжает расти, трансформируясь и адаптируясь в зависимости от социальных, экологических, экономических и геополитических условий различных стран и сфер проведения исследований. Понятие устойчивого развития является результатом консенсуса между политиками, членами негосударственных организаций и учеными и предполагает, что решение экологических и социальных проблем можно успешно совместить с экономическим развитием.

По определению ООН, понятие развития не тождественно простому росту (экономическому, технологическому и т.п.), а подразумевает совершенствование и всестороннее качественное изменение. Наиболее четкое определение устойчивого развития, которое на настоящий момент является базовым, было предложено в докладе ООН «Наше общее будущее», 1987 г. [1]: «устойчивое развитие это такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности».

На основе выполненного анализа литературы, посвященной проблемам устойчивого развития предприятий, в частности [1-5], можно сделать следующие выводы:

основу парадигмы устойчивого развития составляют программные документы ООН, в которых устойчивое развитие общества и планеты Земля в целом трактуется как такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений

удовлетворять свои собственные потребности;

существуют различные подходы к определению устойчивого развития предприятий, которые, главным образом, сводятся к определению устойчивости как непрерывного роста количественных и качественных показателей, способности адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, возвращаться на траекторию роста после получения негативных внешних воздействий;

в отечественных и западных публикациях наблюдается преобладание различных подходов к устойчивому развитию предприятий – в отечественной литературе упор делается на устойчивом развитии как стабильном функционировании в долгосрочной перспективе, в то время как в западной литературе уже начал проследиваться уклон в трактовке устойчивого развития предприятия с учетом целей устойчивого развития общества;

в подавляющем большинстве публикаций, посвященных устойчивому развитию предприятий, игнорируются интересы собственников предприятий и делается акцент либо на удовлетворении интересов государства, либо на долгосрочном развитии самого предприятия (которое все свои ресурсы использует на создание потенциала развития, совершенствование производства и т.п.);

отсутствуют комплексные подходы, которые сочетали бы в себе учет парадигмы устойчивого развития в понимании программных документов ООН (в частности, с точки зрения социальной ответственности и экологии), интересов собственников, а также целей стабильного функционирования предприятия в настоящем и будущем.

Целью данной статьи является разработка концептуальных основ стратегического управления устойчивым развитием металлургического предприятия в понимании программных документов ООН, а также с учетом интересов собственников предприятия и потребностей его текущего функционирования.

Под устойчивым развитием металлургического предприятия понимается такое развитие, которое удовлетворяет интересы собственников предприятия, потребности текущего функционирования и развития производства, создавая условия для долгосрочного стабильного функционирования предприятия и способствуя при этом развитию общества и минимизации негативного воздействия на окружающую среду.

Представление взаимодействия промышленного предприятия, его собственников, государства, общества и окружающей среды показано на рис. 1. Пунктирными линиями показаны элементы, которые фактически отсутствуют в практике функционирования украинских промышленных (и в особенности металлургических предприятий). В значительной мере учет парадигмы устойчивого развития должен проявляться в привнесении в практику функционирования металлургических предприятий этих отсутствующих элементов, а именно – минимизации негативного воздействия на окружающую среду, реализации природоохранных и природовосстановительных мероприятий, а также реализации мероприятий, направленных на развитие общества.

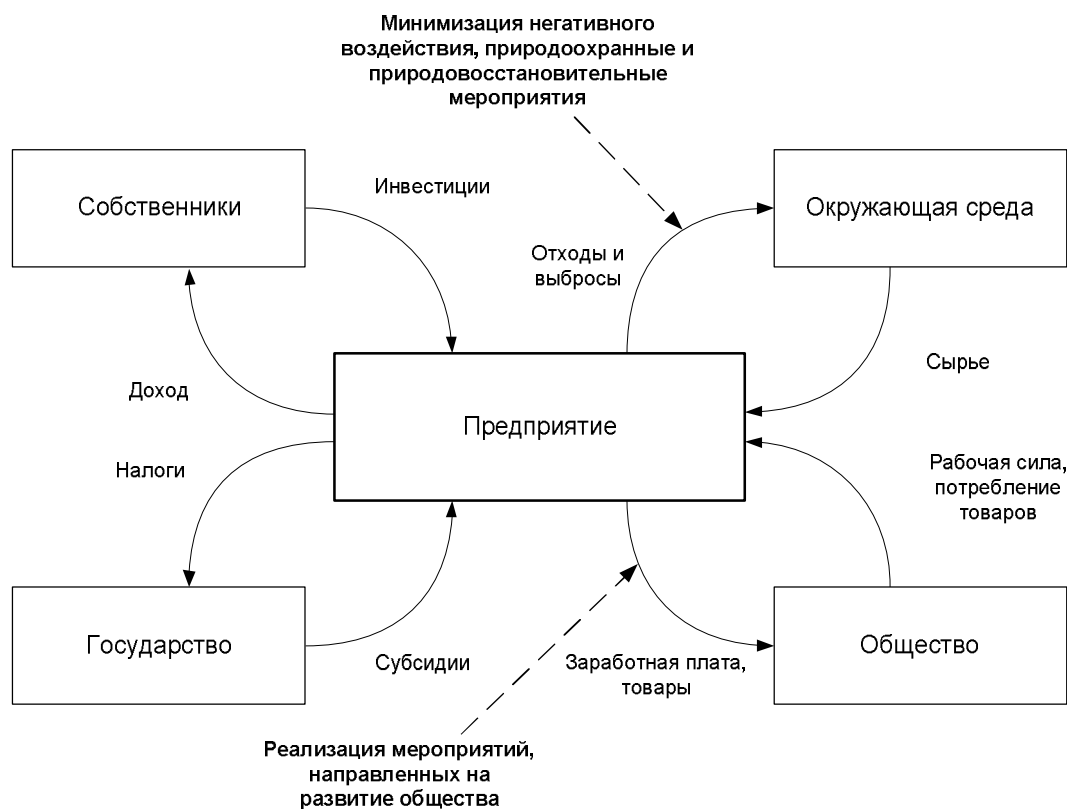


Рис. 1. Укрупненное представление взаимодействия промышленного предприятия, его собственников, государства, общества и окружающей среды

Рисунок иллюстрирует присущие теории и практике управления предприятиями недостатки, которые не учитывают потребности общества, окружающей среды и госу-

дарства. Безусловно, существует множество работ, посвященных реализации экологической и социальной политики как политики государственного принуждения к охране ок-

ружающей среды, а также изыятия у предприятий средств на общественные потребности (то есть «потребителем» таких работ выступает государство, а не сами предприятия), однако тематика добровольной реализации природоохранных и природовосстановительных мероприятий, а также реализации мероприятий, направленных на развитие общества, остается проработанной недостаточно. С одной стороны, можно утверждать, что собственники и руководство предприятий изначально ориентированы на получение прибыли (по своей природе) и не считают задачи развития общества и защиты окружающей среды актуальными для себя до тех пор, пока к ним не будет применено соответствующее принуждение со стороны государства, однако, с другой стороны, в мире все более широкое распространение приобретают социально ответственные формы поведения промышленных предприятий.

Общеизвестно, что системы, основанные исключительно на принуждении, не функционируют эффективно. Отсутствие инструментария оценки последствий управленческих решений является одним из препятствий для принятия решений о выделении средств на природоохранные и общественно полезные мероприятия. Если бы предприятия могли оценить последствия выделения средств на подобные мероприятия и убедиться, что достижение социальных и экологических приоритетов устойчивого развития может сочетаться с реализацией интересов собственников, а также достижением целей долгосрочного развития самого предприятия, то это могло бы склонить лиц, принимающих решения, к реализации таких мероприятий.

Таким образом, остается актуальной проблема разработки подходов к стратегическому управлению деятельности металлургических предприятий, которые бы учитывали приоритеты устойчивого развития и давали руководству предприятий действенный инструментарий оценки степени достижения целей устойчивого развития, а также обоснования планов с учетом необходимости достижения этих приоритетов.

В данном случае стратегическое управление должно ориентироваться на важнейшие аспекты деятельности металлургиче-

ского предприятия в ключевых сферах и не претендует на полное проникновение в процессы повседневного принятия управленческих решений на всех уровнях. Тем не менее наиболее важные стратегические планы должны составляться с учетом приоритетов устойчивого развития.

Стратегические приоритеты устойчивого развития – комплекс первоочередных целей деятельности предприятия в выделенных с учетом отраслевой специфики сферах, достижение которых, согласно установленным критериям, может характеризовать развитие предприятия как устойчивое.

Можно утверждать, что достижение приоритетов устойчивого развития предприятия будет создавать условия для достижения прочих целей и стратегий предприятия, связанных с достижением определенных финансово-хозяйственных результатов (рис. 2).

На основе вышеизложенного можно сделать вывод о том, что достижение высоких (хороших) финансово-хозяйственных показателей должно сопровождаться реализацией приоритетов устойчивого развития поскольку а) достижение приоритетов устойчивого развития предприятия будет способствовать долгосрочному развитию потенциала предприятия в достижении высоких финансово-хозяйственных показателей и б) достижение приоритетов устойчивого развития предприятия будет содействовать устойчивому развитию общества (при условии, безусловно, правильного формирования приоритетов устойчивого развития предприятия и включения в их число целей, реализация которых является полезной для общества, в частности по экологическим и социальным критериям).

Таким образом, стратегическое управление металлургическим предприятием на основе приоритетов устойчивого развития требует выполнения следующих этапов.

1. Анализ отраслевых особенностей.

2. Выделение и анализ сфер устойчивого развития предприятия (то есть сфер, в рамках которых будет осуществляться формирование целей устойчивого развития как реализация приоритетов устойчивого развития предприятия).

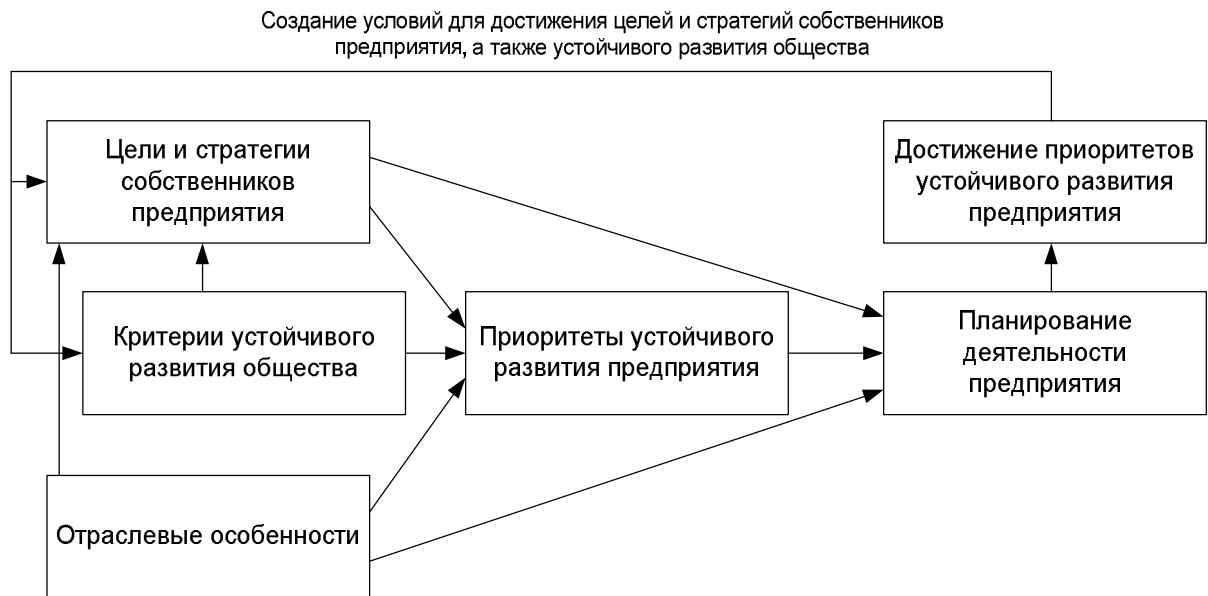


Рис. 2. Взаимосвязь приоритетов устойчивого развития предприятия и достижения целей и стратегий собственников предприятия

3. Формулировка основных приоритетов устойчивого развития.

4. Сведение основных приоритетов устойчивого развития к уровню конкретных измеримых показателей или целей.

5. Создание инструмента учета приоритетов устойчивого развития при планировании и управлении предприятием.

Можно выделить следующие основные особенности металлургической отрасли, которые имеют определяющее влияние не только на функционирование предприятий, но и на формирование и достижение стратегических приоритетов развития предприятий данной отрасли.

Зависимость от доступности сырья. В функционировании предприятий черной металлургии, особенно полного цикла, большую роль играет обеспеченность сырьем и топливом, особенно велика роль сочетаний железных руд и коксующихся углей [6]. После приватизации горно-металлургических предприятий именно сырьевая база стала одним из инструментов конкурентной борьбы между финансово-промышленными группами. Более того, наличие доступа к сырьевой базе (прежде всего железной руде и коксу) является одним из определяющих факторов выживания металлургических предприятий.

Ярким примером в этой сфере может служить переход ОАО «ММК им. Ильича» под контроль группы «Метинвест», вызванный невозможностью независимого существования данного предприятия ввиду отсутствия у него собственной сырьевой базы и наличием сырьевой базы у группы «Метинвест». Таким образом, долгосрочная и стабильная обеспеченность сырьем является необходимым условием устойчивого развития металлургического предприятия.

Внешняя определенность цен. Как внешние, так и внутренние цены на продукцию металлургических предприятий формируются не украинскими предприятиями в конкурентной борьбе между ними, а формируются на внешнем рынке. Можно считать, что цены на продукцию задаются украинским металлургическим предприятиям извне [7]. Таким образом, предприятиям нужно не активно влиять на ценообразование (что может быть рекомендовано, например, для машиностроительных предприятий), а искать механизмы адаптации к ценам.

Унифицированность товара. Металлургическая продукция отличается высокой степенью стандартизации, что не дает предприятиям возможности заниматься совершенствованием продукции или разработкой

новых видов продукции (или, как минимум, существенно их сужает). Следовательно, основной сферой приложения инноваций и инвестиций в развитие производства является снижение издержек, а не постоянное изменение и совершенствование характеристик продукции (в отличие от, например, машиностроения). Таким образом, основное внимание при осуществлении стратегического управления устойчивым развитием должно уделяться снижению издержек как основному фактору конкурентоспособности предприятия. Маркетинговые инструменты в металлургии играют второстепенную роль.

Долгосрочный характер взаимоотношений с потребителями. Рынок металлургической продукции отличается высокой степенью изменчивости и высокой конкуренцией. Зависимость от конъюнктуры экспортных рынков приводит к колебаниям цен на внутреннем рынке и, следовательно, финансовых результатов металлургических предприятий. Поскольку в формировании цен на металлургическую продукцию участвует целый ряд факторов, не поддающихся прогнозированию и не подвластных отдельным предприятиям, то для стабильного функционирования металлургических предприятий ключевую роль играет налаживание долгосрочного сотрудничества с потребителями продукции, в частности предприятиями машиностроения, строительства, судостроения, автомобилестроения и т.п.

С одной стороны, отмеченные особенности отчасти облегчают задачу формирования стратегических приоритетов развития металлургических предприятий, поскольку исключают необходимость учета некоторых сложно формализуемых факторов (в частности, субъективных предпочтений потребителей, эргономики продукции, потребительских инноваций и многих других маркетинговых аспектов), однако, с другой стороны, эти особенности выдвигают дополнительные требования к обоснованности стратегических приоритетов, поскольку сужают возможности маневрирования различными факторами конкурентоспособности предприятий и их продукции.

На основе проведенного в работе анализа специфики металлургической отрасли и металлургических предприятий, а также рассмотренных выше особенностей представля-

ется возможным выделить следующие сферы стратегического управления металлургическими предприятиями.

Обеспечение ресурсами. В данную сферу должны входить факторы, характеризующие обеспеченность предприятия основными ресурсами, используемыми им в производственной деятельности. С учетом специфики металлургии к таким факторам можно отнести обеспеченность персоналом, сырьем и финансовыми ресурсами.

Обеспечение производства. К данной сфере относятся характеристики состояния производственной базы, в частности ее технологического уровня (возможности производить продукцию определенных марок надлежащего качества, а также уровня издержек, обусловленного эффективностью технологической базы), а также масштаба (максимальных объемов производства продукции, которые могут быть достигнуты при данной производственной базе) и степени износа.

Обеспечение сбыта. Данная сфера деятельности металлургического предприятия связана с созданием возможностей для стабильной реализации продукции и включает изучение и прогнозирование спроса на различных целевых рынках, а также формирование долгосрочных отношений с потребителями продукции. Она тесно взаимосвязана с обеспечением ресурсами и обеспечением производства через две возможные стратегии: предприятие должно либо искать рынки сбыта для продукции, которую оно может производить, либо развивать производство с учетом прогнозируемого спроса на рынках сбыта, к которым у предприятия будет доступ.

Экологическая и социальная ответственность. Как было отмечено выше, политика экологической и социальной ответственности хотя и является формально необязательной, но приобретает для металлургических предприятий все большее значение в контексте необходимости их устойчивого развития. Данная сфера включает финансирование и реализацию экологических (как связанных с повышением экологичности производств и снижением вредных выбросов, так и реализацией не связанных с производственным процессом предприятия природоохранных и природовосстановительных проектов) и социальных мероприятий (направ-

ленных прежде всего на улучшение условий жизни сотрудников предприятия и жителей близлежащих территорий, а также населенного пункта, где расположено предприятие).

Следует отметить, что в последнее время популярной стала тема ответственного поведения бизнеса [8]. Однако в данной работе, поскольку речь идет об обосновании управленческих решений субъектом экономической деятельности, основной приоритет при целеполагании отдается экономическим интересам предприятия его собственников, а экологические и социальные инициативы являются скорее элементом политики ответственности, которая может быть реализована при наличии у предприятия достаточных средств. Ведущую роль в обеспечении защиты окружающей среды должно играть государство и местные органы власти (через экологические нормативы, налоги, стандарты и т.п.), а металлургическое предприятие должно адаптироваться к политике государственных и местных органов власти. Социально и экологически ответственное поведение в части, превышающей формальные обязательства, становится актуальным при наличии у предприятия достаточных свободных ресурсов и без существенного негативного влияния на финансовые показатели предприятия. С точки зрения такого подхода примером проявления ответственного поведения предприятия будет направление части прибыли на реализацию экологических мероприятий или благоустройство близлежащей городской территории вместо спонсирования футбольных клубов или выплаты чрезмерных бонусов руководству, но не увеличение зарплаты при снижении объемов реализации.

Принятие решений в этих сферах должно рассматриваться в комплексе и взаимосвязи, а также с учетом интересов собственников (фактически с учетом вывода собственниками средств из предприятия). Необходимо искать баланс между инвестициями и выводом средств, инвестициями в различные сферы, выводом средств в интересах собственников и их направлением на реализацию социальных и экологических проектов.

Таким образом, стратегическое управление устойчивым развитием предприятий

металлургической отрасли должно быть ориентировано на долгосрочное поддержание необходимого уровня значения показателей, характеризующих состояние предприятия в отмеченных сферах.

Для того чтобы оценка состояния предприятия в рассмотренных сферах могла использоваться для поддержки принятия управленческих решений в отношении стратегии устойчивого развития предприятия, они должны быть формализованы до уровня комплекса конкретных численно-измеримых показателей или конкретного перечня мероприятий, которые и будут отражать приоритеты устойчивого развития для исследуемого металлургического предприятия в рассмотренных сферах и с учетом выделенных отраслевых особенностей.

В качестве инструмента учета приоритетов устойчивого развития при планировании и управлении предприятием целесообразно использовать экономико-математические модели, которые затем могут быть доведены до уровня программного средства – «автоматизированного рабочего места руководителя» или «ситуационного центра», что будет позволять руководству предприятий и собственникам предприятий оценивать последствия принимаемых решений на перспективы достижения стратегических приоритетов устойчивого развития.

Концепция стратегического управления металлургического предприятия для обеспечения устойчивого развития может быть представлена следующим образом (рис. 3).

Как видно на рисунке, концептуальная схема является достаточно универсальной и ее элементы для предприятий различных отраслей будут практически идентичными. Учет особенностей металлургической отрасли проявляется в формировании комплекса показателей состояния предприятия с позиций устойчивого развития, а также набора приоритетов устойчивого развития металлургического предприятия. Поскольку комплекс показателей и набор приоритетов формируются с учетом отраслевых особенностей, то и реализация всей концепции будет осуществляться с учетом особенностей металлургической отрасли.

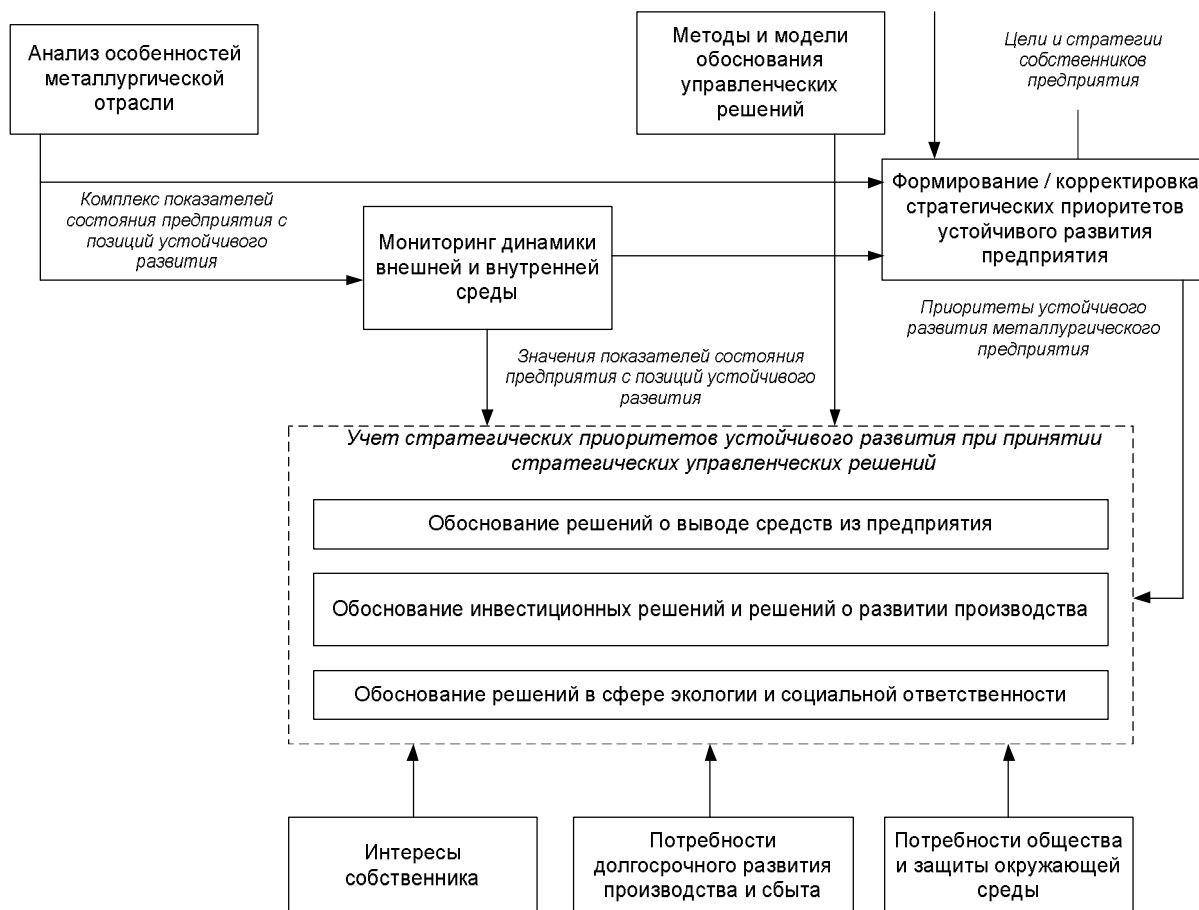


Рис. 3. Концептуальная схема стратегического управления металлургического предприятия для обеспечения устойчивого развития

Отправной точкой стратегического управления металлургическим предприятием для достижения устойчивого развития является формулирование приоритетов устойчивого развития на основе целей и стратегий собственников, анализа особенностей отрасли и конкретного предприятия, анализа основных экологических и социальных проблем территориальной громады и т.п. Далее приоритеты устойчивого развития используются в практике принятия решений в качестве целевых ориентиров. Управленческие решения, которые принимаются на предприятии, должны представлять собой определенный компромисс между интересами собственника (в том числе связанными с выводом средств из предприятия), решением текущих хозяйственных задач предприятия, а также достижением приоритетов устойчивого развития (как в финансово-хозяйственной сфере, так и в социальной и экологической

сферах). Все это достигается через хозяйственную деятельность предприятия путем эффективного использования производственных возможностей и рыночного потенциала, а также путем создания потенциала эффективного функционирования и развития в будущем. Часть ресурсов предприятия должна направляться не только на развитие производства, но и на создание и поддержание способности предприятия реагировать на динамику внешней среды, а также на решение социальных и экологических задач.

Из концептуальной схемы следует, что на практике достижение целей устойчивого развития предприятия происходит в следующих сферах.

1. Обоснование решений о выводе средств из предприятия.
2. Обоснование инвестиционных решений и решений о развитии производства.

3. Обоснование решений в сфере экологии и социальной ответственности.

Далее целесообразно конкретизировать предложенную концепцию до уровня организационно-экономического механизма, который, в свою очередь, реализуется в виде научно-методических подходов, которые далее могут быть, при необходимости, детализованы до уровня конкретных показателей и экономико-математических моделей.

Таким образом, была разработана концепция стратегического управления металлургическим предприятием для устойчивого развития, которая базируется на принятии управленческих решений на основе комплекса целевых ориентиров, сформулированных как компромисс между достижением целей собственников предприятия, стандартных финансово-хозяйственных показателей и приоритетов устойчивого развития предприятия, сформулированных с учетом отраслевых особенностей и потребностей устойчивого развития общества. Концепция основана на формализации основных приоритетов устойчивого развития металлургических предприятий в сочетании с оценкой влияния плановых решений на динамику выделенных приоритетов, что направлено на принятие сбалансированных управленческих решений с учетом интересов собственников предприятий, приоритетов долгосрочного развития ресурсного обеспечения, производства и сбыта, а также потребностей общества и защиты окружающей среды.

Литература

1. Наше общее будущее: Доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития / ООН, 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf>. – Заглавие с экрана.

2. Journal of Sustainable Development [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/jsd>

3. International Journal of Sustainable Development and Planning [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://journals.witpress.com/journals.asp?jID=17>

4. Пушкарь А.И. Моделирование управления развитием предприятий на основе согласования интересов экономических

субъектов / А.И. Пушкарь, Л.В. Потрашкова // Экономическая кибернетика. – 2003. – № 1-2(19-20). – С. 22-33.

5. Ляшенко В.И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты: моногр. / В.И. Ляшенко. – Донецк: ДонНТУ, 2006. – 668 с.

6. Лисин В. Стратегические ориентиры экономического развития черной металлургии в современных условиях: моногр. / В. Лисин. – М.: Экономика, 2005. – 404 с.

7. Steel Price Analyzer / Steel Business Board, 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sbb.com/steelpriceanalyzer/>. – Заглавие с экрана.

8. Аверин А.Н. Социальная политика и социальная ответственность предприятия / А.Н. Аверин. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 96 с.

References

1. United Nations (2011) *Nashe obshchee budushchee: Doklad Vsemirnoy komissii po voprosam okruzhayushchey sredy i razvitiya*. <http://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf>. [accessed 1 April. 2012].

2. CCSENET(2012) *Journal of Sustainable Development*. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/jsd>. [accessed 1 April. 2012].

3. WIT-PRESS (2012) *International Journal of Sustainable Development and Planning*. <http://journals.witpress.com/journals.asp?jID=17>. [accessed 1 April. 2012].

4. Pushkar', A., I., Potrashkova, L., V. (2003) 'Modelirovanie upravleniya razvitiem predpriyatiy na osnove soglasovaniya interesov ekonomicheskikh sub"ektov'. *Ekonomicheskaya kibernetika*. 1-2(19-20). pp. 22-33.

5. Lyashenko, V., I. (2006) 'Regulirovanie razvitiya ekonomicheskikh sistem: teoriya, rezhimy, instituty'. Ukraine: Donetsk: DonNTU.

6. Lisin, V. (2005) *Strategicheskie orientiry ekonomicheskogo razvitiya chernoy metallurgii v sovremennykh usloviyakh*. Moscow: Ekonomika.

7. SBB(2012) *Steel Price Analyzer / Steel Business Board*. <http://www.sbb.com/steelpriceanalyzer/>. [accessed 1 April. 2012].

8. Averin, A.,N. (2008) *Sotsial'naya politika i sotsial'naya otvetstvennost' predpriyatiya*. Moscow: Al'fa-Press.

Представлена в редакцию 23.05.2012 г.