

*Шацких Е. А., Руководитель среднего звена, ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (НЛМК), г. Липецк, shackih\_e@bk.ru*

## ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЧЕРНОЙ МЕТАЛЛУРГИИ

*В данной статье рассмотрены факторы повышения конкурентоспособности и предложены меры по повышению конкурентоспособности российских предприятий черной металлургии, а также рассчитан предположительный эффект от внедрения этих стандартов.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, металлургия, металлургические предприятия, качество.

### Введение

Качество продукции и ее цена являются главными «действующими лицами» конкурентоспособности товара. Если качество товара закладывается в конструкторской документации, то затраты на его изготовление (т. е. себестоимость) целиком определяются затратами на все виды деятельности предприятия, связанные с претворением документации на товар в материальную конструкцию<sup>1</sup>.

Российская Федерация — лидер международного рынка черных металлов, она занимает четвертое место в мире по производству и экспорту. Основу конкурентоспособности черной металлургии России составляют:

- хорошая обеспеченность запасами природных ресурсов;
- сравнительно умеренные тарифы естественных монополий;
- высокий уровень концентрации производства;

• мощная профессиональная подготовка инженеров и рабочих при низкой стоимости оплаты труда.

Однако для сохранения своих позиций в среднесрочной и долгосрочной перспективах данных факторов недостаточно. Такие мировые тенденции, как повышение цен на сырье и энергоносители, рост конкуренции, укрупнение компаний, усиление защитных мер, быстрое развитие китайской металлургии и т. п., в будущем могут отразиться на конкурентоспособности российской продукции.

В этой связи перед отечественными металлургическими компаниями стоят две главные задачи: развитие на внутреннем рынке и увеличение своей доли на мировом рынке.

Переход к рыночной экономике обуславливает необходимость изучения опыта ведущих компаний мира в достижении высокого качества, считающих, что на достижение качества должны быть направлены усилия всех служб. Ключевую роль в повышении качества играют оценки и требования потребителей, информация о неисправностях, просчетах и ошибках.

<sup>1</sup> Ефимов В. В. Улучшение качества проектов и процессов: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2004. — 185 с.

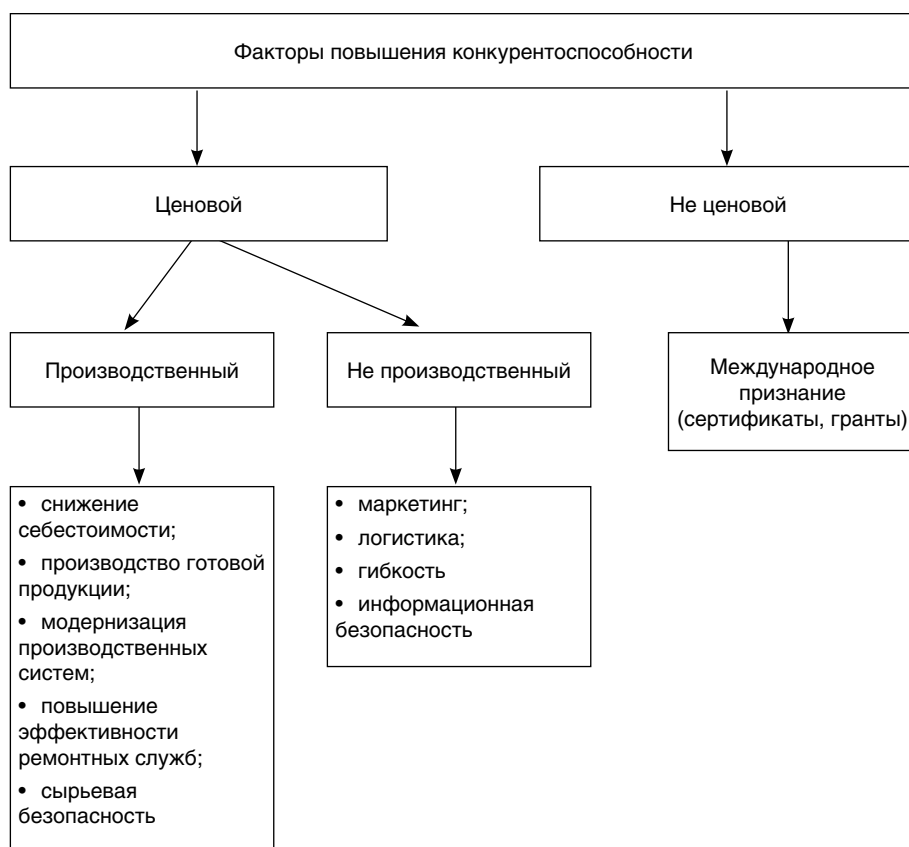


Рис. 1. Факторы повышения конкурентоспособности

## Факторы повышения конкурентоспособности

Для наглядного представления факторов повышения конкурентоспособности построена схема с указанием основных мероприятий по повышению конкуренции (рис. 1), проанализируем и определим их значимость в системе предприятий черной металлургии.

Конкурентоспособность предприятия, как правило, показывает его приспособляемость к изменениям на рынке на длительный период, а конкурентоспособность продукции — все возможности соперничать на рынке в несколько меньший промежуток времени (применительно к данному моменту, дню, неделе, месяцу). Кроме того,

они соотносятся друг с другом как целое и часть<sup>2</sup>.

Главными факторами недостаточной конкурентоспособности предприятий черной металлургии является высокая энергоемкость и трудоемкость производств. На предприятиях России расход всех видов энергии примерно на 20–30% выше, чем в США и Германии, а трудозатраты в 2,5–3 раза выше, чем в США, Германии и Японии. Основная причина высокого удельного расхода энергии — структурное несовершенство.

<sup>2</sup> Мишин В. М. Управление качеством: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». 2-е изд. перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 463 с.

Проблема энерго- и ресурсосбережения — одна из ключевых для черной металлургии. Эта отрасль — одна из самых энергоемких. Доля затрат на энергоресурсы в общих заводских затратах на производство продукции составляет более 30%. Необходимость модернизации нормативной базы отрасли, рост тарифов на электроэнергию, пути снижения и оптимизации энергозатрат, преодоление технологической отсталости производственных мощностей, рациональные способы использования энергоресурсов, энергоаудит предприятий — эти задачи стоят перед предприятиями черной металлургии.

Эффективная работа современного металлургического предприятия немыслима без применения огромного количества сложного и высокоточного оборудования. В случае его поломки ремонт или замена может вылиться в огромные финансовые затраты, поэтому в число приоритетных задач также входит применение надежного электроснабжения, ведь проблемы, связанные с внезапной потерей электроснабжения, могут привести к катастрофическим последствиям.

Потенциал энергосбережения на металлургических предприятиях достигает 30%, поэтому разработка и применение энергоэффективных решений способствуют решению вопросов энергосбережения, снижения издержек производства и повышения конкурентоспособности металлопродукции на рынке.

Для обеспечения экономии энергетических и сырьевых ресурсов необходимо разработать программу по стимулированию расширения использования вторичного сырья — лома и отходов черных металлов.

Перспективы развития и модернизации металлургической промышленности в значительной мере зависят от возможности формирования у металлургических компаний собственных финансовых источников и привлечения заемных средств, что, в свою очередь, связано с совершенствованием за-

конодательства в области инвестиционной, тарифной, инновационной и бюджетной политики, внешнеэкономической деятельности, налогообложения, ценообразования и ряда других сфер. Огромное подспорье здесь оказывает международное признание — наличие международных сертификатов.

Заключение долгосрочных контрактов непосредственно с конечными потребителями: производителями автомобильной продукции и запасных частей, машиностроения и бытовой техники — еще один этап повышения конкурентоспособности предприятий черной металлургии.

Другой задачей отечественных компаний является сохранение своих позиций в традиционных регионах, импортирующих российскую продукцию. Некоторые страны Азии, Ближнего Востока и Латинской Америки активно наращивают собственное производство. Резкий рост цен на черные металлы поставил данные государства перед необходимостью развития металлургической отрасли.

Для повышения конкурентоспособности необходимо снижать себестоимость продукции — за счет роста собственной ресурсной базы и повышения эффективности производства.

Не секрет, что 80% российского экспорта стали — это полуфабрикаты для дальнейших переделов, которые, как правило, находятся за рубежом. Предприятия пошли по пути наименьшего сопротивления и стали выкупать прокатные мощности за рубежом, тем самым расширяя присутствие на рынках. То есть произвели полуфабрикат в России, доставили его себе за рубеж и произвели готовую продукцию, минимизируя расходы. По сути, этот принцип должен был сработать. На самом же деле предприятия сталкиваются с торговыми барьерами со стороны других стран, риски увеличиваются и расходы растут, таким образом, практически невозможно оказать сервисные услуги. В итоге предприятия не так

уж и сильно выигрывают. Поэтому важное направление повышения конкурентоспособности — максимально возможное расширение предложения готовой продукции непосредственно на местах производства полуфабрикатов.

Одной из основ повышения конкурентоспособности предприятий является грамотная логистика. У крупных металлургических компаний годовой бюджет логистики составляет не один десяток миллиардов рублей, поэтому логистический менеджмент играет большую роль в борьбе за конкурентоспособность; чем эффективнее логистика, тем меньше затрат, а следовательно ниже стоимость продукции и выше конкурентоспособность.

Крупные металлургические компании осуществляют логистику не только внутри предприятий, структурных подразделений, но и внешнюю логистику, связанную с доставкой не только продукта потребителю, но и различного рода сырья для нужд предприятия. Для более эффективной работы логистики крайне необходимо разделять ее на различные направления: внешнее, внутреннее, внутри предприятия, внутри цеха, между цехами. Это позволяет значительно экономить не только время, но и затраты на транспортные расходы. Все направления логистики взаимосвязаны, и эффект, достигаемый в одном направлении, создает синергию на других направлениях, поэтому необходимо всю логистику рассматривать как единый инструмент в борьбе за конкурентоспособность.

Говоря о логистике, невольно представляешь железную дорогу. Основная, подавляющая доля грузоперевозок действительно приходится на железнодорожный транспорт. Но почти все предприятия упускают из виду доставку груза по реке и морю. Некоторые предприятия, попробовавшие доставлять груз в другие страны, на экспорт сначала по реке, а потом по морю, пришли к выводу, что такая доставка оказывается более экономичной и эффективной, чем по желез-

ной дороге, а ведь это снижение затрат и, как следствие, повышение конкурентоспособности предприятия. Поэтому еще одним направлением повышения конкурентоспособности является снижение зависимости от железнодорожной монополии и переход к доставке с использованием судов.

Сырьевая безопасность — один из залогов высокой конкурентоспособности. Богатая собственная ресурсная база позволяет удовлетворять свои потребности за счет собственного сырья. Наличие ресурсов снижает зависимость предприятий от поставок и обеспечивает экономическую безопасность. Существует два пути увеличения запасов естественных ресурсов: можно совершенствовать способы обнаружения, доставки, хранения или повышать эффективность их использования. В первом случае имеем дело с технологиями разработки запасов, во втором — с технологиями их использования, или с ресурсосберегающими технологиями. Именно технологии использования являются основой концепции устойчивого развития, разработка и реализация которой — ответ человечества на глобальную сырьевую и экологическую угрозу.

Переработка и утилизация техногенных отходов важны с точки зрения их использования не только как альтернативного источника сырья, но и охраны окружающей среды.

Скорость и гибкость компании — это, в первую очередь, умение быстро среагировать на сигналы и изменения внешней среды: быстро их идентифицировать, принять решения и реализовать.

Уменьшение долговой нагрузки — еще одно важное направление обеспечения конкурентоспособности предприятия. Чем меньше доля долговой нагрузки, тем ниже стоимость кредитования, что в свою очередь будет говорить о высокой оценке по кредитным рискам.

Одной из главных причин недостаточной конкурентоспособности продукции металлургических предприятий представляется

неспособность формирования и реализации эффективной маркетинговой стратегии, направленной на расширение доли внутреннего и внешнего рынка. Полезность маркетинговой политики распределения заключается в обеспечении своевременного предложения товара (полезность времени), поступления товаров к местам спроса (полезность места), изменения формы и вида товаров с целью достижения их большей привлекательности для потребителей (полезность формы), возможности приобретения товаров, поэтому одним из направлений является развитие собственных сетей продаж.

Модернизацию производственных систем также следует отнести к факторам обеспечения конкурентоспособности. Отчеты консалтинговых агентств и результаты аналитических исследований показывают, что у большинства предприятий, модернизовавших свои производственные системы, повышалось качество продукции, росла эффективность факторов производства, сокращалась длительность производственного цикла. Вместе с тем сама по себе модернизация производственной системы не означает, что подобный успех гарантирован.

В ходе исследования конкурентоспособности было выявлено значительное моральное старение и физический износ основных фондов металлургических предприятий, что обуславливает увеличение объема и трудоемкости ремонта технического обслуживания оборудования и, как следствие, снижение экономической эффективности и конкурентоспособности предприятий. Для решения этого вопроса необходимо повышать значимость ремонтных служб как фактора повышения конкурентоспособности предприятия.

Для того чтобы быть достойным конкурентом производителям и поставщикам на мировом рынке, отечественной металлургии необходимо сконцентрироваться на комплексном характере в поисках решений всех существующих проблем в отношении металлургической отрасли.

Также следует использовать бенчмаркинг (*Benchmarking Index*), в соответствии с которым компании имеют возможность повысить собственную конкурентоспособность путем сравнительной оценки своих показателей в ключевых областях деятельности с показателями других предприятий отрасли или своего региона. Он представляет собой простую компьютерную систему, позволяющую компании оценить свою работу в сравнении с другими предприятиями при помощи ответов на вопросы, относящиеся к 80 аспектам финансового состояния, менеджмента и делового совершенства<sup>3</sup>.

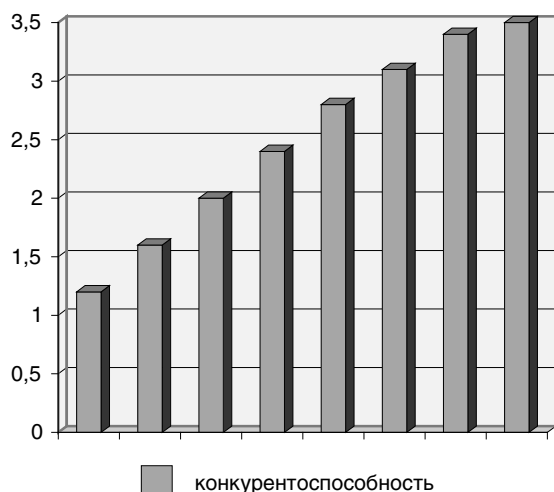
На сегодняшний день актуальным вопросом сохранения конкурентоспособности является информационная безопасность, т.е. защищенность нововведений и преимуществ от промышленного шпионажа. Сохранение преимуществ также важно, как и его достижение.

Выполняя вышеперечисленные рекомендации, предприятия повышают свою конкурентоспособность. Наибольший эффект от исполнения рекомендаций предприятие получает при их комплексном использовании.

## Результаты внедрения рекомендаций

Процесс повышения конкурентоспособности представим в виде диаграммы (рис. 2), которая построена исходя из того, что предприятие уже имеет некую конкурентоспособность, равную 1, а максимально достижимая конкурентоспособность будет равна 10, таким образом, внедрение каждой последующей рекомендации оказывает влияние на конкурентоспособность.

<sup>3</sup> Пономарев С. В., Мищенко С. В., Белобрагин В. Я., Самородов В. А., Герасимов Б. И., Трофимов А. В., Пархомова С. А., Пономарева О. С. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества: учебное пособие. М.: РИА «Стандарты и качество». 2005. — 248 с.



**Рис. 2.** Эффект повышения конкурентоспособности от внедрения рекомендаций

Из рисунка 2 видно, что комплексное внедрение вышеперечисленных рекомендаций в конечном итоге приведет к повышению конкурентоспособности на 2,5 процентных пункта.

## Заключение

Следствием комплексного использования вышеперечисленных рекомендаций является внедрение более совершенной системы управления, направленной на использование рекомендаций как единого целого. Это в свою очередь вызовет слаженную работу всех систем и еще большее повышение конкурентоспособности.

Внедрение вышеперечисленных рекомендаций приведет к следующим результатам:

- повышению конкурентоспособности на фоне предприятий-аналогов;
- обеспечению стабильной конкурентоспособности с высоким качеством продукции, ориентированной на выполнение требований потребителей;
- установлению долгосрочных партнерских, основанных на взаимном доверии, взаимовыгодных отношений с заказчиками и поставщиками продукции;
- совершенствованию технологических процессов выполнения работ;
- повышению прозрачности управления процессами организации.

## Список литературы

1. *Ефимов В. В.* Улучшение качества проектов и процессов: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2004. — 185 с.
2. *Мишин В. М.* Управление качеством: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». 2-е изд. перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 463 с.
3. *Пономарев С. В., Мищенко С. В., Белобрагин В. Я., Самородов В. А., Герасимов Б. И., Трофимов А. В., Пахомова С. А., Пономарева О. С.* Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества: учебное пособие. М.: РИА «Стандарты и качество». 2005. — 248 с.
4. *Чернов Д. В.* Промышленное производство и сектор услуг как стратегические конкуренты // Современная конкуренция. 2011. №5 (29). С. 77–101.

*E. Shatskikh, middle manager JSC «Novolipetsk Steel» (NLMK), Lipetsk, shackih\_e@bk.ru*

## PROPOSALS TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF RUSSIAN FERROUS METALLURGY

In this article factors of increase of competitiveness are considered and measures for increasing of competitiveness of the Russian enterprises of ferrous metallurgy are proposed, and also the presumable effect from introduction of these standards is calculated.

**Keywords:** competitiveness, metallurgy, steel plants, and quality.