

**К.Н. Каракулина, И.Г. Ершова**  
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**  
**НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ**

Исследование выполнено по гранту Президента РФ по государственной поддержке ведущих научных школ № НШ-9726.2016.6 «Реализация государственной экономической политики посредством развития инструментов стратегического и индикативного планирования».

*В данной статье обсуждаются вопросы стратегического управления предприятий металлургии. Подчеркивается особая роль предприятий металлургической промышленности, которая является базой и крупнейшим элементом современной экономики Российской Федерации, играет заметную роль в формировании макроэкономических показателей страны. Представлена оценка роли структур управления АО «Комбинат КМАруда» при выявлении соответствующих проблем стратегического развития предприятия, связанных с инновационно-модернизационными и диверсификационными вопросами. Целью данного исследования является оценка стратегического планирования АО «Комбинат КМАруда». Для достижения этой цели были решены следующие задачи: обобщение теоретических положений в области формирования стратегий на предприятиях АО «Комбинат КМАруда»; представление результатов проведенного экспертного опроса руководства АО «Комбинат КМАруда»; исследование механизма разработки стратегической карты в системе стратегического управления. Методология данной статьи выстраивалась в соответствии с основными положениями системного подхода, требования которого определили причинно-следственные прямые и обратные связи. Металлургическая промышленность России относится к базовым и крупнейшим отраслям национального хозяйства и играет важную роль в формировании макроэкономических показателей страны. В качестве теоретической основы в статье использованы работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам стратегического управления, в том числе управления металлургическим комплексом, стратегического планирования, статистики. Источниками информации являются экономическая и другая специальная литература, статьи из периодических изданий, результаты исследований, опыт ведущих зарубежных компаний. В результате этого исследования обоснованно выделены различные типы инструментов и механизмы стратегического управления: организационные, социальные, экономические, информационные.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегическое планирование, целеполагание, стратегическая карта, оптимальное использование ресурсов.

Для достижения нашей страной таких целей, как обеспечение высокого уровня благосостояния населения, закрепление геополитической роли государства как одного из мировых лидеров необходим переход экономики на инновационную, социально-ориентированную модель развития. В настоящее время продукция российской металлургии составляет значительную долю в мировом производстве и торговле металлами.

Управление предприятием металлургического комплекса невозможно без эффективного стратегического планирования и контроля реализации планов, обеспечивающих производство конкурентоспособной продукции, учитывая оптимальное использование ресурсов. Достижение устойчивого развития является стратегической целью любого современного предприятия, детализированной в экономических, социальных и экологических задачах.

Металлургическая отрасль является одной из крупнейших базовых комплексов экономики страны и играет значительную роль в формировании социально-экономических показателей России.

Доля металлургической отрасли в валовом внутреннем продукте РФ в 2016 году составляла около 8 %, в промышленном производстве – 16 %, а в экспорте промышленной продукции – 21 %. Являясь

крупным потребителем продукции и услуг других предприятий, металлургический комплекс использует около 31 % грузов, транспортируемых железными дорогами, 25% электроэнергии, 32% природного газа, 17% нефтяных продуктов [1, с.83].

В настоящее время железная руда добывается во многих странах мира. При этом основная часть этого сырья (до 78 %) поставляется из пяти стран-лидеров: Китая, Бразилии, России, Австралии и Украины. Если говорить не о руде, а собственно о полезном железе, то лидерами тут будут Россия и Бразилия. Как показывает анализ, Россия является лидером в мире по запасам полезного железа – 21,4% от мировых запасов (табл.1) [4, с. 27].

Долгосрочные результаты развития металлургического комплекса определяются стратегическим управлением предприятий и зависят от эффективности принимаемых решений. Стратегическое планирование в настоящее время является одним из главных факторов развития металлургической отрасли как наиболее динамичного вида экономической деятельности современной экономики России, тенденции развития и состояние которой определяют перспективы развития других отраслей и экономики в целом [2, с. 133].

Акционерное общество «Комбинат КМАруда» является старейшим в бассейне КМА горнорудным

предприятием по добыче подземным способом неокисленных железистых кварцитов с их переработкой на обогатительной фабрике для получения железорудного концентрата с последующей поставкой для металлургического производства [3, с. 56].

В настоящее время он является крупнейшим горнодобывающим предприятием железорудной отрасли России и стран СНГ с подземным способом разработки руды, имеет мощную сырьевую базу и входит в вертикально интегрированную структуру – «Промышленно-металлургический холдинг» (ПМХ), который ежегодно потребляет 10-12 млн тонн железорудного сырья, причем половина потребности сейчас покрывается другими предприятиями. Поэтому ОАО «Комбинат КМАруда» имеет хорошие перспективы для развития своего производства.

Учитывая, что в последние годы потребителем сырья является Ново-Тулеский металлургический комбинат с продукцией, имеющей спрос на внутреннем и мировом рынках (чугун специальных марок и др.), можно ожидать с его стороны, что все железорудное сырье (ЖСР) будет востребовано. Поэтому основной целью деятельности горнорудного комбината на перспективу является не столько

сохранение достигнутых объемов производства, сколько увеличение мощности предприятия по добыче и переработке сырой руды в требуемом объеме 11 млн тонн в год с поэтапным выходом на такой уровень.

Исследуя организацию стратегического планирования на АО «Комбинат КМАруда» Промышленно-металлургического холдинга, нами проведен экспертный опрос, в ходе которого выявлено, что высшее руководство данной корпорации осознает значимость стратегического планирования и уделяет большое внимание его проблемам.

В 2016 году добыча сырой руды АО «Комбинат КМАруда» составила 5023,5 тыс. тонн, что больше, чем в 2015 году на 61,6 тыс. тонн (+1,2%). Производство концентрата 2248,7 тыс. тонн, что больше уровня 2015 года на 21,9 тыс. тонн (+1,0%). Расходный коэффициент кварцитов на производство концентрата в 2016 г. увеличился на 0,36 % по сравнению с 2015 годом, с 2,227 до 2,235. Отгрузка концентрата за анализируемый период составила 2 255 тыс. тонн, в 2015 году - 2235 тыс. тонн (+19,5 тыс. тонн или + 0,9 %) [5, с. 45].

Таблица 1

**Характеристика сырьевой базы основных мировых производителей железорудного сырья в 2016 г.**

Показатель	Россия <sup>2</sup>	Бразилия <sup>1</sup>	Австралия <sup>1</sup>	Украина <sup>1</sup>	Казахстан <sup>3</sup>	Китай <sup>1</sup>
Товарная руда, млн. т.	107	301	271	72	71	517
Доля в мире, %	6,3	17,7	16,1	4,5	3,7	30,5
Запасы общие, млрд. т.	99,7	91,3	40,3	68,1	35,3	46,3
Доля в мире, %	21,3	13,5	8,65	14,7	9,7	9,7
Запасы подтвержденные, млрд. т.	55,8	23,2	15,2	2427	135	21,1
Доля в мире, %	27,1	11,3	7,5	11,5	9,3	10,3
Содержание железа в руде, %	35	57	65	37	34	33

Источники: <sup>1</sup> - Россия и страны мира / Официальный сайт: Федеральная служба государственной статистики. 2016 г. [Электронный ресурс]. - М.: Росстат, 2017. – Режим доступа: <http://www.gks.ru> свободный[8],

<sup>2</sup> - Российский статистический ежегодник / Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - М.: Росстат, 2017. – Режим доступа: <http://www.gks.ru> свободный[7],

<sup>3</sup> - Lezhneva, Victoria; Lezhnev, Sergey Aspects of Ferrous Metallurgy Development in Kazakhstan at the Example of Arcelormittal Temirtau JSC (2013) 22nd International Conference on Metallurgy and Materials (Metal): Brno, Czech Republic: MAY 15-17. 2013. – с. 233-241 [11, с.237].

В данной статье представим результаты экспертной оценки организации системы стратегического планирования на АО «Комбинат КМАруда». Руководство АО «Комбинат КМАруда» существенное внимание уделило формулированию главной миссии и целям организации. На комбинате также определены производственные, экономические, организационные, финансовые и маркетинговые задачи.

В составе экспертной комиссии участвовали руководители высшего и среднего звена предприятия.

На АО «Комбинат КМАруда» выделены три иерархических уровня, связанные с решением стратегических задач: управляющий директор, экономический отдел, функциональные службы. Данные структурные подразделения взаимодействуют

в процессе разработки, корректировки и детализации стратегических планов. Система стратегического планирования на АО «Комбинат КМАруда» также включает три уровня принятия стратегических решений: корпоративный (общий); конкурентный (деловой); функциональный [6, с. 22].

Руководство АО «Комбинат КМАруда» в рамках стратегического планирования решает следующие задачи: формулирует корпоративную стратегию и цели предприятия; обеспечивает функционирование системы планирования; генерирует предложения перспективного развития для их дальнейшего обсуждения; распространяет на предприятии плановую информацию; контролирует выполнение планов.

Руководство АО «Комбинат КМАруда» в рамках стратегического планирования решает следующие задачи: формулирует корпоративную стратегию и цели предприятия; обеспечивает функционирование системы планирования; генерирует предложения перспективного развития для их дальнейшего обсуждения; распространяет на предприятии плановую информацию; контролирует выполнение планов.

В составе крупного металлургического холдинга ООО УК «ПМХ» АО «Комбинат КМАруда» представляет собой технологический горнорудный процесс организации по добыче, переработке и обогащению железистых кварцитов. В холдинг входят такие предприятия, как Тулачермет, ПМХ-уголь, Кокс, Шахта им. С.Д. Тихова, Шахта «Бутовская», Полема, УК ПМХ, Кронтиф-Центр, Участок коксовый, ЦОФ «Березовская». Эти предприятия, составляющие ПМХ, не конкурируют между собой, а являются цепочкой единого производственного процесса.

АО «Комбинат КМАруда» разрабатывает богатые руды Коробковского месторождения Курской магнитной аномалии, мощного в мире железорудного бассейна, расположенного в Центральном регионе России. Его запасы составляют около 60% от общероссийских и 16% от мировых, доля товарной руды находится в интервале 50-56%. Для успешной конкурентной позиции на металлургическом рынке, предприятие проводит анализ ситуации в отрасли, выявляя своих конкурентов. Крупными конкурентами в Центральном районе России по добыче сырой железной руды являются Михайловский ГОК, Стойленский ГОК, Лебединский ГОК, причем их экономическое положение более благоприятное и устойчивое. Для оценки потенциала АО «Комбинат КМАруда», для выявления основных конкурентных преимуществ нами использовался метод SWOT-анализа. В результате исследования выяснилось, что ключевым фактором успеха предприятия является наличие высококвалифицированных специалистов, система менеджмента качества, экологичность производства (закладочные технологии, обеспечивающие безотходность производства железорудного концентрата), а также сформированный на рынке имидж предприятия, как благонадежного партнера. Особое место на комбинате занимает система контроллинга, обеспечивающая информацией о реализации стратегических планов и необходимости их корректировки [10, с. 734].

В акционерном обществе «Комбинат КМАруда» используются три этапа планирования: 1) стратегия отражает основные направления развития комбината; 2) разработка годовых бюджетов; 3) разработка оперативных планов по месяцам. Годовые бюджеты руководство пересматривает тогда, когда выполнение поставленных задач невозможно в связи с изменениями внешней и внутренней среды и не может быть обеспечено с помощью оперативных планов. Стратегические цели корректируются в том

случае, если изменение годовых планов не способно в намеченные в стратегии сроки устранить возникшие отклонения и вернуть деятельность предприятия в планируемые рамки.

Руководство АО «Комбинат КМАруда» в 2016-2017 гг. уделяло особое внимание разработке и корректировке стратегии компании, корпоративному управлению и контролю. Был проведен дополнительный PEST-анализ макроокружения и выявлена необходимость срочного учета изменений и адаптации к новым условиям [9, с. 7].

Разработка стратегического плана АО «Комбинат КМАруда» осуществляется на высших иерархических уровнях управления и призвана решать следующие задачи:

1. определение стратегических целей АО «Комбинат КМАруда»;
2. оценку возможностей достижения этих целей АО «Комбинат КМАруда» с точки зрения наличия научно-технического потенциала, материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
3. анализ тенденций в поведении рынка в краткосрочной и долгосрочной перспективе;
4. оценку возможных альтернатив в реализации целей;
5. подготовку детализированных оперативных планов или программ, главная задача которых – обеспечить непротиворечивость оперативных решений задач, направленным на реализацию перспективной цели.

Важным этапом разработки стратегических планов является процесс построения алгоритма стратегической карты, направленный на упорядочение целей в единую комплексную систему (рис. 1).

В результате опроса эксперты отмечали следующие трудности при разработке стратегических планов: отсутствие методических пособий, рекомендаций, разработанных отечественными учеными (31 %), неподготовленность ряда работников предприятий к процессу разработки и реализации стратегии (21 %), сложность и невозможность освободиться от каждодневной текущей из-за трудностей в делегировании полномочий (15 %).

Рассмотренные ответы экспертов по отношению к процессу разработки стратегии разделились на две группы: 47 % экспертов высказали мнение, что разработчиками стратегии должны выступать руководители высшего и среднего звена управления; 17 % считают, что необходимо привлекать специалистов со стороны; 23 % руководителей отметили, что для них консультантами в разработке стратегии являлись учебные и монографические пособия по стратегическому управлению; и лишь 13 % руководителей признались, что не обращались к литературе в подобных ситуациях.

В процессе анкетирования поднимался вопрос необходимости разработки альтернативных вариантов стратегии. В связи с постоянными

изменениями в экономике страны и сложностями в реализации разработанных ранее стратегий предлагались более тщательный анализ макросреды и необходимость разработки оптимистических и пессимистических вариантов стратегии, усиления

антикризисной составляющей планов предприятия, повышения значимости маркетинговых исследований рынков металлургического сырья и товарной железной руды.

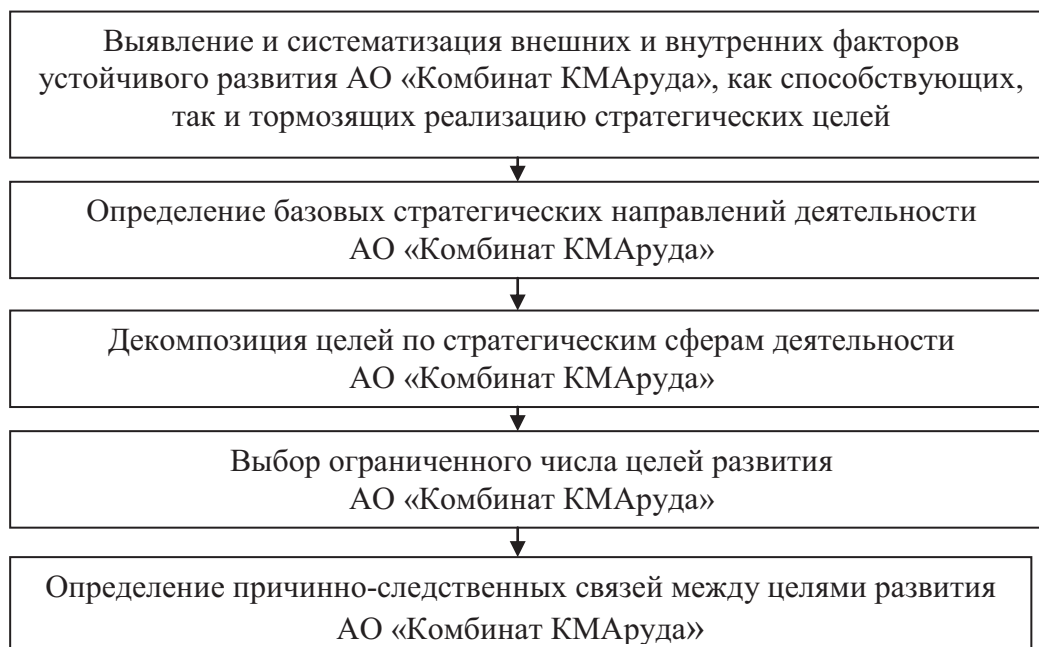


Рис. 1. Процесс построения алгоритма стратегической карты

Таким образом, основной функцией стратегического управления является обеспечение конкурентоспособности отечественных металлургических предприятий, что в свою очередь, способствует устойчивости развития организаций в современных условиях мирового экономического кризиса и нарастания глобальной конкуренции.

Стратегическое планирование становится необходимым условием самореализации потенциала АО «Комбинат КМАруда». Наиболее комплексный подход к проблеме стратегического планирования обеспечивает стратегическое управление как основа управления в условиях перехода на инновационную социально-ориентированную модель развития.

Реализуя стратегический план в управлении АО «Комбинат КМАруда» необходимо использовать следующих элементов: привлечение сотрудников к разработке стратегии развития предприятия и доведение ее до каждого сотрудника; формирование корпоративной культуры, в которой миссию предприятия разделяют ее сотрудники и ее реализацию воспринимают как достижение собственных целей; усиление роли видения, доминирование стратегических аспектов в планировании, поскольку реализация текущих целей

является элементом выполнения стратегии развития. Действительно, стратегическое планирование на комбинате является основой взаимодействия множества внутренних и внешних экономических процессов. Несомненно, стратегический план комбината «КМАруда» задает перспективные направления развития предприятия, определяет основные виды деятельности организации, позволяет увязывать в единую систему маркетинговую, проектную, производственную и финансовую деятельность, а также позволяет лучше понимать структуру потребностей, процессы планирования, продвижения и сбыта железистых кварцитов. С помощью стратегического плана на комбинате «КМАруда» каждое подразделение понимает свои цели, согласует их с общей миссией всего предприятия. Благодаря планированию на комбинате «КМАруда» обеспечивается координация усилий всех функциональных служб. Стратегический подход стимулирует руководителей среднего звена комбината «КМАруда» лучше оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможностей, ограничений и изменений окружающей среды.

#### Библиографический список

1. Буданов, И. А. Развитие металлургии зависит от перехода экономики РФ к модели инвестиционного роста [Текст] / Буданов И.А. // Сталь. - 2016. - № 6. - С. 82-89.



2. Зотов, И. В. Методология стратегического планирования на основе системно-динамического моделирования бизнес-процессов предприятия [Текст] / Зотов И. В., Яровый А. В. // Интернет-журнал Науковедение. - 2015. - №1 (26). – с. 131-137.
3. Карелина, М. Г. Интеграционные процессы в металлургическом комплексе России: современное состояние и перспективы развития [Текст] / Карелина М.Г., Мхитарян В.С., Савченко И.С. // Вопросы статистики. - 2016. - № 3. - С. 55-64.
4. Куимов, В. В. Метод построения стратегической карты целей устойчивого развития машиностроительного предприятия [Текст] / Куимов В. В., Левко В. А., Пименова М. В. // Вестник СибГУ им. М.Ф. Решетнева. - 2012. - № 2 (42). – 23-29.
5. Поварова, А. И. Регионы-металлурги: основные тенденции и проблемы социально-экономического развития [Текст] / А. И. Поварова // Проблемы развития территории. - 2015.- № 6(80). – с.44-51.
6. Приходько, Р. В. Методы управления рисками в металлургической промышленности [Текст] / Приходько Р. В., Кочегарова Т. С. // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. - 2014. - № 3. – с.21-27.
7. Российский статистический ежегодник / Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс].- М.: Росстат, 2017. – Режим доступа: <http://www.gks.ru> свободный.
8. Россия и страны мира / Официальный сайт: Федеральная служба государственной статистики. 2016 г. [Электронный ресурс]. - М.: Росстат, 2017. – Режим доступа: <http://www.gks.ru> свободный.
9. Уваров, А. А. Ключевые тенденции развития металлургических предприятий в условиях современной экономики [Текст] / Уваров А.А., Ткачев В.А. // Экономика. Бизнес. Право. - 2015. - № 11-12 (14). С. 4-11.
10. Cambini, C. Caviggioli, F. Scellato, G. Innovation and market regulation: evidence from the European electricity industry (2016) *Industry and Innovation*. 2016. № 23 (8), pp. 734-752.
11. Lezhneva, Victoria; Lezhnev, Sergey Aspects of Ferrous Metallurgy Development in Kazakhstan at the Example of Arcelormittal Temirtau JSC (2013) 22nd International Conference on Metallurgy and Materials (Metal): Brno, Czech Republic: MAY 15-17. 2013.– с.233-241.

#### References

1. Budanov I. A. *Razvitiye metallurgii zavisit ot perekhoda ekonomiki RF k modeli investitsionnogo rosta* [The development of metallurgy depends on the transition of the Russian economy to the model of investment growth] *Steel*, 2016, No. 6, pp. 82-89.
2. Zotov I. V. *Metodologiya strategicheskogo planirovaniya na osnove sistemno-dinamicheskogo modelirovaniya biznes-protsessov predpriyatiya* [Methodology of strategic planning on the basis of system-dynamic modeling of business processes of an enterprise] *The Internet-journal Naukovedenie*, 2015, No. 1, pp. 131-137.
3. Karelina M. G. *Integratsionnyyeprotsessy v metallurgicheskoykomplekseRossii: sovremennoyesostoyaniye i perspektivyrazvitiya* [Integration processes in the metallurgical complex of Russia: current state and development prospects] *Statistics issues*, 2016, No. 3, pp. 55-64.
4. Kuimov V. V. *Metod postroyeniya strategicheskoy karty tseley ustoychivogo razvitiya mashinostroitel'nogo predpriyatiya* [Method of building a strategic map of the sustainable development goals of a machine-building enterprise] *VestnikSiberian State Universityim. M.F. Reshetneva*, 2012, No. 2, pp. 23-29.
5. Povarova A. I. *Regiony-metallurgi: osnovnyye tendentsii i problem sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya* [Regions-metallurgists: main trends and problems of socio-economic development] *Problems of territory development*, 2015, No. 6, p. 44-51.
6. Prihodko R. V. *Metody upravleniya riskami v metallurgicheskoy promyshlennosti* [Methods of risk management in the metallurgical industry] *Scientific journal National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics. Series: Economics and Environmental Management*, 2014, No. 3, pp. 21-27.
7. Rossiya i stranymira/ *Ofitsialnyysayt: Federalnaya sluzhba gosudarstvennoy statistiki*. [Russian statistical yearbook 2016. / Federal State Statistics Service] Available at: <http://www.gks.ru> (accessed 27.12.2017)
8. Rossiyskiy statisticheskiy zhurnal / *Ofitsialnyysayt: Federalnaya sluzhba gosudarstvennoy statistiki* [Russia and countries of the world / Federal State Statistics Service.] Available at: <http://www.gks.ru> (accessed: 27.12.2017)
9. Uvarov A. A. *Klyuchevyye tendentsii razvitiya metallurgicheskikh predpriyatij v usloviyakh sovremennoy ekonomiki* [Key trends in the development of metallurgical enterprises in the modern economy] *Economy. Business. Right*, 2015, No. 11-12, pp. 4-11.
10. Cambini, C. Caviggioli, F. Scellato, G. *Innovation and market regulation: evidence from the European electricity industry* (2016) *Industry and Innovation*, 2016, No. 23 (8), pp. 734-752.

11. Lezhneva, Victoria; Lezhnev, Sergey *Aspects of Ferrous Metallurgy Development in Kazakhstan at the Example of Arcelormittal Temirtau JSC* (2013) 22nd International Conference on Metallurgy and Materials (Metal): Brno, Czech Republic: MAY 15-17, 2013, pp. 233-241.

---

## IMPROVEMENT OF STRATEGIC PLANNING AT METALLURGY ENTERPRISES

**Christina N. Karakulina,**

Head of the Economic Department, Incorporate Company «КомбинатКМАруда».

**Irina G. Ershova,**

professor, South-West State University

**Abstract.** This article discusses the strategic management of metallurgical enterprises. The special role of the metallurgical industry enterprises, which is the basis and the largest element of the modern economy of the Russian Federation, plays a significant role in shaping the country's macroeconomic indicators, is emphasized. The assessment of the role of the management structures of JSC "KMAruda Plant" in identifying the relevant problems of the strategic development of the enterprise related to innovation, modernization and diversification issues is presented. The purpose of this study is to assess the strategic planning of JSC "Combine KMAruda". To achieve this goal, the following tasks were solved: generalization of theoretical positions in the field of strategy formation at the enterprise of JSC KMAruda Combine; presentation of the results of the expert survey conducted by the management of JSC "KMAruda Works"; study of the mechanism for developing a strategic map in the strategic management system. The methodology of this article was built in accordance with the basic provisions of a systematic approach, the requirements of which determined the cause-effect direct and feedback relationships. The metallurgical industry of Russia belongs to the basic and largest sectors of the national economy and plays an important role in the formation of the country's macroeconomic indicators. As a theoretical basis, the article used the work of domestic and foreign scientists on issues of strategic management, including management of the metallurgical complex, strategic planning, statistics. Sources of information are economic and other special literature, articles from periodicals, research results, the experience of leading foreign companies. As a result of this research, various types of tools and mechanisms of strategic management are reasonably highlighted: organizational, social, economic, informational. The study was carried out under the grant of the President of the Russian Federation on state support of the leading scientific schools No. NS-9726.2016.6 "Implementation of the state economic policy through the development of strategic and indicative planning tools."

**Keywords:** strategic management, strategic planning, goal setting, strategic map, optimal use of resources.

---

### Сведения об авторах:

**Каракулина Кристина Николаевна** – начальник экономического отдела АО «Комбинат КМАруда» (309510, Российская Федерация, Белгородская область г. Губкин, ул. Артёма, д. 2.), e-mail: karakulina@kmaruda.ru;

**Ершова Ирина Геннадьевна** – доктор экономических наук, профессор кафедры «Финансы и кредит» ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет» (305016, Российская Федерация, г. Курск, ул. 50 лет Октября, д. 94), e-mail: ershovairgen@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию