

## **КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА ПРИНЦИПАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

### **Аннотация**

Автор предлагает новую концептуальную схему системы стратегического управления металлургическими предприятиями, содержательно наполненную основными и вспомогательными элементами, а также раскрывает некоторые инструменты стратегического управления, адаптированные для металлургического комплекса Казахстана. Стратегическое управление устойчивым развитием металлургических предприятий должно быть ориентировано на долгосрочное поддержание необходимого уровня значения показателей, характеризующих состояние предприятия. Для того чтобы оценка состояния предприятия 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 характеристиках 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 и собственникам предприятий оценивать влияние принимаемых решений на перспективы достижения стратегических приоритетов устойчивого развития. В данном случае стратегическое управление должно ориентироваться на важнейшие аспекты деятельности металлургического предприятия в ключевых сферах и не претендует на полное проникновение в процессы повседневного принятия управленческих решений на всех уровнях.

Ключевые слова: стратегическое управление, металлургические предприятия, концепция, концептуальная модель, ресурсы, приоритеты, перспективы.

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.): «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 прослеживаться 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 удовлетворение интересов государства, либо на долгосрочное развитие 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.

За последние 25 лет ожидания инвесторов и других заинтересованных сторон в отношении корпоративной отчетности существенно изменились. Помимо традиционных финансовых результатов деятельности, от компаний ожидают более полного описания их нефинансовых показателей. Эта тенденция отражает фундаментальные изменения в подходе к оценке рыночной стоимости предприятий в условиях, когда нематериальные активы зачастую составляют ее основную часть. В результате ведущие компании стали публиковать отчеты об устойчивом развитии, которые, помимо финансовых показателей, включают в себя информацию об экологических, социальных и управленческих аспектах их деятельности.

Однако инвесторам и другим заинтересованным сторонам нужны не просто отчеты, подготовленные в соответствии с лучшими методиками раскрытия финансовой (управление и количественные показатели) и нефинансовой (операционная деятельность, социальные аспекты и оценка рисков) информации. Им необходимы данные, которые помогут разобраться в деятельности организации.

Ведущие компании используют интегрированную отчетность как инструмент для выявления существенных финансовых и нефинансовых факторов роста стоимости компании. Это дает два основных преимущества.

1. Комплексная оценка кратко-, средне- и долгосрочной стоимости металлургических предприятий. Благодаря объединению в одном документе информации о коммерческой деятельности, материальных и нематериальных активах, существенных финансовых и нефинансовых рисках, стратегическом видении перспектив, подходах к устойчивому развитию и поставленным целям интегрированный отчет дает полное представление о кратко-, средне- и долгосрочной стоимости компании.

2. Повышение стоимости бренда и улучшение результатов деятельности металлургических предприятий.

В процессе консолидации информации для интегрированного отчета компании необходимо получать сведения от разных структурных подразделений, которые зачастую достаточно независимы друг от друга. Этот процесс требует взаимодействия на всех уровнях организации и помогает заложить основу для устойчивого развития металлургических предприятий.

Такое «интегрированное мышление» может способствовать получению долгосрочных преимуществ за счет повышения эффективности работы и взаимодействия внутри организации. Это, в свою очередь, увеличивает стоимость бренда, а также позволяет улучшить финансовые результаты.

Требования в отношении увеличения объема и повышения качества раскрываемой финансовой и нефинансовой информации неуклонно растут. В то же время возникающие социальные и экологические риски заставляют компании искать решения, которые помогут трансформировать проблемы в новые возможности и факторы роста стоимости бизнеса.

Эти тенденции указывают на происходящие на рынке фундаментальные изменения подхода инвесторов и других заинтересованных сторон к оценке значимости различных составляющих рыночной стоимости металлургических предприятий. В результате таких изменений появляются новые требования различных фондовых бирж и новые каналы коммуникаций, используемые для раскрытия нефинансовой информации: от страниц финансовых порталов до отчетов о деятельности организаций в области устойчивого развития.

Интегрированная отчетность позволяет компаниям соответствовать растущим ожиданиям заинтересованных сторон в отношении раскрытия нефинансовой информации и улучшать качество своей корпоративной отчетности.

Ведущие предприятия, планирующие реализовать свой потенциал в области подготовки интегрированной отчетности, уже участвуют в создании единых международных стандартов и концепции интегрированной отчетности совместно с группами специалистов, представляющих Международный совет по интегрированной отчетности (IIRC), Проект «Отчетность для устойчивого развития» под патронажем принца Уэльского, «Глобальную инициативу по отчетности» (GRI), Американский институт дипломированных общественных бухгалтеров (AICPA), а также Международную федерацию бухгалтеров (IFAC).

Единые стандарты интегрированной отчетности позволяют предприятиям:

- ◆ выявить непредвиденные риски;
- ◆ донести до внешней аудитории новые факторы роста стоимости бизнеса;
- ◆ удовлетворить требования инвесторов и других заинтересованных сторон в отношении раскрытия информации;
- ◆ обеспечить более последовательное и систематизированное представление раскрываемой информации об организации;
- ◆ представить внешней аудитории комплексную оценку стоимости бизнеса.

По результатам корпоративного форума по устойчивому развитию Рио+20 было отмечено: «Наличие стандартизированной, интегрированной отчетности по показателям корпоративного устойчивого развития является основой для перехода к более устойчивой финансово-экономической системе. Истинный учет аспектов устойчивого развития при принятии инвестиционных решений будет возможен лишь в том случае, если информация о деятельности компании, обусловленной и обуславливающей вопросы экологии, социальной сферы и корпоративного управления (ЭСКУ), будет предоставляться в контексте и вместе с обычной информацией об управлении, стратегии, операционных и финансовых показателях, служащей основой для анализа и принятия решений инвесторами» [6].

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 перспективе достижения стратегических приоритетов устойчивого развития. Концепция стратегического управления металлургического предприятия для обеспечения устойчивого развития может быть представлена следующим образом.

Как видно на рисунке 1 (стр. 89), концептуальная модель 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. Отправной точкой стратегического управления на металлургических предприятиях 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.

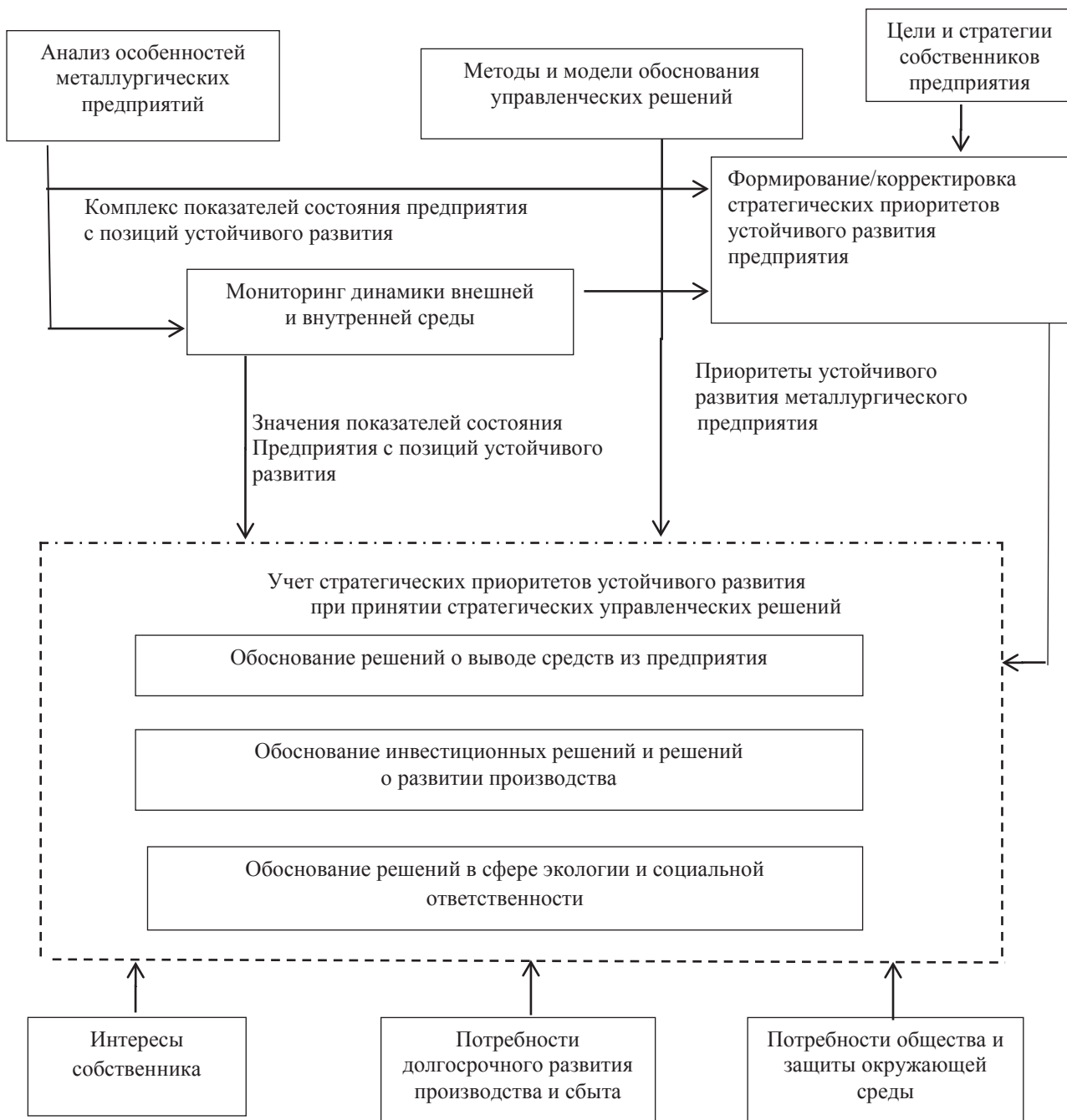


Рисунок 1 – Концептуальная модель стратегического управления на металлургических предприятиях для обеспечения устойчивого развития

Примечание – Составлено автором на основе [7].

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 характеристиках:

- 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.

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

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 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 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 Пушкаръ А.И., Потрашкова Л.В. Моделирование управления развитием предприятия на основе согласования интересов экономических субъектов // Экономическая кибернетика. – 2003. – № 1–2(19–20). – С. 22–33.
- 5 Ляшенко В.И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты. – Украина: Донецк: ДонНТУ, 2006.
- 6 Мервин Кинг. Интегрированное мышление // Экономические стратегии. – Москва. – 2014. – № 2. – С. 8–3.
- 7 Аверин А.Н. Социальная политика и социальная ответственность предприятия. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 96 с.

#### Андатпа

Автор металлургиялық кәсіпорындардың негізгі және қосалқы элементтерімен толтырылған стратегиялық басқару жүйесінің жаңа тұжырымдамалық схемасын ұсынады, сондай-ақ Қазақстанның металлургиялық кешені үшін бейімделген стратегиялық басқарудың кейбір құралдарын көрсетеді. Металлургиялық кәсіпорындардың тұрақты дамуын стратегиялық басқару кәсіпорынның жағдайын сипаттайтын көрсеткіштердің қажетті деңгейін ұзақ мерзімді қамтамасыз етуге бағытталуы керек. Тұрақты кәсіпкерлікті дамыту стратегиясына қатысты басқарушылық шешімдер қабылдауды қолдау көрсетуге кәсіпорынның жағдайын бағалау үшін пайдаланылатын болса, олар белгілі бір сандық өлшенетін көрсеткіштер кешеніне немесе қызмет түрлерінің белгілі бір деңгейіне дейін ресімделуі керек, ол қарастырылатын сипаттамалар мен нақты салалық ерекшеліктерді ескере отырып зерттелген металлургиялық кәсіпорын үшін тұрақты дамудың басымдықтарын көрсетеді. Кәсіпорынның жоспарлау және басқаруына орнықты даму басымдықтарын интеграциялау құралы ретінде экономикалық-математикалық модельдерді ойға қонымды қолдануға кеңес беріледі.



ді, кейін «басқарушының автоматтандырылған жұмыс орны» немесе «жағдайлық орталық» бағдарламалық құралдың деңгейіне жеткізілуі мүмкін, олар кәсіпорын басқарушыларына және иелеріне тұрақты дамудың стратегиялық басымдықтарына жету перспективалары бойынша қабылданған шешімдердің әсерін бағалауға мүмкіндік береді. Бұл жағдайда стратегиялық менеджмент металлургиялық кәсіпорынның негізгі бағыттары бойынша қызметінің маңызды аспектілеріне баса назар аударуы керек және барлық деңгейдегі күнделікті басқару шешімдеріне толығымен енуге талпынбайды.

Тірек сөздер: стратегиялық басқару, металлургиялық кәсіпорындар, тұжырымдама, тұжырымдамалық модель, ресурстар, басымдықтар, болашағы.

### **Abstract**

The author offers a new conceptual framework of the strategic management of metallurgical enterprises, the content of which is filled with major and minor elements, as well as revealing some of the tools of strategic management adapted for the metallurgical complex of Kazakhstan. Strategic management of sustainable development of metallurgical enterprises should be focused on long-term maintenance of required level values of the indicators characterizing the state of the enterprise. In order the survey could be used to support managerial decision-making in relation to sustainable development strategy of the enterprise, they must be formalized to the level of the set of specific numerical-measurable indicators or specific list of activities, which will reflect the priorities of sustainable development for the studied metallurgical enterprises in the characteristics and taking into account selected industry characteristics. It is expedient to use economic and mathematical models as a tool of the priorities of sustainable development in planning and management of the enterprise, which can then be brought to the level of software tools—“the automated workplace of the head” or “situational center” that will allow the management of the enterprises and owners of enterprises to assess the impact of decisions on prospects for achieving the strategic priorities of sustainable development. In this case, strategic management should focus on the most important aspects of metallurgical enterprises in key areas and is not intended to be a complete penetration into the daily processes of managerial decision-making at all levels.

Key words: strategic management, metallurgical enterprises, concept, conceptual model, resources, priorities, perspectives.