

УДК 332.14

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ХОЛДИНГАХ

Рябчукова О.Ю.

аспирант

*ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет
«МИСиС»*

Старооскольский технологический институт им. А.А. Угарова (филиал)

Старый Оскол, Россия

Аннотация

Металлургия известна как одна из самых сложных областей для планирования. Система планирования металлургического производства предназначена для решения широкого круга задач: от ежедневного планирования на уровне цехового производства до разработки стратегии предприятия на годы вперед. На каждом уровне стратегического менеджмента при планировании должны быть представлены конкретные задачи, степень готовности к выполнению поставленных задач и этапы планирования. Модули системы планирования отвечают за поиск оптимального решения на каждом уровне. Правильно подобранная, поставленная и выверенная система планирования помогает улучшить контроль над производственными процессами и повысить рентабельность предприятия.

Ключевые слова: планирование, стратегический менеджмент, металлургические предприятия, металлургия, корпоративная культура, управленческое поведение.

STRATEGIC MANAGEMENT AT METALLURGICAL HOLDINGS

Riabchukova O.Y.

postgraduate

National university of science and technology «MISiS»

Saryy Oskol technological institute

Saryy Oskol, Russia

Abstract

Metallurgy is known as one of the most difficult planning area. Planning system of the metallurgy production is aimed at resolution of the wide variety of problems: starting with day to day planning at shopfloor production ending at strategy production for years to come. The certain goals shall be set at each level of the strategic management, planning stages and the completeness degree for the specific targets resolution. Planning system's modules deal with optimal solution search at each level. Planning system, which is suitable, well-posed and adjusted helps to increase the control over production processes and improve profitability of the enterprise.

Key words: planning, strategic management, iron and steel enterprises, metallurgy, business culture, management behavior.

С точки зрения промышленности, стратегический менеджмент служит мостом между получаемым продуктом, производственными мощностями и фактическим производством. Традиционно задачи планирования выполнялись специальными работниками, исходя из опыта производства, сейчас же при появлении стратегического менеджмента, контроль над данными задачами усиливается. Системы планирования были разработаны для интеграции, стандартизации, рационализации и улучшения возможностей планирования, отчетности и оперативного контроля компании.

Хотя цели и принципы планирования, как правило, одни и те же, эти системы варьируются от отрасли к отрасли и от компании к компании. Чем сложнее производство, тем более сложная система планирования требуется.

Каждый уровень планирования зависит от цели, временного интервала и степени готовности. На базовом уровне цеха целью планирования являются оптимальные графики работы производственных линий. Уровень детализации очень высок, планирование находится в краткосрочной перспективе. Учитывая большое разнообразие конкретных правил и ограничений, которые никогда не бывают полностью независимыми, конфликты неизбежны, и компромисс найти непросто [2, 4].

Оптимизационные модели стратегического планирования основаны на проверенных алгоритмах, которые используют приоритеты заказчика для ранжирования целей и обеспечения наиболее предпочтительных из возможных результатов. В зависимости от типа линии набор правил может сильно отличаться. Таким образом, каждый производственный случай требует индивидуального подхода, а это означает еще одну проблему для систем планирования – они должны соответствовать модульной структуре: набор линейных модулей обеспечивает оптимальные результаты на верхнем уровне планирования, где они интегрируются и могут быть проанализированы в контексте.

Контекст более высокого уровня подразумевает полный объем имеющихся производственных линий. Целью системы планирования является хорошо сбалансированная проверка оборудования с помощью соблюдения сроков доставки заказов. Учитывая альтернативные маршруты и труднодоступные места, система должна установить даты начала и окончания для каждой операции, необходимой для выполнения заказа в срок. Система планирования заботится о последовательной синхронизации линий для решения таких задач. Чтобы разработать надежный график, алгоритм планирования оперирует информацией о маршруте, требуемой и доступной гарантии, конкурентной

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

среды и сроках выполнения производственных заказов на каждой задействованной линии [8, 9].

Проблема распределения материалов имеет место на том же уровне. Следующий уровень связан с управлением производственными мощностями и материальными потоками. Система планирования обычно включает несколько месяцев, уровень детализации сводится к группам продуктов. Цель состоит в том, чтобы определить целевой ассортимент продукции за период и наилучшим образом использовать производственные ресурсы, сохраняя при этом уровень расхода запасов на невысоком уровне [1, 3].

Следующий уровень планирования связан с управлением производственными мощностями и материальными потоками. Цель состоит в том, чтобы соблюсти сроки поставки, наилучшим образом использовать производственные ресурсы, сохраняя при этом уровень запасов на низком уровне. Она включает в себя установление дат начала и окончания для каждой операции, необходимой для выполнения заказа в срок.

В металлургическом производстве очень трудно сбалансировать имеющиеся мощности различных линий с потребностью. В результате некоторые линии перегружены, а некоторые недогружены. Перегруженные линии называются узкими потоками. Узкие потоки имеют решающее значение для пропускной способности всей системы и обычно имеют проблемы с высоким уровнем запасов незавершенного производства. Управление узкими потоками является одним из наиболее важных преимуществ, предоставляемых системой планирования на этом уровне. Чтобы разработать надежный график, алгоритм планирования оперирует информацией о маршруте, требуемой и доступной мощности, конкурирующих рабочих местах и сроках выполнения производственных заказов на каждой задействованной линии.

Следующим в иерархии планирования является уровень планирования продаж и спроса. Система планирования для этого уровня составляет не более года и пересматривается каждый месяц или квартал. Целью системы Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

планирования является план удовлетворения рыночного спроса в пределах имеющихся у предприятия ресурсов; определение прогноза спроса, то есть наилучшего способа приема заказов с целью максимизации пропускной способности завода и прибыли предприятия, согласования коммерческого спроса и технического ограничения завода. План разрабатывается с точки зрения продуктовых групп [5].

Основной подход решения по планированию заключается в поиске баланса между приоритетом и потенциалом. Это привилегия клиента – определить требования и ранжировать их по степени важности. Результат этого уровня должен, в то же время, согласовываться с реализацией стратегического бизнес-плана. Стратегический бизнес-план – это изложение основных целей и долгосрочных задач компании, и это высший уровень производственного планирования. Стратегическое планирование учитывает рыночные, продуктовые и ценовые стратегии компании, альтернативы для цепочек поставок и соответствующие стратегии закупок [7].

План этого уровня является руководством для всех дальнейших решений в процессе планирования и исполнения, и поэтому должен быть рассмотрен очень тщательно.

Планирование предоставляет возможность моделировать сценарии «что если», чтобы увидеть влияние различных факторов до принятия решения. Это помогает компании более тщательно оценивать потенциальные риски, быстрее выявлять возможности и более оперативно реагировать на изменения рынка [6].

В производстве системы планирования обеспечивают более быстрое выявление проблем и узких мест производственного процесса, облегчают более точное планирование и контроль сырья, улучшают управление запасами.

При планировании спроса в сфере продаж и маркетинга основными преимуществами являются повышение производительности по срокам выполнения заказов, сокращение объема производства и улучшение управления

поставками, а также более гибкие сроки поставки, повышение точности прогнозов продаж, повышение точности заказов на закупку.

Таким образом, в управлении системой планирование помогает повысить качество принимаемых решений, быстрее выявлять и оценивать риски, предоставлять более точную и своевременную информацию. Повышенная значимость структуры и дисциплины в планировании, отчетности и прогнозировании деятельности предприятия улучшает контроль над производственными процессами в целом. Правильно подобранная, установленная и работающая система стратегического менеджмента и планирования помогает ускорить производство, снизить затраты и повысить рентабельность предприятия.

Библиографический список

1. Антюхина А.П. Формирование системы управления холдингом // Молодой ученый. – 2016. – №10 (114). – С. 597-600.

2. Гончаренко Л.П., Филин С.А., Налесная Е.Е. Механизмы стратегического управления рисками инвестирования в инновационные проекты в металлургической отрасли // Известия Высших Учебных Заведений. Черная Металлургия. – 2016. – Т. 59. – № 1. – С. 61-65.

3. Калинин О.И. Деловая репутация как одно из важнейших конкурентных преимуществ российских металлургов при вступлении в ВТО // Экономика в промышленности. – 2012. – № 2. – С. 18-22.

4. Кулагин А. Меры защиты интересов металлургов и металлостроителей в условиях глобализации экономики // Металлург. – 2011. – № 4. – С. 5.

5. Ревинская Л.Ю. Особенности организации денежных потоков в металлургических холдингах // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – № 4. – С. 207-211.

6. Самарина В.П. Внешнеэкономическая деятельность России на рынке

черных металлов // Экономика в промышленности. – 2012. – № 2. – С. 9-13.

7. Шабалина У.М. Модели стратегического планирования производственно-инвестиционной деятельности подразделений вертикально-интегрированного холдинга // Путеводитель предпринимателя. – 2017. – № 35. – С. 305-317.

8. Шилов А. Инновационная экономика: наука, государство, бизнес // Вопросы экономики. – 2011. – № 1. – С. 127-137.

9. Шиткина И.С. Холдинги: Правовое регулирование экономической зависимости. Управление в группах компаний. М.: Волтерс Клувер, 2008. 518 с.

Оригинальность 92%