

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОДЕЛИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МИНИ-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (на примере «ИСТИЛ-Украина»)

Внешнеэкономическая деятельность — важный аспект в развитии предприятия. В современных условиях ВЭД зачастую выступает уже не только как одно из возможных направлений развития, но как необходимость. В связи с этим, вопросы связанные с развитием и эффективным совершенствованием ВЭД являются приоритетными для изучения. Для предприятия украинской металлургии типа мини — металлургического завода «ИСТИЛ» зарубежный рынок является основным (92,7% отгруженной продукции), и действия на этом рынке определяют успешную работу завода. Поэтому цель данной статьи — выявить модель развития ВЭД предприятия и разработать предложения по ее совершенствованию.

«ИСТИЛ-Украина» создан на базе электросталеплавильного цеха Донецкого металлургического завода (ДМЗ), который был основан в 1872 году как акционерное «Новороссийское общество каменноугольного железного и рельсового производства». Основная продукция предприятия — чугун, сталь, прокат. Более 89% производимой продукции экспортируется в Европу, Юго-Восточную Азию, а также в страны СНГ. В настоящее время Донецкий металлургический завод представляет собой предприятие с полным металлургическим циклом. Предприятие специализируется на производстве передельного чугуна, сортового и листового проката, трубной заготовки из углеродистых, конструкционных легированных качественных и высококачественных марок стали. Основными акционерами предприятия являются компания «MetalsRussia», Фонд госимущества Украины, инвестиционные компании и банки. Начиная с января 1997 года ОАО «ДМЗ» тесно сотрудничает со стратегическим инвестором завода — корпорацией «MetalsRussia ltd., corp.» (Великобритания), обеспечивающей поступление инвестиций. Согласно условиям некоммерческого конкурса, проведенного Фондом госимущества в конце 1996 г., инвестор вкладывает в модернизацию электросталеплавильного комплекса предприятия \$55 млн [11; 12].

К 2000 г. ОАО «Донецкий металлургический завод» закончило первый этап реализации одного из

крупнейших инвестиционных проектов в промышленности. Общий объем инвестиций составил \$59 млн. Цель проекта — модернизация электроплавильного комплекса. 23 апреля 1999 года в Донецке Фондом госимущества Украины и компанией «Metals Russia» был подписан акт о выполнении инвестиционного договора на сумму \$55 млн. Реализация инвестиционного проекта дала возможность предприятию: увеличить объем производства электростали в 1,3 раза; на 40% сократить удельную энергоемкость электроплавильного производства; снизить себестоимость выпускаемой металлопродукции на \$ 100 на тонну от нынешнему уровню затрат; расширить рынки сбыта за счет рынков Северной Америки; наладить производство уникальных видов металлопродукции для отечественного машиностроения; создать новые высококвалифицированные рабочие места в электросталеплавильном комплексе; снизить уровень выброса экологически вредных веществ.

Поставщиком основного технологического оборудования в рамках инвестиционного проекта стала итальянская компания «DANIELI», которая стала победителем тендера, проведенного компанией «MetalsRussia» весной 1998 года. По своей сути поставленные агрегаты представляют собой самое современное техническое решение в металлургии и опережают подобные европейские заводы по оснащению, как минимум, на четыре года. Таким образом, компания «Metals Russia» выполнила все свои обязательства перед Фондом госимущества Украины. Группа компаний «MetalsRussia» была основана в марте 1991 года. Цель и главное содержание ее деятельности — поставки черных металлов из стран СНГ на мировой рынок. В настоящее время группа входит в десятку крупнейших первичных трейдеров металлопродукции в мире. Группа имеет торговых представителей в США, Швейцарии, Индии, Филиппинах, Финляндии, Таиланде, Пакистане, Тайване, Индонезии, Малайзии, Корее, Китае и других странах. «MetalsRussia» — самостоятельная компания, входящая в состав влиятельной и авторитетной финансово-промышленной корпорации «Сахавирия Групп Таиланд». Кроме торговой деятель-

ности Группа компаний «MetalsRussia» занимается ремонтом и модернизацией отдельных механизмов и узлов на металлургических предприятиях. В финансировании проектов «MetalsRussia» участвуют влиятельные банки Англии, Таиланда, Голландии, Франции, США, Гонконга, России.

Программа развития предприятия изначально предполагала единство процессов модернизации производства и реструктуризации акционерного общества. Руководство завода совместно с представителями инвесторов разработали программу реструктуризации, основной целью которой было освобождение основной продукции от непроизводственных затрат. Несмотря на очевидные успехи первого этапа реструктуризации, стало очевидным, что несовершенное законодательное поле, а также стандартный подход государства к вопросам реструктуризации требуют внесения изменений в программу.

На первом собрании акционеров ОАО «ДМЗ» в числе первоочередных задач для правления была поставлена задача представить модель по реструктуризации предприятия. Уже спустя несколько месяцев на внеочередном собрании была принята модель реструктуризации акционерного общества, общие черты которой можно найти и в той схеме, к которой завод пришел два года спустя. Первые и очевидные шаги реструктуризации касались, конечно же, объектов социальной сферы и непрофильных производств. Выполняя решения общего собрания акционеров, были выделены в дочерние предприятия Дом культуры и база отдыха. Вопреки пессимистическим предсказаниям об их скором банкротстве и вынужденном донорском корсаже со стороны головной компании, уже через достаточно короткое время выяснилось, что они нашли свою рыночную нишу и могут действовать безубыточно.

Наиболее ярким примером успеха реструктуриционных процессов на предприятии можно считать создание общества с ограниченной ответственностью «Калтоп», где доля ОАО «ДМЗ» составляет 60%. В значительной мере успех был обусловлен привлечением руководством завода самостоятельного партнера: как в финансовом плане, так и в плане обладания рынками сбыта и четкой маркетинговой концепции. Таким образом, ОАО «ДМЗ» не только сняло с себя производственные проблемы одного из своих цехов, но и приобрело еще одного товарного кредитора, отношения с которым регулируются корпоративными узами. Эти отношения вполне возможны и по двум другим объектам, требующим партнерства и устойчивости в самостоятельном ведении дел. Речь идет о цехе тонкостенных труб и материалов и кислородном цехе.

Принципиально иной является ситуация по рест-

руктуризации доменного производства ДМЗ. Здесь имеется остановленная доменная печь, которая требует, как минимум, ремонта первой категории, что по самым скромным оценкам составляет \$15—18 млн. Исходя из этого, правление ОАО предлагает иную модель сотрудничества, не претендуя на ключевую роль в возможном партнерстве, а отдавая всю инициативу возможному инвестору как в доле уставного капитала, так и в формировании рынков сбыта ликвидной продукции.

Решить все реструктуризационные проблемы с первого захода заводу не удалось, хотя такая попытка и была сделана. Предлагаемая в настоящее время модель реструктуризации ОАО «ДМЗ» заключается в выделении «центра экономического роста», который благодаря технологической новации позволит получить действительно прибыльную работающую структуру, имеющую большую перспективу роста объема производства стали, сравнимом с производством 1998 года — лучшего года десятилетия по этому показателю. Такой центр сумеет поддержать технологически отсталую доменно-мартеновскую площадку на весь период ее естественного существования и станет основой для привлечения инвестиций в энергетику предприятия, прокатные цеха, доменную печь. Не исключено, что возникнет экономическая целесообразность для внедрения инноваций в существующие мартеновские печи, если предложения швейцарских и японских фирм окажутся технически приемлемыми.

Благодаря открытости инвестиционного проекта по модернизации электросталенлаваильного комплекса правление получило целый ряд предложений, позволяющих решить многие проблемы, которые казались неподъемными уже почти два десятилетия. Но все они могут воплотиться в реальность исключительно после первых положительных результатов инвестиционных вливаний, которые осуществляет фирма «Metals Russia». Этот проект является своего рода индикатором старта и других потенциальных инвестиционных намерений, которые продекларированы на многих металлургических предприятиях. Причем, что отрадно, последние публикации показывают, что большинство из них намерены идти по пути установки и освоения машины по непрерывной разливке стали и установки агрегатов типа «печь-ковш», подтверждая тем самым, что выбранный путь ДМЗ наиболее оптимальный. Со своей стороны руководство акционерного общества стремится создать максимально благоприятную атмосферу для согласования своих интересов и интересов будущих партнеров по бизнесу в дочерних структурах, понимая, что в нынешних условиях необходимо со своей стороны обходиться минималистскими требованиями в пользу поворота скудных

отечественных инвестпотоков в русло не очень пока привлекательной металлургической отрасли.

«ИСТИЛ-Украина» производит непрерывнолитую квадратную заготовку для переката и непрерывнолитую трубную заготовку, а также горячекатаный круглый прокат из углеродистых, конструкционных, высоколегированных и нержавеющей марок для машиностроительных и подшипниковых заводов, трубной и нефтегазовой промышленности, атомной энергетики. Кроме того, «ИСТИЛ-Украина» стал одним из немногих заводов в СНГ, который производит термоулучшенный прокат.

Высшее руководство предприятия: управляет процессом производства и системой менеджмента качества на основе экономически обоснованных показателей; совершенствует работу всех подразделений, влияющих на потребительскую ценность продукции; проводит техническое перевооружение и внедряет новые технологии; развивает и реализует творческую активность работающего персонала, обеспечивать его профессиональный рост и удовлетворенность; уделяет внимание функционированию и постоянному совершенствованию системы менеджмента качества в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2000 [1].

International Steel and Tube Industries Limited (ISTIL Group, США) — известный во всем мире производитель и поставщик высококачественной металлургической продукции. Производственные предприятия компании «ИСТИЛ», расположенные в США, Великобритании и на Украине, производят готовую металлургическую продукцию и заготовки, которые реализуются как через собственные торговые офисы, так и через всемирную сеть торговых агентов. Группа «ИСТИЛ» — это 21 филиал, офисы которых расположены в ключевых городах всего мира.

Образованная в 1991 году как «Metalsrussia Corp.Limited», компания «ИСТИЛ» первоначально являлась продавцом металлургической продукции, получаемой из стран бывшего Советского Союза и реализуемой в странах Юго-Восточной Азии. Для того чтобы более качественно и оперативно выполнять растущие объемы заказов, «ИСТИЛ» выработала стратегию вертикальной интеграции, предусматривающую расширение собственных производственных мощностей. Компания сосредоточила свою деятельность на производстве круглых и квадратных заготовок, выпускаемых мини-металлургическим заводом «ИСТИЛ-Украина», Донецк и предназначенных для заводов «ИСТИЛ (Великобритания)», и «ИСТИЛ (США)». Здесь заготовки подвергаются перекалке для производства сортового проката, арматуры и другой металлургической продукции высокого качества. Про-

изводимая «ИСТИЛ-Украина» в большом объеме круглая и квадратная заготовка реализуется потребителям из разных стран. Основным видом деятельности предприятия, является производство горячекатаного круглого и квадратного проката, безостановочно литых круглых и квадратных заготовок, для машиностроительных и широкоподшипниковых заводов, автомобилестроения, трубной и нефтегазовой промышленности, автономной энергетики, а также поставка потребителям товарных слитков дляковки из углеродистых и низкоуглеродистых марок стали.

Мини-завод — предприятие с неполным циклом металлургического производства, обычно с мощностью 1,0—1,2 млн т жидкой стали в год. Основным отличием таких заводов от металлургических комбинатов с полным циклом является использование в качестве металлической части шихты главным образом металлолома и на некоторых предприятиях металлургического сырья (окашки и брикеты). «ИСТИЛ-Украина» включает электросталеплавильный цех, копровый, обжимной цех с оборудованием для термообработки и холодной обработки, кислородно-компрессорный цех, а также вспомогательные технические средства.

International Steel & Tube Industries Limited (Guernsey, UK) (известная как «ИСТИЛ») сообщила, что дочерняя компания Metalsrussia Investment Limited 21 января 2008 года в Лондоне дала согласие на покупку-продажу «ИСТИЛ Групп Холдингс Лимитед» (Кипр) в составе ЗАО ММЗ «ИСТИЛ-Украина», Донецк; Металзюкрайн Корп. Лтд, Одесса; ISTIL Middle East LLC, ОАЭ; ISTIL (UK) plc; ISTIL Milton (USA) Inc, MRHK Limited (Гонконг) и др., кипрской компании Varusan, которая представляет интересы российской инвестиционной компании «МирИнвест» и ее топ — менеджеров. Согласовано, что нынешнее руководство «ИСТИЛ» остается для содействия руководству «МирИнвест» с целью полного ознакомления и интеграции с бизнесом группы «ИСТИЛ». Завершение сделки запланировано на апрель 2008 года. Со стороны «ИСТИЛ» консультантом выступила компания Nomura International plc (Лондон), со стороны «МирИнвест» — «Альфа-Банк» (г. Москва) [2].

Предприятие вовлечено в ВЭД с одной стороны как импортер сырья и материалов, а с другой — как экспортер произведенной продукции. Основным сырьем является украинский металлолом, однако также важны различные добавки (ванадий, хром и др.), которые приходится импортировать. При выборе поставщика материалов, необходимых для производства продукции, предприятие ориентируется на наиболее выгодные условия, поэтому тут могут присутствовать как украинские так и зарубежные партнеры.

Продукция «ИСТИЛ-Украина» экспортируется более чем в 30 стран мира, в том числе в США, Великобританию, Бельгию, Германию, Францию, Италию, Польшу, Австрию, Канаду, Финляндию, Испанию, Болгарию, Россию, Турцию, Таиланд, Бразилию, Мексику. На предприятии разрабатываются новые марки сталей, ведется интенсивная работа по расширению рынков сбыта среди предприятий машиностроительного комплекса Украины и стран СНГ. Завод активно осваивает выпуск новых видов продукции.

Основной рынок предприятия — квадратные заготовки. Данный рынок характеризуется высокой волатильностью цен, сильной их зависимостью от прогноза состояния мировой экономики. В последнее время к этому добавились действия производителей и правительств Китая и Индии, которые выбились в лидеры в данной отрасли, а также цены на энергоносители и сырье, которые показали значительный рост за последний год. На данный момент на рынке наблюдается следующая ситуация. В странах Восточной Азии квадратная заготовка практически догнала горячий прокат. Главных причин этому две. Во-первых, резкое увеличение стоимости металлолома, который обходится местным меткомпаниям дороже \$450/т с доставкой, а на Тайване приближается к \$500/т. В этой ситуации тайванские меткомбинаты были вынуждены поднять внутренние цены на заготовки до \$700/т.

Вторая причина заключается в острейшем дефиците полуфабрикатов, вызванном фактическим уходом с рынка китайских компаний, которым никак не выгодно платить 25%-ную экспортную пошлину. Больше всего от этого пострадали вьетнамские прокатчики, которые строили предприятия в расчете именно на импортную заготовку, а ее больше нет в требуемом количестве. К концу января 2008 г. стоимость заготовок, поставляемых во Вьетнам, достигла \$740—750/т для продукции из Малайзии или Тайваня. Кроме того, вьетнамские компании в относительно небольших количествах закупают российские полуфабрикаты по \$720—730/т. В других странах Юго-Восточной Азии цены уступают вьетнамскому уровню, но все же достигают \$710—730/т. Потребители возлагают надежды на падение цен на металлолом в марте или конце февраля и потому стараются обходиться минимальными закупками. На Ближнем Востоке цены на заготовки производства России и Украины пока остаются на отметке \$630—660/т, а турецкие компании запрашивают до \$680/т. Однако производители рассчитывают на дальнейшее подорожание. Многие из них, очевидно, планируют поднять цены до \$700/т с поставкой в марте—апреле [3]. Напомним, что средняя цена за 2007 год составила 516\$/т.

Предприятие зависит от рынка металлолома.

Цены на металлолом в Азии приближаются к своему пику. Некоторые американские компании предлагают в Юго-Восточную Азию по \$490/т и более, указывая на рекордно высокие затраты на доставку и подорожание лома внутри страны, где заводы в штатах Среднего Запада и северо-востока приобретают его по \$360—365 за длинную т (1016 кг) с доставкой. Правда, потребители пока не готовы к таким ценам. Так, стоимость лома на Тайване, одном из ведущих восточноазиатских рынках, прибавляет по \$10—15 в неделю, но местные компании в конце января все еще приобретали лом по \$460—470/т с доставкой. Японские цены на лом близки к \$400/т.

В Средиземноморье пока приостановился рост цен на турецком рынке. Местные компании приобретают американский и европейский материал по \$445—465/т, хотя некоторые трейдеры заявляют о необходимости поднятия котировок в феврале до \$480/т для американского лома. Украинский и российский материал стоит \$440—450/т, однако и в этом случае трейдеры говорят о необходимости некоторого подорожания в феврале [3].

Структура подразделения, которое занимается ВЭД на предприятии — управления по ВЭД и маркетингу представляет собой иерархию, на верхнем уровне которой — вице-президент по маркетингу и ВЭД и директор по маркетингу и ВЭД. В целом, функции отдела маркетинга сводятся к анализу рынка, соотношения спроса на продукцию с возможностями предприятия, обеспечение реализации продукции путем участия в выставках и рекламы. Отдел тесно взаимодействует со многими другими отделами предприятия: предоставляет и получает от них разнообразную информацию. Хотя отделы ВЭД и маркетинга входят в одно управление, взаимодействие между ними весьма слабо, что ставит вопрос о необходимости изменения такого положения вещей.

Стратегическое планирование и стратегия ВЭД на ММЗ «ИСТИЛ» не только отражает стратегию предприятия в целом но и напрямую влияет на нее т.к. ВЭД является приоритетным направлением деятельности предприятия (более 85% отгрузки идет за пределы Украины). В целом, стратегию предприятия можно описать как гибкую диверсифицированную. Использование данной стратегии обусловлено особенностями металлургического производства. Предприятие выпускает различные виды продукции, цены на которые также могут сильно колебаться. Изменение цен на продукцию обусловлено состоянием мировой экономики в целом, а в последние годы особое влияние оказывает спрос/предложение со стороны растущих экономик Китая и Индии. В основе применяемой стратегии лежит сортамент продукции: Для выявления тен-

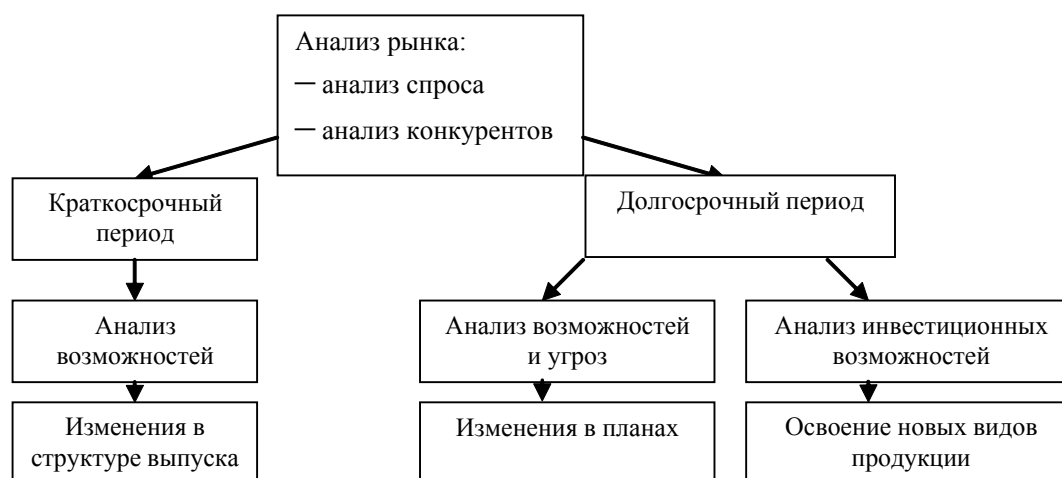


Рис. 1. Схема стратегического планирования на предприятии

денций в ценах на продукцию и ситуации на рынке компания непрерывно проводит изучение спроса на свою продукцию и анализирует действия конкурентов (рис. 1).

Предпосылкой применения данного подхода является то, что в то время, как на один вид продукции цены могут падать, на другой — резко расти, а через определенный промежуток времени может наблюдаться обратная картина. Таким образом, основной задачей планирования выступает обеспечение возможности оперативного перехода от производства продукции, цены на которую неудовлетворительно низки, к продукции, цены на которую высоки, или, проще говоря, максимизировать прибыль путем данного маневрирования. Ретроспективно оценив действия компании, можно заметить, что она инвестировала в производство продукции, спрос на которую рос в то время как конкуренты не успевали повысить предложение.

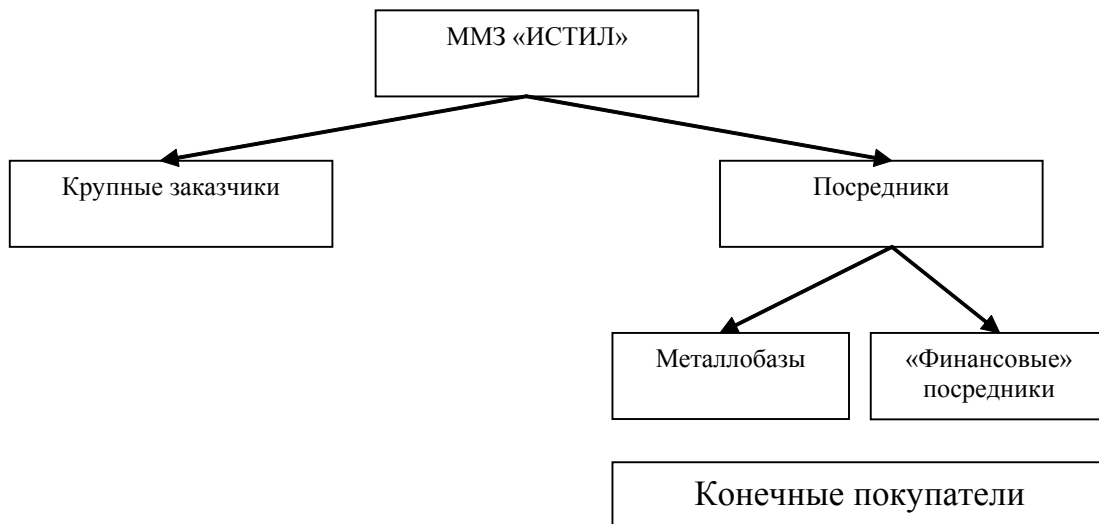
Данная стратегия связана с рядом трудностей. Главная из них — уникальность каждого металлургического предприятия. Мало того, что каждый проект требует уникального подхода, из-за чего растет объем требуемых инвестиций и время строительства, но и специфические особенности каждого завода могут не позволить ему вообще освоить выпуск новой продукции. Но данный факт может быть использован и как преимущество. Так, завод «ИСТИЛ-Украина» освоил выпуск проката диаметром до 350 мм и проката с обдиркой диаметром до 330 мм. Такую продукцию могут выпускать лишь Волгоградский МЗ и несколько заводов в Европе и США.

В качестве примера применения данной стратегии рассмотрим ситуацию которая сложилась несколько лет назад. До того, как китайские производители квадратных заготовок для проката вышли на рынок, цены на

данные изделия были высоки и ММЗ «ИСТИЛ» производило в основном данную продукцию, которая является одной из наиболее простых в производстве среди других видов продукции. Однако, после этого цены резко пошли вниз и перестали устраивать украинского производителя. Пришлось не только изменять структуру выпуска, но и осваивать производство новых видов продукции.

Для начала внешнеэкономической деятельности предприятию необходимо организовать коммуникацию с иностранными партнерами, для чего предприятие использует различные каналы. В первую очередь это реклама. Реклама на предприятии разделяется на 2 больших группы: пассивная — ориентированная на различные группы пользователей и активная — ориентированная исключительно на целевую аудиторию. К пассивной рекламе относится реклама через интернет-сайт, реклама в неспециализированных сборниках, листовках, социальные мероприятия. К активной рекламе относится участие в специализированных выставках, например, «Металлэкспо» (Россия, Москва), «Tube & Wire» (Дюссельдорф, Германия), целевые командировки сотрудников на предприятия, которые могут стать клиентами, организация встреч с потребителями и реклама в специализированных изданиях. Данные мероприятия рассчитаны на привлечение и контакт непосредственно с заказчиком, который может не только изучить сортамент, но и пообщаться с представителями компании.

Когда заказчик найден, предприятие переходит к следующей стадии — переговорам. Первой стадией большинства переговоров, а в особенности переговоров с иностранными заказчиками, является аудит качества и технологического процесса производства продукции. На данном этапе представители заказчика



**Рис. 2. Схема взаимодействия с посредниками**

приезжают на завод и изучают технологический процесс и качество продукции предприятия на предмет его соответствия потребностям заказчика. Только при соответствии продукции требованиям заказчика переговоры будут продолжаться. В этом случае заказчик выдает подтверждающий сертификат. В некоторых случаях потребуется проведение дополнительной проверки качества специализированным классификационным обществом, например, Lloyds, Germanosher Lloyd, Register, DNV.

Следующая стадия переговоров — обсуждение цены и объемов поставок. В своей практике ММЗ «ИСТИЛ» использует принцип цены спот. Соглашения с заказчиками заключается на срок до 2 месяцев и только в редких случаях на больший срок. Например, по требованиям многих европейских производителей, срок соглашения не должен быть менее 6 месяцев. В условиях высокой волатильности цен на продукцию завода, договоры, в которых цена фиксируется на более длительный срок, снижают риск убытка от падения цены. Завод не может гарантировать поставку малых партий продукции, которые не составляют полный объем плавки в сжатые сроки, что обусловлено технологическими особенностями производства. В этом случае заказчик может обратиться к посреднику. Взаимодействие ММЗ «ИСТИЛ» с поставщиками происходит по той же схеме.

Помимо перечисленного выше, существует еще ряд особенностей, связанных с ВЭД и спецификой продукции предприятия. Так, существуют квоты, ограничивающие объемы поставки, которые вызвали напряжение на рынке в 2006 году, но уже в 2007 только ММЗ «ИСТИЛ» смог выбрать свою квоту полнос-

тью. Другая сторона ВЭД — получение выручки в валюте, с чем связаны валютные риски. Однако, ситуация на валютных рынках в последнее время, связанная со снижением курса доллара США по отношению к другим валютам, и политика Нацбанка Украины по привязке курса гривны к доллару США благоприятна для предприятия. Третья особенность — необходимость сертификации различных компонентов, необходимых для производства и поставки продукции. Так, сертификация требует дерево, используемое при транспортировке продукции. Также, вскоре по законодательству ЕС будет необходимо предоставлять сертификат на используемое сырье.

Использование работы посредников во внешнеэкономической деятельности предприятия обусловлено спецификой спроса и производства продукции. Для ММЗ «ИСТИЛ» не рентабельно производство объемом менее полной плавки, и удовлетворение спроса покупателей небольших партий продукции осуществляется посредниками. При рассмотрении работы с посредниками в условиях ВЭД, стоит отметить, что подавляющее большинство заказчиков продукции из стран Европы работает исключительно через посредников. Из всего произведенного на ММЗ «ИСТИЛ» проката 60—65% идет на экспорт, при этом напрямую поставляется около 15% продукции, а через посредников — 85%. Для сравнения на внутреннем рынке это соотношение составляет приблизительно 1:1. Общая схема работы с посредниками изображена на рис. 2.

Наличие в схеме финансовых посредников обусловлено тем, что предприятия требует немедленной оплаты, в то время, как многие покупатели готовы платить только в рассрочку.

На данном этапе деятельности перед предприятием встало сразу несколько крупных вызовов: смена собственника, вступление Украины в ВТО, риск повышения цен на сырье и энергию, риск резкого падения цен на продукцию, цен, которые выросли за последние несколько месяцев более чем на 25%.

Задачей первоочередной важности является интеграция в группу «МирИнвест», которая уже контролирует несколько электрометаллургических заводов и стремится расширить свои производственные мощности. Результатом данной интеграции должна стать экономия на масштабах, синергетический эффект от слияния. При этом некоторые функции должны быть централизованы, остальные же — остаться локальными. ВЭД предприятия в таких условиях значительно выигрывает от централизации — продукция «ИСТИЛ» дополняет портфель группы и предприятие получает новых заказчиков. При этом если в новой структуре не будет объединения маркетинга и отдела ВЭС, это не скажется на эффективности работы, так как эти отделы достаточно слабо связаны. Примером достижения подобных эффектов может послужить слияние крупнейших производителей в отрасли — Arcelor и MittalSteel, синергетический эффект от которого составил \$500 млн в первом квартале 2007 года [7].

Выгоды полученные от интеграции усиливаются вступлением Украины в ВТО, что означает отмену квотирования продукции. В данных условиях необходимо наращивание выпуска продукции, что потребует увеличения поставок сырья, которое благодаря участию в группе и вытекающим из него более крупным масштабам, возможно, удастся закупать по более низким ценам, чем те, которые установятся в результате отмены ограничений на экспорт лома черных металлов [9; 10].

Риск резкого падения цен на продукцию также может быть преодолен. Для этого необходимо немного скорректировать текущую политику предприятия относительно сроков контракта. В данный момент контракты заключаются на срок до 2 месяцев, в исключительных случаях (с европейскими заказчиками) на срок до 6 месяцев. Для того, чтобы снизить риск резкого падения цены, необходимо в периоды, следующие за резким ростом цены, когда макроэкономические факторы указывают на возможное начало снижения, увеличивать долю долгосрочных контрактов в портфеле по текущей цене. Это возможно использовать, так как производителей аналогичной продукции в мире не много, а заказчики вынуждены принимать условия производителя для того, чтобы не нарушать непрерывность производства. Аналогично необходимо поступать и с сырьем [6].

В настоящее время Украина является одним из основных экспортеров металлопродукции на мировой

рынок — ей принадлежит пятое место в мировом экспорте стали, а доля экспортных поставок в общем объеме производства стали в 1999—2000 гг. составила 68—70%, что значительно повышает зависимость металлургической отрасли Украины от изменений конъюнктуры на мировом рынке. Поэтому для успешной деятельности металлургические предприятия Украины должны в полной мере учитывать мировые тенденции развития металлургии, среди которых особенно выделяются обострение конкуренции на мировом рынке в условиях устойчивого уменьшения объема потребления металла, повышение требований к качеству металлопродукции.

В данных условиях очевидной становится необходимость интенсивной структурной перестройки металлургического производства в Украине. При этом основной упор должен делаться на повышение функциональной гибкости и экономической эффективности производства в условиях улучшения качества готовой продукции с целью ее сертификации по международным стандартам. За последние 10—15 лет полностью оформилась технико-экономическая концепция так называемых «мини-заводов», то есть предприятий сравнительно небольшой производительности (до 1,0—1,2 млн т стали в год), производство которых базируется на переработке металлолома. Примером успешной реализации на практике концепции мини металлургического завода может служить «ММЗ-ИСТИЛ» (Украина).

Учитывая вышеизложенное, в качестве основных направлений развития металлургической отрасли Украины можно выделить следующие: модернизация и реконструкция существующих мощностей; создание сквозных технологий, обеспечивающих наиболее эффективное использование металла с минимальными отходами и рациональное энергопотребление; выведение из эксплуатации лишних, физически и морально устаревших производств и оборудования; повышение качества металлопродукции, расширение ее сортамента, создание новых, эффективных видов продукции, обладающих высокими потребительскими качествами. На «ИСТИЛЕ» большинство этих направлений было успешно реализовано, однако необходимо дальнейшее развитие и повышение эффективности работы предприятия.

Актуальным для предприятия является расширение использования процесса непрерывной разливки стали; создание новых вариантов технологий, обеспечивающих устойчивый уровень качества продукции; создание новых видов продукции с высоким уровнем качественных показателей. Основной задачей для компании на данном этапе является освоение новых видов продукции, в частности, нержавеющей марки стали, а также круглой непрерывнолитой заготовки.

На данный момент основные производственные фонды предприятия загружены не на полную мощность, то есть не менее важно постепенно увеличивать объем выпуска продукции, повышая при этом ее качество за счет внедрения новых передовых технологий. Ближайшая перспектива развития производства предусматривает переход на систему контроля показателей качества продукции, отвечающую современным требованиям, и обеспечивающую принятую на ЗАО «ММЗ «ИСТИЛ-Украина» концепцию качества — «НОЛЬ ДЕФЕКТОВ». Для этого активно внедряются неразрушающие методы 100% контроля наружных и внутренних дефектов проката. Предусматривается организация эффективных видов термообработки заготовок: нормализация и закалка с отпуском для обеспечения требуемого комплекса свойств непосредственно в заготовке, а не в образцах. Также проводится работа по расширению марочного сортамента проката для магнитного контроля механических свойств.

Все это в еще большей степени повысит надежность качества поставляемой продукции и повысит ее конкурентоспособность. На «ИСТИЛЕ» внедрена система SAP R3, позволяющая увязать финансовую и производственную деятельность предприятия и предусматривающая высокую степень компьютеризации всех участков производств и аппарата управления. Компания имеет свои склады за рубежом. Однако необходимо расширять складскую сеть в Украине и странах СНГ. По планам предприятия ее формирование начнется с Киевской, Львовской, Днепропетровской, Ленинградской, Воронежской и Вологодской областей. Имеет смысл также создать собственный склад в Донецке. Предприятию необходимо искать новые рынки сбыта, как в Украине, так и за рубежом, при этом возможным вариантом решения может стать привлечение мелких потребителей. Ведь уже сегодня «ММЗ «ИСТИЛ-Украина» приходится сталкиваться со стремительно растущим числом заказов объемом менее 5 т.

Таким образом в комплекс рекомендуемых мер входит: 1) интеграция в группу нового собственника для: экономии на масштабе, снижении управленческих издержек, синергетическом дополнении в плане сортамента и клиентуры, приобретение силы для давления на поставщиков. 2) использование возможностей связанных со вступлением Украины в ВТО; 3) хеджирование резкого снижения цен на продукцию предприятия путем заключения контрактов на более длительный срок.

### Литература

1. ММЗ «Истил» [электронный реурс]. — <http://www.istil.com.ua/>. — 10.02.2008.
2. ММЗ «Истил»: Пресс-релизы. [электронный реурс]. — [http://rus.istil.com.ua/press\\_release\\_read/read-20.html](http://rus.istil.com.ua/press_release_read/read-20.html). — 10.02.2008.
3. Обзор мирового рынка стали на 31.01.08 [электронный реурс]. — <http://www.infogeo.ru/metalls/review/?act=show&rev=23>. — 25.02.2008.
4. Система розкриття інформації на фондовому ринку України [электронный реурс]. — <http://www.smida.gov.ua/> — 25.02.2008.
5. Коршикова О. Аналитический центр «Национальная металлургия» [электронный реурс]. <http://www.nmet.ru/a/2006/03/30/203.html>. — 25.02.2008.
6. Кукин С. Пошли по миру // Металл. — 2007. — № 2. — С. 46—48.
7. Иванова Е. Ньюансы объединения // Металл. — 2007. — № 9. — С. 16—17.
8. Век развития мини-милов // Металл. — 2006. — № 2. — С. 27—28.
9. Сафьян А. О развитии прокатных производств Украины в контексте вступления страны в ВТО // Металл. — 2007. — № 4. — С. 36—37.
10. Невьездной товар. О ситуации с экспортными поставками лома черных металлов // Металл. — 2006. — № 4. — С. 44—47.
11. Тернова Е. Донецкий металлургический завод сегодня // Меркурий. — 1999. — № 10—11. — С. 20—21.
12. Иванова Е. Тупик для инвестора // Металл. — 2007. — № 8. — С. 8—9.