

Ю.А. Архипова**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ**

Рассмотрены проблемы развития российских металлургических предприятий, а также состояние сталелитейной промышленности в мире. Отмечается, что в условиях рынка и жесткой конкуренции отечественные предприятия развиваются неустойчиво, циклично, со значительными колебаниями технико-экономических показателей. Проанализированы внешние и внутренние факторы, которые оказывают влияние на деятельность и развитие металлургического предприятия, помогут определить основные проблемы, препятствующие нормальному функционированию, и обеспечить реализацию стратегических целей. При этом данные факторы ранжированы на мега-, макро-, мезо и микроуровни. Совокупность факторов может использоваться для принятия основных экономических и финансовых решений, способствующих повышению эффективности металлургического производства, а также в отношении других предприятий горнодобывающей отрасли. Особое внимание уделено стратегическому управлению. Так как стратегический успех определяется качеством и эффективностью внутрифирменных процессов, потенциалом предприятия, его способностью управлять либо приспосабливаться к изменяющемуся поведению элементов внешней среды, в статье выделяются критерии, которые могут иметь определяющее влияние на функционирование металлургических предприятий (зависимость от доступности сырья, специализация в производстве продукции, цены на сырье, материалы и топливно-энергетические ресурсы и др.). Совершенствование управленческих методов в рамках эффективного развития предприятия с целью создания конкурентных преимуществ позволит устранить техническое и технологическое отставание, повысить финансово-экономические показатели и создать благоприятный климат для инвестиционных вложений.

Ключевые слова: металлургическое предприятие, стратегия, управление, консолидация, финансовая деятельность, конкурентоспособность.

Металлургия – одна из базовых отраслей экономики, тесно взаимодействующая с другими отраслями промышленности. Кроме того, являясь экспортоориентированной (более 40% российского металлопроката идет на экспорт), в значительной степени формирует государственный бюджет [1].

Статистика мирового производства черных и цветных металлов показывает, что доля России в нем невелика, несмотря на рост объемных показателей отечественной металлургии за последние годы и ее экспортную направленность [2].

Предприятия отрасли в РФ в целом развиваются и некоторые из них даже прогрессируют, но изменение по годам числа прибыльных предприятий и относительно небольшая их доля указывают на то, что это развитие чаще всего неустойчиво, циклично, со значительными колебаниями технико-экономических показателей (табл. 1), которые в последние 2–3 года имеют тенденцию к снижению прежде всего из-за опережающего роста цен на энергетику и тарифы естественных монополий. При сохранении таких темпов роста затрат у компаний будут неизбежно снижаться экономические

Таблица 1

Основные финансовые показатели ведущих металлургических компаний России (млн дол.)

Название компании	Наименование показателя	2009	2010	2011	2012	2013
Evraz plc	Выручка	9772	13 394	16 400	14 726	14 411
	ЕБИТДА	1237	2350	2898	-2012	1821
	Чистая прибыль/убыток	-1261	470	453	-335	-572
Severstal	Выручка	13 054	12 819	15 814	14 103	13 311
	ЕБИТДА	844	2864	3584	2119	2060
	Чистая прибыль/убыток	-1119	-575	2035	762	82
ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (ОАО «НЛМК»)	Выручка	6140	8351	11 729	12 157	10 909
	ЕБИТДА	1414	2322	2254	1900	1505
	Чистая прибыль/убыток	215	1255	1315	596	189
ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ОАО «ММК»)	Выручка	5081	7719	9306	9328	8190
	ЕБИТДА	1285	1606	1336	1356	1223
	Чистая прибыль/убыток	219	232	-125	-94	-2429
Металлоинвест	Выручка	4700	7200	9900	8200	7400
	ЕБИТДА	800	2600	3900	2600	2200
	Чистая прибыль/убыток	400	1200	1400	1724	1080
Мечел	Выручка	5754	9746	12 546	10631	8576
	ЕБИТДА	686	2015	2393	1471	730
	Чистая прибыль/убыток	73,7	657	727	-1665	-2928

показатели и терять конкурентоспособность.

В то же время внешний и внутренний рынки металлопродукции являются емкими с высоким уровнем конкуренции. Конкурентоспособность металлопродукции российских предприятий обусловлена заниженными затратами на производство в связи с низкими ценами (по сравнению с мировыми) на железорудное сырье, топливно-энергетические ресурсы, невысокой заработной платой персонала (в сравнении с зарубежными предприятиями), незначительными капвложениями в экологию [3].

Состояние дел в сталелитейной промышленности часто рассматривается как важный экономический пока-

затель, так как она всегда идет рука об руку с экономическим развитием страны или региона. Мировая выплавка стали выросла с 1247 млн т в 2006 г. до 1607 млн т в 2013 г. (рис. 1). Тем не менее, несмотря на свой размер (по производству стали Россия занимает 5-е место в мире), сталелитейная промышленность остается относительно нестабильной в сочетании с высокой цикличностью производства [4]. При этом в 2008 г. потерпела неудачу из-за экономического спада. Изменение ситуации произошло в конце 2009 г., мировое потребление стали начало расти с восстановлением мировой экономики (рис. 2).

Спрос на сталь повышается в основном за счет развивающихся стран

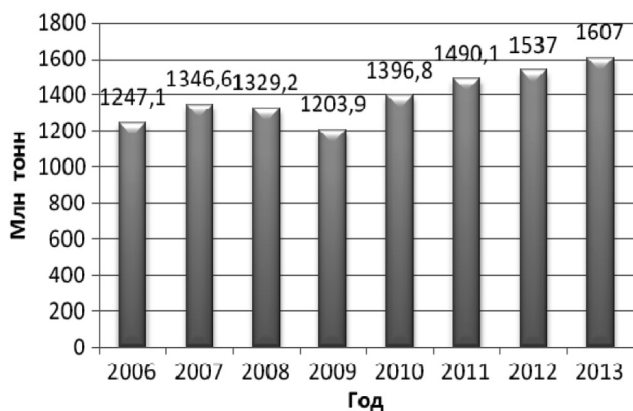


Рис. 1. Мировое производство стали, млн т

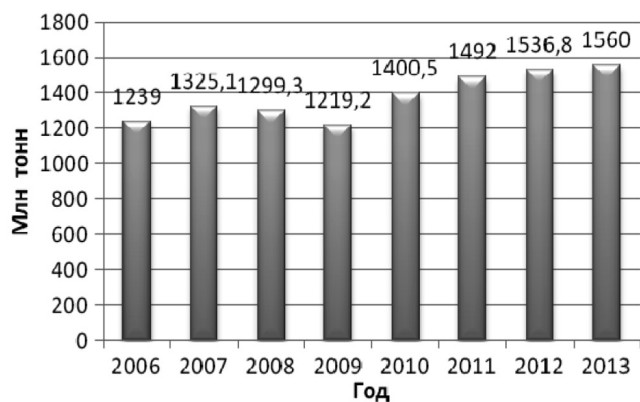


Рис. 2. Мировое потребление стали, млн т

Азии и в частности Китая, который по-прежнему является основным инициатором роста потребления в мире. В 2012 г. продолжился системный кризис в еврозоне, поэтому сегодня происходит медленный рост спроса в странах с развитой экономикой. Рост китайской экономики, которая в последние годы была одним из основных потребителей, также несколько замедлился. Эти сложные экономические условия продолжались и в 2013 г.

В последние годы мощности по производству стали существенно превышают спрос на мировом рынке и в ближайшее время эксперты прогнозируют увеличение данного разрыва из-за замедления темпов роста китайской

экономики и уменьшения потребности в стали в ряде отраслей промышленности. В таких условиях конкуренция между производителями будет обостряться и основными аргументами в этой борьбе станут показатели себестоимости и качества продукции. На сегодня уменьшение себестоимости и поиск источников финансирования программ модернизации предприятий являются ключевыми задачами всех мировых компаний.

Около 70% себестоимости стали – это три основных компонента сырья (железная руда, кокс, металлолом), другими существенными элементами затрат являются оплата труда, электроэнергия, затраты по капитальным вложениям. Чтобы не быть заложниками цен на сырье, крупные металлургические компании пытаются создать замкнутый цикл производства, создавая вертикально-интегрированные холдинги – от добычи и обогащения железной руды и угля до производства стального проката.

Уже много лет среди крупнейших производителей стали лидирует компания Arcelor Mittal, которая была образована в 2006 г. путем слияния двух крупнейших на тот момент производителей: люксембургской Arcelor и индийской Mittal Steel. Производственные мощности Arcelor Mittal составляют около 150 млн т в год.

С каждым годом возрастает роль и значение крупных производителей стали (табл. 2). При этом развитие мировой металлургии сопровождается следующими явлениями:

Таблица 2

Крупнейшие мировые производители стали

Название компании	Страна	Производство стали, млн т						
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ArcelorMittal	Люксембург	116,4	101,6	103,3	98,2	91,9	88,2	91,2
Nippon Steel	Япония	35,7	37,5	37,5	35,0	33,3	45,7	46,2
Baosteel Group	Китай	28,6	35,4	35,4	37,0	43,3	42,7	44,57
Hebei Steel Group	Китай	31,1	33,3	33,3	40,2	44,4	42,8	27,8
JFE	Япония	34,0	32,4	25,8	31,1	29,9	30,4	32,0
POSCO	Южная Корея	31,1	31,7	34,7	35,4	37,3	37,9	36,4
Wuhan Steel Group	Китай	20,2	27,7	27,7	16,6	37,7	36,4	39,7
Tata Steel (включая Corus)	Индия	26,5	24,4	24,4	23,2	23,8	23,7	25,8
Shandong Steel Group	Китай	23,8	23,8	21,8	14,9	24,0	23,0	23,8
US Steel	США	21,5	23,2	23,2	22,3	21,9	21,4	17,9
Nucor	США	20,0	20,4	20,5	18,3	17,7	18,0	18,9
Gerdau	Бразилия	18,6	20,4	20,4	18,7	19,6	18,9	17,6
Severstal	Россия	17,3	19,2	19,2	18,2	15,3	15,1	15,69
Evrz plc	Россия	16,2	17,7	17,7	16,3	16,8	15,9	16,1
Thyssen Krupp	Германия	17,0	15,9	15,9	16,4	17,9	17,3	16,9

Таблица 3

Металлургические компании России

№	Название	Выплавка стали, млн т			
		2010	2011	2012	2013
1	Evrz plc	16,3	16,8	15,9	16,11
2	Severstal	18,2	15,3	15,1	15,69
3	ОАО «НЛМК»	11,9	11,5	14,9	15,43
4	ОАО «ММК»	11,4	12,2	13	11,94
5	Металлоинвест	6,09	5,8	5,6	4,68
6	Мечел	6,07	6,12	6,5	4,65
	Итого	69,96	67,71	71	68,5

• уровень затрат при производстве и реализации металлургической продукции становится определяющим фактором, позволяющим занимать конкурентную позицию на рынке;

• лидерами продаж являются заводы, находящиеся в местах с деше-

выми энергетическими, трудовыми и сырьевыми ресурсами;

• обострением международной конкуренции. Государства с целью защитить национальных производителей от демпингующих производителей стран вводят высокие пошлины;

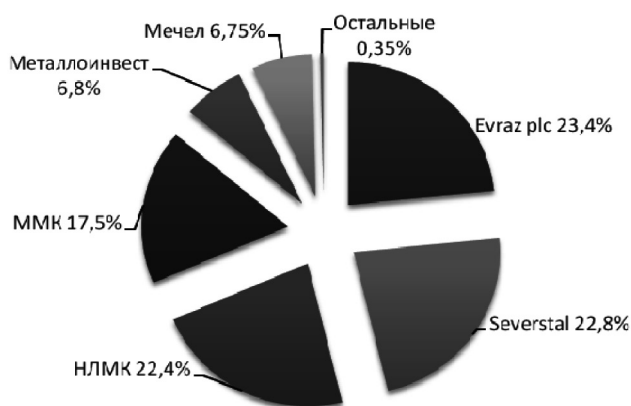


Рис. 3. Доли производства металлопродукции ведущих российских сталелитейных компаний в 2013 г., %

- циклическим характером производства, что приводит к падению отраслевой прибыли;

- продолжающиеся процессы консолидации, слияния и поглощения компаний [5].

Консолидация предприятий происходит и в российской черной металлургии. В настоящее время более 80% стали в России производят четыре крупнейшие металлургические компании – Evraz plc, Severstal, ОАО «НЛМК», ОАО «ММК» (табл. 3). Соотношение производства стали Российскими компаниями за период 2010 – 2013 гг. практически не изменяется и по состоянию на 2013 г. представлено на рис. 3. В 2013 г. производство снизилось по сравнению с 2012 г. на 2,3% – до 68,5 млн т. По оценке российских экспертов, падение производства вызвано ухудшением общей мировой конъюнктуры.

В этих условиях основным стратегическим направлением для компаний становится увеличение глубины переработки металла, повышение доли продукции с высокой добавленной стоимостью, повышение качества, снижение издержек за счет внедрения современных технологий низкокзатратного производства и эффективного

использования сырья [6]. Также большое внимание уделяется повышению степени самообеспеченности сырьем и заготовкой, что влечет высокую степень консолидации и активизации вертикальных слияний, путем приобретения крупными металлургическими предприятиями, холдингами сырьевых активов, обеспечивающих потребности в сырье. Все это требует поиска нового позиционирования на мировых и отечественных рынках, необ-

ходим переход российских компаний на новую стратегию и трансформация стратегического управления.

Рассматривая современное состояние отечественной экономики, можно сказать, что оно характеризуется сложностью формирования и функционирования монопрофильных систем, вызывая необходимость поиска качественно новых подходов к управлению предприятиями с целью достижения их устойчивого и эффективного развития, при этом используя передовые технологии добычи и переработки сырья, обновление основных фондов, оптимальное распределение привлекаемых инвестиционных ресурсов.

Стремительно возрастает интерес к проблемам управления с позиции стратегического менеджмента. Совершенствование управленческих методов в рамках эффективного развития предприятия с целью создания конкурентных преимуществ позволит устранить техническое и технологическое отставание, повысить финансово-экономические показатели и создать благоприятный климат для инвестиционных вложений.

Любая организационная структура объекта управления находится и может успешно развиваться, т.е. функцио-

нироваться в окружающей среде. Для повышения эффективности управления необходимо применять не только общеизвестные методы анализа, прогнозирования, оценки, оптимизации, планирования, организации процессов, учета, контроля и мотивации, методы управления различными объектами, но и специфические методы стратегического менеджмента [7]. По мнению автора, особенно важным является именно комплексный подход, позволяющий наиболее полно рассмотреть и проанализировать определенную структуру, разработать полноценную, сильную стратегию для предприятия, что в свою очередь повлечет увеличение технико-экономических показателей.

Особое значение имеет стратегический менеджмент, который обращается к основным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям наращивания стратегического потенциала предприятия. При этом определяется как комплекс стратегических управленческих решений, направленных на долговременное развитие организации, реализацию конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития [8].

В основе стратегического менеджмента лежат решения, к числу которых можно отнести:

- реконструкцию предприятия;
- внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);
- организационные изменения (изменения организационно-правовой формы предприятия, структуры производства и управления, новые формы организации и оплаты труда,

взаимодействия с поставщиками и потребителями);

- выход на новые рынки сбыта;
- приобретение, слияние предприятий и др.

Современный этап в развитии стратегического управления характеризуется фокусированным на природе и механизмах конкурентных преимуществ, обеспечивающих различные экономические результаты деятельности компаний. Конкурентоспособность как особая экономическая проблема появляется вместе с рыночной конкуренцией. Активизация процессов интеграции и консолидации в металлургической промышленности ведет к обострению внутриотраслевой конкуренции из-за появления новых компаний, привлекаемых повышением спроса на стальную продукцию.

На перспективы развития металлургических предприятий оказывают ряд факторов. Выявление внешних и внутренних факторов позволит в дальнейшем создать наиболее эффективный инструментарий стратегического управления различными процессами, протекающими внутри конкретного предприятия. К основным внешним факторам относятся многообразие и разнонаправленность интересов основных участников отношений в металлургической отрасли: металлургических компаний и отдельных предприятий, государства, региональных администраций, потребителей готовой продукции, поставщиков оборудования, частных инвесторов, конкуренты и т.д.

Внутреннюю среду организации образует так называемая совокупность внутренних переменных, включающих производственно-технологические, организационно-технические, финансово-экономические и другие факторы, которые существуют с начала появления организации и, в дальнейшем, формируются за счет последующих управленческих решений. Спо-

способность организации анализировать и диагностировать свое положение является важным показателем эффективности стратегического управления.

В табл. 4 автором представлен перечень внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на деятельность и развитие металлургического предприятия на мега-, макро-, мезо и микроуровнях, которые в дальнейшем помогут определить основные проблемы, препятствующие нормальному функционированию, и обеспечить реализацию стратегических целей. Совокупность факторов может использоваться для принятия основных экономических и финансовых решений, способствующих повышению эффективности металлургического производства, а также в отношении других предприятий горнодобывающей отрасли.

К внешней среде в настоящих исследованиях можно отнести следующие уровни:

- мегауровень, представляющий собой систему мирового хозяйства, международных связей, отношений и политик, глобальный уровень развития экономической среды. Для металлургической отрасли на данном уровне, по мнению автора, особо можно выделить как наиболее значимыми геополитический и финансово-экономический факторы. Российская экономика тесно интегрирована в мировую хозяйственную систему и отечественная металлургия развивается в соответствии с мировыми тенденциями. Кроме того, можно выделить ряд международных вертикально-интегрированных компаний, например Evraz plc., Severstal и др.;

- макроуровень, представляющий собой целостную систему, совместную деятельность множества экономических субъектов в рамках национальной экономики государства. На этом уровне выделены производственно-технический и технологический фак-

торы, т.к. основной системной проблемой металлургического комплекса является несоответствие технического и технологического уровня производства, конкурентоспособности реализуемой в настоящее время металлопродукции перспективным требованиям ее потребителей, откуда следует, что крайне необходимо продолжать реализовывать и развивать инновационную и инвестиционную политику государства;

- мезоуровень, представляющий региональную экономику, в большей степени связанной с природно-климатическими факторами – наличием полезных ископаемых, других природных ресурсов, благоприятных условий географической среды и др., потому, автором особо выделены горно-геологические и геополитические факторы, влияющие на размещение предприятий черной металлургии (наличие сырьевой, топливной, транспортной, потребительской составляющих).

Внутренняя среда представлена микроуровнем отдельного предприятия, как в сфере материального производства, так и в сфере интеллектуально-информационной деятельности. Сырьевой фактор для большинства металлургических компаний может быть определяющим, тем не менее, по мнению автора, на конкурентные преимущества предприятия существенное влияние оказывают факторы стратегического планирования и управленческий.

Стратегический успех определяется качеством и эффективностью внутрифирменных процессов, потенциалом предприятия, его способностью управлять либо приспосабливаться к изменяющемуся поведению элементов внешней среды. Стратегическое управление как фактор потенциала развития металлургического предприятия является одним из наиболее важных, так как среда управления от-

Таблица 4

Факторы, влияющие на эффективность финансовой деятельности металлургических компаний

Факторы	Мегауровень (мировая экономика)	Макроуровень (государство)	Мезоуровень (регион)	Микроуровень (предприятие)
Геополитические	Уровень мировой интеграции и глобализации в производстве и потреблении железорудного сырья и металлопродукции	Потребность и производство железорудного сырья и металлопродукции	Географическое положение месторождений, сопряженных предприятий, наличие месторождений вспомогательного сырья для черной металлургии	Стратегическое планирование на предприятии
Горно-геологические	Экономико-географическое положение страны	Природно-климатические условия; территориально-географическое расположение металлургического предприятия	Запасы месторождений и ресурсы прилегающей территории; уровень кондиций	Качество железных руд; геолого-промышленный тип; содержание железа; содержание вредных примесей; комплексность состава
Организационно-политические	Уровень конкурентности в темпах развития в мире (напряженности политической обстановки)	Интересы представителей федеральных, региональных и местных органов власти; специфика налоговой системы; возможности инвестирования в развитие черной металлургии в государственном секторе	Возможности территориально-административного инвестирования; согласованность намерений административных субъектов в отношении освоения железорудного сырья и развития черной металлургии в регионе	Интересы акционеров; руководителей коммерческих банков, сотрудничающих с предприятием
Производственно-технические	Развитие крупного машинного производства; комплексная механизация и автоматизация труда	Инновационная и инвестиционная политика государства; научно-исследовательская деятельность	Государственные стандарты для продукции производственно-технического назначения; принципы организации процессов управления качеством продукции	Способ отработки месторождения; техническое состояние оборудования; удельный вес основных средств в составе имущества; длительность цикла производства; объем добычи

Производственно-технологические	Разработка и внедрение принципиально новых технологических процессов	Инновационная и инвестиционная политика государства; научно-исследовательская деятельность	Технологические свойства железных руд	Степень подготовки железорудного сырья: сырая руда, концентрат, окатыши; уровень сложности схемы обогащения; объем производства металлопродукции
Социально-экономические	Положение страны в мировой экономике	Демографическая структура населения; уровень развития человеческого потенциала	Плотность населения в регионе; наличие высококвалифицированной рабочей силы	Уровень квалификации персонала; корпоративная культура; система оплаты труда; наличие социального пакета
Финансово-экономические	Наличие транснациональных вертикально-интегрированных компаний	Темп инфляции; ценообразование; состояние кредитного рынка	Уровень цен на конечную продукцию; налоговая политика в регионе; возможность инвестирования частного сектора	Платежеспособность; соотношение собственного и заемного капитала; формирование затрат и себестоимости; уровень прибыльности и рентабельности
Управленческие	Стратегическое управление, направленное на решение задачи повышения конкурентоспособности организации и поиска рыночной ниши	Стратегический характер металлургических компаний, обусловленный выполнением ими части государственных функций	Процесс обмена управленческими и организационными воздействиями	Применение современных достижений в сфере управления (инвестиционный, коммуникационный менеджмент, менеджмент качества)
Экологические	Международная стандартизация в области экологического менеджмента	Экологические нормативы; действующие законодательные акты	Отчуждение земель; пыление отвалов; нарушение режима и загрязнение подземных и поверхностных вод	Выбор рациональной экологичной технологии переработки железных руд (с процессами утилизации, либо безотходное производство и др.)

личается сложностью, подвижностью, неопределенностью, изменчивостью, разнообразием окружения и др. [9].

При разработке стратегии управления необходимо учитывать приоритеты устойчивого развития, которые давали бы топ-менеджменту действенный инструментарий оценки степени достижения целей, и уделять особое внимание следующим этапам:

1. Определение места и доли предприятия на внешнем и внутреннем рынке.

2. Выявление факторов, влияющих на эффективность деятельности металлургического предприятия, и анализ стратегических проблем для формирования направления устойчивого развития.

3. Определение стратегических ориентиров, целей и основных приоритетов (а именно: технические, технологические, коммерческие, организационные, социальные, экологические и др. решения) на долгосрочный период.

4. Разработка инструментов управления, целевых программ и проектов с их увязкой со стратегическим направлением.

5. Принятие стратегических решений по управлению компанией, обоснование выбора стратегии.

6. Контроль за реализацией стратегии, составление карты рисков.

Результатом перечисленных этапов являются альтернативные варианты стратегического развития. Разработку стратегии осуществляет руководство организации на основе анализа ключевых факторов, характеризующих ее состояние и внешнюю среду. Для металлургических предприятий основными факторами являются: зависимость от доступности сырья; специализация в производстве продукции; долгосрочный характер взаимоотношений с потребителями; цены на сырье, материалы и топливно-энергетические ресурсы и др. Каждое предприятие уникально в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии специфичен, так как зависит от позиции на рынке, динамики развития, его потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого им товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов [10].

Таким образом, комплексный анализ внешних и внутренних факторов, совершенствование методов управления и наличие у предприятия сильной стратегии, позволит повысить его эффективность и занять конкурентную позицию на рынке.

КОРОТКО ОБ АВТОРЕ

Архипова Юлия Александровна – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, e-mail: arhipova@igd.khv.ru, Институт горного дела ДВО РАН.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Новиков Н.И. Планирование стратегии, обеспечивающей создание конкурентных преимуществ металлургического предприятия // Теория и практика общественного развития. – 2011. – № 4. – С. 268–272.

2. Воробьев А.Г. Развитие горно-металлургических предприятий: информационные и организационно-экономические аспекты. – М.: Руда и металлы, 2006. – 184 с.

3. Новиков Н.И. Стратегическое управление развитием металлургических предприя-

тий: теория, практика: Автореф. дис...д-ра экон. наук. – Кемерово, 2010. – 48 с.

4. Обзор мировой сталелитейной промышленности и перспективы металлургии на 2014 год: [Электронный ресурс] URL: <http://www.steelland.ru/stat/analytics/81.html>

5. Архипова Ю.А. Процессы консолидации и интеграции предприятий в горно-металлургической отрасли // Вестник РУДН. Серия: Инженерные исследования. – 2009. – № 3. – С. 105–109.

6. Костыгова Л.А. Перспективы развития производства и потребления металлопродукции из титана // Экономика в промышленности. – 2009. – № 2. – С. 17–21.

7. Комиссарова М.А. Влияние внешних и внутренних факторов на выбор стратегии угледобывающего предприятия // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2010. – № 12. – С. 63–69.

8. Бабанова Ю.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Челябинск: ЧГУ, 2007. – 208 с.

9. Пономаренко Т.В. Механизм формирования стратегических конкурентных преимуществ горных компаний // Записки горного института. – 2011. – Т. 194. – С. 291–300.

10. Петров Б.Н. Организация управления разработкой стратегии развития предприятия: Автореф. дис... к-та экон. наук. – Ярославль, 2004. – 24 с. **VIAB**

UDC 662.01 : 338.28

PERFECTION OF ACTIVITY OF METALLURGICAL ENTERPRISES IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

Arhipova Yu.A., Candidate of Economical Sciences, Senior Researcher, e-mail: arhipova@igd.khv.ru, Institute of Mining of Far Eastern Branch of Russian Academy of Sciences, 680000, Khabarovsk, Russia.

This article discusses the development of Russian metallurgical enterprises, as well as the state of the steel industry in the world. It is noted that in the market and fierce competition domestic enterprises develop unstable, cyclical, with significant variations in technical and economic indicators.

The author analyzes the external and internal factors that influence the activity and development of metallurgical enterprises, and help to identify the main challenges to the proper functioning and ensure the implementation of strategic goals. At the same time, these factors are ranked in the mega-, macro, meso and micro levels. A combination of factors can be used to make major economic and financial solutions to improve the efficiency of steel production, as well as for other mining companies.

Particular attention is given to strategic management. As strategic success depends on the quality and efficiency of intra-process capabilities of the enterprise, its ability to manage or adapt to the changing behavior of the elements of the environment, the article highlighted the criteria that may have a decisive influence on the functioning of the metallurgical enterprises (dependent on availability of raw materials, specializing in the production of products prices for raw materials and energy resources, and others).

Improvement of management practices in the effective development of the enterprise in order to create competitive advantages will eliminate technical and technological lag, improve financial and economic indicators and create a favorable climate for investment.

Key words: steel company, strategy, management, consolidation, finance, competitiveness.

REFERENCES

1. Novikov N.I. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*. 2011, no 4, pp. 268–272.
2. Vorob'ev A.G. *Razvitie gorno-metallurgicheskikh predpriyatii: informatsionnye i organizatsionno-ekonomicheskie aspekty* (Development of mining and metallurgical enterprises: information, organizational and economic aspects), Moscow, Ruda i metally, 2006, 184 p.
3. Novikov N.I. *Strategicheskoe upravlenie razvitiem metallurgicheskikh predpriyatii: teoriya, praktika* (Strategic management of development of metallurgical enterprises: the theory, practice), Doctor's thesis, Kemerovo, 2010, 48 p.
4. *Obzor mirovoi staleliteinoi promyshlennosti i perspektivy metallurgii na 2014 god* (Overview of the global steel industry and prospects metallurgy for 2014), URL: <http://www.steelland.ru/stat/analytics/81.html>
5. Arhipova Yu.A. *Vestnik rossiiskogo universiteta družby narodov. Seriya: Inzhenernye issledovaniya*. 2009, no 3, pp. 105–109.
6. Kostygova L.A. *Ekonomika v promyshlennosti*. 2009, no 2, pp. 17–21.
7. Komissarova M.A. *Gornyi informatsionno-analiticheskii byulleten'*. 2010, no 12, pp. 63–69.
8. Babanova Yu.V. *Strategicheskii menedzhment: uchebnoe posobie* (Strategic Management: a tutorial), Chelyabinsk, ChGU, 2007, 208 p.
9. Ponomarenko T.V. *Zapiski gornogo instituta* (Proceedings of the mining Institute), 2011, vol. 194, pp. 291–300.
10. Petrov B.N. *Organizatsiya upravleniya razrabotkoi strategii razvitiya predpriyatiya* (The organization managing the development of enterprise development strategy), Candidate's thesis, Yaroslavl', 2004, 24 p.