

## **ТРИ ФАКТОРА УСПЕХА КРУПНОГО БИЗНЕСА УКРАИНЫ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ**

В условиях глобализации конкуренция определяет местоположение компании на международном рынке. Практика показывает, что чем крупнее компания, тем ее позиционирование на мировом рынке выше. Поэтому глобализационные процессы вызывают необходимость роста крупных компаний путем их объединения, а также поглощения мелких и средних высокотехнологических производств. При этом результаты такого объединения и поглощения для экономики страны могут быть как положительные, так и отрицательные.

Положительный результат для экономики страны достигается тогда, когда объединение и поглощение осуществляются в условиях расположения материнской компании на территории отечественного производства, т.е. материнская компания не меняет своей национальной принадлежности. Более того, все научные и технологические разработки мелких и средних предприятий становятся достоянием материнской компании, что усиливает ее позиции на мировом рынке, а это в свою очередь увеличивает конкурентоспособность страны.

Примером отрицательного результата объединения и поглощения мелких и средних высокотехнологических производств электронной промышленности является Италия, которая в 70-80-х годах прошлого столетия достигла значительных успехов в развитии этой отрасли промышленности. Однако в условиях действия в Италии законов о

монополизации на фоне объединительных, глобализационных процессов развития электроники, которые происходили в Германии, Франции, США, здесь такие процессы отсутствовали. Это привело к тому, что многие средние и мелкие предприятия электронной промышленности были поглощены крупными компаниями других стран, в том числе такими, как Siemens, Lkatel, Sasib. В настоящее время электронная промышленность в Италии практически уничтожена, что снижает конкурентоспособность страны.

Приведенный пример показывает, что стратегические направления развития промышленности в Украине, ориентированные на инновационно-инвестиционное развитие прежде всего крупных производств, являются правильными и экономически обоснованными. Однако практика показывает, что в условиях глобализации успех крупных компаний на международном рынке обеспечивают, прежде всего, три фактора: человеческий; фактор производства, непосредственно связанный с выпуском конкурентоспособной продукции; фактор рынка, который определяется конкурентоспособностью продукции и выбором клиентов.

Проблема человеческого фактора стала особо актуальной, когда активизировались процессы интеграции отечественной промышленности в мировое экономическое пространство. Крупные компании Украины, по образному выражению генерального директора компании «Систем Капитал Менеджмент», столкнулись с проблемой

кадрового голода, которая решается в этой компании путем привлечения специалистов из-за границы и одновременной подготовкой нового поколения специалистов в Украине [1, 3].

Роль человеческого фактора в развитии крупного бизнеса в Украине определяется прежде всего личностным составом руководителей крупных компаний. В частности, крупные компании тяжелого машиностроения, такие как ОАО «Азовмаш» возглавляет А.В. Савчук, ЗАО «НКМЗ» – Г.М. Скударь. Металлургическое предприятие ОАО «Азовсталь» возглавляет А.П. Белый, металлургический комбинат им. Ильича – В. Бойко, ОАО «Норд» возглавляет В.И. Ландик. Каждая из названных компаний определяет позиционирование Украины на международном рынке. Руководители этих компаний – это люди высокого профессионализма, известные не только в Украине, но за рубежом, они определяют стратегию развития своих компаний, а также в определенной мере оказывают влияние на стратегию развития промышленности Украины в целом, будучи народными депутатами Украины.

В условиях приватизации стратегия развития компании определяется основными акционерами компаний. В частности, компания «Систем Кэпитал Менеджмент» (СКМ) является одной из ведущих в Европе промышленных холдинговых компаний и играет жизненно важную роль в экономике Украины (предприятия СКМ производят 10% ВВП Украины). Основной акционер компании – Ринат Ахметов, который является народным депутатом Украины.

Следует отметить, что названные компании – это один из секторов экономики Украины, возглавляемый

личностями, патриотами своей страны, для которых развитие компаний стало делом их жизни. И чем больше появляется таких личностей в Украине, тем быстрее она будет двигаться по пути преобразований и интеграции в мировое экономическое пространство.

Не только в Украине, но и в других странах придается важное значение личности, возглавляющей крупную компанию. В Италии преодолеть кризисное положение FIAT позволило назначение на пост председателя совета директоров Luca Cordero di Montezemolo, который наряду с этим является председателем промышленности Италии и одним из известных политиков этой страны.

В реализации стратегии развития крупной компании принимают участие, как правило, высокопрофессиональные специалисты. Так, например, должность генерального директора СКМ занимает О. Попов, который имеет, наряду с дипломом Донецкого политехнического института, диплом Донецкого государственного университета, а также восьмилетний опыт работы в различных государственных учреждениях и на предприятиях. Именно ему поручено реализовывать стратегии развития четырех направлений СКМ: «Метинвест», ДТЭК, «СКМ Финанс», телекоммуникации. В настоящее время индустриальный бизнес дает 90% выручки группы СКМ, остальные активы – 10%. Перед СКМ поставлена цель в ближайшие пять лет долю постиндустриальных направлений – финансового, телекоммуникационного и других, – повысить до 30%.

В Украине все чаще на руководящие посты привлекают высокопрофессиональных специалистов, имеющих опыт работы в других странах. Так, генеральным директором мини-металлургического завода

«Истил (Украина)» назначен Фарук Синдики, который в 1980 г. закончил Ждановский металлургический институт, аспирантуру университета Хоккайдо (Саппоро), работал генеральным менеджером «Металзраша корпорейшен Лимитед» в г. Москве. В условиях, когда между странами идет интенсивный обмен технологиями, очень важно, чтобы руководители хорошо ориентировались и были компетентны в выборе как отечественных, так и зарубежных технологий. На заводе «Истил (Украина)» все технологии сталеплавления итальянские, печи термообработки канадские, пресножницы французские.

Человеческий фактор играет важную роль на всех уровнях управления крупной компанией. Высшее, среднее и низшие звенья управления, обеспеченные высококвалифицированными специалистами, как правило, работают слаженно, преодолевают трудности и обеспечивают конкурентоспособность компании.

Крупные компании Украины – это компании, которые уже имеют определенный сегмент как отечественного, так и зарубежного рынка. Перед ними стоит задача удержать свои позиции на них, а также выйти на новые благодаря диверсификации производства. В этих условиях особая роль принадлежит фактору производства, непосредственно связанному с выпуском конкурентоспособной продукции.

Поддерживать конкурентоспособность продукции на международном рынке – это значит постоянно улучшать ее качество, технико-технологические характеристики. Опыт показывает, что эти процессы являются непрерывными для успешно развивающихся компаний. Поэтому закономерным является тот

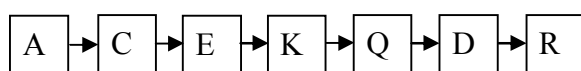
факт, что в современных условиях крупные компании Украины большую часть полученной прибыли направляют на развитие производства, а не выплачивают акционерам по дивидендам.

Наиболее прибыльной продукцией в настоящее время для украинских компаний является металл. В мире есть только четыре страны, где выгодно производить сталь: Россия, Китай, Бразилия и Украина. Между этими странами конкуренция сводится к производству более дешевой и более качественной стали. По этим двум показателям, в частности, СКМ конкурирует с мировыми лидерами. Этому способствуют преобразования, которые осуществляются данной компанией. Руководством компании выделено два этапа таких преобразований. Первый этап реструктуризации успешно завершен: объединены разрозненные предприятия в вертикально-интегрированные цепочки. Второй этап – это изменение отношения людей к работе, когда каждый из 160 тысяч работников группы делал бы максимальный вклад в развитие предприятия [1, 3]. Второй этап непосредственно связан с человеческим фактором, с такими важными его характеристиками, как производительность труда, квалификация, материальное и моральное стимулирование труда. Названные показатели становятся основополагающими в конкуренции компаний на международном рынке. При этом речь идет не только о металлургических предприятиях, но и предприятиях других отраслей.

Повысить производительность труда в современных условиях позволяет автоматизация производственных процессов, которая в свою очередь

требует увеличения доли инженерного труда.

Как было отмечено ранее, главными показателями, определяющими конкуренцию продукта, является качество и стоимость. При этом в современных условиях понятие «стоимость продукта» состоит из нескольких составляющих, которые определяют весь жизненный цикл эксплуатации изделия – с момента его приобретения до момента его утилизации. Условно можно выделить семь блоков, определяющих стоимость жизненного цикла эксплуатации изделия:



Блок А определяет первоначальную стоимость изделия при покупке.

Блок С определяет затраты в денежном выражении на установку изделия и обучение работников при его эксплуатации.

Блок Е определяет затраты на электроэнергию, горюче-смазочные материалы, воду, которые будут иметь место при эксплуатации изделия в течение его жизненного цикла.

Блоки К и Q определяют простоту использования и надежность эксплуатации. Они характеризуются показателями *MTBF* и *MTTR*.

Показатель *MTBF* определяет среднее время, которое отработают изделия до ремонта. Использование показателя *MTBF* можно видеть на следующем примере. Изделие  $M_1$  – отработало до ремонта 20000 час., изделие  $M_2$  – 30000 час., изделие  $M_3$  – 35000 час.

$$MTBF = \frac{\sum t_1}{N} = \frac{20000 + 30000 + 35000}{3} = 28300 \text{ час.}$$

Показатель *MTTR* характеризует среднее время ремонта.

Важным для клиента является показатель *R* (Reliability), который должен стремиться к единице

$$R = \frac{MTBF - MTTR}{MTRF} \rightarrow 1.$$

В денежном выражении блоки К и Q определяется двумя составляющими: стоимостью ремонта и убытками, которые несет предприятие, когда изделие не находится в эксплуатации.

Блок D определяет затраты, связанные с утилизацией изделия в конце жизненного цикла эксплуатации изделия.

Блок R определяет затраты на обеспечение экологической безопасности изделия.

Таким образом, блок D определяет затраты на утилизацию изделия, а блок R – затраты на обеспечение экологической безопасности изделия.

Таким образом, блок D определяет затраты на утилизацию изделия, а блок R – затраты на обеспечение экологической безопасности изделия. *Full – Lifecycle – Cost* будет состоять из суммы первоначальной стоимости изделия и затрат, определяемых каждым из указанных блоков жизненного цикла эксплуатации изделия. Показатель *Full – Lifecycle – Cost* может служить обобщающим показателем конкурентоспособности изделия на международном рынке. Для клиентов имеет значение каждая его составляющая. Клиент может отдать предпочтение изделию, которое имеет первоначальную стоимость ниже, но затраты по остальным блокам будут выше или наоборот. Практика показывает, что для клиентов развитых стран все большее значение приобретают блоки Е, К, Q, D и R. Это связано с ростом цен на электроэнергию, горюче-смазочные материалы, дефицитом воды, а также повышенными требованиями к надежности и простоте изделия в эксплуатации.

Особо следует остановиться на блоке D – утилизация изделия. Для сложных изделий, использующих компоненты цветных металлов, радиоактивных веществ, должны быть

разработаны специальные технологии их утилизации. В современных условиях документация по утилизации изделия является необходимым компонентом при продаже любого изделия на рынках развитых стран.

Рынки Азии, Востока, Африки, где не ощущается особого дефицита электроэнергии, горюче-смазочных материалов, где нет проблемы утилизации изделий, так как они могут быть просто выброшены на свалку, клиенты отдадут предпочтение прежде всего блоку А, т.е. первоначальной стоимости изделия.

Клиенты международного рынка достаточно хорошо осведомлены о всех составляющих *Full – Lifecycle – Cost*, поэтому украинские компании должны уже при конструировании и разработке изделия ориентироваться на конкретный сегмент рынка. Практика показывает, что изделия украинских компаний, как правило, конкурентоспособны на рынках развитых стран по блоку А, т.е. по первоначальной стоимости, но в то же время они пока неконкурентоспособны по остальным блокам жизненного цикла эксплуатации изделия. Поэтому

достаточно остро стоит задача перед отечественными производителями находить и внедрять конструктивные решения по энергосбережению, снижению потребления горюче-смазочных материалов, повышению качества и надежности. Именно это позволит крупным компаниям Украины, прежде всего машиностроительным, выходить на рынки развитых стран и занимать на них достойное место.

#### **Литература**

1. СКМ: сохраняем стартовые направления и развиваем новые // Бизнес-салон. – 2007. – 9 янв.
2. Савчук А.В. Организационно-экономический механизм инновационного развития крупной компании. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2004. – 404 с.
3. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. – К.: Наук. думка, 1999. – 496 с.
4. Ландик В.И. Инновационная стратегия предприятия: проблемы и опыт их решения. – К.: Наук. думка, 2003. – 364 с.