

Университет «Туран»

УДК 005.21:669.013:658(574)

На правах рукописи

**УТЕГУЛОВА БАКЫТГУЛЬ СЕЙСЕБЕКОВНА**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН В УСЛОВИЯХ  
ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

Диссертация на соискание степени доктора философии (Ph.D.) в  
области менеджмента

По специальности «6D050700-Менеджмент»

Научные руководители:  
д.э.н., профессор Абишев А.А.,  
доктор философии (Ph.D),  
профессор Толымбек А.

Республика Казахстан,  
Алматы, 2016

<b>НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.....</b>	<b>3</b>
<b>ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....</b>	<b>5</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>6</b>
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ</b>	
1.1 Теоретические основы развития стратегического менеджмента .....	13
1.2 Организационно-экономическое содержание стратегического менеджмента на металлургических предприятиях.....	26
1.3 Модернизационные, инновационные составляющие стратегического управления металлургическими предприятиями как важнейшие элементы обеспечения конкурентоспособности.....	34
1.4 Опыт управления металлургическими предприятиями в рамках интеграционных процессов.....	48
<b>2 ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ И АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ</b>	
2.1 Состояние и тенденции развития металлургического комплекса Республики Казахстан .....	61
2.2 Регулятивная система металлургических предприятий Республики Казахстан.....	89
2.3 Антикризисное управление развитием металлургическими предприятиями Республики Казахстан.....	100
2.4 Оценка результативности стратегического менеджмента на металлургических предприятиях в условиях глобализации.....	115
<b>3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ</b>	
3.1 Концептуальные основы стратегического управления устойчивым развитием металлургического предприятия. ....	128
3.2 Информационное обеспечение стратегического менеджмента на металлургических предприятиях.....	139
3.3 Модель стратегического управления на металлургических предприятиях в условиях глобализации.....	149
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>161</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>164</b>

## НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В данной диссертационной работе использовались следующие нормативные ссылки:

1 Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства. Послание Президента Республики Казахстан – Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана, г. Астана, 14 декабря 2012 года. [Электронный ресурс <http://adilet.zan.kz>]

2 Послание Президента Республики Казахстан Н.Назарбаева народу Казахстана. «Нурлы жол – путь в будущее» (Астана, 11 нояб. 2014 г.) [Электронный ресурс <http://www.akorda.kz>]

3 Послание Президента Республики Казахстан Н.Назарбаева народу Казахстана «Казахстан в новой глобальной реальности: рост, реформы, развитие» (Астана, 30 ноября 2015 года). [Электронный ресурс <http://www.zakon.kz>]

4 Послание Президента Республики Казахстан Н.Назарбаева народу Казахстана, 17 января 2014 г. «Казахстанский путь – 2050: Единая цель, единые интересы, единое будущее». [Электронный ресурс <http://www.akorda.kz>]

5 План нации - 100 конкретных шагов. [Электронный ресурс <http://adilet.zan.kz>]

6 Государственная программа индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015-2019 годы. утв. Указом Президента РК 1 августа 2014 года №874 [Электронный ресурс <http://mid.gov.kz>]

7 Закон Республики Казахстан от 9 июля 1998 г. N 272 «О естественных монополиях и регулируемых рынках» (внесены изменения Законами РК на 07.03.14

8 Закон РК от 25 декабря 2008 года № 112- IV «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности» ( с изменениями и дополнениями по состоянию на 31.10.2015)

9 Постановление Правительства РК от 20 декабря 2006 года «Об утверждении Программы развития и защиты конкуренции в Республике Казахстан на 2007-2009 годы».

10 Постановление Правительства РК от 28 ноября 2003 г. № 1194 «Об утверждении типовых договоров на предоставление услуги (товары, работы), относящиеся к сфере естественной монополии» с дополнениями, внесенными постановлением Правительства РК от 8 августа 2006 г. № 748.

11 Высший Евразийский экономический Совет от 31 мая 2013 года № 40 «Об основных направлениях координации промышленных политик Республики Беларусь, Республики Казахстан и Российской Федерации» [http://tengrinews.kz/zakon/mejdunarodnyie\\_organyi\\_i\\_organizatsii](http://tengrinews.kz/zakon/mejdunarodnyie_organyi_i_organizatsii).

12 Договор о Евразийском экономическом союзе от 29 мая 2014 года Раздел XXIV Промышленность. Статья 92 «Промышленная политика и сотрудничество» Евразийская экономическая комиссия. Информация о

результатах анализа состояния и развития металлургической отрасли государств – членов Евразийского экономического союза //https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_163855//.

13 О проекте решения Высшего Евразийского экономического совета «О внесении изменений в общую штатную численность и структуру Суда Евразийского экономического союза» В соответствии с подпунктом 2 пункта 2 статьи 12 приложение 27. Договора о Евразийском экономическом союзе, подписанного 29 мая 2014

//http://tengrinews.kz/zakon/mejdunarodnyie\_organyi\_i\_organizatsii.

14 Концепция Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2030 года / Общественное объединение содействия развитию частного предпринимательства «Единство». [Электронный ресурс]: URL: <http://edinstvo-gomel.by/> (дата обращения 02.11.2014).

15 Программа «Производительность-2020» (далее – Программа) разработана в рамках реализации Послания Президента Республики Казахстан народу Казахстана «Новое десятилетие – новый экономический подъем – новые возможности Казахстана»

16 Государственная программа по форсированному индустриально-инновационному развитию Республики Казахстан на 2010–2014 годы

17 Государственная программа индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015–2019 годы и протокола 23-го пленарного заседания Совета иностранных инвесторов при Президенте Республики Казахстан от 4 июня 2010 года № 01-8.1

18 Государственная программа Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» (утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 328 Электронный ресурс: <http://base.garant.ru/>

19 Стратегия развития металлургической промышленности России на период до 2020 года и в перспективе до 2030 года.

20 Концепция перехода Республики Казахстан к устойчивому развитию на 2007-2024 годы. Одобрена Указом Президента Республики Казахстан от 14 ноября 2006 года № 216. – Астана, 2006

## ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

В данной диссертационной работе использовались следующие обозначения и сокращения:

- ЕС - Европейский союз
- ВТО - Всемирная торговая организация
- НТП - Научно-технический прогресс
- НИОКР- Научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа
- НИС – Национальная инновационная система
- СR- Concentration Nations
- ЕАЭС- Евразийский экономический союз
- ЖРС - Железорудное сырье
- ЕЭК- Евразийская экономическая комиссия
- РФ – Российская Федерация
- РБ – Республика Беларуси
- ОЭСР- Организация экономического сотрудничества и развития
- ИФО - Индекс Физического Объема
- АО «КИРИ» - Акционерное Общество «Казахстанский институт развития индустрии»
- ГМК - Горно-металлургический комплекс
- СНГ - Содружества Независимых Государств.
- ПДВ - Предельно допустимый выброс
- ПДК- Предельно допустимая концентрация
- СЕ - Совет Европы
- БИП - Базы данных инноваций и патентов
- НТП - Научно-техническая продукция
- РНТД - Результат научно-технической деятельности
- ИОР – Интегральная оценка результативности
- ООН - Организация Объединённых Наций
- ЭСКУ - Экология, социальная сфера и корпоративное управление
- ERP- Enterprise Resource Planning (Планирование ресурсов предприятия)
- MRPII - Manufacturing resource planning (Производство планирования ресурсов)

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Для экономики Казахстана стратегическое управление рассматривается как перспективное направление развития. Основы стратегического менеджмента, безусловно, должны применяться на всех отечественных предприятиях. В особенности это касается крупных отраслей, частью которых является металлургический комплекс Республики Казахстан. Это важно особенно сейчас, в свете задач, поставленных Президентом страны Н.А. Назарбаевым в Послании народу Казахстана «Стратегия – 2050», где главным акцентом будущего развития государства, его мейнстримом станет «основная составляющая» стратегии: «Нация должна быть готова к глобальному экономическому противоборству, ясно осознавая, что место под солнцем гарантировано лишь сильнейшим. Фундаментом процветающего и динамично развивающегося общества может быть только современная, конкурентоспособная и открытая рыночная экономика, не ограниченная рамками только сырьевого сектора». И, конечно, основной приоритет Послания – вхождение Казахстана к 2050 году в число тридцати самых развитых стран мира[1].

Для Республики Казахстан одним из таких направлений развития отраслей и повышения конкурентоспособности национальной экономики, а также достижение устойчивости ее развития становится металлургическая отрасль. Это положение обосновано и современным состоянием рынка нефтехимической промышленности, где наблюдается резкое снижение стоимости и, соответственно, нарастание кризисных явлений в глобальной экономике.

Металлургические предприятия в современном мире играют огромную роль, так как их продукция используется для создания инновационных продуктов, в сфере информационно-коммуникационных технологий, при создании оборудования, предназначенного для производственных предприятий, авиастроения, автомобилестроения, предприятий здравоохранения и т.п. В Республике Казахстан тоже делается акцент на развитие всех перечисленных отраслей производства. Но для успешной реализации этой цели необходимо использовать инструменты стратегического менеджмента.

Основными стратегическими интересами в условиях казахстанской экономики являются повышение конкурентоспособности отечественных компаний и их выход на мировые рынки, а также усиление инновационной составляющей, что повышает требования к деятельности отечественных предприятий. В связи с этим становится ясно, что уровень инновационно-индустриального развития государства определяется не столько его ресурсными возможностями и размерами выпуска продукции с низким уровнем технологического передела, сколько степенью развития наукоемких, передовых в технологическом отношении, отраслей. Решение данных проблем невозможно без использования инструментов стратегического менеджмента.

В настоящее время сложилась ситуация, когда отечественные компании конкурируют с лидерами мирового рынка, что и обосновывает необходимость проведения модернизации казахстанских металлургических предприятий, их технологический прорыв. Инновационное развитие в данном случае расширяет возможности отечественных компаний, повышая их конкурентоспособность на рынке. На данном этапе вновь актуализируется задача по смене экономической парадигмы от экстенсивного пути развития к интенсивному, то есть по обеспечению экономического роста с помощью рационального использования сырьевых ресурсов и их инновационной переработки. Решения указанной задачи можно достичь только благодаря комплексному научно-технологическому обеспечению сектора глубокой переработки минерального сырья и продукции, что будет стимулировать формирование новых технологических переделов и получение продукции с высокой добавленной стоимостью.

Усиливают конкурентную борьбу интеграционные процессы, участником которых является и Республика Казахстан. Например, в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) складываются процессы взаимодействия производителей товаров и услуг. Следующим интеграционным образованием выступает Всемирная Торговая Организация (ВТО), в состав которой Казахстан вошел совсем недавно.

Эффективно построенная система управления, завязанная на конечных результатах отдельных предприятий и адаптированная к рыночным потребностям, позволяет отдельным субъектам, а также и в целом металлургической отрасли добиться высокой конкурентоспособности и ожидаемого развития.

С точки зрения стратегического менеджмента, данное положение является одним из ключевых, так как эффективность деятельности отдельных казахстанских предприятий отражается на дальнейшем росте всего металлургического сектора и, следовательно, страны в целом. Результатами таких усилий могут стать финансово-экономические показатели деятельности предприятий металлургической отрасли, на основе которых может быть оценена эффективность принятой стратегии компании.

В этой связи особую значимость приобретает устойчивое развитие экономики на основе реструктуризации и трансформации предприятий, создания системы инструментов и механизмов управления предприятиями. Особенностью развития металлургической отрасли Республики Казахстана станет преобразование предприятий металлургического комплекса в динамично развивающуюся, высокотехнологическую, эффективную и конкурентоспособную отрасль. Для ее достижения необходимо учитывать экономические приоритеты индустриально-инновационного развития металлургических предприятий в Республике Казахстан. Во многом успех зависит от успешного использования накопленного зарубежного и отечественного опыта развития промышленного комплекса страны.

Таким образом, остается актуальной проблема разработки подходов к стратегическому управлению деятельности металлургических предприятий, которые бы учитывали приоритеты устойчивого развития и давали руководству предприятий действенный инструментарий оценки степени достижения целей устойчивого развития, а также обоснования планов с учетом необходимости достижения этих приоритетов. Все отмеченное выше и определило актуальность темы проводимого диссертационного исследования, а также его содержание, структуру и логику.

**Степень изученности и разработанности темы исследования отечественными и зарубежными учеными и специалистами.** В процессе диссертационного исследования были изучены труды видных казахстанских и зарубежных экономистов, что позволило проанализировать эволюцию теоретических взглядов на вопросы стратегического менеджмента, а также особенности развития и управления металлургических предприятий. Наряду с этим были выявлены и проанализированы наиболее важные концептуальные положения разработанных теорий по изучаемым вопросам, проведены сопоставления с накопленным мировым и казахстанским опытом.

Среди зарубежных авторов важную роль в качестве отправной точки для проведенного исследования сыграли работы Дж. М. Кейнса, Дж. Гэлбрейта, А.Смита[2-4]. Теоретические и практические проблемы стратегического управления предприятиями с учетом их конкурентных преимуществ рассматриваются в трудах таких зарубежных специалистов, как Д.А. Аакер, К. Боумэн, П. Дойль, П. Друкер, Г.Б. Клейнер, Дж.Б. Куин, Д. Кэмпбел, Дж. А. Макьярелло, Г. Минцберг, Дж. Стоунхаус, А. Стрикленд, А. Томпсон, Д. Хасси, Б. Хьюстон, А. Чандлер [5-14].

В то же время проблемами стратегического менеджмента занимались видные российские ученые, среди которых И. Ансофф, О.С. Виханский, В.Н. Лексин, Д. Львов, В.Ф. Суханов, Л.Л. Тонышева, Н.Н. Тренев [15-21].

В своей работе автор опирался на труды казахстанских исследователей общественного воспроизводства, экономической безопасности, предпринимательской деятельности, государственного регулирования, планирования и программирования экономики. Также с учетом необходимости внедрения инновационной стратегии в систему стратегического управления предприятиями, рассмотрении инноваций как основного индикатора качества роста современной экономики и отдельных субъектов инновационной деятельности, были изучены труды видных отечественных ученых. Так, вопросы управления, инновационной экономики, стратегического менеджмента рассматривались А.А. Абишевым, С.Б. Абдыгаппаровой, Р.А. Алшановым, У.С. Алимбетовым, Д.Г. Букейхановым, О.И. Егоровым, Ф.М. Днишевым, Р.З. Жалелевой, Р.С. Кареновым, Д. Мукановым, Г.Ж. Нурмухановой, Т.С. Саткалиевой, А.Н. Сахановой, А.М. Сиразутдиновым и др.[22-35]

Вместе с тем, нерешенным остается целый ряд проблем концептуального характера, неопределенность в теоретической интерпретации которых осложняет прикладные решения в сфере развития стратегического управления



предприятиями. Это – сущность и этапность становления системы стратегического управления; особенности стратегического управления в условиях инновационности как решающего фактора конкурентоспособности предприятий; возрастающее значение информационно-аналитического обеспечения стратегического управления; территориальный аспект стратегического управления предприятием; роль механизмов государственно-частного партнерства.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационного исследования является теоретическое и методологическое обоснование совершенствования стратегического управления на металлургических предприятиях Республики Казахстан в условиях глобализации. Достижение поставленной цели потребовало решить следующие взаимосвязанные задачи научного и прикладного характера:

- уточнить понятийный аппарат и выявить ключевые процессы стратегического менеджмента на металлургических предприятиях в условиях глобализации;
- исследовать теоретические и методические аспекты стратегического управления на металлургических предприятиях;
- изучить опыт менеджмента на металлургических предприятиях в условиях интеграционных процессов;
- проанализировать и оценить эффективность современного состояния и развития металлургических предприятий Республики Казахстан;
- провести анализ состояния и тенденций развития металлургического комплекса Казахстана;
- обосновать регулятивную систему металлургических предприятий Республики Казахстан;
- предложить меры по антикризисному управлению предприятиями металлургической отрасли;
- разработать предложения по привлечению инвестиций в реализацию проектов в металлургии на основе частно-государственного партнерства;
- усовершенствовать модель стратегического менеджмента на металлургических предприятиях в условиях глобализации.

**Объектом исследования** выступает стратегическое управление на металлургических предприятиях Республики Казахстан, рассматриваемое на основе анализа процессов, механизмов и результативности стратегического управления.

**Предмет исследования** является совокупность теоретических, методологических и практических вопросов стратегического управления на металлургических предприятиях.

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составили труды ведущих отечественных и зарубежных ученых по проблемам стратегического управления на предприятиях в условиях глобализации и концептуальных основ формирования и устойчивого функционирования

экономики. Методологической основой достижения поставленной цели и решения сформулированных задач послужил системный подход.

В зависимости от решаемых задач в работе применялись следующие методы исследования:

- абстрактно-логический – при постановке цели и задач исследования, обосновании рабочей гипотезы и разработке концепции, ориентированной на формирование приоритетной роли стратегического управления в условиях глобализации;

- экономико-статистический и расчетно-аналитический – при анализе деятельности и развития металлургических предприятий, при определении эффективности государственной поддержки металлургической отрасли;

- экспертный – при разработке предложений по совершенствованию стратегического менеджмента на металлургических предприятиях в условиях глобализации.

**Информационная база исследования.** В диссертационной работе были использованы и нашли применение законодательные и нормативно-правовые акты Республики Казахстан, аналитические и статистические материалы министерств и ведомств, Комитета по статистике Республики Казахстан, данные анализа предприятий металлургической отрасли, а также другие печатные источники и Интернет-ресурсы. Отдельно использовались данные государственных программ, направленных на развитие национальной экономики, в числе которых «Нурлы жол – путь в будущее», Послания Президента Республики Казахстан, «Казахстан – 2050», «100 конкретных шагов», «Государственная программа индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015-2019 годы» и т.д. [1, 36-40]

**Научная новизна выполненного исследования.** С целью развития теоретических и методологических положений в условиях современной экономики и управления предприятиями автором в диссертационной работе получены следующие результаты:

- углублены теоретические положения, раскрывающие организационно-экономическое содержание стратегического менеджмента, с уточнением значения таких понятий как «стратегия», «государственное регулирование», «антикризисное управление»;

- выявлены и определены состояние, тенденции и направления развития металлургических предприятий Республики Казахстан;

- разработаны концептуальные основы стратегического управления устойчивого развития металлургических предприятий;

- систематизированы факторы и особенности результативности стратегического управления на предприятиях металлургической отрасли, характеризующий интеграционную активность и адаптивность их к базовым правилам ВТО, ЕАЭС;

- усовершенствована модель стратегического развития металлургического комплекса на основе показателей, отражающих

адаптивность его функционирования в рамках ЕАЭС, ВТО с учетом характерных для металлургических предприятий специфических условий;

- предложены алгоритм и перспективные направления внедрения и развития модели стратегического развития металлургического комплекса.

**Основные положения, выдвигаемые на защиту:**

- теоретические подходы к обоснованию стратегического менеджмента на металлургических предприятиях Казахстана;

- анализ современного состояния и приоритетных направлений развития предприятий металлургического комплекса Республики Казахстан;

- концептуальные основы стратегического менеджмента для обоснования модели инновационно-ориентированной системы стратегического управления на металлургических предприятиях;

- модель стратегического менеджмента на металлургических предприятиях Казахстана в условиях интеграции и глобализации;

- алгоритм внедрения стратегического менеджмента на предприятия металлургической отрасли Республики Казахстан.

**Практическая значимость исследования** заключается в возможности использования результатов в практике стратегического менеджмента на металлургических предприятиях, а также в управлении на уровне отрасли при выборе путей ее развития и поведения предприятий на рынке. Отдельные положения могут быть использованы в работе органов государственной власти различного уровня для разработки структурной и инвестиционной политики и активизации инновационной деятельности. Помимо этого результаты, полученные в диссертационном исследовании, могут использоваться при подготовке и переподготовке специалистов экономических служб, руководителей металлургических предприятий, а также в учебном процессе для подготовки студентов экономических специальностей высших учебных заведений и колледжей.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и выводы диссертационной работы использованы в докладах, на конференциях, опубликованы в научных журналах, а также применяются в учебном процессе высших учебных заведений.

**Публикация результатов исследования.** Основные положения и выводы данного исследования были отражены в 15 научных трудах общим объемом 5,25 п.л. В том числе 4 статьи в журналах, рекомендованных Комитетом по контролю в сфере образования и науки МОН РК, 1 статья в журнале «Проблемы современной экономики» (ВАК РФ, издательство Евразийского международного научно-аналитического журнала), 9 публикаций в сборниках научных трудов по материалам международных конференций, из них 7 статей в конференциях стран ближнего зарубежья, 2 статьи в материалах конференций дальнего зарубежья, 1 статья в журнале, входящем в базу данных Thompson Reuters.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, 3 разделов, заключения и списка использованных источников. Текст диссертации изложен на 171 страницах, содержит 26 таблиц, 33 рисунка.