

УДК 338.242.2

Т.А. Пикалова

АЛГОРИТМ ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ГОРНОДОБЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИИ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Представлен алгоритм целеполагания и целесоствления при управлении операционной деятельностью горной компании. Выявлены основные группы стейкхолдеров. Проанализировано влияние деятельности структурных подразделений на эффективность компании. Разработаны инструменты оценки результативности по корпоративной устойчивости в виде согласованной системы показателей по направлениям финансы, внутренняя операционная эффективность, потребители, обучение и рост, «воспроизводство» и «корпоративная социальная ответственность».

Ключевые слова: целеполагание, горная компания, корпоративная устойчивость, согласованная система показателей, стейкхолдеры.

Разнообразие бизнес-процессов горной компании, сложность их организации и согласования определяет необходимость совершенствования модели управления компанией в целом и ее структурными подразделениями. Управление отдельными структурными подразделениями, проектами и мероприятиями не обеспечивает достижение целей компании и обладает рядом недостатков. Главный из них состоит в том, что оценка эффективности деятельности и результатов реализации мероприятий и проектов проводится по степени выполнения задач только по отдельным направлениям. При этом не учитывается вклад каждого подразделения, проекта или мероприятия в реализацию целей и стратегии развития компании. Достаточно часто цели проектов и мероприятий достигаются, а стратегические цели компании – нет. Причиной является несогласованность целей отдельных проектов и мероприятий и стратегических целей компании, а также

несогласованность и даже противоречие целей на одном уровне.

Таким образом, одной из важнейших задач развития горной компании и повышения эффективности ее операционной деятельности является построение системы управления, обеспечивающей согласование стратегических и оперативных целей на всех уровнях управления. Концептуальным подходом, направленным на повышение результативности операционной деятельности горной компании, а также оценки ее эффективности может служить управление по целям.

Методология управления компаний по целям (Management by Objectives, MBO), получила широкое распространение в мировой практике управления во второй половине XX века. Основоположником концепции является П. Друкер. Его подход был расширен И. Ансоффом, О.С. Виханским, А.И. Наумовым.

В 60-е годы XX века концепцию управления по целям внедрили такие крупные транснациональные корпорации, как GeneralElectric, Procter&

Gamble, PhillipMorris. К 1986 году большинство компаний в рейтинге Fortune 500 управляли своими структурными подразделениями по целям. В 90-е годы Нортон Д. и Каплан Р. внесли значительный вклад в развитие инструментария управления по целям, разработав сбалансированную систему показателей.

Концепция управления по целям предполагает разработку целей компании на каждом уровне управления, их согласование, а также ориентацию деятельности всех структурных подразделений на достижение поставленных целей.

Управление по целям позволяет систематизировать процесс управления компанией, а также ориентирует сотрудников на результат. Одной из главных особенностей управления по целям считается наличие четкой иерархии целей внутри компании.

Концепция управления по целям позволяет:

- повысить уровень координации общих действий;
- ранжировать цели компании;
- оценить вероятность достижения как низших, так и высших целей в соответствии с имеющимися ресурсами;
- согласовать цели на всех уровнях управления;
- повысить эффективность работы сотрудников, направить их на достижение результатов [1].

Разработанный алгоритм постановки и реализации целей компании включает 5 этапов:

- анализ целей стейкхолдеров;
- анализ внешней и внутренней среды;
- целеполагание;
- целеосуществление;
- оценка целеосуществления.

Первый этап «анализ целейстейкхолдеров» включает в себя идентификацию и систематизацию основных стейкхолдеров компании, сбор ин-

формации о них, оценку их интересов [2]. Этот этап особенно значим для крупных компаний минерально-сырьевого комплекса в связи с тяжелыми условиями труда персонала, а также градообразующим, бюджетообразующим и социально значимым статусом компаний.

После выявления целей основных стейкхолдеров горной компании необходимо согласовать их с целями акционеров. Для этого необходимо:

- построить матрицу связей между целями собственников компании и интересами стейкхолдеров;
- определить степень влияния достижения каждой цели собственников на удовлетворение каждого из интересов стейкхолдеров;
- при необходимости внести изменения в перечень целей.

Второй этап включает **анализ внешней и внутренней среды**. В процессе своей деятельности компании постоянно подвергаются воздействию различных факторов внешней и внутренней среды, влияющих на цели компании и стратегию. Основная задача анализа внешней среды состоит в мониторинге тенденций, появляющихся возможностей и угроз, прямо или косвенно воздействующих на компанию [3]. Информация, полученная в рамках такого анализа, используется в процессе прогнозирования состояния внешней среды, которое предполагает получение информации о будущем развитии определенных параметров внешней среды. Анализ внутренней среды направлен на анализ внутренних ресурсов (финансовые ресурсы, производственные мощности, материальные ресурсы, человеческий капитал, инновации, информационные ресурсы) и возможностей компаний, оценку ее текущего состояния, сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

В связи с зависимостью деятельности горной компании от состояния и эффективности использования минерально-сырьевой базы, необходимо проведение ее анализа по показателям объема и движения балансовых запасов, содержания полезного компонента в извлекаемом полезном ископаемом, его обогатимость.

Третий этап «**целеполагание**» предусматривает анализ миссии и целей компании, в результате, чего формулируются стратегические цели, которые должны строиться на основе принципа SMART, т.е. должны быть:

- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);
- достижимыми (Achievable);
- ориентированными на результат (Result – oriented);
- привязанными ко времени (Timed).

Для установления связи между деятельностью отдельных подразделений и обеспечения ориентации их деятельности на достижение целей высшего уровня выстраивается дерево (иерархия) целей. Построение дерева целей предполагает:

- формулирование стратегических целей компаний, исходя из миссии, видения;
- построение дерева целей для всех структурных подразделений компаний, путем декомпозиции на нижние уровни управления.

Четвертый этап «**целеосуществление**» включает в себя разработку показателей результативности, контроль реализации целей и их корректировку в случае необходимости.

Реализация целей горной компании осуществляется за счет скоординированного взаимодействия всех ее бизнес-процессов и подсистем. При этом сложность и разнообразие бизнес-процессов добывающих ком-

паний определяет необходимость построения эффективной системы управления операционной деятельностью.

Для управления операционной деятельностью горной компании необходимо установить критерии (показатели результативности), на основе которых оценивается степень достижения поставленных целей. В качестве инструмента оценки эффективности достижения поставленных компанией целей предлагается адаптированная сбалансированная система показателей, рассматривающая цели по четырем направлениям: финансовому, внутренних бизнес-процессов, заинтересованных сторон, а также обучения и роста.

Деятельность горной компании характеризуется рядом специфических признаков: повышенная капиталоемкость, ресурсоемкость, зависимость от состояния минерально-сырьевой базы, поэтому автором дополнена сбалансированная система показателей направлением «воспроизводство». А вследствие роста требований к социальной ответственности и экологической политике горной компании, в систему включено направление корпоративной социальной ответственности [4].

“Баланс” в рамках концепции ССП носит многоплановый характер и достигается за счет связи между монетарными и нефинансовыми индикаторами системы, всеми уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также внутренними и внешними аспектами деятельности компаний [5].

Сбалансированная система показателей позволяет установить причинно-следственные связи между целями компаниями, а также привязать

Таблица 1

**Основные стейкхолдеры и цели горной компании
(на примере ОАО «Михайловский ГОК»)**

Зaintересованные стороны	Типичные интересы	Цели ОАО «Михайловский ГОК»
Жители региона, в котором компания осуществляет деятельность	Развитие инфраструктуры. Поддержка образования, спорта, социальных программ. Экологическая безопасность.	-снижение нагрузки на окружающую среду; -развитие социально-экономического потенциала региона присутствия
Органы местной власти	Полная уплата налогов. Повышение уровня социальной стабильности в регионе. Поддержка социальных программ.	-снижение нагрузки на окружающую среду; -развитие социально-экономического потенциала региона присутствия
Собственники	Повышение деловой репутации компании. Поддержка со стороны органов власти. Повышение инвестиционной привлекательности компании. Снижение нефинансовых рисков.	-рост стоимости компаний; -повышение эффективности использования активов; -рост доли на внутреннем и внешнем рынках; -повышение эффективности использования ресурсов; -расширение минерально-сырьевой базы; -минимизация потерь при добывче; -повышение качества продукции
Общество	Повышение прозрачности компании для общества. Использование ресурсосберегающих технологий, обеспечение экологической и промышленной безопасности производства.	-снижение нагрузки на окружающую среду
Персонал	Безопасные условия труда (улучшение условий труда). Дополнительные социальные льготы и гарантии. Создание рабочих мест для молодых специалистов, возможность профессионального карьерного роста.	-повышение промышленной безопасности; -повышение профессиональных компетенций сотрудников
Инвесторы	Достоверность отчетности компании. Повышение деловой репутации компании. Повышение инвестиционной привлекательности компании. Снижение рисков.	-повышение эффективности использования активов
Поставщики и потребители	Следование этическим принципам компании. Своевременное и точное выполнение договорных отношений. Справедливая конкуренция.	-повышение качества продукции

Таблица 2

Степень влияния эффективности деятельности подразделений на реализацию целей *

Направление	Показатели, характеризующие направление	Структурное подразделение компании				
		Рудоуправление	Управление железнодорожным транспортом	Управление автомобильным транспортом	Дробильно-сортировочная фабрика	Обогатительная фабрика
Финансы	Рентабельность продукции	+++	+++	+++	+++	+++
	EVA	+++	+	+	+++	+++
	Рентабельность инвестиций	+++	++	++	+++	+++
Потребители	Доля на внутреннем рынке	×	×	×	++	++
	Доля на внешнем рынке	×	×	×	++	++
	Количество полученных претензий	×	+++	+++	+++	+++
	Количество новых рынков	×	×	×	+++	+++
Внутренняя операционная эффективность	Фондоотдача	+++	+++	+++	+++	+++
	Качество основного вида товарной продукции	+++	×	×	+++	+++
	Прирост объема перевозок	++	+++	+++	×	×
	Затраты на НИОКР и новые технологии	++	×	×	+++	+++
Обучение и рост	Производительность труда	+++	+++	+++	+++	+++
	Отношение средней заработной платы на предприятии к средней по отрасли	+++	+++	+++	+++	+++
	Текущесть кадров	+++	+++	+++	+++	+++
	Затраты на повышение квалификации на одного сотрудника	+++	+++	+++	+++	+++
Воспроизводство	Прирост разведенных запасов	+++	×	×	×	×
	Коэффициент извлечения	+++	×	×	×	×
	Коэффициент использования производственной мощности	+++	+++	+++	+++	+++
Корпоративная социальная ответственность	Коэффициент травматизма с потерей рабочего времени	+++	+++	+++	+++	+++
	Отношение величины фактических выбросов вредных веществ к нормативным значениям	+++	×	×	+++	+++
	Отношение величины переработанных отходов к общей величине отходов	+	×	×	+++	+++
	Отношение социальных инвестиций к выручке	×	×	×	×	×

*+++ - очень сильное влияние

+-- существенное влияние

+ - низкая степень влияния

Х - отсутствие влияния

к каждой цели компании показатель, отражающий эффективность ее осуществления.

Одни и те же цели могут достигаться путем использования нескольких различных средств и методов, носящих альтернативный характер. Выбор предпочтительной альтернативы осуществляется на основе ресурсов и возможностей компании (технологии, материалы, финансы и пр.), а также по соотношению: достигаемый результат — затраты, время, риски.

Контроль целеосуществления производится на основе сбалансированной системы показателей. Он включает установление оптимальных значений показателей системы, измерение фактически достигнутых результатов и их отклонений от установленных значений.

Динамичная среда функционирования компании обуславливает необходимость проверки актуальности поставленных целей и их корректировки. Корректировка целей необходима для обеспечения соответствия поставленных целей компании, способов их достижения изменяющейся внешней и внутренней среде.

Пятый этап предусматривает **«оценку результатов реализации целей»**. Оценка эффекта от реализации цели производится с точки зрения акционеров и основных стейххолдеров на основе сбалансированной системы показателей.

Описанный алгоритм был апробирован на ОАО «Михайловский ГОК» - крупнейшей железорудной компании России. ОАО «Михайловский ГОК» входит в добывающий дивизион холдинга «МЕТАЛЛОИНВЕСТ». Минерально-сырьевой базой комбината являются богатые и бедные руды Михайловского месторождения.

Автором были выявлены основные группы стейххолдеров ОАО «Михайловский ГОК», выполнен анализ и согласование целей собственников и стейххолдеров, а также проведен анализ среды. В рамках этапа целеполагания были определены цели ОАО «Михайловский ГОК» (табл. 1).

Повышение эффективности управления деятельностью горной компании достигается за счет согласования деятельности структурных подразделений посредством целеполагания. В табл. 2 представлена сбалансированная система показателей горно-металлургической компании, а также степень влияния результативности деятельности подразделений на реализацию целей.

Определение степени влияния деятельности отдельных структурных подразделений на реализацию целей горной компании позволяет установить, в рамках каких подразделений должна реализоваться каждая из целей компании, и определить пункты ответственности, что повышает эффективность деятельности компании и способствует достижению поставленных целей.

Разработанный алгоритм целеполагания и целеосуществления позволяет достичь согласованности работы структурных подразделений и направить их деятельность на реализацию целей горной компании. Интеграция концепций управления по целям и сбалансированной системы показателей дает возможность охватить деятельность горной компании по всем направлениям на каждом уровне управления. Дальнейшие исследования проблем целеполагания и целеосуществления будут строиться на вопросе методики отбора стратегических альтернатив при реализации целей горной компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Исаакова Д.В. Система управления по целям // Научные записки НГУЭУ, № 1, 2010.
2. Пономаренко Т.В., И. Б. Сергеев И.Б. Обоснование стратегических инвестиционных решений в интегрированных горных компаниях на основе стейкхолдерской теории фирмы / // Изв. вузов. Горный журнал. – 2012. – №7. – С. 23–31.
3. Никифорова Е.В., Бердникова Л.Ф., Авинова В.А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки ТГУ. Сер.
- Экономика и управление. – 2011. – №4. – С. 79-82.
4. Пикалова Т.А., Пономаренко Т.В. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления горной компанией//«Записки Горного института: проблемы недропользования». СПб. 2012, том 196. – С. 195-201.
5. Петер Х. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием. //Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 108-113. ГИАБ

КОРОТКО ОБ АВТОРЕ

Пикалова Т.А. – аспирант кафедры «Организация и управление», Национальный минерально-сырьевой университет «Горный», e-mail: rectorat@spmi.ru



UDC 338.242.2

ALGORITHM OF OPERATING TRUST OF MINING COMPANIES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Pikalova T.A., Graduate Student,
National Mineral Resource University "University of Mines", e-mail: rectorat@spmi.ru

The algorithm of goal-setting and tseleosuschestvleniya in managing operating activities mining company. The main groups Stake Holders. Analyzed the impact of the structural units on the efficiency of the company. Developed tools to assess the impact on corporate sustainability in the form of a coherent system of indicators in areas finance, internal operational efficiency, customers, learning and growth, "reproduction" and "corporate social responsibility".

Key words: goal setting, mining company, corporate sustainability, consistent system of indicators, stakeholders.

REFERENCES

1. Isaakova D.V. Sistema upravleniya po tselyam // Nauchnye zapiski NGUEU, № 1, 2010.
2. Ponomarenko T.V., I. B. Sergeev I.B. Obosnovanie strategicheskikh investitsionnykh reshenii v integrirovannykh gor-nykh kompaniyakh na osnove steikkholderskoi teorii firmy // Izv. vuzov. Gornyi zhurnal. – 2012. – №7. – S. 23–31.
3. Nikiforova E.V., Berdnikova L.F., Avinova V.A. Soderzhanie i is-tochniki informatsii strategicheskogo analiza vneshnei i vnutrennei sredy organizatsii // Vektor nauki TGU. Ser. Ekonomika i upravlenie. – 2011. – №4. – S. 79-82.
4. Pikalova T.A., Ponomarenko T.V. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei kak instrument strategicheskogo upravleniya gornoj kompaniej//«Zapiski Gornogo instituta: problemy nedropol'zovaniya». SPb. 2012, tom 196. – S. 195-201.
5. Peter Kh. Sbalansirovannaya siste-ma pokazatelei kak sredstvo upravleniya predpriyatiem. //Problemy teorii i praktiki upravleniya. – 2000. – № 4. – S. 108-113.