

## **РАЗДЕЛ II. ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

УДК 334.72

*Великоре́дчанин Д.О.*

*Московский государственный областной университет*

### **ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КОРПОРАТИВНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ В ГОРНОДОБЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ**

*D. Velikoredchanin*

*Moscow State Regional University*

### **ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL CAPACITY OF CORPORATE ENTITIES IN RUSSIAN MINING INDUSTRY**

*Аннотация.* В данной статье говорится о стратегических проблемах, связанных с системой корпоративного управления в горнодобывающей промышленности России и ставится задача поиска более эффективных схем и механизмов управления горнодобывающими корпорациями. В этой связи предлагается система стратегического организационного управления с использованием современных информационных технологий корпоративного управления в горнодобывающей промышленности, базирующаяся на надёжных, выверенных принципах, составляющих единый комплекс. В целях оптимизации деятельности корпоративных образований в горнодобывающей промышленности предлагается применять моделирование факторов стоимости с помощью Archimedes FACX – инструмента эффективного построения и управления моделью факторов стоимости.

*Ключевые слова:* горнодобывающая промышленность; корпоративное образование; стратегическое управление, внешняя среда, модель фактора стоимости.

*Abstract:* This article refers to the strategic issues involved with the system of corporate governance in the mining industry in Russia and the aim is to find out more effective schemes and mechanisms for the management of mining corporations. It is therefore proposed to use strategic organizational management system employing modern information technology corporate governance in mining industry-based safe-clean principles that make up a single set. In order to optimize the activities of corporate entities in mining industry it is necessary to apply modeling value drivers with the Archimedes FACX-effective tool for building and managing the model of value drivers.

*Key words:* mining industry; corporate entity; strategic management, external environment, model factor value.

---

© Великоре́дчанин Д.О., 2012.

Современная система внутрикорпоративного управления должна обеспечивать в стратегическом плане решение двух комплексов проблем:

- обеспечение высокого качества и оперативности стратегических и тактических решений, возможности анализа ситуаций, моделирования вариантов, связанных с принятием решений в условиях фиксированного выбора целей и стратегий;

- возможность принятия управленческих решений в условиях изменения системы ценностей, целей и стратегии корпорации на предстоящий период развития.

Синтез системы управления включает две группы задач структурной динамики корпораций: во-первых, это макроструктурная трансформация состава базовых элементов корпораций (расширение состава дочерних предприятий, слияния, поглощения); во-вторых, это реорганизация внутренней структуры управления корпораций – реинжиниринг бизнеса.

Целевой движущий мотив корпораций – потребность улучшить финансовое положение путем снижения стоимости своих бизнес-процессов, сокращения избыточных внутрифирменных работ, повышения эффективности управленческой системы.

Структура корпоративных образований не должна быть стабильной (и не может быть стабильной), она должна изменяться постоянно, чтобы обеспечивать запросы потребителей, приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, совершенствовать свои бизнес-процессы.

Приспособление к условиям среды, особенно в районах мерзлоты, обуславливает усиление служб макроэкономического анализа, особенно его финансового блока. Причем это не просто усиление структур, а усиление научно-методическое, профессиональное, информационное, для чего должны усиливаться функциональные направления деятельности, а именно:

- определение и анализ динамики сегментов экономики, финансовой среды, оказывающих значительное воздействие на

деятельность корпораций (мониторинг экономической среды корпорации);

- построение моделей развития финансово-экономической среды корпораций;

- разработка информационно-аналитической системы по параметрам экономической среды корпорации на прогнозный период;

- повышение прогностической достоверности модели развития экономической среды корпораций.

Система стратегического организационного управления корпоративных образований в горнодобывающей промышленности должна базироваться на надёжно выверенных принципах, составляющих единый комплекс (см. рис. 1.)

В рамках организационно-управленческого обеспечения реализации стратегии развития корпорации осуществляется:

- поиск целесообразных вариантов развития макроструктуры корпорации, динамики изменения состава ее компонентов с учетом прогнозов развития экономической ситуации;

- выбор эффективных вариантов реинжиниринга бизнеса корпорации;

- разработка системы стратегических планов-проектов корпорации, их корректировка, получение и использование листинга с целью обеспечения самой корпорации и её бизнесу максимума долгосрочных перспектив роста и развития;

- мониторинг финансовой безопасности корпорации, ее готовности устойчиво работать при резком изменении рыночной ситуации и кризиса на фондовом и банковском рынках, а также при значительных колебаниях цен на ее продукцию, управление рисками.

Эффективность деятельности корпорации полностью определяется эффективностью ее системы управления. Для построения действительно эффективного управления необходимо достижение «системности» – слаженности и сбалансированности всех подсистем: планирования, финансового менеджмента, ведение документооборота и пр. И достижение этой системности возможно при использовании и процессных, и функциональных схем управления компаний [1, с. 57].



Рис. 1. Система стратегического организационного управления корпоративных образований в горнодобывающей промышленности

Эффективная система управления горными проектами должна включать в себя тщательную оценку потенциальных воздействий на окружающую среду и рисков на ранних стадиях разработки проекта добычи полезных ископаемых и обеспечить снижение и регулирование рисков и воздействий на постоянной основе в течение всего жизненного цикла проекта добычи. Для реализации этого требования по охране окружающей среды, здоровья и труда для корпоративных образований горнодобывающей промышленности необходимо учитывать требования к инженерно-геологической безопасности, заключающиеся в обеспечении надлежащего управления геотехническими рисками в течение всего срока реализации проекта добычи полезных ископаемых. В российской практике существует понятие «управление экзогенными геологическими процессами». К геотехническим относятся риски повреждения или разрушения инженерных объектов, а также нарушения устойчивости грунтовых массивов, вовлеченных в сферу

инженерной деятельности (освоения) вследствие проявления или активации экзогенных геологических процессов и сейсмических событий. В сейсмически активных и потенциально подверженных экстремальным климатическим явлениям районах необходимо принимать повышенные меры безопасности. Следует организовать систематический мониторинг экзогенных геологических процессов. Тенденции развития горнодобывающей отрасли таковы, что активная разработка месторождений охватывает регионы со все более и более сложными природными условиями, включая мерзлотные. Развитие многолетнемерзлотных пород определяет широкий спектр специфических процессов, развивающихся в естественных, не нарушенных техногенной деятельностью условиях и зачастую сильно осложняющих условия освоения. Это такие процессы, как: сезонное вытаивание мерзлых пород, обуславливающее паводки в течение всего теплого сезона; наледообразование; курумы – «каменные потоки»; находящиеся в мерзлом состоянии

хранилище хвостов амальгамации, термоэрозия и т. п.

Создание системы управления геотехническими рисками обеспечивает:

- оценку и прогноз геотехнических рисков на начальных стадиях проектных исследований;
- детализацию оценки и уточнение прогноза геотехнических рисков на последующих стадиях исследований, в периоды строительства и эксплуатации объекта;
- систематический мониторинг экзогенных геологических процессов;
- регулярный анализ данных о геотехнической устойчивости;
- своевременную выработку грамотных решений по подавлению нежелательных процессов и регулированию состояния грунтовых массивов;
- обеспечение и контроль выполнения принятых решений и результатов.

Внедрение системы управления геотехническими рисками фактически обеспечивает выполнение требований российских Строительных норм и правил в части обеспечения безопасности. Реализация вышеперечисленных функций системы управления геотехническими рисками с привлечением специализированных организаций позволит избежать аварийных ситуаций и снизить расходы на ремонт и эксплуатацию объектов инфраструктуры рудника, а также обеспечить минимизацию негативных воздействий на окружающую среду.

Объективные потребности российской экономики, горнодобывающей отрасли и важных для страны регионов требуют поддержки современных информационных технологий корпоративного управления. К их числу относятся:

- методология планирования бизнес-ресурсов (планирование потребности в материалах, планирование потребности в мощностях, планирование потребности в финансовых ресурсах), оптимизации дея-

тельности корпоративных образований;

- система управления затратами и себестоимостью (учет и анализ затрат; управление себестоимостью и ценой продажи, анализ cash flow – финансовых потоков);
- система поддержки принятия решений (предоставление объективной и своевременной информации, удобный и интеллектуальный интерфейс к данным; возможность в «горячем» режиме оказывать управляющее воздействие);
- международная система отчетности.

Их отсутствие и приводит к поиску новых решений. Можно утверждать, что поддержка этих технологий обязательна для любой системы, желающей уверенно шагнуть в новое столетие корпоративизма.

В финансовом регулировании в последнее время большое значение приобрели механизмы по сокращению затрат в корпоративных образованиях. В последнее время затраты горнодобывающих корпораций существенно выросли, и перед менеджментом стоит задача по их сокращению. В целях оптимизации деятельности корпоративных образований в горнодобывающей промышленности целесообразно применять моделирование факторов стоимости с помощью Archimedes FACX – инструмента эффективного построения и управления моделью факторов стоимости. Разработки Archimedes FACX является эффективным инструментом для оперативного построения операционных моделей горнодобывающих корпораций и сопоставление операционных показателей их деятельности. Корпорации горнодобывающего сектора тем самым могут повысить и управлять операционной эффективностью своей производственной деятельности по всей цепочке создания стоимости посредством создания и использования комплексных операционных моделей, связывающих операционные и финансовые показатели деятельности. Инструменты модели факторов стоимости на основе Archimedes FACX показаны на рис. 2.

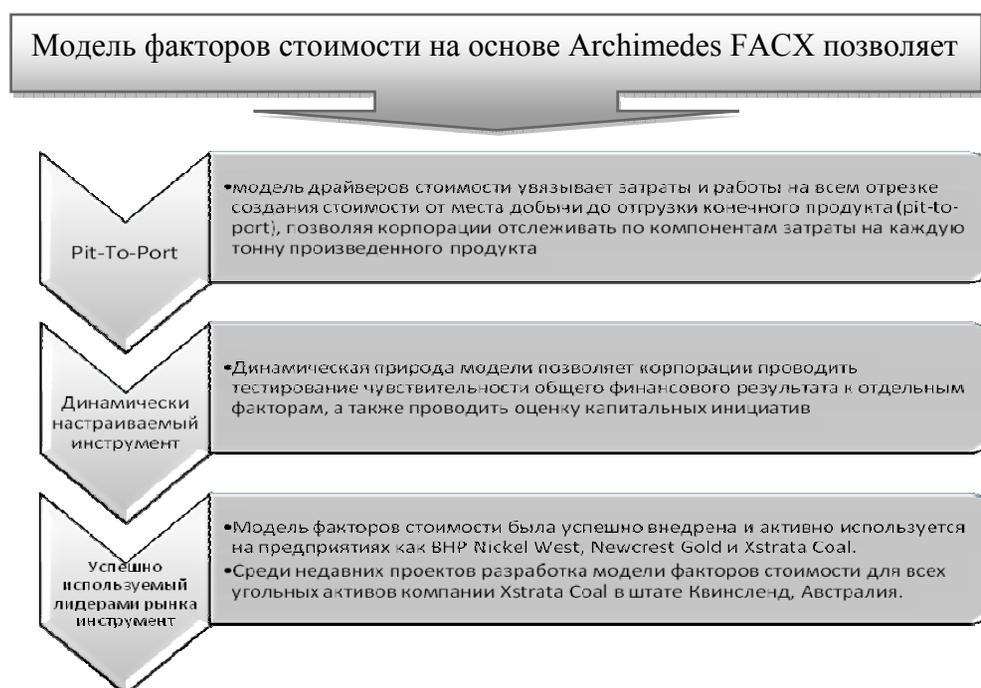


Рис.2. Инструменты модели факторов стоимости на основе Archimedes FACX

Archimedes FACX обеспечивает гибкость для соотнесения операционных данных с финансовыми показателями. Основные направления использования модели факторов стоимости на базе инструмента Archimedes FACX следующие:

- создание экономической модели бизнеса;
- использование менеджментом корпорации для обнаружения взаимосвязей между отдельными факторами создания стоимости;
- повышение эффективности процесса стратегического планирования за счет использования более точных данных, отражающих возможные состояния корпорации;
- оценка экономического эффекта новых инициатив;
- быстрое получение ответа на вопрос «где деньги?»;
- повышение эффективности использования системы КПЭ.

Международная система отчетности о результатах геологоразведочных работ корпоративных образований в горнодобывающей промышленности имеет существенные недостатки, заключающиеся в том, что:

– по определенным позициям российская и международная классификационные системы не совпадают и требуют дополнительных уточнений;

– данные, представляемые в соответствии с российской системой классификации не обеспечивают выход российским корпорациям на основные рынки сырья и капитала;

– результаты, получаемые на основе российской классификации, не в полной мере вызывают доверие у иностранных инвесторов;

– необходимость в проведении дополнительных дублирующих работ по оценке месторождения;

– оценки запасов, получаемых по двум системам, совместить бывает невозможно.

Российский же Кодекс публичной отчетности о результатах геологоразведочных работ, ресурсах и запасах твердых полезных ископаемых (Кодекс НАЭН) основан на шаблоне CRIRSCO с учетом специфики российской системы классификации. Он устанавливает минимальные требования, предъявляемые к Публичному отчету горнопромышленных и геологоразведочных

корпораций и предназначается для использования в международных масштабах в рыночных целях параллельно действующей системе российской классификации, используемой в государственных целях [3, с. 5-6].

Для тонкой настройки систем корпоративного регулирования целесообразно использование методологии ситуационного подхода, который может способствовать разработке альтернативных структур, методов и стратегий с целью выбора применительно к данным конкретным условиям наиболее приемлемых решений. Можно согласиться с мнением о том, что «эффективное управление всегда ситуационно» [2, с. 23-25]. Это обуславливает необходимость учета значительного числа факторов в процессе регулирования. Системы управления крупными корпоративными образованиями в связи с определенной аморфностью структурного построения методов работы нуждаются в факторном анализе развития эффективности реализуемых мер с целью выбора наиболее эффективных решений с учетом складывающейся на рынке ситуации.

Новая парадигма управления связана с отходом от управленческого рационализма и основана на системном, ситуационном подходе. Максимальная маневренность, адаптивность, мобильность – это главные характеристики новых систем. Применительно к рутинным действиям можно сказать, что маневр в распределении различных ресурсов стал важнее, чем пунктуальность в расходовании средств и бережливость.

Агрессивность внешней среды усиливается, что связано с увеличением зависимости управления от человеческого фактора, информационного обеспечения и конъюнктуры рынка. Угрозы и возможности их появления все больше учитываются при принятии решений. При этом сигналы, на которые должна реагировать система управления, становятся все тоньше, неопределеннее. Появилась даже теория «управления по слабым сигналам». Наша новая система корпоративного регулирования должна научиться работать по этим «слабым сигналам». В рамках

этой системы, как нам представляется, необходимо использовать совокупность пороговых значений индикаторов экономической безопасности.

Представляется, что в управлении современными корпоративными образованиями в горнодобывающей промышленности недооценивается функция координации, представляющая собой синхронизирующий фактор, реализуемый в эффективной схеме планирования. Это особенно важно в корпорациях с высоким уровнем диверсификации, где проблема рационального сочетания автономией координации чрезвычайно важны [4, с. 48-52]. Акцент на мотивационные аспекты в системе регулирования предопределяет необходимость коррекции процессов координационных решений в управлении корпорациями. Нахождение координационных решений процесс более сложный, чем обычный административно-волевой, однако и качество этих типов решений, как правило, значительно выше. Предлагаемая схема предполагает реализацию трех основных этапов:

- определение тенденций развития и диагностика проблемы с учетом известных и новых угроз существованию корпорации;
- поиск вариантов координации и альтернативных решений (установление конфликта интересов);
- наладка системы и принятие решения.

В процессе реализации этой схемы возможны следующие варианты координации и решений в области формирования и развития корпорации и системы ее регулирования.

1. Позиция ожидания (осуществляются действия компромиссного плана, проводится частичное изменение традиционных управленческих коммуникаций).

2. Позиция постепенных преобразований (осуществление действия, адекватного изменениям во внешней среде компании).

3. Позиция активных действий (реализуется стратегия революционных преобразований как в методах действий, так и в структурном обеспечении их реализации).

Объективные потребности российской экономики требуют поддержки наиболее современных технологий корпоративного управления, причем в весьма современной постановке.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Агеев А.Б. Создание современной системы корпоративного управления в акционерных обществах: вопросы теории и практики / А.Б. Агеев. – М.: Волтерс Клувер, 2010. – С. 57.
2. Купц Г., Обонелл С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих решений. М.: Прогресс, 2009. – С.23-25
3. Решетина Е. Н. Тенденции корпоративного управления / Е. Н. Решетина // Право и экономика. – 2010. – № 12.- С. 5-6.
4. Удалов Д. Эффективное корпоративное управление в конкурентной среде за инвестиционные ресурсы / Д. Удалов // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2010. – № 2. 48-52.
5. Хрусталева Е.Ю. Финансово-экономические механизмы согласования корпоративных интересов субъектов интегрированных структур / Е. Ю. Хрусталева, Ю.Н. Макаров // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 37. – С. 10-16
6. Шаститко А.Е. Структурные альтернативы оценки качества корпоративного управления / А.Е. Шаститко, Т.А. Радченко // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8. – № 2. – С.3-20.