

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

**ФГБОУ ВО «Российский государственный геологоразведочный
университет**

имени Серго Орджоникидзе»

(МГРИ)



На правах рукописи

Лунькин Дмитрий Александрович

**Совершенствование интеграционного взаимодействия горно-
обогатительных и металлургических компаний (корпоративные и
стратегические аспекты)**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексам – промышленность)

Диссертация

на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Научный руководитель

доктор экономических наук,

профессор Лисов В.И.

Москва, 2020

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. Горно-обогатительные комбинаты: организационные и экономические особенности функционирования, стратегические ориентиры развития	11
1.1. Горно-металлургический комплекс: экономические особенности, ключевые тренды	11
1.2. Организационно-технологические особенности управления горно-металлургическим бизнесом	17
1.3. Экономические тенденции функционирования горно-обогатительных комбинатов	23
1.4. Стратегические ориентиры развития горно-металлургического комплекса	35
Выводы	44
Глава 2. Основные концептуальные положения по совершенствованию интеграционного взаимодействия горно-обогатительных компаний	47
2.1. Горно-обогатительные комбинаты как цепочка создания ценности.....	47
2.2. Особенности применения концепции бережливого производства к горнопромышленному бизнесу	56
2.3. Корпоративная политика ГОКа как фактор совершенствования интеграционного взаимодействия компаний	64
Выводы	81
Глава 3. Пути совершенствования корпоративных механизмов взаимодействия горно-обогатительных и металлургических компаний	83
3.1. Промышленно-инновационная политика как фактор совершенствования корпоративного взаимодействия горно-обогатительных и металлургических корпораций.....	83
3.2. Совершенствование форматов корпоративной политики горно-обогатительных предприятий.....	88
3.3. Совершенствование организации стратегического планирования горно-обогатительных компаний.....	105
3.3.1. Основные методические положения	105
3.3.2. Внутренний аудит функционирования ЕПТЦ.....	113

3.3.3. Методические рекомендации по совершенствованию стратегического планирования горно-обогатительных комбинатов	120
3.4. Методические рекомендации по организации, оценке и анализу эффективности управленческого взаимодействия ГОКов и меткомбинатов в рамках интегрированного бизнеса	131
Выводы	149
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	152
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	161
Приложение А	179

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена, во-первых, высокой стратегической значимостью минерально-сырьевого комплекса (МСК) и его ключевых отраслевых подсистем для обеспечения функционирования российской экономики. Горно-металлургическая сфера, предполагающая устойчивое взаимодействие добывающих, перерабатывающих и металлопроизводящих производств, является основой для конкурентного развития отечественного машиностроения и строительства, источником поступления значительных валютных ресурсов за счет экспортных поставок железорудной и металлургической продукции. Указанное взаимодействие горнорудного и металлургического сегментов имеет определяющее значение для повышения эффективности горно-металлургического комплекса (ГМК) в целом; при этом обеспечивается, как правило, в рамках крупных вертикально интегрированных металлургических корпораций (ВИМК). Корпоративное взаимодействие горно-обогатительных и металлургических комбинатов в рамках ВИМК предполагает совершенствование организационно-экономических механизмов совместной деятельности соответствующих бизнес-структур, а также ее государственную поддержку со стороны макро- и мезоуровневой промышленно-инновационной политики. Что требует налаживания рационального взаимодействия менеджментов горно-обогатительных компаний (ГОКов) и металлургических комбинатов (МК) как между собой, так и совокупностью ключевых заинтересованных лиц (стейкхолдеров).

Во-вторых, совершенствование взаимодействия менеджментов ГОКа и МК должно рассматриваться как значимый фактор нейтрализации комплекса рисков устойчивого функционирования и развития ВИМК, усиливающихся в последние годы. В данном взаимодействии следует учитывать, что независимо от степени участия штаб-квартиры или МК в уставном капитале ГОКов, последние являются ресурсными стратегическими бизнес-единицами, с которыми следует выстраивать особый тип корпоративных отношений,

основанный не на диктате, а на учете общих экономических интересов, угроз совместному бизнесу, поиску возможностей их нейтрализации, общей корпоративной культуре. Рациональное взаимодействие менеджментов компаний предполагает проектирование и реализацию организационно-управленческих инструментов, способных на системной и долговременной основе обеспечивать внутрикорпоративные механизмы скоординированной управленческой деятельности ГОКов, МК, штаб-квартир ВИМК.

Степень научной разработанности темы. Проблематика совершенствования корпоративного управления в рыночных структурах рассматривалась в работах С.Б.Авдашевой, И.В.Беликова, Ю.Б.Винслава, И.Б.Гуркова, В.Е.Дементьева, Т.Г.Долгопятовой, М.В.Ершова, А.Д.Касатова, С.А.Попова, А.Д.Радыгина, О.А.Третьяк, Е.В.Устюжаниной, И.М. Шиткиной, Ю.В. Якутина, Д.Аакера, М.Вердера, Д.Вумека, Д.Дениса, П.Друкера, Р.Каплана, Д.Нортон, М.Портера, Г.Хэмела, К.Прахалада, Дж.Саймонса, О.Уильямсона, А.Чандлера и других специалистов.

Вопросы совершенствования организационно-экономического механизма деятельности компаний горно-металлургического комплекса исследовались в трудах М.И.Агошкова, О.В.Баженова, В.Т.Борисовича, О.С.Брюховецкого, Д.В.Бурдина, Д.С.Воронова, А.В.Власенко, Н.В.Галкиной, А.В.Душина, В.М.Заернюка, С.И.Захарова, В.А.Косьянова, Е.А.Козловского, С.В.Корнилкова, А.С.Красной, Н.Х.Курбанова, Ф.Д.Ларичкина, В.И.Лисова, Л.В.Ларченко, А.М.Макарова, А.К.Медведева, И.Т.Мельникова, З.М.Назаровой, С.М.Попова, К.Н.Трубецкого, А.А.Черниковой, А.Е.Череповицына, О.С.Шибановой, Е.Г.Чмышенко, Д.Кэмпбелла и других ученых.

В то же время в подавляющем большинстве исследований вопросы совершенствования организационно-экономического механизма функционирования ГОКов рассматривались применительно к отдельно взятым предприятиям, вне рамок интеграционного взаимодействия ведущих компаний металлургических холдингов (ВИМК). Проблематика

формирования системы внутрикорпоративных организационно-управленческих инструментов, ориентированных на обеспечение согласованной деятельности менеджментов ГОКов и МК в общих интересах выпуска конечной конкурентоспособной металлургической продукции остается недостаточно разработанной. Соответствующие задачи требуют комплексных решений, учитывающих лучшую практику управления интегрированным бизнесом, а также совокупность отраслевых организационно-технологических и организационно-управленческих факторов, обеспечивающих скоординированность совместной деятельности менеджментов компаний-участников ВИМК как в операционной, так и других функциональных сферах бизнеса.

Цель работы состоит в системном обосновании организационно-управленческого инструментария, направленного на обеспечение скоординированного взаимодействия менеджментов горнорудного и металлургического сегментов в рамках вертикально интегрированных компаний (на примере черной металлургии).

В соответствии с данной целью **задачами исследования** были следующие:

- дать характеристику организационно-технологических особенностей и экономических трендов функционирования горно-обогатительных комбинатов в общей системе горно-металлургического производства;
- разработать основные концептуальные положения по совершенствованию организации взаимодействия менеджментов горно-обогатительных и металлургических компаний как элементов общей организационно-технологической цепочки интегрированного бизнеса;
- разработать методические положения по регламентации (стандартизации) корпоративной политики горно-обогатительных компаний как ресурсных стратегических бизнес-единиц в составе вертикально интегрированных холдингов;

- разработать методические положения и рекомендации по совершенствованию организации стратегического планирования развития ГОКов на основе реализации долговременных партнерских отношений в рамках ВИМК, а также по оценке и анализу интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКов и МК.

Объектом исследования являются горно-обогатительные компании как стратегически значимый ресурсный элемент в общей системе горно-металлургических интегрированных корпораций.

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе интеграционного взаимодействия менеджментов горно-обогатительных и металлургических корпораций.

Область исследования относится к специальности ВАК 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, комплексами – промышленность)», важной составной частью которой является изучение корпоративных управленческих структур. Полученные результаты исследования относятся к следующим разделам данной специальности: 1.1.4 (Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования в промышленных предприятиях, отраслях и комплексах); 1.1.8 (Совершенствование организационно-правовых форм хозяйствования в корпоративных образованиях); 1.1.16 (Промышленная политика макро- и микроуровня).

Методология и методы исследования предполагали использование системного подхода к анализу деятельности ГОКов как стратегически значимого элемента общей организационно-технологической цепочки производства конечной металлургической продукции (цепочки создания ценности). Взаимодействие ГОКов в рамках функционирования ВИМК рассматривалось в контексте ряда современных управленческих концепций (цепочка корпоративной ценности, стейкхолдерская, бережливое производство, стратегическое управление). Использовались материалы Росстата, законодательных актов в области промышленной политики и

недропользования, а также утвержденных отраслевых стратегий развития минерально-сырьевого комплекса. Систематизировались данные внутренних (локальных) документов корпоративного управления ГОКов, соответствующие материалы СМИ и Интернета (сайты предприятий).

Научная новизна исследования состоит в разработке концептуальных основ формирования внутрикорпоративной системы организационно-управленческих инструментов, ориентированных на совершенствование интеграционного взаимодействия менеджментов компаний-участников вертикально интегрированных металлургических холдингов.

Основные результаты работы, содержащие элементы научной новизны, состоят в следующем:

- разработаны основные концептуальные положения по совершенствованию интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКов и МК, предполагающие скоординированность их действий по обеспечению устойчивого функционирования единой технологической цепочки создания конечной металлургической продукции, а также учет общих экономических интересов, угроз и возможностей их нейтрализации в системах корпоративного управления;
- разработаны принципы, организационно-управленческие алгоритмы и показатели систем стратегического планирования, ориентированных на совершенствование взаимодействия менеджментов компаний;
- обоснован комплекс критериев, процессных и результативных показателей в целях формирования корпоративных систем оценки и анализа интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКов и МК.

Теоретическая значимость работы состоит в обосновании внутрикорпоративного организационно-управленческого механизма, обеспечивающего скоординированное стратегически ориентированное взаимодействие менеджментов компаний-участников интегрированного бизнеса.

Практическая значимость работы заключается в том, что ее результаты могут быть использованы менеджментами ГОКов, МК, штаб-квартир ВИМК при разработке и актуализации их корпоративной политики в целом, а также совершенствовании системы корпоративных стандартов и организации стратегического планирования. Материалы исследования также могут быть положены в основу формирования системы оценки и анализа интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКов и МК как необходимого условия повышения корпоративной культуры соответствующих бизнесов. Результаты работы целесообразно использовать в вузовских программах экономико-управленческого профиля.

Достоверность научных положений исследования обусловлена систематизацией опыта отечественных ВИМК и ГОКов в области корпоративного управления, обобщением соответствующей международной практики, проведением анализа организационно-экономических особенностей и трендов функционирования ГОКов с использованием репрезентативных отраслевых статистических материалов.

Апробация результатов работы проводилась путем публикаций ее материалов в рецензируемых научных журналах, а также докладах на международных научно-практических конференциях, проводимых РГГРУ (МГРИ) в 2017-2019 гг. Материалы исследования использовались при подготовке научно-технического отчета по НИР «Разработка концептуальных основ, методических положений и рекомендаций по созданию, функционированию и развитию системы управления инновациями на корпоративном и отраслевом уровнях в сфере недропользования (воспроизводственный, научно-технический, кадровый аспект)»; контракт МГРИ-РГГРУ № 26.8237.2017/Б4 (госзадание Минобрнауки России). Результаты исследования рассматривались менеджментом ряда ГОКов и использовались в системах корпоративного управления.

Публикации. Основные положения диссертации опубликованы в 13 печатных работах общим объемом 8,5 п.л.(7 п.л. - авторских), в том числе 10 – в ведущих рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК.

Структура и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 161 наименование, приложения. Работа изложена на 160 листах основного текста, содержит 15 таблиц и 14 рисунков.

Глава 1. Горно-обогатительные комбинаты: организационные и экономические особенности функционирования, стратегические ориентиры развития

1.1. Горно-металлургический комплекс: экономические особенности, ключевые тренды

Горно-металлургический комплекс (ГМК) России является одной из базовых отраслей экономики, обеспечивающей ее потребности (прежде всего в таких сферах, как строительство и машиностроение) в продукции из металла. В структуре ГМК следует особо выделить горнодобывающий сектор, осуществляющий добычу и производство товарных железных руд (железородного сырья – ЖРС). От состояния сырьевой базы железных руд (табл. 1) в решающей степени зависит устойчивость функционирования металлопроизводящих холдинговых корпораций.

Таблица 1

Минерально-сырьевая база железных руд Российской Федерации и ее использование в 2011-2018 гг.

Наименование показателей, ед. изм.	Годы								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018 в % к 2011
Добыча железной руды из недр, млн т	331,3	334,9	332,4	328,6	334,1	333,8	339,4	341,6	103,1

Наименование показателей, ед. изм.	Годы								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018 в % к 2011
Производство железородной продукции, всего, млн т	109,6	110,7	106,3	106,3	106,3	104,2	105,4	106,5	97,2
Экспорт железных руд и железородного концентрата, млн т	27,1	25,5	25,7	23,0	23,1	18,5	21,1	19,4	71,6
Импорт железных руд и железородного концентрата, млн т	10,6	8,2	7,6	10,4	8,1	7,2	8,5	8,0	75,5
Среднегодовые цены на железородный концентрат на мировом рынке, долл./т	168	141	131	97	55	57	70	69	41,1

*Таблица разработана по данным [9-14]

Как следует из данных табл. 1, производственные мощности отечественных горно-обогатительных комбинатов (действующих в составе металлургических холдингов) позволяют обеспечивать сырьем не только

собственное производство, но и производить поставки за рубеж (прежде всего, в виде агломерированной руды, характеризующейся относительно более высокой стоимостью и качеством). Экспортная железорудная продукция поставляется в 25 стран (в основном в Китай и страны Евросоюза), хотя наращивание соответствующих поставок сдерживается относительно низким (по сравнению с ведущими мировыми экспортерами – Австралией и Бразилией) содержанием полезного компонента в добываемой руде. В то же время относительно небольшая часть ЖРС импортируется (основной поставщик – Казахстан, главный потребитель – ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»). В условиях устойчивого снижения среднегодовых мировых цен на железорудный концентрат (продукция низкой добавленной стоимости) стратегической задачей отечественного ГМК является наращивание высококачественной товарной железорудной и металлургической продукции, конкурентоспособной на внутреннем и внешнем рынках, обеспечение при этом роста производительности труда и относительной экономии затрат за счет более широкого использования технологических и организационных инноваций.

Современная структура производства продукции в ГМК реализует четырехступенчатую схему [28,29,38,48]:

- 1) стадия подготовки сырьевых материалов, которая включает добычу и обогащение добываемой из недр руды, окускование концентратов;
- 2) производство первичного черного металла в доменных печах и альтернативных агрегатах твердофазного и жидкофазного восстановления;
- 3) передел первичного металла (чугун, металлизированные материалы) в сталь или другую продукцию черных металлов;
- 4) последний передел – прокатное и метизное производство, передел стальной заготовки в лист, балку, рельсы и прочие продукты, включая проволоку и гвозди [92].

При этом ГОКи выполняют важнейшую ресурсобеспечивающую функцию в системе горно-металлургического бизнеса. Так, деятельность группы «Металлоинвест» обеспечивается ресурсной базой АО «Михайловский ГОК» и АО «Лебединский ГОК» (месторождения Михайловское, Лебединское, Стойло-Лебединское). Ресурсные активы ПАО «Северсталь» представлены горнодобывающими компаниями АО «Карельский окатыш» и АО «Олкон» (месторождения Костомукшское, Оленегорское, Комсомольское). Ресурсы ООО «ЕвразХолдинг» – компаниями АО «Евраз КГОК» и АО «Евраз ЗСМК» (месторождения Гусевогорское, Шерегешевское, Таштагольское, Казское). Сырьевая база ПАО «Мечел» – ПАО «Коршуновский ГОК» (месторождения Коршуновское, Рудногорское), ПАО «НЛМК» – АО «Стойленский ГОК» (месторождение Стойленское).

Благоприятная в целом внешнеэкономическая конъюнктура позволила обеспечивать вполне приемлемую рентабельность отраслевого бизнеса и наращивать его ресурсную базу. В целом, за 2011-2018 гг. горно-металлургические корпорации обеспечивали устойчивый рост конечной продукции (железородные окатыши, прокат, сталь, табл. 2). По данным Росстата, в 2019 г. добыча металлических руд в России возросла на 5,6%, производство железорудного концентрата – на 1,8%, хотя выпуск стали и проката оставался практически на уровне 2018 г. (99,3 и 99,9%). Следует особо отметить, что начиная с 2016 г., был налажен выпуск высококачественной продукции ГОКов – горячебрикетированного железа (рост с 27 до 4,6 млн т за 2016-2018 гг.).

**Динамика производства основных видов металлургической продукции в
РФ за 2011-2018 гг.**

№№ п/п	Наименование показателей, ед. изм.	Годы							2018 в % к 2011
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2018	
1.	Окатыши железорудные, млн т	38,4	39,0	39,4	39,7	39,7	45,9	51,8	135,0
2.	Производство чугуна, млн т	48,0	50,5	50,0	51,5	52,4	51,9	51,8	108,0
3.	Прокат черных металлов, млн т	56,5	60,0	59,2	61,2	60,4	60,5	61,7	109,2
4.	Выплавка стали, млн т	68,1	70,4	68,9	70,6	69,4	71,9	74,4	109,3
5.	Стальные трубы, млн т	10,0	9,7	10,1	11,3	11,4	10,5	12,2	122,0

Таблица разработана по данным Росстата [10-14]

Что касается особенностей управления ГМК России, то они в основном определяются спецификой функционирования отраслевых крупнокорпоративных структур, реализующих принципы вертикальной интеграции и холдингового корпоративного контроля. В черной металлургии, как результат рыночного акционирования 1990-х годов, было постепенно сформировано шесть крупных вертикально интегрированных холдингов, имеющих в своем составе все виды производств - от добычи железной руды до производства готовой продукции. В совокупности данные структуры контролируют более 90% добычи в стране железной руды, 90% выплавки чугуна, около 85% выплавки стали, и 78 % производства готового проката черных металлов (без учета производства труб). Кроме того, сформировались

три отраслевых трубных холдинга, на долю которых в настоящее время приходится 85% производства труб в России. Создание холдинговых компаний является результатом адаптации отрасли к рыночной среде в процессе многократных переделов собственности, обеспечивающим концентрацию производственных мощностей и финансовых средств, необходимых для обеспечения устойчивого развития в новых конкурентных условиях.

Крупнейшие российские горно-металлургические холдинги представляют собой, по сути, транснациональные корпорации, имеющие филиалы (отделения, дочерние фирмы) за рубежом. Так, в группе ПАО «Северсталь» имеется американский участник – компания Roug Industice, задачей которого является доведение заготовок, полученных от Череповецкого металлургического комбината, до конечной продукции (листовой прокат для производства автомобилей). Распространена дивизиональная структура производства и управления, обеспечивающая четкую группировку и специализацию предприятий-участников на основных направлениях бизнеса (добыча сырья, производство кокса, чугуна, стали, металлургических изделий средней или высокой добавленной стоимости). Как правило, в составе групп присутствует развитая сеть инфраструктурных предприятий-участников в статусе «дочек». Например, в составе группы ПАО «ММК» функционирует 30 торговых фирм, образованных по территориальному принципу и реализующих продукцию корпорации в России и за рубежом.

Ключевым фактором эффективности горно-металлургического бизнеса является наличие в составе интегрированных компаний участников, обеспечивающих поставки сырья – железной руды, угля (реализуется важный принцип корпоративной самообеспеченности сырьем, снижающий риски сбоев операционной деятельности МК). При формировании собственной ресурсной базы ВИМК учитывается близость соответствующих добывающих предприятий к головным структурам; кроме того, топ-менеджмент

приобретает собственный вагонный парк и долю в активах морских портов, через которые экспортируется продукция.

1.2. Организационно-технологические особенности управления горно-металлургическим бизнесом

В соответствии с поставленными задачами данного исследования следует более подробно рассмотреть организационно-технологическую специфику деятельности ГОКов. Данная специфика во многом определяется особенностями сырьевой базы железных руд России, характеризующейся невысокими качествами последних: среднее содержание железа в них колеблется в пределах 28–34% (богатые руды в отдельных странах содержат 45–66% основного компонента). Кроме того, отечественную горнорудную отрасль отличает высокая степень концентрации производства – более 70% продукции производится пятью крупнейшими ГОКами страны. При этом на долю четырех комбинатов Курской магнитной аномалии (КМА) – Лебединского, Михайловского, Стойленского и «КМАруда» – приходится 54% производимого в стране товарного ЖРС. Производство окатышей налажено на Лебединском, Михайловском, Качканарском ГОКах и «Карельском окатыше», в то время как агломерационные цеха есть только на предприятиях компании ЕВРАЗ. Со второй половины 2016 г. к производству окатышей приступил также Стойленский ГОК. Особо следует отметить, что на базе Лебединского ГОКа действует единственный в Европе цех по производству горяче-брикетированного железа (ГБЖ), которое можно отнести к инновационному типу ЖРС; ежегодно предприятие производит более 2,5 млн т брикетов, содержание железа в которых близко к 95%.

Металлургические холдинги характеризуются разной степенью обеспеченности ЖРС. Основные закупки ЖРС металлургическими компаниями приходятся на неагломерированное сырье. Но при этом отдельным предприятиям часто не хватает собственных агломерационных мощностей, вследствие чего они закупают дополнительные объемы

подготовленного ЖРС. Например, «Северсталь», закупая железорудный концентрат, выступает поставщиком окатышей на внутренний рынок.

В железорудной промышленности процесс трансформации ЖРС в товарную руду включает ряд стадий: выемка руды, дробление, грохочение, измельчение, классификация, дешламация, сухая и мокрая магнитная сепарация, обезвоживание, получение и обжиг железорудных окатышей. Общая особенность данного процесса - выход значительных объемов отходов (попутных продуктов производства), среди которых: породы вскрыши, некондиционные руды, хвосты обогащения (твердые отходы), а также жидкие – вода осушения карьеров, шахт и оборотные воды от обогащения минерального сырья.

Содержание железа в руде (%) по отдельным ГОКах характеризуют следующие данные (по сырому и товарному продукту): Качканарский – 15,57 и 61,16; Лебединский – 32,69 и 68,45; Михайловский – 40,8 и 61,96; Соколовско-Сарбайский – 34,3 и 65,73; Ковдорский – 24,12 и 64,91; Оленегорский – 27,34 и 65,71; Коршуновский – 30,07 и 62,4. Стоимость железорудного концентрата на мировом рынке растет на 1-2,0 долл./т при увеличении содержания железа в товарной руде на 10%. Колеблемость содержания железа в товарной руде на различных ГОКах – от 49,25 (Лисаковский ГОК) до 68,45% (Лебединский ГОК). При складировании отходов обогащения на ГОКах черной металлургии эксплуатируются свыше 35 крупных хвостохранилищ, в которые уложено более 2,5 млрд куб. м хвостов; затраты на складирование 1 т хвостов соизмеримы с затратами на добычу 1 т железной руды [9,90].

Ключевая организационно-технологическая особенность ВИМК – наличие цепочки взаимосвязанных производственных подразделений, обеспечивающих процессы: а) добычи железной руды (карьеры, шахты, рудники); б) ее доставку для переработки с использованием различных логистических систем (автомобильных, железнодорожных, конвейерных и др.); в) трансформации ЖРС для получения продукта (концентрата, окатышей,

брикетов, содержащего возможно больший удельный вес железа (путем применения различных производственных технологий: дробильно-сортировочных, промывочных, магнитного обогащения, обжига). Например, организационно-производственная структура АО «Михайловский ГОК» выглядит следующим образом:

Горнотранспортные подразделения:

- рудоуправление (карьер);
- буровзрывной комплекс;
- управление автомобильного транспорта;
- управление железнодорожного транспорта;
- управление грузопассажирских перевозок.

Обогатительный передел:

- дробильно-обогатительный комплекс;
- фабрика окомкования;
- дробильно-сортировочная фабрика.

Ремонтно-эксплуатационные службы:

- энергоцентр;
- ремонтно-механическое управление;
- управление по производству запчастей;
- ремонтно-энергетическое управление.

Службы обеспечения производства:

- центр информационных технологий;
- центральная технологическая лаборатория;
- центральная лаборатория электротехники и метрологии;
- управление закупок;
- отдел технического контроля;
- проектно-конструкторский центр;
- учебный центр

Управленческие подразделения ГОКа призваны обеспечивать скоординированность бизнес-планов соответствующих подразделений,

эффективную реализацию товарного продукта на внешнем и/или внутрикорпоративном (металлургический комбинат) рынке, оптимизировать операционные расходы и контрактные взаимоотношения в рамках интегрированной структуры. Важное направление управленческой деятельности ГОКа – использование информационных мониторинговых систем, позволяющих в режиме реального времени отслеживать бизнес-процессы взаимоувязанных технологических переделов, начиная от добычи руды в карьере и ее транспортировки до получения и отгрузки готовой продукции потребителям. Кроме того, представляющих сведения о качественных параметрах перерабатываемого сырья и фактических режимах использования оборудования по времени и мощности. Внедрение таких систем (опыт холдинга Металлоинвест) - заметный этап общей цифровизации горно-металлургического производства.

На примере одного из ведущих отечественных ГОКов дадим характеристику типичных ключевых производственно-технологических этапов производства товарной железорудной продукции.

АО «Лебединский ГОК» входит в состав группы «Металлоинвест», использует классический тип предметно-цеховой производственной оргструктуры, характерный для массового выпуска продукции устойчивой номенклатуры. Подразделения (цеха) основного производства специализируются на следующих бизнес-процессах: а) дробление сырья; б) его обогащение (дообогащение); в) окомкование (выпуск окатышей); г) выпуск горячебрикетированного железа (ГБЖ). В составе вспомогательных подразделений: ремонтно-механическое; инструментальное; электроремонтное; энергетическое (котельное, компрессорное). Среди обслуживающих подразделений: автотранспортное; железнодорожное; склады промежуточной и готовой продукции.

Стадиями технологического процесса являются следующие.

1. Горные работы (добыча руды) производятся открытым способом при помощи взрыва и дальнейшей транспортировки сырья автомобильным и железнодорожным видами транспорта. Сопутствующее нерудное минеральное сырье (песок, мел, сланцы) с помощью внутреннего железнодорожного транспорта направляет соответствующей клиентуре.

2. Производство концентрата железорудного с массовой долей железа менее 69,5 % обеспечивается на основе первоначального укрупненного дробления руды и далее ее более полного измельчения. Используется передовая технология самоизмельчения железистых кварцитов, с одной стороны, исключая из процесса рудоподготовки традиционные затратные стадии среднего и мелкого дробления, а с другой – позволяющая получать концентрат высокого качества. Кроме того, технологии магнитного обогащения и обесшламливания. Готовый концентрат подвергается обезвоживанию и далее с помощью конвейеров на склады для отгрузки потребителям и/или на фабрику окомкования. Часть концентрата, полученного на фабрике обогащения, поступает на доработку в цех дообогащения, где применяются технологии шарового доизмельчения и магнитного дообогащения рядового концентрата. Далее продукт по системе трубопроводов поступает на ОЭМК и на участок фильтрации, откуда после обезвоживания подается на фабрику окомкования для производства офлюсованных окатышей для металлизации.

3. Производство окатышей включает процессы шихтоподготовки, окомкования и грохочения сырых окатышей с их последующим обжигом и сортировкой. Из концентрата на фабрике окомкования производят офлюсованные окатыши, являющиеся сырьем для производства горячебрикетированного железа. Технологическая особенность процесса – добавка в шихту флюсоупрочняющих компонентов. Доставка окатышей в цеха ГБЖ осуществляется по трубчатому конвейеру.

4. Производство ГБЖ основано на процессах прямого восстановления железа путем взаимодействия природного газа и офлюсованных окатышей при

температуре около 900° С. По своим качественным характеристикам ГБЖ превосходят чугуны и используются на многих сталеплавильных предприятиях наряду с ломом. Процессы в цехах ГБЖ (осуществляются по технологиям NYL-III и MIDEXI) состоят из обработки окатышей в шахтной восстановительной печи; получения реформированного газа; загрузки сырья в печь; брикетирования; транспортировки и отгрузки готовой продукции. Цеха ГБЖ выпускают брикеты с содержанием железа не менее 90 %. Предприятие использует информационную систему управления, позволяющую в режиме реального времени наблюдать весь ход производственного процесса, включая данные о работе оборудования и содержании железа в руде [104].

Головная компания (УК «Металлоинвест») рассматривает возможность строительства нового модуля ГБЖ производительностью 2,5 млн т в год, а также увеличения производства высококачественных окатышей на 5 млн т. Производство окатышей в 2018 г. достигло 27,7 млн т, а ГБЖ – 7,8 млн т. Доля железорудной продукции увеличилась на 10 % и составляла в 2018 г. 71 %. УК централизовала функции сбыта и маркетинга, координирует работу дочерних фирм на внешнем и внутреннем рынках. Общая численность группы – 67214 человек (2017 г.).

Управленческая структура – линейно-функционального типа; гендиректору подчинены замы по производству, капитальному строительству, коммерческим вопросам, социальным вопросам. Среди функциональных подразделений – планово-производственный отдел; отдел главного технолога; отдел главного энергетика; отдел труда и заработной платы; финансовый отдел, бухгалтерия; юридическая служба; отдел сбыта; отдел маркетинга; отдел кадров.

Таким образом, можно констатировать, что АО «Лебединский ГОК» – крупнейшее в России предприятие по добыче, обогащению железной руды и производству высококачественного железорудного сырья для черной металлургии. Компания производит дообогащенный железорудный концентрат с массовой долей железа более 70% и ГБЖ прямого

восстановления. Сырьевая база – железистые кварциты Лебединского месторождения, запасы которого гарантируют перспективную устойчивость бизнеса. Добыча кварцитов ведется открытым способом; основные виды продукции: концентрат железорудный (с массовой долей железа меньше и/или больше 70%), окатыши железорудные (различного типа – неофлюсованные, офлюсованные, окисленные; ГБЖ (с массовой долей полезного продукта более 90%). Компания успешно конкурирует как на внутреннем, так и внешнем рынках. Внутрироссийскими потребителями ЖРС традиционного являются ПАО «НЛМК», ПАО «ММК», ПАО «Тулачермет», ПАО «Мечел», АО «Оскольский электрометаллургический комбинат» (52% ЖРС поставляется отечественным металлургическим комбинатам). Внешний рынок железорудного концентрата представлен предприятиями-потребителями Украины, Польши, Чехии, Словакии; окатышей – металлургическими компаниями Китая, Венгрии, Чехии; рудных брикетов – предприятиями Украины, Кореи, Турции, Нидерландов, Австрии, Польши, Испании.

1.3. Экономические тенденции функционирования горно-обогатительных комбинатов

Ведущие отечественные корпорации ГМК представляют собой крупные интегрированные структуры полного производственно-технологического цикла; именно в последних обеспечивается наиболее высокий уровень производительности труда. Как отмечается экспертами, для повышения производительности труда горнодобывающие предприятия в последние годы активно использовали методы, ориентированные на увеличение единичной мощности оборудования, а также автоматизацию и техническое перевооружение производства; при этом заметно возросли инвестиции в обновление основного капитала и соответствующие резервы роста оказались во многое исчерпанными. Одновременно актуализируются задачи, связанные

с приоритетами организационно-управленческого характера (экономия затрат, разработка и реализация рациональных стратегий развития, корпоративное управление, упорядочение систем стимулирования результатов труда). [56,71,98].

Наличие мощного горнорудного сегмента – важнейшее условие конкурентоспособности и перспективной устойчивости отечественных ВИМК. Что доказывает, например, практика ведения бизнеса ООО УК «Металлоинвест», ресурсную базу которого обеспечивают Лебединский и Михайловский ГОКи– крупнейшие российские предприятия по добыче и переработке железной руды (разведанные запасы – около 14,2 млрд т по международной классификации JORC, что гарантирует около 140 лет эксплуатационного периода при текущем уровне добычи). [90,93]. Наличие систем менеджмента качества, экологического, стратегического и корпоративного менеджмента способствует достижению в целом устойчивой финансово-производственной результативности интегрированного бизнеса (табл. 3).

Таблица 3

Динамика ключевых показателей ВИМК «ООО УК «Металлоинвест» за 2013-2017 гг.*

№№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм.	Величина показателей по				
			2013	2014	2015	2016	2017
1.	Добыча железной руды	млн т	38,4	38,7	39,5	40,7	40,2
2.	Производство окатышей	млн т	22,6	22,7	23,8	25,2	25,0
3.	Производство брикетов	млн т	5,3	5,3	5,4	5,7	6,9
4.	Выпуск чугуна	млн т	2,2	2,3	2,5	3,0	2,6
5.	Выпуск стали	млн т	4,7	4,5	4,5	4,7	4,7
6.	Общая выручка	млн долл.	7324	6367	4393	4261	6231
7.	Рентабельность (по EBITDA)	%	31,3	30,8	32,6	29,5	34,0
8.	Капитальные затраты	млн долл.	478	595	417	290	489
9.	Доля продаж железорудной продукции:						
9.1.	на российском рынке	%	16,2	16,2	18,3	16,9	16,2
9.2.	на зарубежных рынках	%	11,1	11,2	9,3	10,9	10,4

* Разработано автором с использованием данных компании [64,88]

Особенность компании – ее международная конкурентоспособность, обеспечиваемая прежде всего за счет производства высококачественного горячебрикетированного железа (ГБЖ) на Лебединском ГОКе (ЛГОК), а также прямовосстановленного железа (ПВЖ) на Оскольском электромеханическом комбинате (входит в металлургический сегмент корпоративного бизнеса). Ведущие мировые позиции ООО УК «Металлоинвест» по производству ГБЖ/ПВЖ позволяют компании экспортировать железорудную продукцию как российским потребителям (ММК, НЛМК, Северсталь), так и зарубежным партнерам Европы, Азии, Ближнего Востока. Волатильность мировых и внутрироссийских цен на железную руду и сталь при необходимости сохранения рыночной доли продукции компании и неснижения ее финансовых результатов) потребовала реализации гибкой стратегии развитияMetalloinvesta, применения долгосрочной контрактации с основными потребителями, повышения качества корпоративного управления в соответствии с лучшей зарубежной практикой [13]. При этом горнорудный сегмент холдинга рассматривается топ-менеджментом как основной приоритет, основа для устойчивости корпоративного бизнеса на долгосрочную перспективу. Инвестиционные программы Metalloinvesta ориентируются на систематическое увеличение доли ГБЖ в финансовых результатах ЛГОКа и компании в целом. В том числе - на модернизацию установок по производству ГБЖ и окатышей [120]. Корпоративная политика бизнес-группы выстраивается в разрезе ключевых «заинтересованных лиц» (инвесторы; работники и профсоюзы; клиенты; органы власти; местные сообщества; профильные учебные заведения), при этом отрабатываются постоянно действующие механизмы взаимодействия. Реализуется практика представления отчетов о корпоративной социальной ответственности, включающих характеристику соответствующих рисков (среди них: дефицит квалифицированных кадров, несоблюдение экологических требований и т. д.).

Как следует из данных табл. 3, компании удалось существенно нарастить выпуск ГБЖ (за счет запуска дополнительных производственных мощностей на Лебединском ГОКе). Кроме того, результативности бизнеса способствовало заключение новых долгосрочных контрактов на поставку железорудной продукции с ВИМК Евраз, Северсталь, Мечел, а также на поставки стальной продукции с Объединенной металлургической компанией и КАМАЗом. В то же время следует отметить, что доля металлургического холдинга на российском и зарубежных рынках не обнаруживает тенденции к росту. Что свидетельствует как о стагнации в металлопотребляющих отраслях России, так и замедлении темпов роста мировой экономики [57]. На наш взгляд, сложившаяся ситуация актуализирует стратегический курс на диверсификацию деятельности ВИМК [59].

В соответствии с задачами исследования более детально рассмотрим основные экономические параметры деятельности ведущих российских ГОКов. Следует отметить, что удельный вес 8-ми крупнейших ГОКов (Лебединский, Михайловский, Качканарский, Стойленский, Ковдорский, Карельский окатыш, Оленегорский, Коршуновский) в добыче и переработке железной руды в России составляет более 90 %. Необходимость относительно высоких затрат на обогащение обусловлена низким содержанием основного компонента (около 30 %) в ЖРС. Жесткая привязка поставок товарной руды ГОКаи исключительно одному отечественному металлургическому предприятию (в составе ВИМК) отсутствует. Например, Качканарский ГОК реализует свою продукцию на 4-х меткомбинатах; Стойленский ГОК – на 6-ти, Лебединский ГОК – на 7-ми. Для наиболее крупных предприятий существенной является экспортная составляющая основной деятельности (например, Лебединский ГОК экспортирует продукцию в 17 зарубежных стран). Открытый способ добычи железной руды является преобладающим (более 90 %) для отечественных ГОКов. Средневзвешенная (по добыче) глубина разрабатываемых карьеров составляет более 270 м, прирастая ежегодно на 2,5-3 м.

Существенными технико-экономическими особенностями железорудной промышленности, влияющими на эффективность функционирования ГОКов являются: размеры и качество запасов ПИ, дислокация и условия их залегания; высокие затраты на создание инфраструктуры предприятий (дороги, объекты водоснабжения, утилизация отходов и т.д.); постоянное ухудшение горно-геологических условий добычи руды, как следствие – рост затрат на рудоподготовку; высокая капиталоемкость процессов воспроизводства фронты вскрышных работ; относительно тяжелые условия эксплуатации горной техники; подвижность рабочих мест, тесная взаимосвязанность производственных и бизнес-процессов; повышенная опасность производства, связанная с проведением буровзрывных работ и наличием геологических рисков.

Проведенный автором анализ свидетельствует в целом об устойчивости операционной деятельности обследованных ГОКов в 2011-2018 гг. Так, АО «Лебединский ГОК», начиная с 2012 г., обеспечивал стабильные объемы добычи железной руды – около 50 млн т в год. АО «Михайловский ГОК» в 2011-2012 гг. добывал соответственно 97-99 млн т руды, в последние годы – около 96 млн т. АО «Стойленский ГОК» постепенно наращивал объемы добычи руды (с 28,8 млн т в 2011 г. до 36,8 млн т в 2018 г.). АО «Ковдорский ГОК» в 2018 г. добыл 13,9 млн т руды, что ниже уровня 2011-2015 гг., когда показатель составлял 17-19 млн т. АО «ЕВРАЗ КГОК» в рассматриваемом периоде обеспечивал стабильную добычу руды в объеме 55-58 млн т. АО «Карельский окатыш» по сравнению с 2011-2018 гг. демонстрировал устойчивые показатели добычи руды (около 20 млн т в 2011-2018 гг. при резком увеличении объемов 2015 г. – 34,7 млн т).

В целом, по 7-ми проанализированным ГОКах за 2011-2018 гг. объем добычи железной руды уменьшился с 282,4 млн т до 277,3 млн т, что в целом соответствует общероссийскому тренду. При этом производственная себестоимость 1 т добытой железной руды заметно возросла по совокупности ГОКов; в среднем за период с 603,3 руб. до 998,1 руб., т.е. в 1,65

раза (в фактических ценах соответствующих лет). Наибольшие значения показателя отмечались в ПАО «Коршуновский ГОК» (2369 руб./т в 2018 г.), а также АО «Карельский окатыш» (1293,0 руб./т) и АО «Ковдорский ГОК» (1115,2 руб./т). Что четко показывает эффект масштаба при добыче ЖРС.

Показатель динамики чистой прибыли в расчете на 1 т добытой руды по группе обследованных ГОКов в целом за период в большинстве случаев демонстрировал рост: с 677,5 до 905,9 руб./т, т. е. в 1,34 раза. В то же время в сопоставимых ценах (приведенных к среднегодовой цене доллара США: 29,39 руб./долл. в 2011 г. и 62,71 руб./долл. в 2018 г.) рассматриваемый (значимый по оценке результативности бизнеса) показатель свидетельствует об ухудшении ситуации на 38 %: 23,1 долл./т в 2011 г. и 14,4 долл./т в 2018 г.

Интерес представляют ретроспективные данные по развитию основной деятельности ГОКов. Типичен пример Михайловского ГОКа, который в период 1990-2006 гг. наращивал среднегодовые производственные мощности прежде всего в части сырой руды (с 39,4 до 46,5 млн т, т.е. на 18 %), при поддержании стабильного показателя по товарной руде (что свидетельствовало об определенном дисбалансе соответствующих технологических переделов) [125]. Запасы бедной руды в проектных контурах в 64,6 раза превышали показатель по богатой руде; в то же время данное соотношение в 1990 г. составляло лишь 18,1 раз (что означает существенное ухудшение условий производства ГОКа в пореформенном периоде). Если добыча сырой руды за рассматриваемый период возросла с 38062 до 49569 тыс. т (в 1,3 раза), то соответствующий показатель по богатой руде сократился в 3,4 раза. Годовая производительность труда (в расчете на 1-го работающего) возросла по товарной руде на 16,7 %, по сырой руде – на 54,9 %, что опять-таки свидетельствовало об относительной слабости обогатительного передела. В последующем периоде стратегия развития МГОКа в гораздо большей степени сориентирована на развитие перерабатывающих мощностей, что отвечает конкурентным требованиям повышения качества продукции.

Обобщенные (среднегрупповые) результаты проведенных автором расчетов результативности ключевых показателей производственно-хозяйственной и управленческой деятельности в разрезе 8 ведущих ГОКов приведены на рисунках 1-7. На графиках за период 2011-2018 гг. отражены относительные стоимостные показатели типа «результаты/затраты», что должно нивелировать несопоставимость данных по времени. Расчетные таблицы данных по каждому показателю приведены в Приложении.

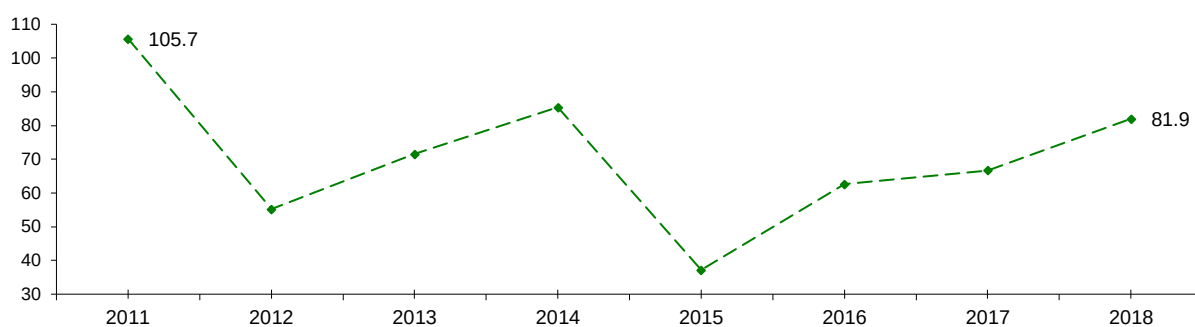


Рисунок 1. Динамика средних значений рентабельности продукции группы ГОКов по годам, %

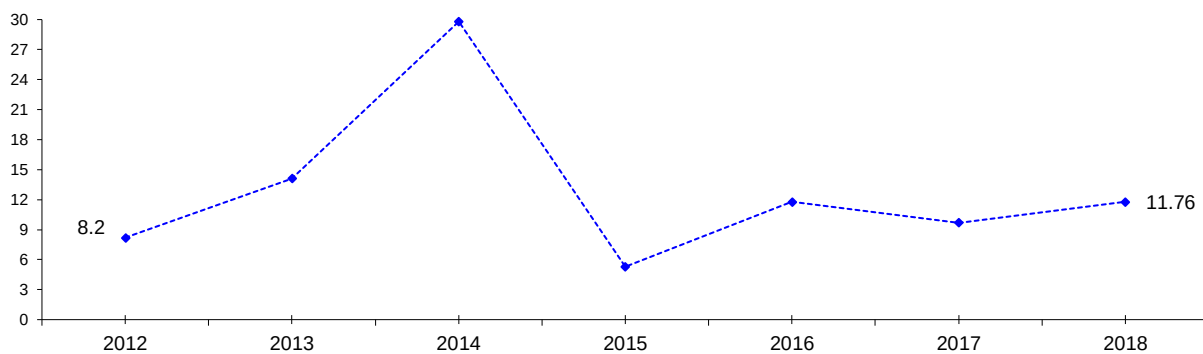


Рисунок 2. Динамика средних значений эффективности использования инвестиций ГОКов по годам, руб./руб.

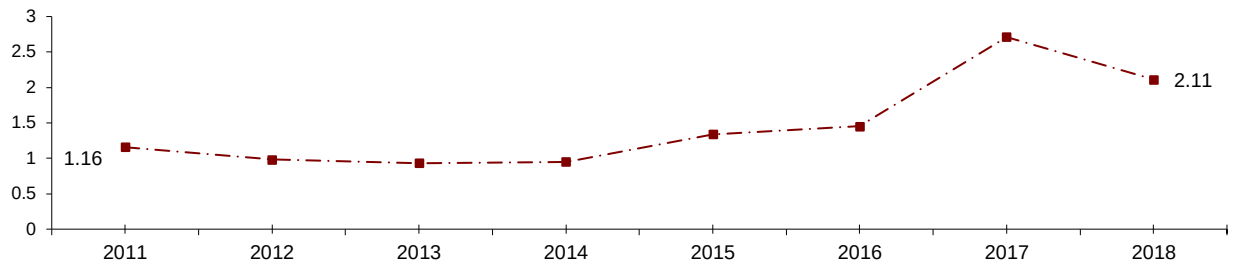


Рисунок 3. Динамика средних значений использования чистых активов группы ГОКов по годам, руб./руб.

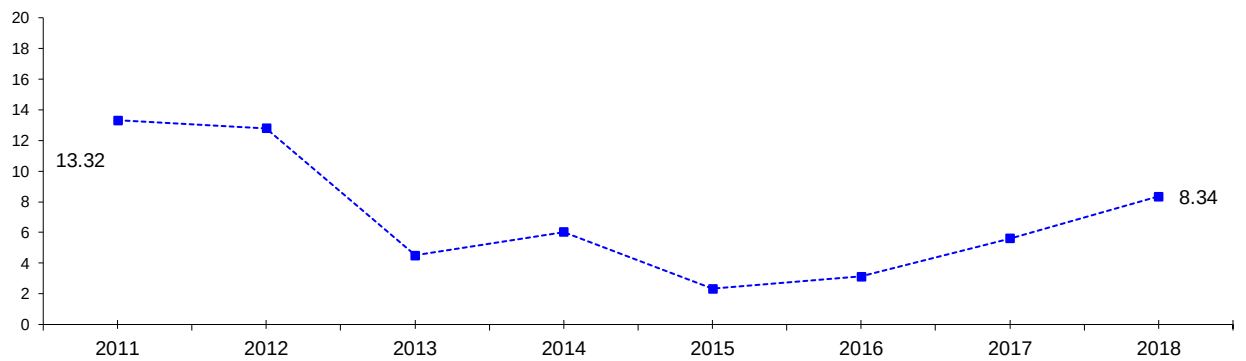


Рисунок 4. Динамика средних значений коммерческой эффективности ГОКов по годам, руб./руб.

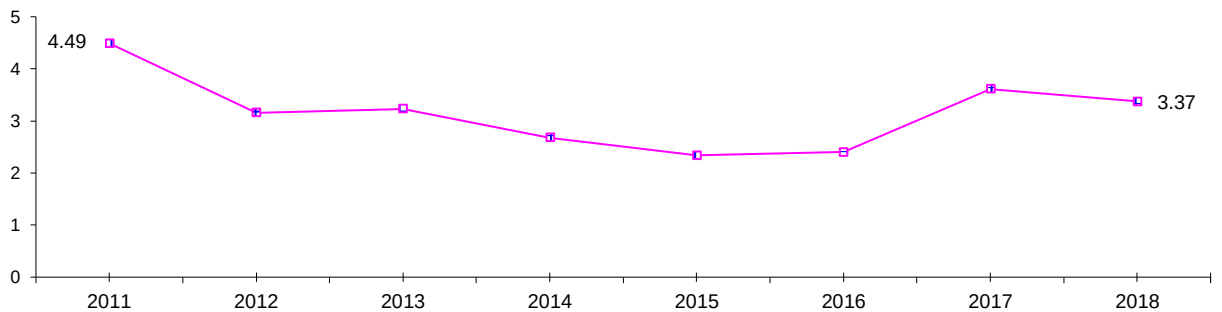


Рисунок 5. Динамика средних значений фондоотдачи группы ГОКов по годам, руб./руб.

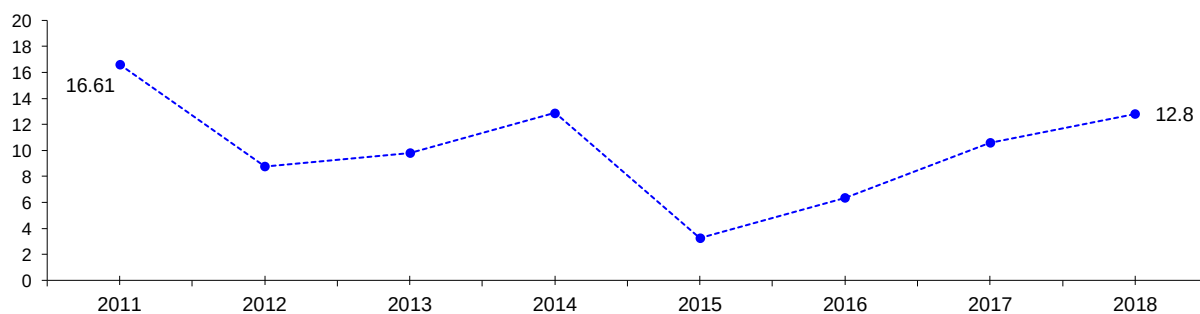


Рисунок 6. Динамика средних значений управленческой эффективности группы ГОКов по годам, руб./руб.

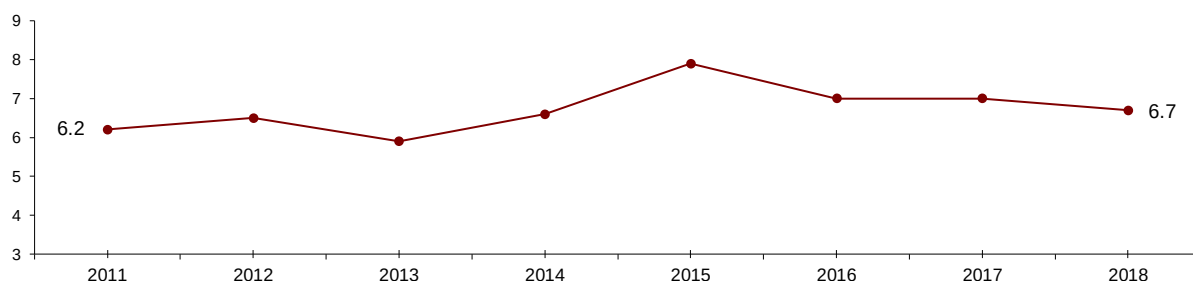


Рисунок 7. Средняя доля управленческих расходов в затратах на производство и реализацию продукции группы ГОКов по годам (%)

Из приведенных данных следует, что в целом динамика уровня рентабельности (как отношения чистой прибыли к полной себестоимости производства и реализации продукции, включая управленческие расходы) в рассматриваемом периоде характеризовалась понижательным трендом (для всех ГОКов, кроме АО «Карельский окатыш»). Тем не менее, абсолютное значение показателя оставалось гораздо выше среднепромышленного уровня, что свидетельствует о востребованности железорудного бизнеса. Крупнейшие ГОКи (Стойленский, Лебединский) демонстрировали наиболее высокие уровни рентабельности, более мелкие (Оленегорский, Коршуновский) относительно низкие.

Данные авторского анализа подтверждаются экспертами на примере изучения факторов формирования чистой прибыли одного из лидеров отрасли– Стойленского ГОКа [138], (табл. 4).

Таблица 4

**Основные экономические результаты деятельности Стойленского
ГОКа за 2016-2018гг.**

Показатели	Величина показателей по годам, млн руб.			Динамика, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Выручка	37498,9	52774,4	72816,2	140,74	137,98 (128 %)
Себестоимость	13458,1	19602,3	22602,9	145,6	115,3
Валовая прибыль	24040,7	33172,0	50213,3	138,0	151,4
Коммерческие расходы	4486,4	457,1	387,9	10,2	84,9
Управленческие расходы	1508,9	1898,8	2057,4	125,8	108,3
Прибыль от продаж	18045,3	30816,1	47768,1	170,8	155,0
Чистая прибыль	12882,6	23515,4	43738,6	182,5	186,4 (173,3%)

Сравнение темпов роста прибыли от продаж с темпами роста выручки и роста полной себестоимости (операционные затраты плюс коммерческие и управленческие расходы) свидетельствовало об экономической эффективности функционирования ГОКа в рассмотренный период. Что подтверждают высокие показатели рентабельности по годам (2016, 2017,

2018), как отношение чистой прибыли к себестоимости, соответственно 95,7; 120; 193%.

Начиная с 2015 г., по всем обследованным ГОКах наблюдался положительный тренд по показателю эффективности инвестиционной деятельности (отношение чистой прибыли к инвестициям в основной капитал), причем в данном случае наиболее высокий уровень показателя не коррелировал с размерами бизнеса: лучшие результаты отмечались у Коршуновского и Качканарского ГОКов. Безусловным лидером по ликвидности бизнеса (отношение выручки к чистым активам) является Лебединский ГОК; отрыв на порядок от других родственных компаний по всей видимости связан с высокой долей инновационной продукции (наращивания выпуска ГБЖ) и широким спектром диверсификации поставок.

Расчет средней (по совокупности обследованных ГОКов) доли управленческих расходов в полной себестоимости показал в целом ее стабильность (6–7 %), что свидетельствует о типичности используемых оргструктур управления и их экономичности. Показатель управленческой эффективности (как отношение чистой прибыли к расходам на содержание аппарата) за 2015-2018 гг. демонстрировал позитивный тренд (особенно в АО «Карельский окатыш» и АО «Михайловский ГОК»). В то же время четкой положительной динамики за 2011-2018 гг. по совокупности ГОКов не наблюдалось, что косвенным образом указывает на актуальность дальнейшего более широкого внедрения новых управленческих технологий. При этом особенно важным является обеспечение рациональной сопряженности оргструктур управления ГОКа, меткомбината и корпоративного центра (управляющей компании, при ее наличии). Так, управление корпорацией ПАО «НЛМК» осуществляется президентом (председателем Правления) и вице-президентами по направлениям (1-й вице-президент – гендиректор, далее вице-президенты по финансам, техническому перевооружению, продажам, кадрам, перспективному развитию, по руководству рудным сегментом, то же – по угольному сегменту (<http://rspp.ru/12/16186.pdf>). На примере этой группы

очевидна высокая значимость формирования общей организационной культуры рудного департамента основного общества и аппарата управления ГОКа. Последний имеет линейно-функциональную оргструктуру, ориентированную на производственно-сбытовые бизнес-процессы. Проблема в том, чтобы аппарат управления рудного департамента материнской компании имел адекватный набор функций, дополняющий, но не дублирующий операционную деятельность ГОКа. По всей видимости, управленческие функции корпоративного центра должны тяготеть к стратегическому управлению совокупностью ресурсных компаний – участников группы. Что касается непосредственно оргструктур управления ГОКа, то следует, по оценке автора, более интенсивно развивать взаимодействие владельцев ключевых бизнес-процессов (в разрезе технологических переделов) по горизонтали, преодолевая тем самым классический недостаток используемых линейно-функциональных схем. Заслуживает внимания опыт ПАО «Мечел», согласно которому в состав комитета по инвестициям и стратегическому планированию (Положение от 06.08.2007 г.) мог входить подкомитет по стратегии развития горнодобывающего производства [109].

Высокая степень волатильности результативных показателей деятельности ГОКов во многом связана с резкими колебаниями цен на ЖРС и металлургическую продукцию. Так, за 2019 г. цена железной руды на мировом рынке поднялась на 68 %, что способствовало росту выручки и прибыли добывающих компаний [82]. Чему способствовало сокращение поставок сырья из Бразилии и Австралии (форс-мажорные ситуации), а также сохраняющийся высокий спрос в КНР. При этом сталелитейным компаниям приходилось нести увеличенные затраты на приобретение ЖРС без соответствующих компенсаций за счет цен конечного продукта (вследствие высококонкурентной ситуации на рынке металлов). Экспортные цены на железорудный концентрат (в странах ЕС) в 2017-2018 гг. показывали неоднозначную динамику: от 34 долл./т до 65 долл./т в середине 2018 г., затем

падения до 40 и снова роста до 60-ти. Внутрিরоссийские цены на железорудный концентрат в 2017-2018 гг. изменялись в диапазоне 49-65 долл./т, при значительном падении к концу 2018 г. [89]. По прогнозам консалтинговых компаний KPMG и Deloitte мировые цены на железную руду в 2020-2024 гг. будут снижаться с 80 до 78 долл./т [101].

Индекс производства в сфере металлических руд в январе-сентябре 2020г. по сравнению с аналогичным периодом 2019г. составил 101,4%. В том же периоде индекс производства чугуна составил 101,7%, проката готового — 99,2%. Итак, ситуация более или менее устойчивая, рассмотренные тренды 2011-2018гг. не должны претерпевать значительных изменений.

1.4. Стратегические ориентиры развития горно-металлургического комплекса

Главная цель развития ГМК страны, согласно утвержденной Минпромторгом РФ отраслевой стратегии [6], является обеспечение растущего спроса на металлопродукцию в необходимых номенклатуре, качестве и объемах поставок металлопотребляющим отраслям на внутренний рынок стран СНГ и мировой рынок на основе ускоренного инновационного обновления компаний, повышения экономической эффективности их деятельности, экономической безопасности, ресурсо- и энергосбережения, конкурентоспособности продукции импортозамещения и сырьевого обеспечения. В документе отменены кризисные явления в функционировании горно-металлургических компаний (в 2009–2011 гг., а также 2012–2015 гг.), связанные с: сокращением внутреннего спроса со стороны металлопотребляющих отраслей: снижением физических объемов экспорта из-за сокращения потребления зарубежными (прежде всего, китайскими) компаниями; значительной волатильностью цен на продукцию отрасли при ощутимом росте затрат.

В Стратегии отмечена значимость тенденций диверсификации горно-металлургического бизнеса. Синергетический эффект вертикальной интеграции технологических переделов по добыче, обогащению железорудного сырья и производству конечной металлопродукции обусловлен вполне объективными причинами неразрывности данных бизнес-процессов. В то же время следует подчеркнуть актуальность тренда на горизонтальную интеграцию в деятельности ГМК, для которой должно быть характерно развитие производственной и научно-технической кооперации с компаниями-потребителями металлургической продукции.

В качестве целевого Стратегией утвержден инновационный сценарий развития отрасли, что предполагает ускоренное обновление используемых технологий добычи, переработки железорудного сырья, производства металлургической продукции более высокой добавленной стоимости. При этом осуществление Стратегии предполагает дальнейшее развитие в горно-металлургической сфере крупных рыночно-ориентированных бизнес-структур, обладающих потенциалом саморазвития. Достижение такого потенциала невозможно, на наш взгляд, без повышения качества интеграционного взаимодействия добывающих и перерабатывающих бизнес-единиц в рамках крупных корпораций ГМК, без использования последними принципов диверсификации на инновационной основе, расширения производства и применения железорудного сырья повышенной глубины переработки. Кроме того, согласно Стратегии, важным направлением решения проблем отечественного ГМК является опережающее развитие рудной базы, что предполагает укрепление взаимовыгодных связей с геологическими компаниями.

Важными направлениями совершенствования управления ГОКаами представляются следующие.

Первое. Необходимо существенно упорядочить нормы институционального регулирования деятельности ГМК, как в части крупных интегрированных структур, так и входящих в состав последних горно-

обогачительных комбинатов. На проблему несовершенства (некомплексности, неполноты) действующей законодательной и нормативной базы в отношении горно-металлургического бизнеса указывает ряд экспертов [21, 46, 79]. Разработки специального системного документа, обобщающего множество нормативных актов в рассматриваемой области («Горный кодекс») пока не увенчались успехом, в том числе – по причине расплывчатости концептуального подхода, явно недостаточно учитывающего требования современной промышленной и инновационной политики государства. Возможный выход из сложившейся институциональной коллизии – дополнение действующего Закона о промышленной политике [4] особенностями применения соответствующих норм к специфике целей диверсификации и конкурентоспособности ГМК, включая взаимодействие его добывающего и обрабатывающего секторов. Что касается законодательства о недропользовании, то его нормы также должны быть в относительно большей степени нацелены на общенациональные цели промышленно-инновационной политики (поддержка геологоразведочных работ в части выявления приоритетных для диверсификации видов сырья, лицензирование с учетом гарантий наращивания производства продукции более высокой добавленной стоимости, распределение горной ренты с учетом приоритетных задач инновационной модернизации ГМК) [25,26].

Второе. Важнейшую роль в повышении устойчивости функционирования горно-обогачительных предприятий является совершенствование систем стратегического планирования (СП) в таких направлениях, как диверсификация поставок ЖРС, обеспечение сбалансированности мощностей добывающих и обрабатывающих технологических переделов в рамках крупных металлургических корпораций, более глубокая кооперация деятельности с геологической и машиностроительной отраслями, организациями науки и образования. Профицит ЖРС на сырьевых рынках Китая обуславливает необходимость

разработки ГОКами альтернативных стратегий сбыта [48]; например, увеличивать поставки сырья в страны Восточной Европы и Турцию.

Достижение целей более полной сбалансированности технологических переделов по добыче ЖРС и его переработке в конечную металлургическую продукцию требует совершенствования процедур стратегического управления интегрированным бизнесом компаний ГМК за счет: совместной разработки программ производственно-сбытовой, инновационной и инвестиционной видов деятельности ГОКами и перерабатывающими предприятиями; четкого отслеживания качественных и количественных индикаторов конкурентоспособности товарной продукции на целевых внутренних и внешних рынках; повышенного внимания к проведению геологоразведочных работ по выявлению перспективных месторождений полезных ископаемых; концентрации финансовых ресурсов (на уровне корпоративных центров интегрированных компаний) для реализации приоритетных общекорпоративных программ инновационной направленности. Важно, как справедливо отмечается в [72], более активно осваивать методы прогнозирования спроса на сырьевые товары, учета тенденций трансформаций рынков, соблюдения баланса между осмотрительностью и рисками в принятии стратегических решений.

Третье. Следует более полно учитывать новейшие тенденции мировой практики деятельности горнодобывающих компаний [50,79]. Так, по оценкам Международной консалтинговой группы Deloitte [101,102] менеджмент таких компаний в последние годы активно использует цифровые технологии, связанные со сбором, хранением и обработкой технико-экономической информации, способной оптимизировать производство, снизить затраты, повысить эффективность и безопасность труда. Работа с большими и целенаправленно организованными объемами данных становится не менее важным условием развития бизнеса, чем добыча природного сырья. Все большую значимость приобретает концепция «цифрового рудника», которая предусматривает оптимизацию ряда корпоративных процессов путем

роботизации (что позволяет автоматизировать выполняемые человеком рутинные виды работ за счет применения автономного оборудования), а также использование технологий искусственного интеллекта в деятельности работников аппарата управления.

Четвертое. В аспекте лучшей мировой и отечественной практики важно последовательно улучшать механизмы корпоративного управления применительно к интеграционной специфике деятельности ГМК и горнодобывающих компаний. Наиболее рациональным, по оценкам международных экспертов [70,72] является использование стейкхолдерской концепции функционирования бизнеса, когда в его стратегиях учитываются интересы акционеров, клиентуры, властных структур, наемного персонала. Трансформация отношений с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) в контексте повышения социальной эффективности горнодобывающего бизнеса становится все более актуальной. Так, в работе [68] были сформулированы типовые варианты взаимодействия ГОКов со строительными компаниями в интересах реализации программ развития регионов. Национальные правительства предъявляют повышенные требования к компаниям отрасли, стремясь повысить занятость среди местного населения, увеличить налоговые поступления, удовлетворить потребности территорий в улучшении инфраструктуры и охране окружающей среды. Растет понимание того, что для успешной трансформации отраслевых бизнес-моделей важно не только расширение применения технологических инноваций, но и новых подходов к взаимодействию с заинтересованными лицами. А также определение тех видов сырья, которые будут пользоваться высоким спросом в будущем.

Пятое. Императивом сбалансированного развития ГМК является общее оздоровление экономической ситуации в сфере промышленного производства, которая характеризуется отсутствием заметных драйверов выхода из стагнации. Как показывает анализ, основные угрозы устойчивого развития отечественного ГМК связаны с: усилением конкурентной борьбы на

глобальных рынках сырья; волатильностью, непредсказуемостью мировых цен на минеральное сырье; постепенным истощением рентабельных для промышленной эксплуатации запасов сырья, ухудшением перспектив открытия новых крупных месторождений полезных ископаемых; экспансией транснациональных диверсифицированных компаний на внутренний рынок сырья и его переработки. Нейтрализация указанных угроз предполагает активизацию промышленно-инновационной политики применительно к условиям горнопромышленного производства, что предполагает в свою очередь развитие высокотехнологичных производств по обогащению ЖРС, господдержку процессов диверсификации ГМК и переработки соответствующих отходов.

Особо следует подчеркнуть необходимость конкретизации принципов государственной промышленной политики применительно к сферам МСК и ГМК. Промышленно-инновационная политика в соответствующих отраслях должна быть конкретизирована прежде всего в аспекте диверсификации сырьевых производств и повышения инновационной активности отраслевых корпораций [25,74,140,141]. К сожалению, в госпрограмме повышения конкурентоспособности российской промышленности решение данных задач не подкреплено в должной мере соответствующими мероприятиями и ресурсами. В стратегическом аспекте также заслуживают внимания выводы, сделанные в работе С. И. Захарова [56], согласно которым:

а) для повышения производительности труда горнодобывающие предприятия в последние годы активно использовали методы, ориентированные на увеличение единичной мощности оборудования, а также автоматизацию и техническое перевооружение производства; при этом заметно возросли инвестиции в обновление основного капитала и соответствующие резервы роста оказались во многое истощенными;

б) актуализируются задачи, связанные с приоритетами организационного развития горнодобывающих предприятий (совершенствование организации труда, производства, управления),

учитывая: низкую степень реализуемости стратегий развития; несовершенство систем стимулирования, слабую увязку результативности труда и доходов работников;

в) важность учета внешних факторов деятельности ГМК (снижение цен, сохранение экономической нестабильности на рынке сырья; рост производственных затрат в ухудшающихся условиях добычи сырья; повышенные требования государства и общества к экологии производства).

Как пример – возрастание остроты социально – трудовых проблем деятельности ГОКов [53,103].

Д. Бурдин справедливо отмечает, что в современной теории и практике корпоративного стратегического управления отсутствуют рациональные организационно-экономические механизмы формирования стратегии горнодобывающего предприятия [18]. Однако суть проблемы опять-таки трактуется предельно узко: «миссия предприятий горного передела состоит в обеспечении заданных качественно-количественных показателей потока полезных ископаемых (ПИ) (контрольные показатели) при минимизации издержек на добычу». Как видим, не учитывается роль ГОКов как СБЕ, необходимость комплексного подхода к совершенствованию организации СП как совместной деятельности ГОКа и МК, важность учета не только операционных, но и транзакционных издержек ВИМК, формирования общей корпоративной культуры и разработки системы соответствующих стандартов.

Взаимодействие ГОКа и МК не должно происходить по упрощенной схеме «команда – исполнение». Необходимо выстраивать современный тип внутрикорпоративных отношений между участниками корпоративного объединения; тем более что эти участники являются главными действующими лицами интегрированного бизнеса, определяющими его перспективную устойчивость и конкурентоспособность. Рациональный механизм корпоративного взаимодействия в данном случае должен учитывать взаимные интересы и возможности повышения эффективности совместной деятельности. Все ее параметры (объемы и направленность ресурсных

поставок, сроки, логистика, перспективы, воспроизводство запасов, способы текущего взаимодействия и разрешения корпоративных конфликтов) должны подлежать обсуждению и согласованию на основе выработанных управленческих процедур. Корпоративные коммуникации должны быть отлажены, организованы стратегические сессии как один из наиболее эффективных форматов решения проблем в интегрированном бизнесе [17].

Анализ систем корпоративного управления ГОКов производился автором с использованием не только литературных данных и документов отдельных предприятий, но также путем проведения личного (в свободной форме, относительно трудностей и проблем функционирования бизнеса) опроса работников Лебединского и Михайловского ГОКов [78]. Как показали данные обследования, значимыми недостатками интеграционного взаимодействия ГОКов в рамках ВИМК являются:

- нередко сохраняющаяся технологическая несбалансированность ключевых технологических переделов ГОКа, логистического потенциала и мощностей МК по выпуску конечной металлической продукции;
- имеющие место корпоративные разногласия (конфликты) по проблемам ценообразования на поставляемую железорудную продукцию;
- недооценка штаб-квартиры ВИМК и/или МК роли ГОКа как СБЕ, необходимости более полного учета ее экономических интересов, развития стратегических взаимовыгодных партнерских отношений;
- недостаточно высокое качество стандартов корпоративного управления (в сравнении с лучшей практикой), неотработанность процессов взаимодействия ГОКа, МК, ВИМК по вопросам стратегического планирования;
- отсутствие систем учета корпоративного синергизма при реализации контрактов и планов работы ГОКа и МК;

- недооценка договоров о совместной деятельности, детально регламентирующих взаимодействие ГОКа, МК, штаб-квартиры ВИМК.

Анализ отчетных материалов, а также документов стратегического планирования компаний убеждает в необходимости инновационных подходов к управлению ВИМК, реализующих принципы взаимовыгодного партнерства, селективной мотивации, проектного и процессного управления. Среди сохраняющихся недостатков деятельности ВИМК: неоправданный рост издержек, прежде всего – транзакционных; оппортунизм менеджмента по отношению к вышестоящим ступеням (ГОК → дивизион → основное общество → региональная администрация); недостаточное внимание к наращиванию собственного научно–технического потенциала, ориентация на закупки импортного оборудования при относительно высокой степени износа основных фондов; недооценка значимости, формальное следование кодексам КУ; недостаточное качество стратегического управления. Штаб-квартиры ВИМК зачастую не рассматривают ГОКи как СБЕ, которые должны иметь развитую систему стратегического планирования. Территориально менеджмент ГОКов и управляющих компаний нередко значительно удалены друг от друга (пример – ООО «Мечел-Майнинг»), что не способствует налаживанию совместной скоординированной работы менеджментов. Дивизиональные подходы и проектное управление еще недостаточно сопрягаются с традиционными линейно-функциональными структурами ГОКов. Ведущие ГОКи входят в состав ВИМК как дочерние структуры. Так, 95% акций Стойленского ГОКа принадлежат НЛМК, 90% акций Коршуновского ГОКа владеет ПАО «Мечел», Михайловский и Лебединский ГОКи контролирует УК «Металлоинвест» и т.д. Как следствие, наличие существенных рисков применения экономической власти по отношению к деятельности ГОКов, важность обеспечения сбалансированности интересов ГОКов, МК, штаб-квартир в стратегических решениях.

Таким образом, важно продолжить поиск рациональных механизмов институционального и организационно–экономического регулирования

деятельности ГОКов, имея в виду улучшение их стратегического взаимодействия прежде всего с компаниями–производителями металлургической продукции, а также творческое применение лучших мировых управленческих практик. Цифровизация системы управления горным бизнесом должна обеспечиваться в русле накопления и рациональной обработки массивов данных, касающихся как тенденций развития мировых рынков ЖРС, так состояния каждой функциональной сферы бизнеса и каждого технологического передела с позиций стратегического планирования. Взаимодействие ГОКов с материнскими компаниями холдингов, клиентурой и поставщиками целесообразно рассматривать с позиций учета взаимных экономических интересов, классифицируя соответствующие управленческие процессы, разрабатывая и актуализируя систему корпоративных стандартов [57,118,122,124].

Выводы

1. Решение стратегических задач развития отечественного ГМК, поставленных в соответствующих документах правительственного уровня (удержание позиций на зарубежных рынках ЖРС и металлов, инновационное развитие, стимулирование внутреннего спроса, импортозамещение), предполагает совершенствование государственных и корпоративных регуляторов вертикально-интегрированных горно-металлургических компаний. Актуализация деятельности горнорудного сегмента (ГОКов) в системе ГМК (ВИМК) определяется как особенностями отечественной железорудной базы (относительно низкое содержание железа в руде, сохранение дефицитности отдельных видов ЖРС), так и многообразием стратегически значимых функций ГОКов в системе промышленного производства.. Стратегическая значимость горнорудного сегмента в системе национальной промышленной политики возрастает в условиях растущей неопределенности в отношении запасов и спроса на углеводородное сырье.

2. Сформулированные ключевые направления совершенствования управления ГОКаи предполагают: конкретизацию принципов государственной промышленной политики применительно к особенностям и угрозам устойчивого функционирования ГМК; учет новейших тенденций мировой практики развития горнодобывающих компаний (цифровизация бизнес-процессов, их корпорирование на интеграционной основе); совершенствование стратегического планирования с учетом задач достижения сбалансированности добывающих и обрабатывающих технологических переделов, диверсификации, усиления кооперации с геологической и машиностроительными отраслями, научно-образовательными организациями.

3. Операционная деятельность ГОКов базируется на четком непрерывном взаимодействии ряда технологических переделов и соответствующих последовательно действующих бизнес–процессов по обогащению ЖРС. Такая организация производства обуславливает особые требования к качеству внутрикорпоративных механизмов ГОКов, а именно: необходимость налаживания постоянно действующего мониторинга состояния каждого элемента технологической цепочки (общая производительность которой лимитируется параметрами функционирования наиболее слабого звена), а также его взаимодействия с другими ее элементами; первоочередной ориентации стратегического планирования на поддержание устойчивой технико–технологической сбалансированности всех элементов производственной цепочки; создания мотивации топ–менеджмента ГОКов и ВИМК в устойчивом конкурентном функционировании и развитии всех ключевых переделов горно-металлургического бизнеса.

4. Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности группы ведущих отечественных ГОКов подтвердил в целом высокую рентабельность деятельности соответствующего бизнеса и его востребованность на внутреннем и внешнем рынках товарной железорудной продукции. Положительные экономические тренды развития ГОКов наиболее четко проявляются на фоне эффекта масштаба и наращивания выпуска

высококачественной инновационной продукции. В то же время заметная тенденция снижения рентабельности бизнеса за ряд лет актуализирует поиск более рациональных технологий корпоративного управления ГОКами, прежде всего в интеграционном аспекте.

Глава 2. Основные концептуальные положения по совершенствованию интеграционного взаимодействия горно-обогатительных компаний

2.1. Горно-обогатительные комбинаты как цепочка создания ценности

Современные ГОКи характеризуются рядом организационно-экономических особенностей, учет которых необходим при совершенствовании механизмов интеграционного взаимодействия субъектов хозяйствования в рамках ВИМК. Как будет показано далее, устойчивое функционирование и развитие ГОКов предполагает использование менеджментом ряда современных концептуальных подходов, наиболее адекватных объективным особенностям интегрированного горнопромышленного бизнеса и не противоречащих друг другу. Прежде всего, для условий горно-металлургического бизнеса сохраняет свою актуальность предложенная М. Портером концепция цепочек создания ценности (ЦСЦ); в рамках данной концепции ценность для потребителя достигается путем ряда последовательных действий, причем эти действия могут включать как определенные технологические переделы, так и совокупность целенаправленных управленческих функций (работ, операций) [114]. Как отмечается исследователями, выделение отдельных звеньев ЦСЦ в качестве аналитических единиц нацелено на диагностику конкурентных преимуществ и слабостей фирмы, разработку стратегии повышения ее конкурентоспособности. Последняя определяется не только качеством функционирования элементов цепочки, но и согласованностью их взаимодействия, типом их интеграции (вертикальной, горизонтальной), характером распределения созданной (добавленной) ценности [46,47]. Отечественные эксперты особое внимание уделяют проблемам встраивания российских компаний в глобальные (мирохозяйственные) цепочки наращивания добавленной ценности. В то же время подход с точки зрения создания добавленной ценности не менее актуален, на наш взгляд, и для

крупного национального бизнеса. В концептуальном плане представляются значимыми следующие положения.

Первое. Следует четко констатировать (как исходный постулат), что ГОКи функционируют по принципу единой производственно-технологической цепочки (ЕПТЦ), ориентированной прежде всего на создание коммерческой ценности для потребителей. Данные ЕПТЦ включают ряд последовательных технологических переделов, включающих (укрупненно):

- 1) рудоподготовку (вскрышные работы в карьере, экскавацию);
- 2) транспортировку породы на дробильную фабрику;
- 3) дробление породы (поэтапное размельчение на дробильной фабрике);
- 4) обогащение ЖРС с использованием специальных аппаратурных технологий;
- 5) окомкование (получение металлизированных офлюсованных и/или неофлюсованных окатышей);
- 6) брикетирование (производство ГБЖ);
- 7) хранение и утилизацию отходов горно-обогатительного производства;
- 8) реализацию (транспортировку) товарной продукции (концентрата, аглоруды, окатышей, брикетов, нерудных материалов) потребителям на внутреннем и внешнем рынках.

Как результат взаимоувязанного функционирования указанных технологических переделов в рамках горнопромышленного бизнеса формируется совокупность товарных видов продукции, а именно: концентрата, окатышей, ГБЖ (для реализации на отечественных и/или зарубежных металлургических корпорациях); нерудных материалов (щебень, гравий, песок), реализуемых в строительном бизнесе.

Бесперебойное, взаимосвязанное функционирование ключевых элементов ЕПТК в рамках ГОКа – существенное условие результативности горнопромышленного бизнеса, требующее систематического мониторинга и

комплексного анализа с позиций наличия угроз и возможностей. Важно учитывать, что создание конечной ценности в рамках ГОКа во многом определяется совокупностью факторов, образующих «вход» и «выход» ЕПТЦ, что иллюстрирует рисунок 8.

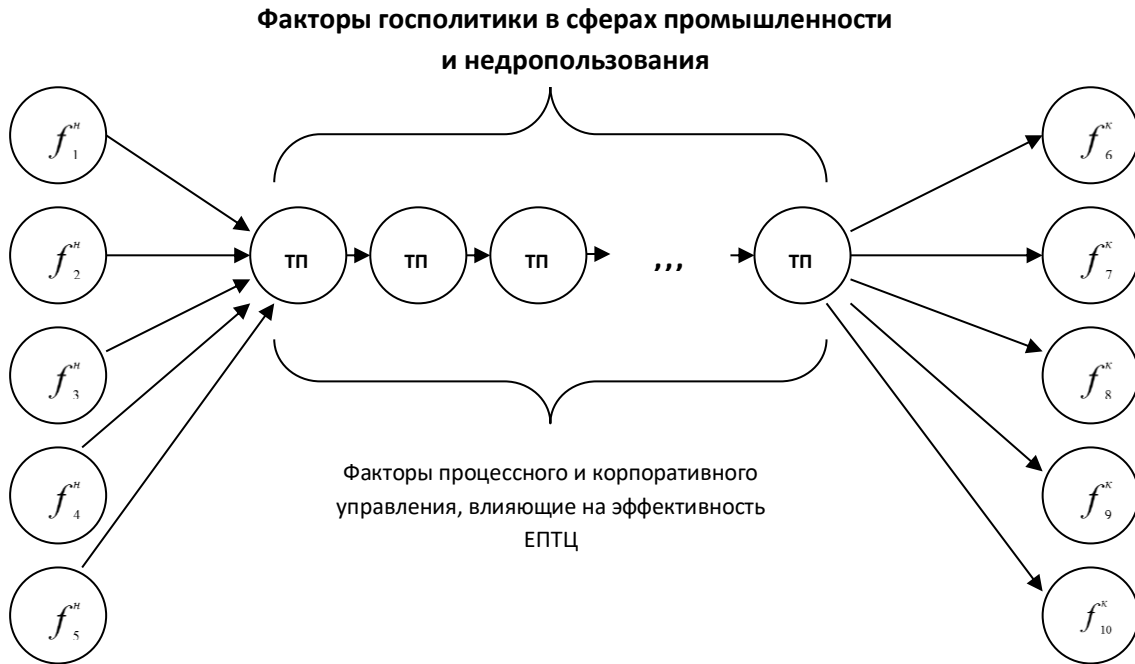


Рисунок 8. Совокупность факторов «входа» и «выхода» ЕПТЦ, влияющих на эффективность работы ГОКа

Условные обозначения: ТП₍₁₋₈₎ – выше перечисленные технологические пределы ГОКа, составляющие цепочку создания ценности; f_1^H – состояние запасов ЖРС, пригодных к промышленной разработке; f_2^H – качество ЖРС, его уникальность; f_3^H – качество, потенциал работы компаний – поставщиков оборудования для ГОКа; f_4^H – состояние отраслевого рынка труда, взаимодействия ГОКа с организациями по обучению кадров; f_5^H – состояние научно-технического обеспечения горнопромышленной деятельности (в том

числе – геологоразведки на твердые полезные ископаемые); f_6^{κ} – объем товарной железорудной продукции, отгруженной для внутреннего и/или внешнего рынков; f_7^{κ} – то же, нерудной продукции; f_8^{κ} – состояние внутреннего и внешнего спроса на ЖРС и металлическую продукцию; f_9^{κ} – цены внешнего и внутреннего рынка; f_{10}^{κ} – состояние логистики.

Второе. Методологически важно рассматривать технологически взаимосвязанные этапы (стадии) производства ГОКа ($ТП_1 \rightarrow ТП_8$) в качестве последовательно реализуемых бизнес-процессов. Каждый из последних должен характеризоваться прежде всего важнейшими технико-технологическими параметрами, определяющими организацию работы персонала. Например, для бизнес-процессов ГОКов таковыми могут быть: доля полезных компонентов в добываемой железной руде; способ ее добычи (открытый, подземный); технология транспортировки ЖРС на переработку и т.д. В то же время эффективность данных бизнес-процессов обуславливается совокупностью дополнительно влияющих организационно-экономических и социальных факторов, а именно:

- профессиональными и личностными качествами руководителя, ответственного за качественное функционирования бизнес-процесса («владельца» бизнес-процесса);
- то же, исполнителя (группы исполнителей) бизнес-процесса;
- качеством организационно-управленческих отношений, реализуемых между владельцем и совокупным исполнителем бизнес-процесса.

Именно комплексный бизнес-процессный, а не сугубо утилитарный производственно-технологический подход (хотя и безусловно значимый для совершенствования работы ГОКа) должен, на наш взгляд, реализовываться в оперативном и стратегическом управлении интеграционным взаимодействием

участников ВИМК. Интегрированная цепочка бизнес-процессов, каждый из которых, в свою очередь, должен содержать необходимое и достаточное количество бизнес-операций (работ), генерирует ценность для потребителей продукции ГОКа, причем различной добавленной стоимости. Низкой – для потребителей ЖРС первых переделов и нерудной продукции. Высокой – для металлизированных окатышей и ГБЖ. Причем именно организационно-управленческая составляющая каждого бизнес-процесса, при прочих равных условиях, становится все более весомым фактором конкурентоспособности ГОКов [57, 122].

Третье. Управление единой технологической цепочкой интеграционного взаимодействия ГОКа и МК в составе ВИМК предполагает наличие комплекса качественно-количественных критериев, практическое использование в корпоративном мониторинге горно-металлургического объединения является императивом. Использование адекватных критериев оценки качества функционирования единой производственно-технологической цепочки (ЕПТЦ) ГОК ↔ МК должно способствовать возможно более полному удовлетворению потребностей каждого ее элемента в необходимых ресурсах с целью достижения устойчивости функционирования производственной системы ВИМК. К соответствующим критериям целесообразно отнести следующие:

1. Целостность ЕПТЦ, предполагающая наличие необходимых и достаточных элементов (научных, производственных, сервисных, логистических, сбытовых), действие которых должно обеспечивать устойчивое функционирование ВИМК, реализацию при этом корпоративной миссии, текущих и перспективных бизнес-планов. Состав производственно-технологических подразделений (бизнес-единиц) в составе ЕПТЦ подлежит:
 - а) тщательному организационному проектированию для случая вновь создаваемых интеграционных образований; б) специальному анализу (на предмет наличия и устранения «узких мест» в кооперации взаимодействующих структур), проводимому в период разработки

соответствующих планов развития бизнеса; в) упорядочению (при необходимости) с позиций модернизации структуры и функций.

Как результат анализа и проектирования целесообразно четко определить, какие бизнес-структуры в составе корпоративной системы ВИМК должны обеспечивать ресурсные возможности (потребности) рациональной кооперации участников ЕПТЦ (имея в виду сырьевые, материально-технические, финансовые, кадровые, информационные потребности ведения кооперированной совместной деятельности). В случае действующей ЕПТЦ – какие бизнес-структуры и в силу каких причин снижают ресурсный потенциал участников совместной деятельности. Существует ли необходимость создания новых (в рамках ВИМК) или привлечения дополнительных сторонних организаций для увеличения ресурсного потенциала ЕПТЦ.

2. Сбалансированность потенциалов ЕПТЦ, достижение и поддержание которой не приемлемо для ВИМК уровне необходимо в целях текущей и перспективной устойчивости (бесперебойности) процессов интеграционного взаимодействия подразделений и организаций– участников ЕПТЦ. Что особенно важно в условиях функционирования аппаратурных процессов горно-металлургического производства. Реализация данного критерия качества ЕПТЦ предполагает согласованность производственных мощностей ВИМК в рамках взаимодействующих технологических переделов, отсутствие морально и физически устаревшего оборудования в отдельных элементах единого бизнес-процесса, достаточность логистических средств в части специализированного подвижного состава и складских помещений.

3. Управляемость бизнес-процессов ЕПТЦ, что означает наличие уполномоченной структуры ВИМК, специализированной на функциях корпоративного контроля и координации совместной деятельности, согласования экономических интересов участников, учета рисков несбалансированности технико-технологических параметров в программах развития ВИМК. Соблюдение выше названного критерия предполагает: а) обладание корпоративным центром (управляющая компания ВИМК или

металлургический комбинат как производитель финальных изделий в рамках ЕПТЦ) достаточными акционерными и/или контрактными возможностями для рационального воздействия на экономическое поведение каждого участника совместной деятельности; б) наличие у данного центра необходимых компетенций для реализации наиболее адекватных методов управления интеграционным взаимодействием заинтересованных сторон, в том числе по налаживанию технологий обмена оперативной и стратегической информацией, процессов интегрированной цифровизации смежных бизнесов и т.д.

Критерии эффективности функционирования ЕПТЦ ГОКа, а также ВИМК в целом должны быть сориентированы на рост производительности труда, повышение доли продукции с высокой добавленной стоимостью, оптимизацию затрат в каждом элементе ЕПТЦ и на ведение (организацию, координацию, контроль) совместной деятельности соответствующих бизнес-подразделений (бизнес-единиц). Оценка и анализ эффективности функционирования и развития ЕПТЦ может осуществляться по следующим направлениям:

1) объем и качество конечной продукции, произведенной за определенный период участниками ЕПТЦ, в том числе выпуск стали (проката), а также металлургической продукции высокой добавленной стоимости;

2) доля конечной продукции ЕПТЦ на внутреннем и внешнем рынках, в том числе – доля металлургической продукции высокой добавленной стоимости;

3) объем экспортных поставок железорудного сырья, а также размер доли ГОКа по данному направлению на соответствующих внешних рынках;

5) экономическая эффективность производства конечной продукции ЕПТЦ, оцениваемая по ряду показателей, отражающих соотношение получаемых финансовых результатов и затрат на производство и реализацию данной продукции, а также развитие бизнеса;

4) социальная эффективность функционирования ЕПТЦ, включая экологические результаты производства;

5) транзакционные издержки на ведение совместной деятельности участников, включая проведение мониторинга качества бизнес-процессов, сбор и обработку информационных данных, контрактацию взаимодействия участников.

В аспекте ценностной концепции эффективность корпоративного управления, как правило, трактуется как приращение ценности для акционеров. Однако для условий интегрированного бизнес, действующего на принципах функционирования ЕПТЦ, данное методологическое положение нуждается в существенном уточнении. По своей экономической роли ГОКи являются прежде всего клиентоориентированной структурой в общей корпоративной системе ВИМК. В связи с этим обоснованным, на наш взгляд, является : а) более широкое понимание корпоративной ценности—не только для акционеров и работников данной компании, но и для других внешних стейкхолдеров; б) придание наиболее высокой значимости созданию ценности для клиентуры ГОКа —потребителей железорудной продукции.

В целях конкретного анализа и управленческого регулирования вышеприведенные условия нуждаются в следующей детализации. Ценность для клиентов—потребителей продукции ГОКа может быть определена в виде степени удовлетворения их потребностей в объемах, качестве, ритмичности, надежности (устойчивости) соответствующих поставок ЖРС. Ценность для акционеров и топ-менеджмента ГОКа может быть выражена в виде роста объемов продаж, рентабельности бизнеса за период, сохранения или увеличения рыночной доли. Ценность для наемного персонала (исполнителей бизнес-процессов) ГОКа — в виде роста реальных доходов и доли работников, занятых в благоприятных условиях труда. Ценность для властных структур — соблюдение требований хозяйственного законодательства, в том числе—своевременная и в полном объеме уплата налогов и сборов; создание новых рабочих мест и обеспечение занятости; соблюдение экологических

стандартов; качественное выполнение государственных или муниципальных заказов. Слагаемые корпоративной ценности в разрезе конкретного перечня внешних и внутренних стейкхолдеров ГОКа должны становиться ключевыми ориентирами для управленческой деятельности компании и подлежать систематическому анализу.

Следует констатировать высокую степень общности экономических интересов ГОКов и МК в рамках интегрированного бизнеса ВИМК. Общие экономические интересы данных компаний — это возможность получения каждой из них определенных экономических выгод (финансовых ресурсов прежде всего) за счет реализации согласованных управленческих решений. Что особо значимо для стратегической ориентации совместной деятельности менеджментов компаний. Эта общность определяется: а) продуктовой и технологической связанностью (вертикальная интеграция) данных предприятий; б) наличием общих внешних стейкхолдеров (мажоритарные собственники, Минпромторг России, региональные администрации). Что, в свою очередь, обуславливает первостепенную значимость рационального интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и меткомбината, отработки наиболее адекватных форм и методов данного взаимодействия. Среди форм: основанные на взаимном участии в капитале или на акционерном контроле; основанные на договорных отношениях о совместной деятельности или соглашениях о стратегическом партнерстве; по инициативе ГОКа или МК; с участием или без участия управляющей компании ВИМК; непосредственные, прямые контакты исполнительных органов управления заинтересованных сторон; контакты, осуществляемые на уровне коллегиальных и/или высших стратегических органов управления интегрированным бизнесом; контакты, реализуемые с участием штаб-квартиры (корпоративного центра) ВИМК; дистанционные контакты с использованием цифровых технологий. Среди методов: планирование совместных проектов (мероприятий), реализующих общие интересы менеджментов ГОКа и МК и обеспечивающих сбалансированное

конкурентоспособное функционирование ЕПТЦ; организационная регламентация принятия совместных решений (в соответствующих стандартах и аналогичных документах); совместный текущий мониторинг качества производственной кооперации компаний; регулярный, согласованный по срокам и показателям обмен информацией по тем аспектам ведения бизнеса, которые соответствуют общим интересам и угрозам их реализации; формирование систем стимулирования топ-менеджмента и исполнительного персонала ГОКа, ориентированных на достижение высоких конечных результатов производства и реализации металлургической продукции; осуществление совместной работы менеджментов сторон по оценке и анализу качества и результативности их интеграционного взаимодействия, принятию соответствующих корректирующих мер.

2.2. Особенности применения концепции бережливого производства к горнопромышленному бизнесу

Для совершенствования управления интегрированной цепочкой бизнес-процессов ГОКа актуальны положения концепции «бережливого производства» (БП), разрабатываемые рядом исследователей, а также регламентированные в соответствующих национальных стандартах [20,22,24,35,42,52]. Данная концепция применительно к условиям функционирования ГОКов и ВИМК является востребованной в силу высоких затрат на обогащение ЖРС, экономия которых является существенным фактором повышения конкурентоспособности продукции в рамках ЕПТЦ. Концепция БП базируется на понимании бизнеса как потока создания ценности для потребителя, а также выявлении и сокращении потерь как в производстве, так и управлении. Стандартизованы следующие принципы БП: стратегическая направленность управления бизнес-процессами; клиентоориентированность бизнеса, его приоритетная ориентация на создание ценности для потребителя и других заинтересованных сторон; рациональная

организация потока (цепочки) создания ценности, при которой обеспечивается непрерывность производства и выпуск такого объема товарной продукции, который строго соответствует нуждам потребителя (принцип «вытягивания»); постоянное улучшение (непрерывное совершенствование) бизнес-процессов, а также других стратегически значимых аспектов деятельности организации за счет сокращения потерь, создания дополнительной ценности, развития долгосрочных партнерских отношений с клиентурой и поставщиками; приоритетное обеспечение гарантированного уровня безопасности всех ее видов (технической, социальной, экологической) для бизнеса; контроль качества на всех этапах жизненного цикла производства продукции; формирование высокой корпоративной культуры, разработка соответствующих стандартов (регламентов) и их неукоснительное соблюдение.

Таким образом, концепция БП отличается комплексностью подхода к совершенствованию управления организацией, ориентируется на синтез технологических и организационно-экономических требований к модернизации производства, интеграцию его ключевых бизнес-процессов, учет требований стратегического, корпоративного, риск-менеджмента. В то же время можно сформулировать ряд особенностей применения данного подхода к деятельности ГОКов, а именно:

- ограниченность возможностей создания дополнительных полезных ценностей для потребителей в силу жесткой привязки деятельности к моносырью и более или менее стандартному характеру выпускаемой продукции;
- специфическая (многостадийная) размерность технологической цепочки взаимосвязанных аппаратурных производства, продукция которых имеет промежуточный характер по отношению к конечной (товарной) металлургической продукции;

- ключевая значимость обеспечения сбалансированности потенциалов элементов технологической цепочки, что должно обеспечить надежность и бесперебойность ее функционирования;
- актуальность удлинения технологической цепочки до конкурентоспособной стадии создания товарной продукции высокой добавленной стоимости;
- межотраслевой характер деятельности, предполагающий, с одной стороны, учет требований металлопотребляющих отраслей, а с другой – комплекса наук о Земле (геологоразведка);
- необходимость достижения корпоративного синергизма прежде всего за счет рационального долговременного интеграционного взаимодействия с контролирующим собственником в лице топ-менеджмента ВИМК;
- высокая значимость факторов территориальной близости предприятий ВИМК, определяющего затраты на логистику, а также промышленной безопасности и охраны окружающей среды.

Как в аспекте функционирования ЕПТЦ, так и соответствующих бизнес-процессов, должна обеспечиваться устойчивая конкурентоспособность ГОКа по отношению к лучшей отраслевой практике и ресурсным потребностям ВИМК. Данная конкурентоспособность определяется следующим:

1) соответствием размерности звеньев (элементов) ЕПТЦ, их количества требованиям лучшей мировой практики (отсутствием излишних, избыточных звеньев (не создающих дополнительной ценности), с одной стороны, и наличием действительно необходимых элементов (бизнес-процессов) создания ценности;

2) высокой степенью сбалансированности потенциалов звеньев (бизнес-процессов, технологических переделов) ЕПТЦ, отсутствием таких ее элементов, функционирование которых затрудняло бы последовательное движение потока создания ценности (движения сырья, материалов, полуфабрикатов, составных частей конечного продукта, работ, услуг);

3) возможностями преодоления разрыва фактических ключевых параметров эффективности каждого элемента (бизнес-процесса) ЕПТЦ и соответствующих параметров бизнес-процессов, отвечающих лучшей мировой практике;

4) качеством управления кооперационным (интеграционным) взаимодействием звеньев ЕПТЦ, что предполагает налаживание мониторинга движения материального потока, экономичность аппарата управления, оперативность реагирования на отклонения от заданного (бесперебойного) хода работ, наличие стратегического видения развития элементов ЕПТЦ в соответствии с требованиями внешней бизнес-среды, должный учет интересов совокупности стейкхолдеров, адекватную мотивацию владельцев и исполнителей бизнес-процессов в разрезе элементов ЕПТЦ;

5) надежностью функционирования ЕПТЦ, что определяется состоянием поставок сырья, материалов, комплектующих, оборудования для бесперебойного функционирования бизнес-процессов (в том числе, достаточностью запасов минерального сырья), а также степенью износа эксплуатируемого оборудования и наличием резерва квалифицированных кадров;

6) объемами выпуска конечного продукта в рамках ЕПТЦ, а также его качеством, что должно гарантировать достижение экономической эффективности бизнес-процессов;

7) качеством интеграционного взаимодействия ГОКа с корпоративным центром ВИМК и металлургическим комбинатом, его соответствием лучшей корпоративной практике.

В соответствии с положениями лучшей корпоративной практики интегрированного бизнеса[36,37,143,149,159], а также рекомендациями национального стандарта по бережливому производству [7] в рационально организованной системе управления ГОКа и ВИМК в целом необходим систематический учет, планирование и контроль транзакционных издержек (transaction cost) – затрат, возникающих в процессе заключения договоров

(контрактов) о совместной деятельности, координации и контроля соответствующих работ. Данные издержки, характерные как для аппарата управления ГОКа (в части согласования планов работы с менеджментом основного общества и др.), так и корпоративного центра, должны подлежать адекватной классификации, управленческому учету и внутрикорпоративному аудиту. Как важное условие управленческой эффективности ГОКа (ВИМК): темпы роста транзакционных издержек должны, как правило, отставать от темпов роста ключевых финансовых показателей ГОКа и ВИМК; абсолютная величина данных издержек должна быть меньше фактически получаемого синергетического эффекта совместной деятельности ГОКа, металлургического комбината и корпоративного центра (управляющей компании ВИМК).

В соответствии с ГОСТ Р56404 (р.8.3.3,п.2) [8] коэффициент эффективности потока создания ценности определяется отношением времени обработки (времени добавления ценности) к общему времени нахождения продукции или услуги в потоке создания ценности. Применительно к специфическим условиям ведения бизнеса ГОКов данный коэффициент ($K_{эц}$) может быть определен из следующего соотношения:

$$K_{эц} = \frac{T_{уд}^{пер} \times 100}{T_{уд}^{птц}}, (\%), \text{ где}$$

$T_{уд}^{пер}$ - расчетное время нахождения 1 т ЖРС в процессе обогащения с использованием аппаратных производств (определяется отношением среднесуточного выпуска товарной продукции добавленной стоимости к полезному (за исключением непроизводительных простоев) среднесуточному времени работы соответствующего оборудования;

$T_{уд}^{птц}$ - расчетное время полного (с учетом затрат времени на рудоподготовку) технологического цикла операционной деятельности ГОКа (от добычи 1 т руды до отгрузки 1 т обогащенной руды потребителям),

включая удельные затраты времени на рудоподготовку (вскрышные работы, экскавацию), перемещение грузов, аппаратурные процессы.

Приведенное соотношение можно назвать коэффициентом эффективности потока создания добавленной корпоративной ценности. Кроме него, целесообразны расчеты коэффициентов, отражающих: а) долю непроизводительных затрат времени использования оборудования в составе ЕПТЦ; б) то же, рабочего времени исполнителей бизнес-процессов; в) долю затрат времени на, собственно рудоподготовку и логистику.

Экспертами отмечаются существенные резервы повышения эффективности ГОКов за счет роста производительности труда и экономии времени при выполнении ключевых бизнес-процессов. Так, на фабрике окомкования АО «Стойленский ГОК» значительным резервом являлось сокращение простоев оборудования (в 2018 г. – 8,4 машино-часов неплановых простоев обжиговой машины в результате поломки конвейера) [138].

Необходимо исходить из того факта, что процессы добычи сырья и логистики, хотя непосредственно не создают добавленной ценности, тем не менее объективно не могут быть исключены из общего потока ее создания. В целях анализа и оптимизации бизнес-процессов важно, тем не менее, рассчитывать время транспортных перемещений 1 т ЖРС между отдельными технологическими переделами (определяется делением длины общего маршрута на среднюю фактическую скорость перемещения груза, км/час). Аналогично расчетное время экскавации 1 т руды, а также фактическое среднесуточное полезное время всех видов используемого оборудования (в целях исключения непроизводительных затрат, оптимизации процессов ремонта и обслуживания техники).

Достижение устойчивой экономической эффективности функционирования ГОКа (в том числе – устранение непроизводительных затрат всех видов) невозможно без систематического мониторинга функционирования ЕПТЦ. Интегрированная информационная система ГОКа (ВИМК в целом) должна включать комплекс показателей, отражающих

функционирование горного бизнеса как стратегически значимой ресурсной подсистемы корпорации в целом [97]. Основные задачи информационной подсистемы ГОКа:

- текущий контроль выполнения установленных плановых заданий по каждому технологическому переделу ($ТП_{(1-8)}$), включая отгрузку товарной рудной и нерудной продукции соответствующим потребителям на внутреннем и внешнем рынках (в разрезе каждого юридического лица – получателя);
- выявление и систематизация причин отклонений от выполнения плановых заданий (в разрезе каждого передела);
- контроль ритмичности и бесперебойности функционирования ЕПТЦ, систематизация причин нарушений интеграционного взаимодействия бизнес-процессов, оценка соответствующего экономического ущерба;
- накопление данных, необходимых для стратегического анализа и перспективного планирования развития ключевых функциональных сфер ГОКа и его бизнес-процессов (в разрезе взаимосвязанных технологических переделов), включая показатели, характеризующие степень сбалансированности и конкурентоспособности элементов ЕПТЦ; научно-технический потенциал ГОКа; его финансово-экономические показатели; социально-трудовые и экологические вопросы.

Взаимодействие информационных подсистем ГОКа и МК в рамках функционирования общекорпоративной (интегрированной) информационной системы ВИМК показано на рисунке 9. Распределение информационных данных между блоками I-IV во многом зависит от состава бизнес-группы, мощности корпоративного центра, его дислокации, наличия компетентных кадров в области анализа больших массивов данных. Тем более что процесс информационного обмена между ГОКом и корпоративным центром может быть опосредован деятельностью аппарата ресурсного дивизиона ВИМК.

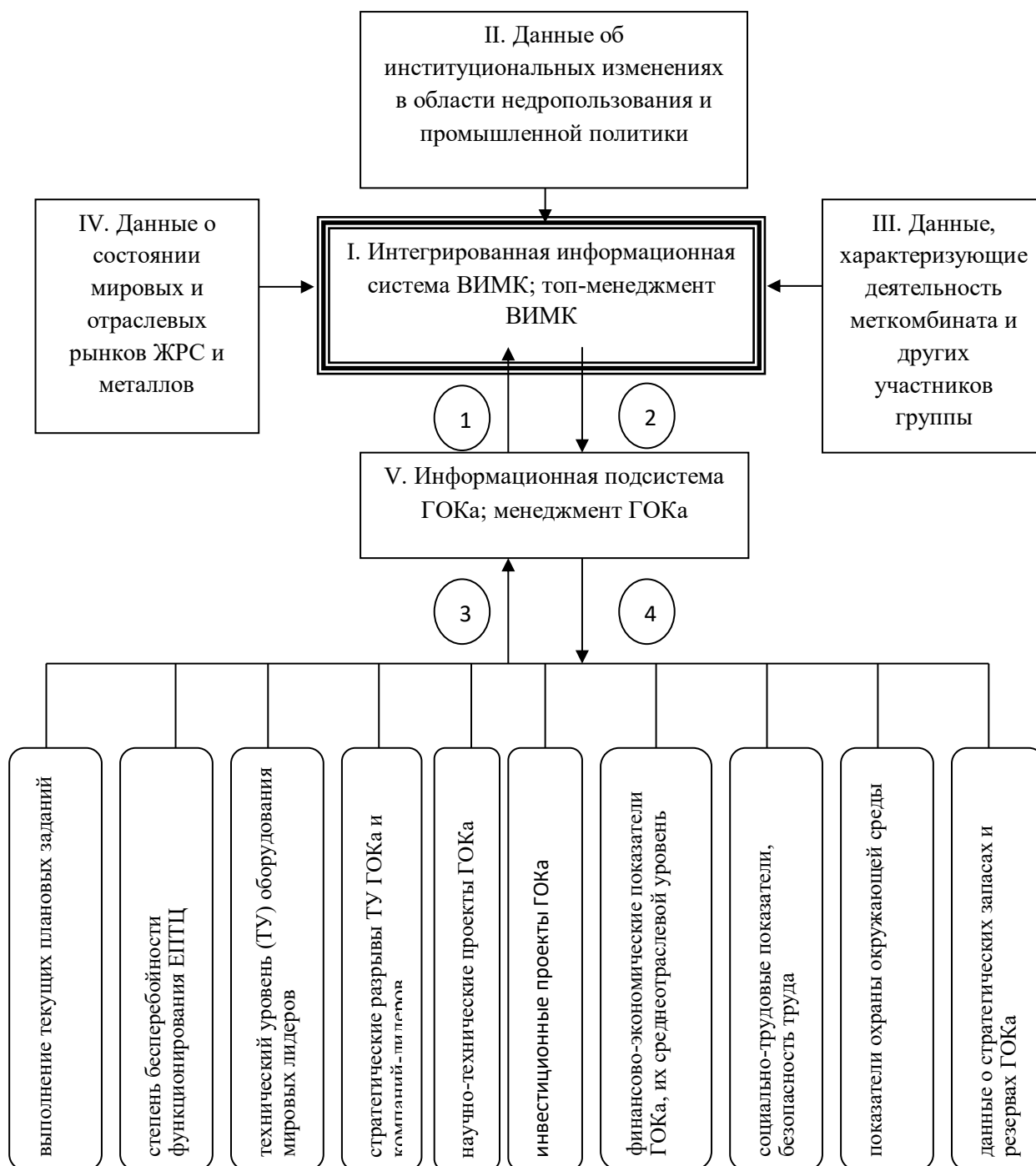


Рисунок 9. Основные элементы информационной системы управления ГОКа

Условные обозначения: 1, 2 – направления информационного обмена топ-менеджмента корпоративного центра и ГОКа; 3, 4 – то же, топ- менеджмента ГОКа и его управленческих подразделений.

Функционирование информационной системы ГОКа должно создавать рациональные условия для внедрения цифровых технологий в процессы регулирования операционной и управленческой деятельности на основе систематизации данных внутреннего аудита, стратегического анализа и соответствующих учетных процедур [50,117].

2.3. Корпоративная политика ГОКа как фактор совершенствования интеграционного взаимодействия компаний

Проблематика совершенствования корпоративного управления, в том числе в аспекте интегрированного бизнеса, рассматривается в ряде исследований [41,43,51,68,71,79,126,127,146,150,153,154,156], а также публикаций автора [28,29,79].

В современных рыночных условиях функционирования отечественного минерально–сырьевого комплекса сохраняют свою значимость классические постулаты корпоративной теории (контроль собственника деятельности наемного менеджмента, защита прав акционеров, стратегическая ориентация деятельности совета директоров, раскрытие информации). Все более актуализируются стейкхолдерские и синергетические подходы, пока недостаточно реализованные в соответствующих национальных кодексах корпоративного управления.

Нуждается в последовательной реализации отечественным бизнесом лучшая корпоративная практика зарубежных стран. Например, в аспекте транспарентности корпоративного бизнеса интересен опыт стартапа Rubrik Кремниевой долины (США). На каждом заседании совета директоров может присутствовать любой из 600 сотрудников Rubrik, и большинство пользуется этой возможностью – лично или посредством конференцсвязи. Сотрудников побуждают задавать вопросы и провоцировать директоров. Обсуждаются любые темы, имеющие отношение к бизнесу, кроме конфиденциальной клиентской информации [119]. Заседание совета директоров Rubrik обычно

длиться около 2,5 часа. Никаких базовых правил и ограничений на вопросы, которые могут задавать сотрудники, в компании не установлено, а акционеры, директора и сотрудники считаются равноправными заинтересованными сторонами. По словам руководителя фирмы, менеджмент только просит сотрудников не задавать на заседаниях совета директоров вопросов, цель которых преимущественно познавательная, а обсуждать их с руководством в рабочем порядке.

По оценкам экспертов, концепция открытых заседаний советов директоров подходит не только для стартапов, но и для многих давно существующих компаний, хотя у публичных корпораций больше информации, не подлежащей широкой огласке. В целом же такой важный элемент корпоративной бизнес-системы, как Совет директоров (СД) нуждается в комплексном дальнейшем совершенствовании. Ключевые вопросы – профессионально-квалификационный состав СД, его роль в принятии стратегических решений, ответственность за их качество и реализуемость. В интегрированных структурах возникает проблема рационального взаимодействия множества СД, функционирующих в дочерних обществах. Способы обеспечения непротиворечивости их решений по отношению к общекорпоративной стратегии нуждаются в тщательной процедурной отработке.

Крупные интегрированные корпорации, действующие в горно-металлургической отрасли, реализуют особый тип корпоративных отношений, ориентированный на:

- 1) отражение специфики сферы недропользования (в контексте требований законодательства о недрах) в функциях и методах управления бизнесом;

- 1) оптимизацию производственно-технологического взаимодействия юридических лиц по поводу поиска и разведки запасов железной руды, ее добычи, переработки (дробление, обогащение, окомкование) железорудного сырья, производства чугуна, стали, металлических изделий; использование

при этом преимуществ вертикальной интеграции и минимизацию возможных рисков злоупотребления экономической властью основных обществ;

2) регулирование взаимодействия между органами управления юридических лиц – участников горно-металлургических объединений по поводу реализации общих и конкретных функций стратегического и текущего планирования, организации, финансирования стимулирования и контроля совместной деятельности, обеспечение при этом рациональной сбалансированности экономических интересов сторон и управляемости бизнес-процессов;

3) обеспечение высокого качества (в аспектах транспарентности, ответственности, договороспособности, соблюдения установленных институциональных правил хозяйствования) взаимоотношений с ключевыми внешними и внутренними заинтересованными лицами (среди них: акционеры; органы государственной власти федерального и регионального уровня, уполномоченные регулировать деятельность минерально-сырьевого комплекса; инвесторы; клиентура – потребители конечной продукции горно-металлургических предприятий; наемный персонал (работники) компании, включая ее менеджмент (не обладающий акциями).

В соответствующих локальных документах (регламентах, стандартах) отражаются как общие требования к корпоративной политике (КП), так и ее особенности, связанные как со спецификой производственной деятельности, так и субъективными стилевыми предпочтениями топ-менеджмента. При этом не следует смешивать содержание КП компании с отдельными управленческими проектами типа «бережливое производство», «безопасность труда» и т. п.

Под корпоративной политикой ГОКа будем понимать принятый высшими органами управления компанией (общее собрание акционеров, совет директоров) стратегический курс на соблюдение требований государственной политики рационального природопользования и развития промышленно-инновационной сферы, реализацию интересов основных групп

«заинтересованных лиц», а также использование их возможностей для конкурентоспособного развития собственного (горно-обогатительного) бизнеса. Цель данной политики состоит в обеспечении устойчивого функционирования и развития ГОКа как СБЕ горно-металлургического объединения, ответственной за удовлетворение его потребностей в получении железорудного сырья в необходимом объеме и в должном качестве, на основе использования лучшего мирового и отечественного опыта корпоративного управления.

Основными целевыми задачами КП ГОКа являются:

- формирование высокого уровня корпоративной культуры интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК как стратегических бизнес-единиц ВИМК, основанной на понимании общих долгосрочных интересов устойчивого функционирования ЕПТЦ и необходимости совместной (регламентированной корпоративными стандартами) деятельности по нейтрализации соответствующих угроз и реализации возможностей наращивания конкурентоспособности цепочки создания ценности;

- налаживание системы учета менеджментом ГОКа интересов более широкой (чем МК) совокупности внешних стейкхолдеров и использования их возможностей позитивно влиять на клиентоориентированность и конкурентоспособность основной деятельности компании, предполагающей детализацию содержания бизнес-процессов (управленческих процессов) в разрезе каждого стейкхолдера и закрепление рациональных процедур их выполнения в соответствующих корпоративных стандартах;

- обеспечение высокой результативности корпоративных механизмов интеграционного взаимодействия менеджментов заинтересованных сторон (прежде всего, ГОКа, МК, штаб-квартиры ВИМК) на основе принципов стратегического анализа и планирования, риск-менеджмента, реализации совместных проектов модернизации операционной, инновационной,

инвестиционной сфер, бережливого производства, налаживания мониторинга качества и эффективности совместной деятельности аппаратов управления ключевыми бизнес-единицами ВИМК.

Следует, по оценке диссертанта, различать принципы (ключевые условия) формирования и реализации КП ГОКа. Условиями формирования рациональной КП являются следующие:

- базирование КП ГОКа на лучшей корпоративной практике учета экономических интересов внешних и внутренних «заинтересованных лиц» (стейкхолдеров) и регламентации соответствующих бизнес-процессов (управленческих процессов).
- клиентоориентированность по отношению к МК как основному потребителю продукции ГОКа, при этом четкая идентификация общих (с МК) экономических интересов, угроз и возможностей по реализации данных интересов и минимизации соответствующих угроз (рисков).
- необходимость поддержания устойчивого функционирования и сбалансированного развития единой технологической цепочки производств по добыче и переработке железорудного сырья.
- учет организационно-правового статуса ГОКа, а также его роли как стратегической ресурсной бизнес-единицы ВИМК.
- учет общекорпоративных ценностей, миссии, видения перспективного развития ВИМК.
- документирование ключевых положений КП, отражение в соответствующих стандартах требований международных и национальных Кодексов корпоративного управления.

Условиями эффективной реализации КП ГОКа являются следующие:

- отражение общности экономических интересов, возможностей, угроз ГОКа и МК в системе совместного участия сторон в комплексном стратегическом и годовом планировании.

– четкая регламентация роли ГОКа и МК в реализации совместных проектов как в части затрат, так и распределения получаемого экономического эффекта.

– контролируемость качества и результативности интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК, налаживание соответствующих координационных, мониторинговых и учетных процедур.

– актуализация стандартов КП ГОКа с учетом динамики внешней и внутренней среды бизнеса.

В более развернутом виде направлениями действий менеджмента ГОКа по реализации КП являются:

1) в аспекте создания ценности для основной клиентуры:

- содействие бесперебойному функционированию и конкурентному развитию ключевых технологических переделов ГОКа по добыче и обогащению ЖРС в интересах выпуска конечной металлургической продукции высокого качества;

- минимизация рисков снижения уровня самообеспеченности корпорации сырьевыми ресурсами;

- содействие разработке и реализации собственных стратегий и планов ведения бережливого производства, ориентированного на рациональное ценообразование на поставки обогащенного ЖРС;

- организация внутреннего аудита компании, рационализация ключевых бизнес-процессов в целях инновационно ориентированного и устойчивого функционирования основных технологических переделов.

- использование возможностей внешних стейкхолдеров позитивно влиять на клиентоориентированность (эффективность, конкурентоспособность) основной деятельности компании;

2) В аспекте создания ценности для других стейкхолдеров:

- четкое уяснение требований государственного и муниципального управления к деятельности компании, их адекватное отражение в методах, стандартах и планах ведения бизнеса;
- рациональная организация работы органов управления компании (коллегиальных, единоличных), ориентированная на четкое взаимодействие с владельцами ключевых бизнес-процессов и органами управления основного общества;
- четкое следование приоритетам и целевым ориентирам развития ключевых сфер деятельности, согласованным на уровне металлургического комбината и корпоративного центра;
- формирование внутренней системы корпоративных отношений, увязанной с общекорпоративными ценностями, интересами интегрированного горно-металлургического бизнеса и деятельностью основного общества, при этом обеспечивающей сбалансированность экономических интересов ГОКа, материнской (металлургической) компании и корпоративного центра;
- формирование и практическая реализация системы оплаты и стимулирования работников предприятия, способствующей наращиванию вклада в общекорпоративные результаты деятельности интегрированного бизнеса и качественной реализации стратегии развития ГОКа;
- реализация согласованной с основным обществом дивидендной и кадровой политики, отвечающей интересам акционеров компании и ВИМК в целом.

Выполнение вышеприведенных задач КП ГОКа предполагает проведение систематической работы топ–менеджмента и владельцев отдельных бизнес-процессов как по содействию эффективной операциональной (в рамках ЕПТЦ) деятельности, так и налаживанию рационального взаимодействия органов управления ГОКа и меткомбината. При этом важно соблюдать следующие требования.

1. Как важная задача скоординированной КП ВИМК – обеспечение бесперебойности (надежности, устойчивости) функционирования вертикально интегрированной технологической цепочки «добыча ЖРС → переработка руды → производство металлургической продукции», что в свою очередь предполагает:
 - должное развитие логистики поставок ЖРС и обогащенного сырья;
 - поддержание нормативного уровня складских запасов у взаимодействующих предприятий;
 - сбалансированность и комплементарность (взаимодополнение) мощностей по переработке (обогащению) и производству металлургической продукции;
 - функционирование интегрированной системы риск-менеджмента, регламентирующей:
 - а) функционирование системы мониторинга совместной операционной деятельности взаимодействующих компаний;
 - б) возможный перечень отклонений от нормального (бесперебойного) хода совместной производственно-сбытовой деятельности;
 - в) требования к реагированию корпоративного менеджмента на возможные производственно-технологические сбои;
 - высокую степень управляемости бизнес-процессами со стороны корпоративного центра (основного общества) на основе акционерных отношений и/или договоров о совместной деятельности.
2. Как обязательное условие высокой корпоративной культуры – реализация отношений стратегического взаимовыгодного партнерства сторон на основе учета общности экономических интересов каждого предприятия – участника технологической цепочки и взаимоувязки перспективных бизнес-планов, что обеспечивается за счет:

- учета требований документов стратегического планирования отраслевого, межотраслевого, регионального уровня к перспективной организации взаимодействующих бизнесов;

- использования рациональных (регламентированных, стандартизованных) технологий и процедур корпоративного стратегического бизнес-планирования, включая согласованность миссий, ключевых ценностей, видений, приоритетов и показателей совместной деятельности;

- взаимоувязки регламентов (положений, стандартов) деятельности Комитетов по стратегическому планированию (при Советах директоров) взаимодействующих предприятий;

- регламентированного взаимодействия управленческих подразделений предприятий – участников совместной деятельности, специализированных на вопросах стратегического бизнес-планирования;

- высокого качества совместных инвестиционных и инновационных программ, обеспечиваемого путем согласованного взаимовыгодного участия сторон в соответствующих затратах и получаемых эффектах, включая проекты в области геологоразведки;

- согласованности ценовых и дивидендных политик предприятий-участников, обеспечивающих приемлемую рентабельность бизнесов и экономическую заинтересованность акционеров в реализации комплексных перспективных корпоративных проектов и программ.

3. Как критерий добавленной ценности – обеспечение корпоративного синергизма по комплексу направлений соответствующего эффекта, включая:

- операционный синергизм, получаемый за счет достижения высокого уровня согласованности корпоративных производственных и сбытовых программ, более эффективного использования логистических технологий (сокращение порожнего пробега транспортных средств и т. п.), лучшей управляемости единой производственно-технологической цепочкой;

- инновационный синергизм – на основе проведения совместных НИОКР (в области геологоразведки, обогащения ЖРС, производства высокотехнологичной металлической продукции) и более широкого тиражирования их результатов в общих интересах заинтересованных сторон;
- экономию за счет централизации определенных управленческих функций на уровне корпоративного центра (маркетинг, цифровизация бизнес-процессов, обучение кадров, закупки материальных ресурсов, аутсорсинг, централизованное ремонтное обслуживание, организация стратегического анализа и планирования, др.);
- экономию транзакционных издержек за счет использования долгосрочной контрактации взаимодействия и стабильных доверительных партнерских отношений, минимизации конфликтных ситуаций в совместном бизнесе, устранения излишних посредников и т. д.;
- формирование общей корпоративной культуры взаимодействующих сторон на основе использования согласованных миссий, ценностей бизнесов, оргструктур управления, единых правил учета интересов стейкхолдеров и стандартизации механизмов КУ.

Корпоративная система ВИМК в своей основе базируется на производственной кооперации ГОКов и МК, осуществлении корпоративным центром акционерного контроля над участниками ЕПТЦ, а также административного регулирования деятельности исполнителей ее основных элементов (производственные подразделения ГОКа, МК). При этом синергизм корпоративного взаимодействия «ГОК ↔ МК» невозможен без достижения сбалансированности научно-производственных потенциалов заинтересованных структур. Нехватка запасов руды и/или мощностей по их обогащению (со стороны ГОКа) может снизить конкурентоспособность МК, вынудить ее к поиску дополнительных сырьевых активов. Невозможность МК в полной мере реализовать поставки железорудной продукции со стороны ГОКа может стимулировать менеджмент последнего к самостоятельному экспорту сырья или организации дополнительной (за рамки ВИМК)

кооперации. Можно обоснованно заключить, что лучшим вариантом стратегического взаимодействия двух рассматриваемых бизнес-структур является выход на полную самообеспеченность ВИМК (МК в данном случае) собственными сырьевыми ресурсами, что обеспечивает перспективную устойчивость производственно-финансовой деятельности и относительную экономию транзакционных издержек.

Управленческий механизм обеспечения сбалансированного функционирования и развития ГОКа и МК (ВИМК в целом) должен учитывать комплекс факторов (внешних и внутренних, текущих и перспективных), отражающих интересы и возможности бизнеса двух компаний в отношении друг друга. Так, экономические интересы ГОКа (в части кооперации с МК) состоят в рациональном ценообразовании на поставки ЖРС (учитывающем как потребность в оборотных средствах, так в инвестиционных ресурсах, включая воспроизводственную составляющую; в получении необходимой маркетинговой информации о состоянии отраслевых рынков; в объединении усилий по решению научно-технических и экологических проблем и т.д.). Экономические возможности ГОКа – это прежде всего обеспечение ресурсных поставок (в должных объемах, качестве, по приемлемой цене), а также рациональная логистика и привлечение дополнительных инвесторов в группу.

Рациональное взаимодействие менеджментов «ГОК ↔ МК» на основе реализации стейкхолдерского подхода предполагает проведение специального стратегического анализа и комплексное перспективное планирование развития производственной, реализационной, инвестиционной, научно-технической, финансово-экономической и социальной сфер с учетом интересов и возможностей соответствующих компаний. В процессе такого анализа выявляется: насколько соблюдается комплекс условий сбалансированности потенциалов рассматриваемых бизнесов, например, достаточность запасов сырья; наличие узких мест в производственных мощностях технологических переделов; степень самообеспеченности МК (группы) сырьевыми ресурсами; обеспеченность технологических переделов

кадрами. Соответствующие факторы – условия сбалансированного конкурентоспособного взаимодействия ГОКа и МК должны быть должным образом классифицированы и включены в систему внутрикорпоративного аудита.

Корпоративная политика ГОКов должна способствовать созданию условий для эффективной совместной деятельности трудовых коллективов и менеджмента горнорудного и металлургического сегментов ВИМК, используя при этом объективные преимущества вертикальной интеграции и минимизируя возможные издержки последней. Данные условия предполагают:

- обеспечение комплементарности (технологической совместимости) производственных активов, используемых в горнорудном и металлургическом сегменте ВИМК;
- достижение относительной экономии транзакционных издержек совместной деятельности за счет использования долгосрочной контрактации, договоров о совместной деятельности, разработки и внедрения общих корпоративных ценностей и организационной культуры, развития доверительных партнерских отношений между ГОКаи, металлургическими комбинатами и УК ВИМК [128];
- учет взаимных экономических интересов ГОКов и металлургических комбинатов, а также принятие совместных обязательств по ответственному ведению кооперированной деятельности;
- мониторинг и систематическую координацию производственно-сбытовых процессов в рамках налаживания бесперебойного функционирования единой технологической цепочки от добычи сырья до его переработки и выпуска конечной продукции;

В рамках ВИМК с учетом специфики взаимодействия ресурсного и металлургического сегментов должны регламентироваться основные положения (требования, принципы) единой корпоративной политики,

ориентированные на учет интересов стейкхолдеров и достижение синергизма в основных сферах совместной деятельности. Менеджмент ГОКов, как стратегических ресурсных бизнес-единиц ВИМК, должен разрабатывать и актуализировать собственные локальные документы по данному направлению.

Интеграционное взаимодействие ГОКов в рамках ВИМК следует рассматривать: а) как двусторонний процесс «ГОК ↔ МК», в рамках которого реализуются как базовые производственно-технологические кооперационные связи двух экономических субъектов, так и соответствующие управленческие (корпоративные) взаимоотношения; б) как трехсторонний процесс «ГОК ↔ МК ↔ УК», когда масштабы производственно-технологического взаимодействия (горно-металлургического бизнеса) становятся настолько значительными, что объективно требуют дополнительной управленческой надстройки в виде управляющей компании (УК). Условия необходимости создания УК: множество организаций-участников ВИМК; дефицит управленческих компетенций ГОКа и МК, как следствие – их концентрация в рамках ВИМК для получения соответствующей организационно-управленческой синергии; наличие ряда ГОКов или МК в составе ВИМК, что обуславливает необходимость дополнительного согласования усилий в рамках данных сегментов.

Как в случае «а», так и «б» корпоративное взаимодействие экономических субъектов следует рассматривать как многосторонний процесс, гармонизирующий экономические интересы на основе четкого разделения задач, функций, прав и ответственности сторон. Очевидно, что в основе сбалансированности данных интересов должна лежать объективная производственно-технологическая кооперация ГОКа и МК. Особенности последней определяют: а) управленческое взаимодействие команд ГОКа и МК; б) управленческие отношения производственных субъектов (ГОК, МК) с управляющей компанией. Необходимо учитывать важную холдинговую специфику данных управленческих отношений в ВИМК, при которых ГОК

подконтролен корпоративному центру, хотя и является ресурсно значимой СБЕ. Экономическая власть МК и УК по отношению к ГОКу как стратегическому участнику ВИМК не должна приводить к издержкам недофинансирования инвестиционных программ ГОКа; не должна приводить к перетоку квалифицированных кадров в пользу МК и УК; навязыванию ГОКу таких стратегических курсов, которые бы подрывали его воспроизводственный потенциал.

Экспертами[118,135] . отмечается системная ошибка (изъян) практики отечественного корпоративного управления, когда материнские компании используют директивно-приказной стиль руководства дочерними структурами (ДС), пренебрегают возможностями налаживания стратегических взаимовыгодных отношений, созданию общей мотивации партнеров на сотрудничество, стремятся переложить ответственность за реализацию навязанных «сверху» решений на менеджмент дочерних структур (ДС). Кроме того, констатируется недостаточная включенность ДС в общекорпоративные системы стратегического планирования, избыточная мотивация основных обществ на изъятие прибыли ДС в ущерб их собственному развитию. Качество управления холдинговыми объединениями определяется тем, насколько действия материнской компании по отношению к ДС: адекватны внешней экономической макросреде и общекорпоративной социально-экономической ситуации, действующим правовым нормам и рекомендациям лучшей корпоративной практики, отвечают требованиям социально-экономической эффективности холдинга в целом, обеспечивают рациональный баланс между управляемостью ДС и их максимально возможным (в конкретных условиях хозяйствования) саморегулированием.

Согласно [118] качественное управление ДС означает полное, компетентное, ответственное и экономичное осуществление основным обществом такой совокупности действий (функций, работ), которые в конкретных условиях сложившейся внешней и внутренней среды функционирования холдинга являются необходимыми и достаточными для

обеспечения эффективной деятельности ДС в составе группы, ее рационального взаимодействия с другими предприятиями-участниками, достижения установленных общекорпоративных целей и параметров корпоративного синергизма.

Роль материнской компании ВИМК по отношению к ГОКу состоит в создании таких организационно-экономических условий функционирования бизнеса, которые бы обеспечивали ГОКу полный спектр возможностей для реализации своих конкурентных преимуществ в интересах холдинга. При этом задачи основного общества (корпоративного центра) состоят, как минимум, в следующем: а) своевременно доводить обоснованные целевые ориентиры для разработки ГОКом текущих и перспективных планов, прежде всего в части производственной и сбытовой деятельности; б) участвовать в совместных (с ГОКом) инвестиционных и инновационных проектах, имеющих общекорпоративное значение; в) оказывать содействие ГОКу в аналитической работе по выявлению резервов повышения эффективности совместной деятельности в группе; г) предоставлять информацию о лучших образцах (результатах, процессах) корпоративной практики в отрасли и на уровне холдинга; д) своевременно и объективно рассматривать предложения ГОКа по улучшению управления в системе ВИМК, принимать по ним соответствующие решения; е) заблаговременно доводить до ГОКа информацию о планируемых мероприятиях в области реструктуризации холдинга; ж) поддерживать обоснованные предложения ГОКа по созданию совместных экономических фондов, а также функционирование внутрикорпоративного арбитража, объективно рассматривающего обоснованные претензии ГОКа к деятельности любого предприятия-участника группы; з) делегировать высококвалифицированных специалистов для представительства интересов холдинга в органах управления ГОКа (общее собрание акционеров, совет директоров).

С другой стороны, налаживание рационального интеграционного взаимодействия ГОКа и МК (основного общества) должно предполагать не

только позитив (целесообразность, обоснованность) управленческих команд «сверху», но и соблюдение в управленческой деятельности ГОКов ряда принципиальных условий, адекватных его клиентоориентированной ресурсной роли в группе. Среди данных условий:

- лояльность по отношению к обоснованным требованиям основного общества, когда последние базируются на квалифицированных прогнозных оценках состояния рынка металлических изделий (металла), стратегическом анализе деятельности конкурентов и т. д.;
- информационная открытость (в отношении процессов и результатов собственной деятельности) в соответствии с требованиями информационной политики ВИМК; УК;
- реализация общекорпоративных ключевых ценностей, касающихся взаимодействия с клиентурой, акционерами, наемным персоналом;
- создание необходимых и достаточных условий для эффективного представительства интересов МК и ВИМК в работе органов управления ГОКа и др.

Таким образом, качество КП ГОКа, сбалансированной с интересами и возможностями внешних и внутренних стейкхолдеров, в решающей степени может определять эффективность интеграционного взаимодействия ключевых компаний в рамках ВИМК. Ключевыми внешними факторами, влияющими на рациональность данного взаимодействия, являются:

- а) политика государства по отношению к развитию ГМК в целом, его возможности по выдаче госзаказов (особенно в период спада мировых цен на руду металл), льготному кредитованию и т. д.;
- б) рыночный спрос на железную руду и (или) металл на рынке как важнейший фактор устойчивости и эффективности интеграционного взаимодействия сторон;
- в) состояние запасов ЖРС, что определяет устойчивость и длительность стратегической кооперации субъектов;

г) качественные характеристики ЖРС, что обуславливает потребности в масштабах и глубине его переработки, а также (во многом) возможности производства инновационной металлической продукции;

д) территориальное расположение запасов ЖРС, центров по производству металла, а также потребления металлической продукции, что предопределяет величину логистических издержек;

е) наличие или отсутствие организаций-нерезидентов в группе, что обуславливает ее национальный или транснациональный характер деятельности.

Среди внутренних факторов можно выделить следующие:

а) структура капитала в группе;

б) использование лучшей практики управления цепочками создания ценности, организации бережливого производства, стандартизации корпоративного управления;

в) наличие общего согласованного видения роли, функций, кооперации ГОКа в составе группы у ключевых стейкхолдеров обеих компаний, рациональный подбор кандидатур советов директоров, обладающих компетенциями широкого профиля в отношении развития горно-металлургического комплекса (взаимодополняющими компетенциями) в интеграционном контексте;

е) компетентное руководство интеграционным взаимодействием ГОКа и МК со стороны управляющей компании, ролевые функции которой должны включать (помимо прочих): организацию совместных работ в области бизнес-планирования; совершенствование систем экономического стимулирования с учетом гармонизации экономических интересов сторон и создания общей мотивации на основе взаимоувязки факторов стимулирования; предотвращение конфликтов интересов сторон, выполнение роли корпоративного арбитра в хозяйственных спорах; создание и поддержание в рабочем состоянии единой информационной системы бизнес-группы, показатели которой должны быть сориентированы (в том числе) на оценку

качества и эффективности интеграционного взаимодействия двух рассматриваемых сегментов; организацию коммуникационного взаимодействия руководителей по вопросам уяснения проблем интеграционного взаимодействия и их решению.

Выводы

1. Систематизировано содержание ключевых бизнес-процессов ГОКов, составляющих единую производственно–технологическую цепочку (ЕПТЦ) создания ценности. Можно обоснованно полагать, что в решающей степени эффективность ВИМК, в том числе ГОКов, определяется:
 - а) производительностью оборудования каждого передела;
 - б) качеством взаимодействия данных переделов (точнее, бизнес-элементов ЕПТЦ), учетом ситуации на каждом последующем переделе;
 - в) сбалансированностью мощностей каждого передела;
 - г) укомплектованностью кадрами каждого из них;
 - д) совместными усилиями по сокращению времени научно-производственно-реализационного цикла изготовления конечного товарного продукта;
 - е) качеством ЕИС, аккумулирующей адекватную информацию о текущем состоянии каждого элемента ЕПТЦ и его потенциале, в т.ч. с позиций отраслевой конкурентоспособности;
 - ж) наличием возможности оценивать стратегические разрывы ключевых параметров конкурентоспособности (ГОКа и отраслевых компаний–лидеров) в разрезе каждого элемента ЕПТЦ.
2. Определены критерии качества функционирования ЕПТЦ, реализация которых должна быть в центре внимания операционного и корпоративного менеджмента. Сформулировано инновационное понимание корпоративной ценности, создаваемой в рамках ГОКа (ВИМК) как ценности прежде всего

для потребителей продукции (клиентуры), а во вторую очередь—для акционеров компании и других стейкхолдеров, включая владельцев и исполнителей бизнес–процессов в рамках ЕПТЦ.

3. Предложена авторская трактовка содержания корпоративной политики ГОКа, ее целей, задач и направлений реализации применительно к условиям интегрированного горно–промышленного бизнеса. Сформулированы основные методические требования и условия рациональной организации совместной деятельности горнодобывающего и металлургического бизнесов ориентированные на создание корпоративной ценности, реализацию общих экономических интересов и синергизм интеграционных процессов.
4. Классифицированы формы и методы интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и меткомбината, осуществляемого в общих экономических интересах сторон, нейтрализации соответствующих угроз и реализации имеющихся ресурсных и организационных возможностей повышения конкурентоспособности ЕПТЦ. Критериями общности экономических интересов ГОКа и МК могут быть: а) степень удовлетворения финансовых потребностей взаимодействующих компаний за счет совместного производства и реализации конкурентоспособной конечной продукции; б) получение синергетического экономического эффекта каждой стороной за счет реализации совместных мероприятий (стратегических, оперативных) в различных функциональных сферах бизнеса.

Сформулированы особенности применения концепции бережливого производства как фактора обеспечения устойчивой конкурентоспособности ГОКов. В целях стратегического анализа предложены технологии расчета ряда коэффициентов, отражающих эффективность реализации данной концепции применительно к деятельности ГОКов. Дано обоснование структуры информационной системы ГОКов, ориентированной на использование в системах внутрикорпоративного аудита и бизнес–планирования.

Глава 3. Пути совершенствования корпоративных механизмов взаимодействия горно-обогатительных и металлургических компаний

3.1. Промышленно-инновационная политика как фактор совершенствования корпоративного взаимодействия горно-обогатительных и металлургических корпораций

Цель формирования высокотехнологичной, конкурентоспособной промышленности, обеспечивающей переход экономики государства от экспортно-сырьевого к инновационному типу развития, поставлена как основная для индустриальной сферы в соответствии с Федеральным законом о промышленной политике [4]. Среди законодательно определенных задач промышленной политики (ПП), имеющих непосредственное отношение к деятельности ГМК: стимулировать субъекты промышленной деятельности рационально и эффективно использовать природные ресурсы, внедрять ресурсосберегающие и экологически безопасные технологии, увеличивать выпуск продукции с высокой долей добавленной стоимости (статья 4, п. 2 Закона). В качестве одного из принципов ПП указана «обеспеченность ресурсами и их концентрация на развитии приоритетных отраслей промышленности» (статья 4, п. 3, пп. 7 Закона). Предусмотрены меры государственной поддержки реализации принципов и задач совершенствования промышленно-инновационной деятельности, в том числе из средств специально формируемых государственных фондов (ст. 11 Закона), а также путем использования специальных инвестиционных контрактов, определяющих на длительный (до десяти лет) срок обязательства: а) инвестора по производству приоритетной промышленной продукции; б) государства по применению соответствующих мер стимулирования (ст. 16 Закона).

Основные положения указанного Федерального закона касаются промышленной сферы в целом (исключение – сфера оборонно-промышленного комплекса: гл. 4, ст. 21, 22), хотя объективные особенности функционирования отраслей МСК могли бы стать предметом особой

законодательной регламентации [140]. Тем более что и текст Федерального закона о недрах [3]; в частности, ст. 35, 36 (раздел 4 Закона), касающаяся государственного регулирования отношений недропользования не содержит указаний на необходимость применения мер господдержки технологических цепочек (технологической кооперации производств) по углубленной промышленной переработке природного сырья. Тем более они актуальны в условиях хронической слабости внутреннего спроса на металлопродукцию [25,32,72,76]. Несмотря на то, что потребности внутрироссийского стального рынка практически полностью (на 90%) удовлетворяются отечественными компаниями, спрос на отдельные номенклатурные позиции металлопродукции (прокат из листовой и сортовой нержавеющей стали, прокат с защитными покрытиями, стальные трубы с пенополиуретановой изоляцией, ферросплавы на основе марганца) обеспечивается лишь частично [6]. В целом, проблема активизации промышленно-инновационной политики в МСК остается актуальной, поскольку тренд на ускоренное развитие перерабатывающих производств не обеспечивается, а доля инновационно активных предприятий в МСК (9–11%) явно не отвечает задачам прорывного научно-технологического развития [1,41,81].

Прежде всего, данная политика должна быть направлена на государственную поддержку национальных компаний – технологических лидеров, финансирующих выполнение собственных промышленных НИОКР и комплексных инновационных проектов, поскольку несбалансированность сырьевого и обрабатывающего (в том числе перерабатывающего сырье) секторов создает наиболее явную угрозу развитию отечественной экономики. В данном случае вряд ли правомерно противопоставлять «жесткую» (дирижистскую) и «мягкую» (либерализованную) промышленно-инновационную политику государства; необходимо рациональным образом (учитывая факторы внутреннего и внешнего спроса на промышленную продукцию, наличие «барьеров входа» на зарубежные рынки инновационных товаров, степень использования производственных мощностей предприятий и

т.д.) сочетать меры институционального и ресурсного регулирования деятельности отечественного промышленного производства. Применительно к сфере российского горно-металлургического бизнеса принципы рациональной промышленно-инновационной политики, по оценке автора, предполагают:

- государственную поддержку сбалансированного функционирования и развития интегрированных технологических цепочек, включающих: поиск и разведку запасов железорудного сырья; его добычу и переработку (обогащение, агломерацию); производство чугуна, стали, металлических изделий; реализацию продукции на внутреннем и внешнем рынках;
- активизацию инновационной деятельности горно-металлургических компаний на основе создания и укрепления внутренних научно-исследовательских подразделений, стимулирования патентной деятельности, разработки инновационных стратегий и планов, рациональным образом сочетающих собственные и заимствованные новшества;
- содействие цифровизации бизнес-процессов и управленческих механизмов горно-металлургического бизнеса на основе внедрения современных цифровых технологий, способных оперативно обрабатывать большие объемы технико-экономической информации, в режиме онлайн взаимодействовать с участниками корпоративных объединений и сетевыми структурами, применять искусственный интеллект и роботизированные системы в технологически опасных, тяжелых и вредных производствах;
- развитие систем корпоративного управления на основе лучшего международного и отечественного опыта, ориентированных на учет интересов и возможностей внутренних и внешних «заинтересованных лиц», стратегическое управление бизнес-группами, разработку и актуализацию корпоративных стандартов интеграционного взаимодействия бизнес-единиц;
- формирование и ответственную реализацию отраслевых и межотраслевых стратегий развития горно-металлургического бизнеса, учитывающих актуализацию задач воспроизводства железорудного сырья,

расширения номенклатуры и повышения качества металлургической продукции на основе научно-технологических инноваций;

- более полное использование лучшей зарубежной практики государственной поддержки горно–металлургической промышленности, включая вопросы стимулирования экспорта, а также развития металлопотребляющих наукоемких стратегически значимых производств [33,45,47].

Применительно к МСК и ГМК проблематика промышленно-инновационной политики должна быть конкретизирована прежде всего в аспекте диверсификации сырьевых производств и повышения инновационной активности отраслевых корпораций [19, 33]. К сожалению, в действующей государственной программе повышения конкурентоспособности российской промышленности решение данных задач не подкреплено в должной мере соответствующими мероприятиями и ресурсами. Особо значимой является государственная поддержка комплексных инвестиционных и инновационных проектов, реализуемых совместно ГОКами и металлургическими комбинатами, ориентированных на:

- создание и производство инновационной конечной металлургической продукции на основе разработки и внедрения новых технологий обогащения железорудного сырья;

- воспроизводство ресурсной базы функционирования и развития ВИМК, прежде всего в контексте дефицитных видов сырья с участием геологоразведочных компаний;

- диверсификацию горно-металлургического бизнеса в направлении использования более разнообразной ресурсной базы (редкие металлы и др.) и налаживания совместной деятельности с широким кругом металлопотребляющих компаний;

2. расширение экспорта высококачественного ЖРС и инновационной металлургической продукции.

Соответствующие задачи должны предусматриваться в стратегиях развития горно-металлургической и машиностроительных отраслях, а также в программах повышения конкурентоспособности российской промышленности. Инструментами реализации данных приоритетов, предполагающих использование рациональных корпоративных механизмов совместной деятельности ГОКов и металлургических комбинатов могут быть:

а) корпоративные программы международной конкурентоспособности, реализуемые в период до 2024 г. с участием горно-металлургических и машиностроительных предприятий и предполагающие, что доля конкурентоспособной на внешнем рынке металлургической продукции в общей выручке составляет не менее 10% [54];

б) государственная программа «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» (постановление правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 328, подпрограмма 10 и 15, учитывающие интересы развития ГМК);

в) участие в проектах, реализуемых государственными фондами развития промышленности, а также в рамках специальных инвестиционных контрактов в соответствии с [4].

Актуальность формирования промышленных производств полного технологического цикла (от добычи сырья до получения конкурентоспособной конечной металлургической продукции) подчеркивается в подпрограмме 15 «Развитие промышленности редких и редкоземельных металлов», входящей в общую госпрограмму РФ «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности». В числе задач подпрограммы 10 «Металлургия» указанной госпрограммы: уменьшение зависимости от импорта металлопродукции и сырья, а также разработка инновационных технологий обогащения сырьевых ресурсов. В то же время выделение бюджетных ресурсов для реализации подпрограммы «Металлургия» в госпрограмме не предусмотрено. Что актуализирует формирование корпоративных механизмов взаимодействия ГОКов с

заинтересованными металлопроизводящими и металлопотребляющими предприятиями по разработке и реализации инновационных проектов. Учитывая в целом высокую рентабельность производителей конечной металлургической продукции, активное участие ВИМК в финансировании соответствующих инвестиционных и инновационных проектов является вполне реальным и определяется стратегическими приоритетами и корпоративной культурой менеджмента.

3.2. Совершенствование форматов корпоративной политики горно-обогатительных предприятий

Ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности ГОКов и ВИМК на отечественном и внутреннем рынках играет качество разработки и реализации КП, направленной на повышение ценности бизнеса для совокупности стейкхолдеров, синергии интеграционного взаимодействия между бизнес-единицами в рамках группы. Данное качество должно обеспечиваться отработанными организационными механизмами взаимодействия ГОКов, корпоративных центров, МК, а также других бизнес-единиц в составе ВИМК [29,58,74,79,86,95,115].

Из анализа практики корпоративных отношений в ГМК [78] можно сделать вывод о необходимости разработки локальных регламентов КП, системно отражающих ее основные структурно-функциональные характеристики применительно к специфике интегрированного отраслевого бизнеса.

Прежде всего, ГОКу необходимо разработать общий регламент, определяющий основные принципы и направления реализации его КП. Можно рекомендовать следующую примерную структуру данного корпоративного стандарта.

1. Наименование стандарта, в соответствие с каким решением органов управления ГОКа разработан.
2. Сущность, цель и задачи КП ГОКа.
3. Основные принципы реализации КП ГОКа (с учетом его стратегической роли в группе, организационно-правового статуса, структуры капитала, лучшей практики корпоративного управления).
4. Нормативные требования к реализации КП ГОКа (вытекающие из требований законодательства, отраслевых распорядительных актов, Национального кодекса корпоративного управления).
5. Состав внешних и внутренних стейкхолдеров ГОКа, а также целевых (ценностных) установок деятельности ГОКа по отношению к каждой группе стейкхолдеров.
6. Перечень наиболее значимых бизнес-процессов (управленческих процессов), подлежащих реализации применительно к интересам и возможностям каждого стейкхолдера и требующих обязательной регламентации и актуализации в соответствующих локальных актах.
7. Состав и основные обязанности органов управления ГОКа (включая совет директоров, аппарат генерального директора, руководителей функциональных подразделений) ответственных за реализацию процессов, регламентированных в разделе 5 стандарта.
8. Порядок утверждения КП ГОКа, а также предварительного рассмотрения и согласования документа, в том числе с МК и/или штаб-квартирой ВИМК.
9. Критерии качества реализации КП ГОКа, требования к управленческому учету соответствующих показателей.
10. Ответственность должностных лиц за реализацию КП ГОКа.

Таким образом, в системе управления ГОКа рекомендуется разрабатывать и использовать общесистемный регламент КП. На его основе в соответствии с лучшей практикой корпоративного управления и требованиями концепции «заинтересованных лиц» разрабатываются

стандарты КП ГОКов применительно: а) к специфике *каждого* стейкхолдера (его интересам, возможностям, ценностям); б) к особенностям реализации бизнес-процессов, определяющих эффективность взаимодействия ГОКа с тем или иным стейкхолдером. Так, ключевые бизнес-процессы корпоративного взаимодействия ГОКа как ресурсной СБЕ горно-металлургического объединения могут включать следующее.

1. По взаимодействию с материнской компанией горно-металлургического холдинга (основным обществом, штаб-квартирой интегрированного бизнеса)

1.1 Участие в совместной с МК разработке и/или уточнении основных положений КП ГОКа и ВИМК в целом, а также перечня регламентов (стандартов) корпоративной политики и корпоративного взаимодействия ГОКа с основным обществом (металлургическим комбинатом, штаб-квартирой ВИМК);

1.2. Участие в работе по заключению долгосрочных контрактов на поставку железорудной продукции;

1.3. Текущее информирование МК о процессах и результативности работы ГОКа по соблюдению контрактных обязательств и планов (программ) совместной деятельности;

1.4. Согласование форматов текущего мониторинга функционирования ЕПТЦ, а также стратегического анализа и перспективного планирования ГОКа с учетом производственных возможностей компании и целевых ориентиров МК;

1.5. Своевременное представление информации МК о проблемах (угрозах) деятельности ГОКа, способных негативно повлиять на выполнение контрактных обязательств, нейтрализация которых требует принятия совместных плановых и/или оперативных решений, в том числе – по ресурсной поддержке проектов ГОКа;

- 1.6. Организация работы совета директоров и общего собрания акционеров ГОКа с привлечением полномочных представителей основного общества (корпоративного центра ВИМК);
- 1.7. Участие в разработке и реализации договоров о совместной деятельности ГОКа и основного общества ВИМК;
- 1.8. Согласование форматов внутрикорпоративного аудита ГОКа с основным обществом, создание необходимых условий для внешнего комплексного аудита со стороны основного общества ВИМК;
- 1.9. Формирование совместно с МК единой (интегрированной) информационной системы управления ВИМК, налаживание учета соответствующих показателей деятельности ГОКа и информационного обмена с МК (основным обществом);
- 1.10. Разработка (совместно с МК) аналитических (оценочных, прогностических) материалов о состоянии и перспективах развития мировых рынков железной руды и металлов, в том числе – рисков падения спроса и цен;
- 1.11. Организация и участие в совместных геологоразведочных работах, оценках промышленных запасов железной руды;
- 1.12. Разработка и представление в МК материалов для формирования консолидированной отчетности, согласование с МК учетной политики ГОКа;
- 1.13. Совместное с МК формирование ценовой политики по поставкам железорудной продукции для нужд бизнес-группы;
- 1.14. Организация и проведение совместных стратегических сессий по формулированию проблем корпоративного взаимодействия ГОКа и МК и способам их рационального решения;

1.15. Участие представителей ГОКа в работе внутрикорпоративного арбитража, организуемого на уровне МК (основного общества, корпоративного центра);

1.16. Организация совместной работы по формированию и рациональному использованию корпоративных фондов экономического стимулирования.

1.17. Организация совместной работы по учету и планированию синергетических эффектов интеграционного взаимодействия бизнесов ГОКа и МК, включая экономию транзакционных издержек.

11. По взаимодействию с федеральными, региональными и муниципальными органами власти, а также институтами гражданского общества и населением территории

2.1. Мониторинг корпоративного законодательства, соответствующих нормативных актов профильных федеральных и региональных министерств, а также норм рекомендательного права;

2.2. Мониторинг требований государственных стратегий и программ развития ГМК, совместная (согласованная) с МК подготовка предложений для включения в стратегии и программы развития комплекса;

2.3. Разработка мер по содействию социально-экономическому развитию регионов (территорий) дислокации ГОКа, учет требований региональных и/или муниципальных программ в стратегиях и перспективных планах развития ГОКа;

2.4. Участие представителей ГОКа в деятельности профильных ассоциативных (отраслевых, территориальных) и общественных организаций;

2.5. Анализ возможностей, подготовка предложений по государственной поддержке деятельности ГОКа в приоритетных для ГМК и/или

территории дислокации направлениях, предоставление соответствующих заявок в органы власти

3. По взаимодействию с инвесторами

3.1. Организация работы по заключению инвестиционных соглашений, договоров и контрактов, ориентированных на развитие ГОКа (в соответствии с приоритетами, выработанными совместно с МК или в целях решения локальных проблем развития ГОКа);

3.2. Организация совместной с инвесторами работы по контролю реализации инвестиционных проектов развития ГОКа;

3.3. Согласование с инвесторами корректив (по срокам выполнения, объемам финансирования работ) инвестиционных проектов в соответствии с изменениями внешней или внутренней среды бизнеса.

4. По взаимодействию с внутренними стейкхолдерами (трудовым коллективом, исполнителями и владельцами бизнес-процессов)

4.1. Реализация корпоративного механизма управления цепочкой создания ценности (ЕПТЦ) ГОКа

4.2. Формирование перспективных и годовых планов социального развития ГОКа, а также коллективных договоров на основе принципов корпоративной социальной ответственности;

4.3. Информирование работников ГОКа о результатах деятельности компании, бизнес-планах, существенных корпоративных действиях и событиях;

4.4. Поддержание и развитие корпоративной культуры, деловой этики взаимодействия акционеров, менеджмента и наемного персонала;

4.5. Привлечение работников к разработке мероприятий по созданию высокоэффективных рабочих мест, бережливому производству,

совершенствованию условий и охраны труда, решению других социальных проблем.

4.6. Разработка рациональных систем оплаты и стимулирования персонала, ориентированных на устойчивое функционирование ЕПТЦ, ликвидацию непроизводительных затрат, наращивание ценности для клиентуры.

Предложенная группировка бизнес–процессов (организационно–управленческих по своему содержанию) четко указывает на то, что форматы реализации КП ГОКА должны разрабатываться как на уровне самой компании (в части процессов 2–4 групп, за исключением процесса 2.2), так на уровне корпоративного центра, обладающего необходимыми компетенциями для балансировки интересов и возможностей участников холдинга. Стандарты КП ГОКа, разрабатываемые в разрезе наиболее значимых бизнес–процессов, нуждаются в рациональной структуризации. Пока корпоративная практика ГМК не выработала единых методических подходов по данному вопросу. Целесообразна также разработка регламента, определяющего основные направления интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК. Рекомендуемый формат корпоративного стандарта по организации взаимодействия менеджментов сторон приведен ниже.

1. Наименование стандарта КП.
2. Цель и задачи взаимодействия менеджментов ГОКа и МК.
3. Основные принципы взаимодействия менеджментов ГОКа и МК.
4. Содержание нормативных требований к организации взаимодействия менеджментов сторон.
5. Основные направления совместной деятельности менеджмента ГОКа и МК.
 - 5.1. По проведению геологоразведочных работ.
 - 5.2. По планированию и организации производства и сбыта продукции.
 - 5.3. В области НИОКР и инноваций.
 - 5.4. В области технического развития и инвестиций

- 5.5.В области ценообразования.
 - 5.6.В области природоохранной деятельности.
 - 5.7.По решению социальных вопросов, формированию заинтересованности персонала в конечных и промежуточных результатах работы.
 - 5.8.Другие направления.
- 6. Содержание и периодичность управленческих работ (операций), выполняемых менеджментом ГОКа (с участием менеджмента МК) в разрезе каждого из направлений 5.1-5.7 (с указанием ответственных подразделений и должностных лиц).
 - 7. Основные риски интеграционного взаимодействия бизнесов ГОКа и МК, порядок совместной деятельности менеджментов сторон по их нейтрализации.
 - 8. Порядок организации совместных заседаний советов директоров, а также комитетов при советах директоров.
 - 9. Показатели результативности совместной деятельности менеджментов ГОКа и МК.
 - 10.Порядок обмена информационными данными по взаимодействию менеджментов ГОКа и МК в разрезе каждого из направлений 5.1.-5.7.
 - 11.Формы и периодичность контроля качества и результативности совместной деятельности менеджментов ГОКа и МК.
 - 12.Порядок рассмотрения споров (конфликтов) по взаимодействию менеджментов ГОКа и МК.
 - 13.Ответственные кураторы реализации стандарта со стороны ГОКа и МК.

Регламенты интеграционного взаимодействия менеджментов могут разрабатываться также в разрезе отдельных, наиболее значимых управленческих процессов совместной деятельности сторон. Например, по участию топ-менеджмента (представителей) МК в работе совета директоров ГОКа, по проведению совместного аудита, предпланового стратегического анализа и т. д. Такие локальные стандарты должны иметь детализированный

характер, но при этом не приводить к излишней бюрократизации системы управления. Рекомендуемый формат корпоративного стандарта по управлению ЕПТЦ ГОКа приведен ниже.

1. Наименование стандарта КП.
2. Целевое (в качественном виде) предназначение стандарта.
3. Состав производств, взаимодействующих в ЕПТЦ.
4. Состав группы исполнительских бизнес–процессов, последовательность их реализации.
5. Наличие нормативных требований к реализации бизнес–процессов.
6. Корпоративные ценности, создаваемые в результате реализации бизнес–процесса (для ГОКа; для клиентуры).
7. Подразделения –исполнители каждого бизнес-процесса в рамках ЕПТЦ ГОКа (производственные цеха, участки).
8. Владельцы бизнес-процессов (ответственные руководители соответствующих подразделений ГОКа).
9. Кураторы бизнес-процессов ЕПТЦ со стороны топ-менеджмента ГОКа.
10. Содержание основных управленческих работ, выполняемых в целях обеспечения бесперебойности функционирования ЕПТЦ каждым руководителем бизнес–процесса с отражением последовательности и периодичности работ (по реализации функций текущего планирования, организации производства и труда, стимулирования и контроля) .
11. Общий порядок взаимодействия ответственных за реализацию ЕПТЦ линейных руководителей, функциональных служб и топ–менеджмента.
12. Порядок взаимодействия линейных руководителей, функциональных служб, топ–менеджмента и производственного персонала по предупреждению сбоев функционирования ЕПТЦ и их ликвидации в необходимых случаях.
13. Основные требования к обеспечению безопасности и охраны труда подразделений– исполнителей каждого бизнес-процесса ЕПТЦ.

14. Показатели результативности каждого бизнес-процесса, а также всей ЕПТЦ с позиций сбалансированности технологических переделов, создания ценности для потребителей, устранения непроизводительных затрат.

15. Формы и периодичность контроля качества бизнес-процессов ЕПТЦ со стороны топ-менеджмента ГОКа.

16. Состав информации о проблемах (рисках невыполнения плановых заданий, угрозах несбалансированности) функционирования бизнес-процессов ЕПТЦ, а также периодичность ее представления владельцами процессов соответствующим кураторам.

Кроме периодически обновляемого классификатора бизнес-процессов в стандартах КП целесообразно отражать перечень важнейших рисков функционирования ГОКа [99]. Системные риски конфликтов корпоративного взаимодействия ГОКа и МК (основного общества) прежде всего могут быть связаны с нарушением баланса экономических интересов сторон, отсутствием полноценного информационного обмена значимой управленческой информацией, принятием менеджментом таких решений, которые могут нанести материальный ущерб партнеру (по причинам непрофессионализма или недобросовестности). В табл. 5 приведена авторская систематизация данных рисков, имеющих как общекорпоративный характер (группа 1), так и относящихся непосредственно к корпоративному взаимодействию ГОКа и МК (группа 2).

**Основные риски корпоративного механизма взаимодействия ГОКа и
МК**

№№ п/п	Наименование риска	Причины возникновения	Направленность корректирующих действий менеджмента
I. Группа общесистемных рисков устойчивого функционирования ГОКа			
1.1.	Недостаточная ресурсная обеспеченность производственных процессов	Исчерпание промышленных запасов железной руды на балансе ГОКа (ВИМК). Ухудшение условий добычи сырья	Активизация геологоразведочных работ по профилю деятельности ВИМК. Принятие решений по импортным закупкам сырья или его дополнительным закупкам на российском рынке
1.2.	Падение платежеспособного спроса на железорудную продукцию (на внутреннем и/или внешнем рынке)	Стагнация или спад экономики в целом. Кризисные явления на мировом рынке стали и/или ЖРС	Систематическое прогнозирование ситуации на мировом и внутреннем рынке металлов. Оценка возможностей диверсификации бизнеса. Продажа активов, не приносящих должной прибыли
1.3.	Физический и моральный износ технологического	Нехватка инвестиционных ресурсов на	Систематическая инвентаризация состояния оборудования

№№ п/п	Наименование риска	Причины возникновения	Направленность корректирующих действий менеджмента
	оборудования по добыче, транспортировке ЖРС, его обогащению	техническое перевооружение ГОКа. Слабость инвестиционной политики ВИМК в целом	ГОКа. Активное использование собственных, а также заемных средств для наращивания инвестиций в основной капитал
1.4	Недостаточный учет техногенных угроз, несоблюдение требований промышленной безопасности»	Слабый мониторинг геологической ситуации при добыче ЖРС, непрофессионализм руководителей и специалистов, курирующих бизнес-процессы в добывающем, логистическом и перерабатывающем сегментах ГОКа.	Налаживание систем экологического мониторинга, применение инновационных технологий в оценке окружающей среды. Формирование резервных общекорпоративных фондов
II. Группа рисков, относящихся к корпоративному взаимодействию менеджментов ГОКа и МК			
2.1.	Общая неурегулированность корпоративных отношений ГОКа и МК	Формализм разработки и регламентации КП взаимодействующих юрлиц, а также	Проведение совместных мероприятий по разработке и/или актуализации базовых регламентов КП и КУ с

№№ п/п	Наименование риска	Причины возникновения	Направленность корректирующих действий менеджмента
		Кодексов КУ. Невнимание топ-менеджмента к вопросам формирования общей корпоративной культуры и достижению корпоративного синергизма	учетом взаимообусловленности задач ГОКа, МК и управляющей компании (УК, при наличии)
2.2.	Чрезмерная бюрократизация процессов регулирования основной деятельности ГОКа и МК	Разбухание аппарата управления совместной деятельностью ГОКа и МК, излишняя централизация управленческих функций на уровне УК. Усложненность дивизиональной структуры управления	Децентрализация регулирования операционной деятельности ГОКа и МК, более четкая регламентация задач, функций, прав и ответственности участников ВИМК
2.3.	Несбалансированность экономических интересов взаимодействующих сторон	Неотработанность механизма ценообразования на промежуточную и конечную металлургическую продукцию, в том числе – неучет	Уточнение регламентов стратегического и текущего бизнес-планирования на уровне ГОКа, МК, ВИМК. Анализ структуры цен на промежуточную и конечную продукцию

№№ п/п	Наименование риска	Причины возникновения	Направленность корректирующих действий менеджмента
		инвестиционной составляющей в цене на продукцию ГОКа. Отсутствие или несовершенство механизмов формирования корпоративного фонда экономического стимулирования на уровне ВИМК. Отсутствие или формализм согласительных процедур при формировании стратегий и планов развития ГОКа и МК	ВИМК. Сопоставление уровня и динамики финансовых показателей, а также среднего уровня доходов работников ГОКа и МК
2.4.	Отсутствие должной совместимости оргструктур управления ГОКа и МК	Сохранение ГОКом и МК традиционных оргструктур управления, подразделения которых не сориентированы на четкое взаимодействие по горизонтали и вертикали, не	Упорядочение состава управленческих подразделений ГОКа, МК, УК (при наличии), а также регламентов их функционирования с учетом решения совместных задач в рамках технологической цепочки

№№ п/п	Наименование риска	Причины возникновения	Направленность корректирующих действий менеджмента
		достижение общих показателей и решение общих задач. Отсутствие должностных лиц, непосредственно отвечающих за бесперебойное функционирование технологической цепочки и координацию взаимодействия ГОКа, МК, УК	
2.5.	Отсутствие или неотлаженность единой информационной системы ВИМК	Использование локальных информационных систем управления в ГОКе и МК, четко не увязанных едиными показателями и соответствующими процедурами обмена данными	Разработка единой системы документооборота на уровне ВИМК. Назначение соответствующих должностных лиц. Принятие решений о правилах интеграции корпоративных показателей, об использовании данных единой информационной системы в принятии решений.

№№ п/п	Наименование риска	Причины возникновения	Направленность корректирующих действий менеджмента
2.6.	Отсутствие и/или слабость общекорпоративной системы, стимулирующей бесперебойное функционирование работ по полному технологическому циклу (ЕПТЦ)	Слабая увязка показателей стимулирования работников ГОКа и МК. Отсутствие централизованного фонда экономического стимулирования конечных и промежуточных результатов производства с учетом их взаимосвязи. Слабость системы оценки вклада ГОКа в производство конечной продукции МК	Налаживание системы экономического стимулирования ГОКа за качественное и своевременное выполнение обязательств по поставкам ЖРС для нужд МК. Формирование системы премирования работников ГОКа за бесперебойное и взаимоувязанное функционирование производств по добыче и обогащению ЖРС
2.7.	Несогласованность повесток дня заседаний советов директоров ГОКа и МК, отсутствие должной скоординированности в их работе	Недооценка стратегической роли ГОКа в работе органов управления МК. Отсутствие в составе совета директоров МК профессионалов, детально	Налаживание МК системы учета предложений ГОКа для совместного рассмотрения на уровне совета директоров. Включение представителей ГОКа в состав совета директоров МК

№№ п/п	Наименование риска	Причины возникновения	Направленность корректирующих действий менеджмента
		разбирающихся в проблемах ГОКа	
111. Группа рисков, относящихся к функционированию ЕПТЦ			
3.1.	Несбалансированность ЕПТЦ по мощностям оборудования переделов	Слабость стратегического анализа состояния технического уровня развития ГОКа в разрезе элементов ЕПТЦ. Низкое качество инвестиционной программы ГОКа	Усиление внимания топ– менеджмента ГОКа, штаб–квартиры ВИМК к проведению технологического аудита. Придание приоритетности инвестиционным и инновационным проектам ГОКа, ориентированным на технологическую модернизацию ЕПТЦ
3.2.	Несбалансированность ЕПТЦ по укомплектованности и квалификации исполнителей бизнес- процессов	Непривлекательность условий и оплаты труда в подразделениях ГОКа, обеспечивающих функционирование ЕПТЦ.	Приоритетная ориентация социальной политики ГОКа на создание более комфортных условий труда для персонала, занятого на соответствующих производственных участках
3.3.	Поломки, отказы, неплановые простои оборудования,	Низкое качество системы технологического	Повышение технологической дисциплины владельцев

№№ п/п	Наименование риска	Причины возникновения	Направленность корректирующих действий менеджмента
	обеспечивающего функционирование ЕПТЦ	обслуживания, профилактики отказов оборудования ЕПТЦ	ЕПТЦ. Уточнение действующих технологических и организационных регламентов. Повышение квалификации ремонтного персонала.

В целом, решение комплекса задач формирования адекватной системы стандартов КП ГОКа выходит за рамки отдельно взятой компании, должно относиться к общекорпоративной проблематике ВИМК. В рациональном варианте данная работа должна организовываться и координироваться корпоративным центром (управляющей компанией, основным обществом холдинга). Что не отменяет значимость усилий менеджмента ГОКа по формированию собственной системы корпоративных стандартов, ориентированных на поддержание высокой организационной культуры и последовательное внедрение лучшей управленческой практики

3.3. Совершенствование организации стратегического планирования горно-обогатительных компаний

3.3.1. Основные методические положения

Эффективная реализация КП ГОКа предполагает налаживание интеграционного взаимодействия заинтересованных компаний на основе формирования стратегий развития и перспективных планов, учитывающих научно-производственный потенциал, экономические интересы друг друга, а

также комплекс факторов внешней бизнес-среды (прежде всего, перспективные потребности рынков ЖРС, а также металлопотребляющих предприятий). В то же время анализ показывает, что в действующих на уровне ГОКов и основных обществ ВИМК вопросы стратегического планирования нередко рассматриваются формально, должная детализация соответствующих процедур в локальных нормативных актах не обеспечивается (как примеры: отсутствие разработанных положений о стратегическом планировании в ВИМК; недооценка роли комитетов по стратегическому планированию (СП) при советах директоров; отсутствие в аппаратах управления МК топ-менеджера, отвечающего за налаживание корпоративного взаимодействия бизнес-единиц).

С учетом общих методологических положений в области СП [34,40,51,96,106,108,114,116,126,137,139], а также специфических особенностей ГОКов как СБЕ ВИМК можно сформулировать ряд требований (условий) по совершенствованию данной работы.

1. Стратегии и перспективные планы развития ГОКа должны быть подчинены его генеральной цели (миссии), а именно: устойчивое ресурсное обеспечение функционирования и развития металлургического производства в рамках ВИМК. Данная миссия должна быть конкретизирована на основе совместной разработки перспективных взаимоувязанных *видений* развития ГОКа и МК, т.е. важнейших целевых параметров производственно-хозяйственной и финансовой деятельности данных компаний, включая их специализацию, осваиваемые сегменты рынка ЖРС и металлов, организационную структуру. Помимо общего видения, в системе СП ГОКа должен быть предусмотрен специальный механизм учета стратегически значимых общих экономических интересов, угроз и возможностей их нейтрализации на основе разработки совместных проектов и мероприятий. Прежде всего, они должны касаться согласованности перспективных стратегических курсов развития производственно-сбытовой (основной) деятельности (рис.10).



Рисунок 10. Корпоративное взаимодействие ГОКа и МК в процессе стратегического планирования ВИМК

2. Должна обеспечиваться четкая организующая и координирующая роль управляющей компании ВИМК, которая (при ее наличии) призвана способствовать сбалансированности экономических интересов ГОКа и МК, бесперебойному функционированию ЕПТЦ цепочки «добыча ЖРС → его обогащение → производство металла». Именно на уровне УК с участием стратегических бизнес-единиц (СБЕ) ВИМК должна быть выработана система корпоративных ценностей, ориентированных на долговременное устойчивое функционирование бизнеса, синергетическое взаимодействие всех предприятий – участников интегрированных технологических цепочек, понимание необходимости налаживания и поддержания взаимовыгодных партнерских отношений и учета взаимных интересов, повышения доли продукции высокой добавленной стоимости.

Алгоритм взаимодействия УК ВИМК и ГОКа в процессе СП иллюстрирует рис. 11.

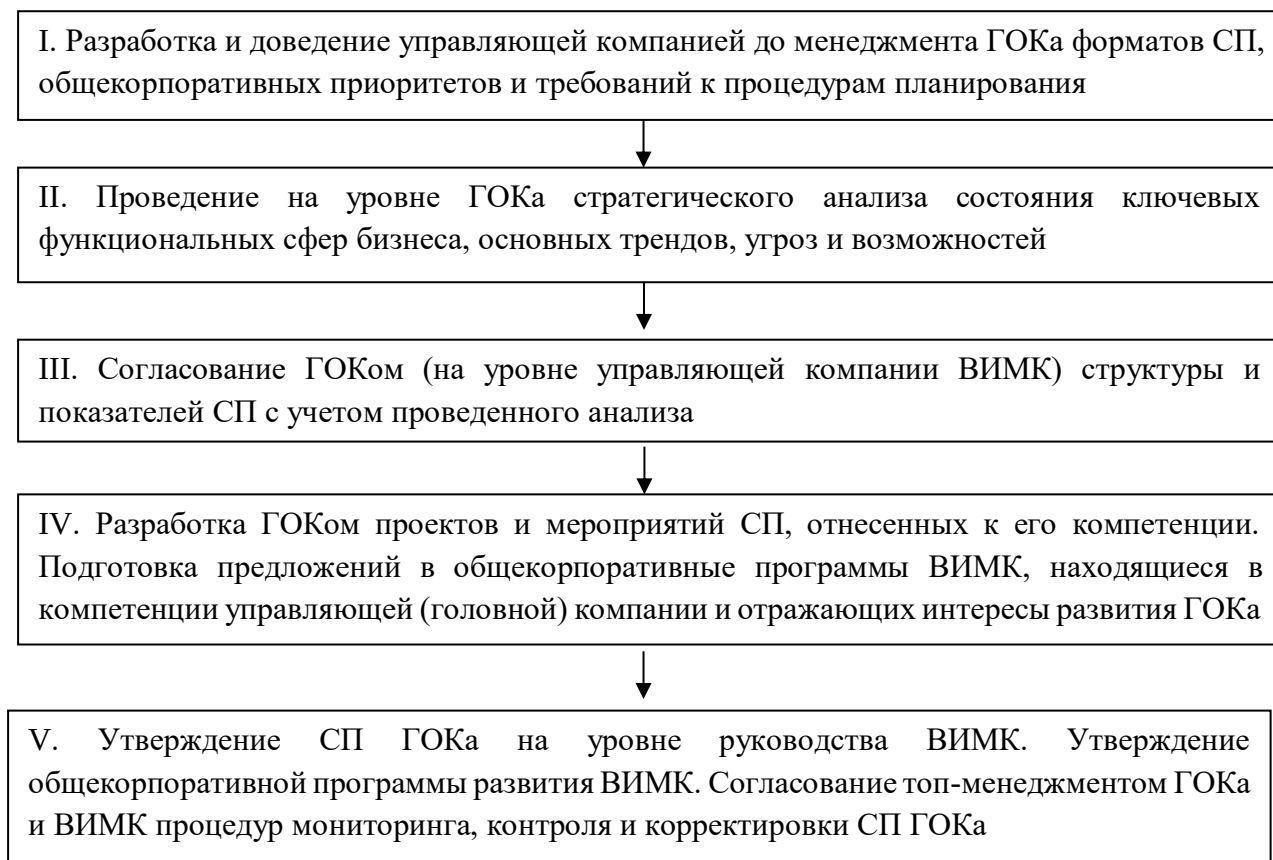


Рисунок 11. Укрупненная схема взаимодействия ГОКа и головной (управляющей) компании ВИМК в процессе стратегического планирования

3. В процессе разработки целевых ориентиров СП ГОКа важно исходить из принципа обеспечения конкурентоспособности производств по добыче и обогащению ЖРС относительно деятельности родственных компаний – отраслевых лидеров. Выполняя роль и функции СБЕ, ГОК при определении перспектив производственно-сбытовой деятельности должен учитывать не только нужды МК в получении железорудной продукции, но также показатели эффективности работы на среднеотраслевом уровне, а также на уровне лучшей мировой практики. Прежде всего, к таким показателям следует, на наш взгляд, относить уровень и динамику производительности труда, а также технико-технологический и инновационный уровень производств по добыче и обогащению ЖРС. Что необходимо, учитывая следующее:

- неконкурентоспособность ГОКа (по международным и/или внутрироссийским меркам) непосредственным образом сказывается на цене и качестве конечной металлопродукции МК, в значительной степени предназначенной для экспорта;

- железорудная продукция ГОКа может предназначаться для поставок не только в рамках ВИМК, но и более широкому спектру заинтересованной клиентуры внутри России и за рубежом.

4. Цели, задачи, организация разработки стратегических планов развития ВИМК должны быть проработаны применительно к различным уровням корпоративной иерархии. Первостепенный по значимости вопрос: распределение ролей штаб-квартиры и СБЕ в разработке корпоративных планов. Например, развитие каких функциональных сфер бизнеса подлежат планированию централизованно, а какие – децентрализованно. Ошибочно полагать, что штаб-квартира не вмешивается в операционную (производство, сбыт) деятельность предприятий-участников; нельзя ее функции ограничивать лишь финансовым менеджментом. Важно определить по каждой из стратегических сфер бизнеса (ССБ) состав внешних и внутренних заинтересованных лиц (главным образом, по ведущим ССБ). Создать рабочие группы для проработки проектов планов по каждой ССБ.

5. Наличие научно-технического (инновационного) раздела в корпоративной стратегии ГОКа (соответственно, в перспективном плане развития компании) является обязательным в контексте современных требований управления бизнесом. Соответствующие вопросы должны быть в центре внимания комитетов по стратегическому планированию, функционирующих при советах директоров ГОКов. Утвержденные в установленном порядке (на общих собраниях акционеров или советами директоров) плановые показатели и мероприятия инновационного развития реализуются исполнительными дирекциями компаний. Важнейшими

структурными компонентами перспективного плана инновационного развития ГОКа являются следующие:

- результаты стратегического анализа состояния научно-технической (инновационной) сфер компании по комплексу направлений, включая сопоставление собственных показателей с отраслевыми лидерами и требованиями государственной промышленной и научно-технической политики;
- сформулированные приоритеты инновационного развития (по основным типам инноваций, прежде всего технологическим);
- перспективные целевые (плановые) количественные или качественные рубежи инновационного развития в разрезе установленных приоритетов;
- стратегические курсы действий по достижению установленных целевых показателей инновационного развития;
- мероприятия по реализации каждого из стратегических курсов, в том числе состав научно-технических проектов с соответствующим ресурсным и организационным обеспечением.

Инновационный компонент стратегии развития ГОКа может быть составляющим элементом соответствующей общекорпоративной стратегии, разрабатываемой на уровне корпоративного центра (управляющей, материнской) компании. При этом может быть достигнут синергетический эффект тиражирования результатов НИОКР на ряде предприятий ВИМК. Научно-технический потенциал крупной ВИМК, представленный рядом специализированных НИИ, КБ, опытных производств может быть выделен в относительно самостоятельный дивизион. В данном случае аппарат управления дивизиона выполняет ключевые функции организации разработки перспективного плана инновационного развития ГОКа, координацию работ и совместный (с управляющей компанией ВИМК) контроль выполнения научно-технических и внедренческих проектов. Дополнительные (рациональные) возможности для планирования инновационного развития

ГОКов и ВИМК создаются при наличии в составе бизнес-группы интегрированных технологических цепочек с участием научно-образовательных структур. Уполномоченные организации таких научно-производственных цепочек должны предоставлять соответствующие научно-технические проекты полного цикла (включая стадию коммерческого использования новшеств) для экспертизы и обобщения в управляющую компанию ВИМК.

Таким образом, в зависимости от структурных особенностей корпоративного бизнеса ВИМК могут реализовываться различные организационные модели формирования перспективных планов научно-технического развития ГОКа:

- сосредоточение функций разработки новшеств в корпоративном центре, обеспечивающем их тиражирование на предприятиях-участниках группы;
- то же, в рамках обособленного научно-технического центра, обладающего кадрами, оборудованием и компетенциями, отвечающими профилю деятельности группы;
- то же, на уровне специализированного дивизиона или стратегической бизнес-единицы (ГОКа), действующих по конкретному производственному профилю.

6. Совместная деятельность менеджментов ВИМК и ГОКа своим стратегическим приоритетом должна считать обеспечение курса на активизацию продуктовых и технологических инноваций, способствующих: а) импортозамещению, более полному удовлетворению потребностей внутреннего рынка в качественной металлургической продукции; б) модернизации ключевых переделов (добыча, обогащение, агломерация руды, производство кокса, чугуна, стали, метизов); в) цифровизации бизнес-процессов, улучшению работы с крупными массивами технико-экономической информации.

Так, руководство ПАО «Северсталь», справедливо полагая приоритетными для себя нужды внутреннего рынка металлопотребляющих отраслей, сосредотачивает усилия на: модернизации технологических процессов производства кокса и чугуна; освоении перспективной продуктовой (импортозамещающей) инновации – производство нержавеющей стали, а также разработке высокопрочных труб большого диаметра, рассчитанных на давление до 150 атмосфер (класса прочности K80), отвечающих приоритетам технологической политики корпорации «Газпром» [122]. Организационная стратегия «Северстали» предусматривала приобретение 100% акций Яковлевского ГОК, который располагает запасами руды 9,6 млрд т с высоким содержанием железа – 61%. По оценке топ топ-менеджмента «Северстали», интеграция основного бизнеса с Яковлевским ГОКом обеспечивает идеальное дополнение сырья, получаемого другим участником холдинга – «Карельским окатышем»; при этом планируется увеличение добычи ЖРС до 5 млн т к 2023 г. за счет дополнительных инвестиций (25 млрд руб.) и удвоение штата ГОКа до 2500 человек [57].

7. Стратегическое взаимодействие ГОКа с материнской компанией в рамках ВИМК должно обеспечивать достижение корпоративного синергизма в таких областях, как: рост объемов продаж ЖРС за счет деятельности централизованной маркетинговой службы ВИМК и создания больших баз данных; централизованная организация (включая ресурсное обеспечение) промышленных НИОКР, прежде всего ориентированных на технологические инновации в ключевых производственных переделах ГОКа и автоматизацию ручного труда; централизации выполнения значительной части снабженческих и ремонтных функций; создания централизованного (на уровне ВИМК) фонда освоения продуктовых и технологических инноваций; транзакционные издержки на заключение договоров между участниками ВИМК. Соответствующие показатели должны предусматриваться как в общекорпоративных планах ВИМК, так и ГОКа, как СБЕ; при этом четко определены обязанности менеджмента ГОКа и головной компании по их

мониторингу. Углубление интеграции ГОКа и металлургического комбината в плане ресурсного обеспечения, совместных научно-технических и инвестиционных мероприятий – важнейшее условие повышения конкурентоспособности и стратегической устойчивости функционирования ВИМК.

8. В процессе стратегического планирования развития ГОКа (равно как и при реализации КП) должны учитываться интересы и возможности ключевых стейкхолдеров. Позиции основных заинтересованных лиц ГОКа и материнской компании (корпоративного центра, металлургического комбината) в отношении стратегических курсов развития горнодобывающего бизнеса должны в главном совпадать. Желательно, чтобы возможности стейкхолдеров позитивно влиять на осуществление модернизации производственной и организационно-экономической систем ГОКа использовались синергетическим образом. Синергизм воздействия стейкхолдеров ГОКа и корпоративного центра следует рассматривать в широком контексте, выходящем за рамки традиционного акционерного контроля (ГОКа со стороны топ-менеджмента ВИМК). Важно учитывать оценки не только внешних, но и внутренних стейкхолдеров, ориентироваться на «дружественные» интеграционные сделки. Стратегическую значимость для ГОКа и ВИМК в целом приобретает согласованность корпоративных стратегий с приоритетами социально-экономического развития регионов дислокации горнодобывающих производств и требованиями стратегий развития геологической и металлургической отраслей.

3.3.2. Внутренний аудит функционирования ЕПТЦ

Функция внутреннего операционного аудита (наряду с финансовым аудитом) организуется соответствующими комитетами советов директоров ГОКа, МК, управляющей компании ВИМК. Данная функция особо значима в период разработки стратегических планов развития производственной

деятельности компаний [30,83,105,121]. Цель аудита– получение комплексной информации о текущем состоянии ключевых взаимодействующих бизнес-процессов ЕПТЦ, ориентированных на создание ценности для производителя конечной металлургической продукции, так и других клиентов– потребителей ЖРС и нерудной продукции. Применительно к условиям функционирования ГОКов, как ресурсной СБЕ ВИМК, основными задачами операционного аудита являются следующие:

- систематизация данных мониторинга бизнес-процессов ЕПТЦ, прежде всего, в контексте бесперебойности функционирования цепочки создания ценности;
- выявление и обобщение причин сбоев, простоев, непроизводительных затрат ресурсов в процессе функционирования ЕПТЦ;
- экономическая оценка экономического и/или социального ущерба вследствие допущенных сбоев функционирования ЕПТЦ;
- оценка качества управленческих решений по регулированию бизнес-процессов в рамках ЕПТЦ;
- оценка выполнения установленных плановых заданий выпуска товарной продукции;
- подготовка предложений по обеспечению сбалансированности элементов ЕПТЦ, повышению ее конкурентоспособности и качества товарной продукции (для отражения в проектах и мероприятиях текущих и перспективных бизнес-планов).

Принципами организации внутреннего операционного аудита функционирования ЕПТЦ являются:

- дифференцированный подход к оценке параметров функционирования каждого элемента (бизнес-процесса) ЕПТЦ;
- комплексность используемых показателей и процедур, охват проверками не только технологических, но также организационных,

экономических, управленческих и социальных аспектов бизнес-процессов ЕПТЦ;

- стратегическая организация контроллинга, его проактивный характер, направленный на минимизацию возможных рисков потерь ценности;
- демократический характер используемых процедур, привлечение владельцев, исполнителей бизнес-процессов, представителей профсоюзной организации;
- документирование результатов контроля, представление соответствующих свидетельств совету директоров;
- регламентация (стандартизация) аудиторских процедур с отражением их целей, задач, критериев (показателей) и способов получения данных, сроков проведения;
- включение показателей контроллинга в систему внутреннего управленческого учета.

Внутренний операционный аудит функционирования цепочки создания ценности (ЕПТЦ) может рассматриваться в качестве относительно самостоятельной подсистемы общей системы стратегического анализа и контрольно-аналитической работы ВИМК, организуемой на уровне управляющей компании. При этом рациональным вариантом может быть создание специального подразделения в рамках корпоративного центра. Комитеты (при советах директоров) по стратегическому планированию и внутреннему аудиту должны работать по согласованным планам. Аудиторские свидетельства (их основные результаты) могут использоваться для подготовки соответствующих решений не только на уровне советов директоров, но и общих собраний акционеров. Целесообразно также доведение их результатов до сведения руководства меткомбината.

Рекомендуемыми направлениями (критериями, показателями) для использования в системе внутреннего аудита функционирования ЕПТЦ могут быть следующие.

1. По технологическому направлению:

- доля вклада ЕПТЦ в создание ГОКом высококачественной товарной продукции (с высоким содержанием полезного компонента, в % в натуральном и стоимостном измерениях);
- доля технологического оборудования (в стоимости основных фондов в составе ЕПТЦ) по своим важнейшим параметрам (производительность, эксплуатационные затраты, надежность, экологичность), соответствующего лучшим мировым аналогам (%);
- то же, отвечающего требованиям установленных нормативных сроков службы, %;
- то же, подлежащего списанию вследствие физического и/или морального износа, %;
- фактический коэффициент обновления основных фондов, задействованных в ЕПТЦ, %;
- наличие собственных запатентованных технологических инноваций, реализованных в техническом оснащении элементов ЕПТЦ, ед.;
- наличие элементов ЕПТЦ, по своему технико-технологическому уровню не отвечающих требованиям устойчивой бесперебойной конкурентной деятельности ГОКа и требующих соответствующей модернизации в мероприятиях бизнес-планирования (ГОКа или ВИМК в целом).

2. По экономическому направлению:

- степень выполнения плановых заданий по объемным и номенклатурным параметрам выпуска продукции в анализируемом периоде, %;
- степень выполнения мероприятий (проектов), предусмотренных планами развития ГОКа в части элементов ЕПТЦ, %;
- причины отклонений от выполнения производственной программы и плана развития ГОКа в части элементов ЕПТЦ;

- динамика роста производительности труда (в среднесрочном и годовом разрезах) работников, непосредственно обеспечивающих функционирование и обслуживание ЕПТЦ, по основным видам товарной продукции (в млн т на человека или единицу отработанного времени);

- экономический ущерб от нарушений бесперебойного функционирования ЕПТЦ (затраты на устранение поломок оборудования, исправление брака, объем недопоставленной продукции, штрафные санкции; млн руб. за отчетный период, а также по сравнению с прошлым годом);

- удельная величина затрат на производство в целом по бизнес-процессам ЕПТЦ, а также в разрезе ее отдельных элементов, приходящаяся на 1 т добытого ЖРС, а также на 1 т произведенной обогащенной руды.

3. По организационно-управленческому направлению:

- содержание основных документированных управленческих решений (уровня совета директоров и/или владельцев бизнес-процессов), ориентированных на обеспечение бесперебойности функционирования ЕПТЦ и качества выпускаемой продукции, степень их реализации, причины невыполнения;

- объем НИОКР (собственных, а также всего), выполненных с целью повышения технико-технологического и/или организационного уровня бизнес-процессов ЕПТЦ ГОКа;

- параметры профессиональной компетентности владельцев бизнес-процессов ЕПТЦ (наличие профильного образования, дополнительное профессиональное обучение, стаж управленческой деятельности, умение создать команду, коммуникативность и т. д.);

- наличие элементов ЕПТЦ, профессиональные качества владельцев которых не соответствуют в той или иной степени требованиям сбалансированного функционирования и конкурентоспособности бизнес-процессов, предложения по лучшей укомплектованности управленческими кадрами бизнес-процессов ЕПТЦ;

- применение цифровых технологий, способствующих росту производительности и улучшению условий труда исполнителей ЕПТЦ.

4. По социально-трудовому и экологическому направлению:

- доля численности персонала, обеспечивающего функционирование и обслуживание ЕПТЦ, занятого в тяжелых, вредных, опасных условиях труда (в общей численности занятых в ЕПТЦ) всего, а также в разрезе бизнес-процессов ЕПТЦ (в текущем году, а также в динамике среднесрочного периода, %);

- распространенность профессионального травматизма и профессиональной заболеваемости среди работников, занятых в бизнес-процессах ЕПТЦ, всего, в том числе в разрезе элементов ЕПТЦ (число случаев травматизма; потери рабочего времени по причине профзаболеваний);

- уровень текучести кадров среди исполнителей бизнес-процессов ЕПТЦ, в том числе по основным элементам ЕПТЦ, % в текущем периоде и по сравнению с прошлым годом;

- объем вредных выбросов в окружающую среду (воздух, земля, вода) вследствие функционирования ЕПТЦ, оценка состояния хвостохранилища, применения технологий переработки отходов горно-обогатительных производств, предложения по мероприятиям в бизнес-план развития ГОКа.

Таким образом, важным этапом предплановой работы топ-менеджмента ГОКа является проведение внутреннего аудита действующего производственного аппарата ЕПТЦ на предмет:

- а) наличия технологических сбоев по поставкам продукции для нужд МК, а также сторонней клиентуры, а также соответствующих причин;
- б) возрастной структуры используемого технологического оборудования, выявления его доли, находящейся в состоянии критического (физического и морального) износа, а также соответствующих рисков;

- в) состояния технологической сбалансированности производственных мощностей в рамках ГОКа, а также мощностей (пропускной способности) логистической системы;
- г) уяснения комплекса причин данной несбалансированности и резервов устранения «узких мест» технологической цепочки (причины могут иметь как технический, так и организационный и кадровый характер).

В рамках внутреннего аудита следует обращать особое внимание на проведение оценок производственной рациональности и устойчивости функционирования ЕПТЦ с использованием:

- а) динамики роста доли полезного вещества в процессе соответствующих технологических переделов (бизнес-процессов) ЕПТЦ;
- б) сопоставления коэффициента обновления основных производственных фондов в рамках ЕПТЦ ГОКа и аналогичного коэффициента родственных компаний – мировых лидеров;
- в) динамики доли производственного оборудования, важнейшие конструкторско-технологические и эксплуатационные параметры соответствуют требованиям международной конкурентоспособности;
- г) критерия сокращения экономического ущерба (непроизводительных затрат) вследствие нарушений производственного процесса в рамках ЕПТЦ.

Проведение внутреннего (операционного) аудита в системе реализации КП следует рассматривать как обязательное условие качественной разработки стратегий и перспективных планов развития ГОКа. В выводах по результатам аудита крайне важно давать обоснованные оценки необходимости наращивания конкурентоспособности ЕПТЦ по комплексу направлений (операционное, технологическое и т.д.), а также целесообразности реализации соответствующих мероприятий, включая привлечение сторонних инвесторов в лице МК, корпоративного банка и других заинтересованных лиц.

3.3.3. Методические рекомендации по совершенствованию стратегического планирования горно-обогатительных комбинатов

Эффективная реализация корпоративной политики ГОКа предполагает налаживание интеграционного взаимодействия заинтересованных компаний на основе формирования стратегий развития и перспективных планов, учитывающих научно-производственный потенциал, экономические интересы друг друга, а также комплекс факторов внешней бизнес-среды (прежде всего, перспективные потребности рынков ЖРС, а также металлопотребляющих предприятий). В то же время анализ показывает, что в действующих на уровне ГОКов и основных обществ ВИМК вопросы стратегического планирования (СП) нередко рассматриваются формально, должная детализация соответствующих процедур в локальных нормативных актах не обеспечивается (как примеры: отсутствие разработанных положений о стратегическом планировании в ВИМК; недооценка роли и значимости комитетов по СП при советах директоров; отсутствие в аппаратах управления МК топ-менеджера, отвечающего за налаживание корпоративного взаимодействия бизнес-единиц) [80].

Стратегии и перспективные планы развития ГОКа должны быть подчинены его генеральной цели (миссии), а именно: устойчивое ресурсное обеспечение функционирования и развития металлургического производства в рамках ВИМК. Данная миссия должна быть конкретизирована на основе совместной разработки перспективных взаимоувязанных видений развития ГОКа и МК, т.е. важнейших целевых параметров производственно-хозяйственной и финансовой деятельности данных компаний, включая их специализацию, осваиваемые сегменты рынка ЖРС и металлов, организационную структуру. Помимо общего видения, в системе СП ГОКа и МК должны разрабатываться проекты стратегических курсов развития каждой

из функциональных сфер бизнеса, прежде всего, производственно-сбытовой (основной) деятельности.

Разработка перспективных планов основной (производственно-сбытовой) деятельности ГОКов должна базироваться на согласованных (с МК, УК) стратегических курсах и доведенных до менеджмента компании форматах, предусматривающих:

- 1) формулировку приоритетных направлений производственно-сбытовой деятельности ГОКа, учитывающих видение развития МК и ВИМК в целом, а также прогнозы развития целевых рынков ЖРС и металлов;
- 2) целевые объемные и качественные показатели производственно-сбытовой программы ГОКа на перспективный период (5–10 лет);
- 3) комплекс организационно-управленческих мероприятий, способствующих достижению планируемых целевых показателей.

Разработка приоритетов и перспективных целевых ориентиров производственно-сбытовой деятельности ГОКа предполагает проведение комплексного углубленного стратегического анализа воспроизводственной, добывающей и перерабатывающей деятельности компании, уяснение угроз и возможностей более полного удовлетворения потребностей клиентуры. Ключевые по значимости действия топ-менеджмента ГОКа по стратегическому планированию основной деятельности иллюстрирует рис. 12.

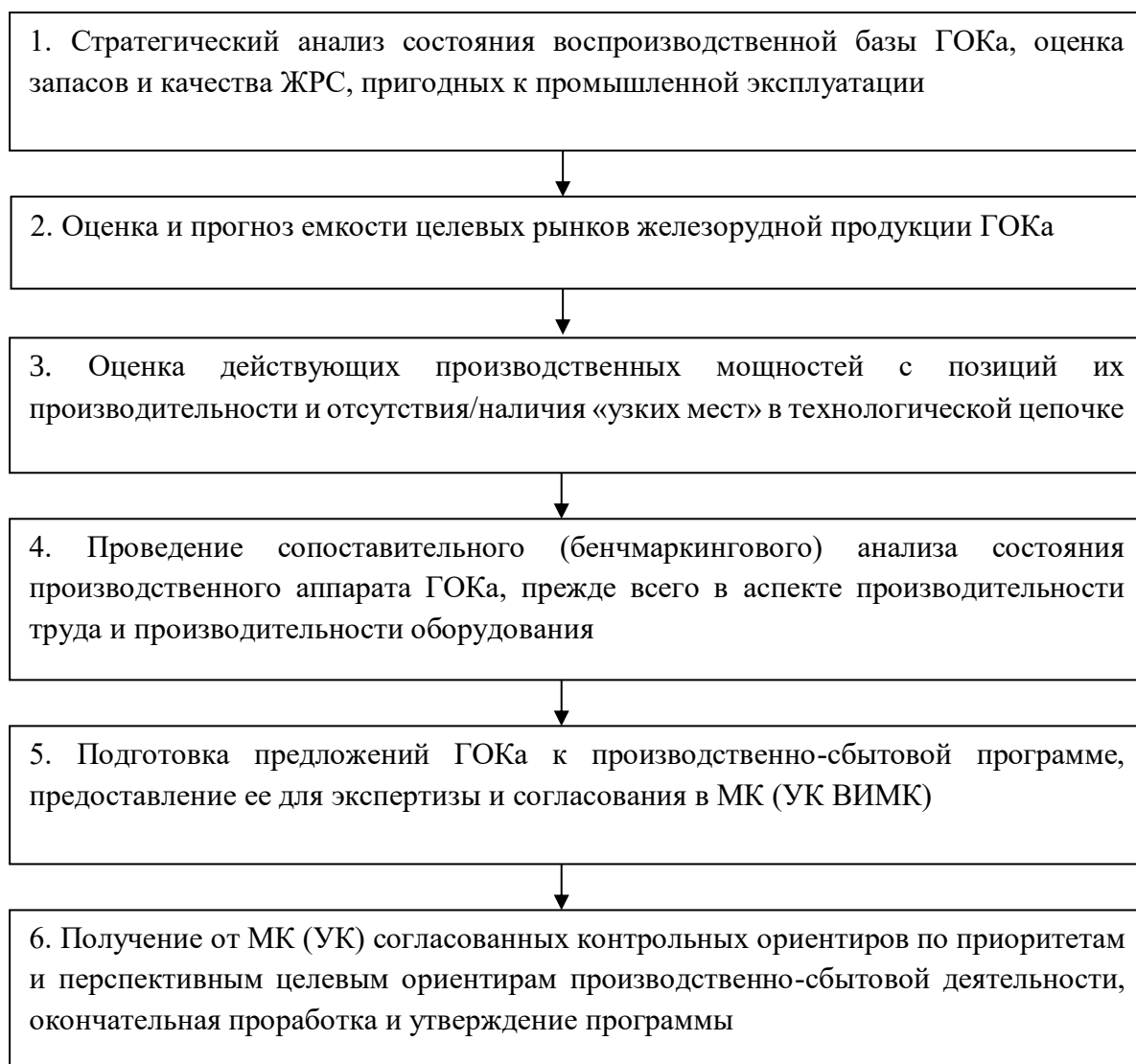


Рисунок 12. Организационно-управленческий алгоритм формирования производственно-сбытовой программы ГОКа

Особенности функционирования производства и требования к модернизации элементов ЕПТЦ должны учитываться в процессах бизнес-планирования и стимулирования деятельности ГОКов. Планирование объемных показателей производственной деятельности должно основываться на перспективном маркетинговом анализе потребностей: а) меткомбината в аглоруде и окатышах как промежуточной продукции ГОКа для собственного производства металлопроката и металлических изделий; б) других отечественных и/или зарубежных компаний – потребителей ЖРС и/или

нерудных строительных материалов. Вертикальная интеграция бизнес-процессов в рамках ВИМК предъявляет особо высокие требования к качеству перспективной маркетинговой функции меткомбината: именно прогноз спроса на объем металлической продукции в решающей степени предопределяет характер операционной деятельности ГОКа. Систематическая оценка и регулирование сбалансированности элементов ЕПТЦ в процессе бизнес-планирования важны, поскольку именно наличие «узких» мест (недостаточной мощности, производительности основного оборудования, его физической и/или моральной изношенности) может лимитировать конкретный объем выпуска товарной продукции ГОКа. Тем самым, обуславливать сдерживание развития меткомбината и ВИМК в целом.

Получение в предплановый период ГОКом контрольных цифр потребности металлургического комбината (МК), или интегрированной компании в целом, в его товарной продукции диктует необходимость взаимоувязанной по элементам ЕПТЦ аналитической работы, дающей ответы на следующие вопросы:

- каков должен быть объем рудоподготовительных мощностей (для производства вскрышных работ, экскавации, транспортировки руды), обеспечивающих доставку необходимого количества сырья для дробильного подразделения;
- какова должна быть сопряженная мощность других технологических переделов для достижения в планируемом периоде заявленных цифр по поставкам продукции для компаний-потребителей;
- какие технологические переделы ЕПТЦ ГОКа и соответствующие бизнес-процессы могут создавать риски невыполнения объемных и качественных плановых показателей по производству товарной продукции ГОКа;
- каковы должны быть показатели стимулирования топ-менеджмента ГОКа, владельцев и исполнителей ключевых бизнес-процессов, чтобы в текущем и перспективном периодах обеспечивать устойчивую и

согласованную мотивацию на бесперебойное и конкурентное функционирование ЕПТЦ.

Таким образом, ключевые проблемы рационального бизнес-планирования основной деятельности ГОКа состоят в обеспечении: а) внешней сбалансированности потребности МК в ЖРС и производственных мощностей (возможностей, потенциала) ЕПТЦ ГОКа по их удовлетворению; б) внутренней сбалансированности добывающих и перерабатывающих элементов ЕПТЦ (по своим пропускным способностям, производительности, конкурентоспособности оборудования) в целях бесперебойного движения материального потока; в) разработки совокупности инновационных, инвестиционных, организационных, социальных проектов и мероприятий, обеспечивающих полноценное (бесперебойное, производительное, надежное) функционирование ЕПТЦ.

Важно разработать рациональный набор показателей стратегического анализа и бизнес-планирования в ГОКах. Так, показатели анализа и планирования основной деятельности ГОКа (производство и реализация продукции) должны адекватно отражать результативность деятельности ГОКа на ключевых сегментах рынка, способствовать сбалансированному функционированию производств отдельных (взаимосвязанных) технологических переделов, наиболее полному удовлетворению потребностей металлургического комбината корпорации в продуктах переработки ЖРС. Среди рекомендуемых объемных показателей плана:

- объем геологоразведочных работ в принятых единицах измерения;
- объем вскрышных работ (куб. м, а также по стоимости);
- объем добычи железной руды (млн т);
- объем производства железорудного концентрата (млн т);
- объем производства окатышей (млн т);
- объем производства металлических брикетов (млн т);

- объемом поставок ЖРС, а также продуктов его переработки на экспорт (млн т);
 - объемом поставок окатышей (брикетов) для нужд собственной корпорации (млн т);
 - то же, для нужд сторонних корпораций и/или предприятий внутреннего рынка (млн т);
 - объемом импортных закупок ЖРС и/или продуктов его переработки для нужд ГОКа;
 - объемом продаж продукции ГОКа (млн руб.), всего, в том числе собственной корпорации, на внутрироссийском и зарубежных рынках;
 - объемом затрат (млн руб.) на товаропродвижение (логистику) продукции ГОКа, всего, в том числе для обеспечения нужд собственной корпорации;
 - себестоимость продукции (добычи руды, ее обогащения), млн руб.
- Рекомендуемые *качественные* показатели плана:
- степень обеспеченности потребностей конечного металлургического производства корпорации в продукции ГОКа (%);
 - доля продукции ГОКа (по добыче железной руды, продуктам ее переработки) на внутрироссийском рынке (%);
 - то же, на зарубежных рынках (всего по экспортным поставкам, а также по отдельным странам);
 - степень воспроизводства промышленных запасов железорудного сырья (%);
 - производительность труда в целом по ГОКу, а также по основным технологическим переделам (добыча; производство концентрата; производство окатышей);
 - энергоэффективность производства в целом по ГОКу;
 - фондоотдача в целом по ГОКу, а также по основным переделам;
 - доля затрат на логистику в себестоимости продукции ГОКа;

- отношение объема затрат на логистику к годовой выручке от реализации продукции.

В планировании перспектив развития операционной подсистемы следует учитывать, что особенностью экономики ВИМК является преобладающая роль ГОКов в затратах на производство конечной металлической продукции (около 70% в ее себестоимости), что определяет важность задач снижения непроизводительных операционных затрат ГОКов, логистических и транзакционных издержек.

Разработка научно-технической (инновационной) программы развития ГОКа предполагает проведение стратегического предпланового анализа состояния инновационной сферы, ориентированного на выявление узких мест и возможностей применительно к основным стадиям ИП. Так, для стадии внедрения продуктового новшества может быть использован как инструментарий SWOT-анализа, так и матрицы Ансоффа (сопоставляющей параметры новизны продуктов и рынков, ориентирующей на учет коммерческих исков применения инноваций). Методика SWOT-анализа применима и для научно-технической стадии ИП; кроме того, для последней целесообразна разработка дополнительных аналитических матриц.

Ключевые этапы формирования корпоративной научно-технической (инновационной) программы ГОКа приведены на рис. 13.

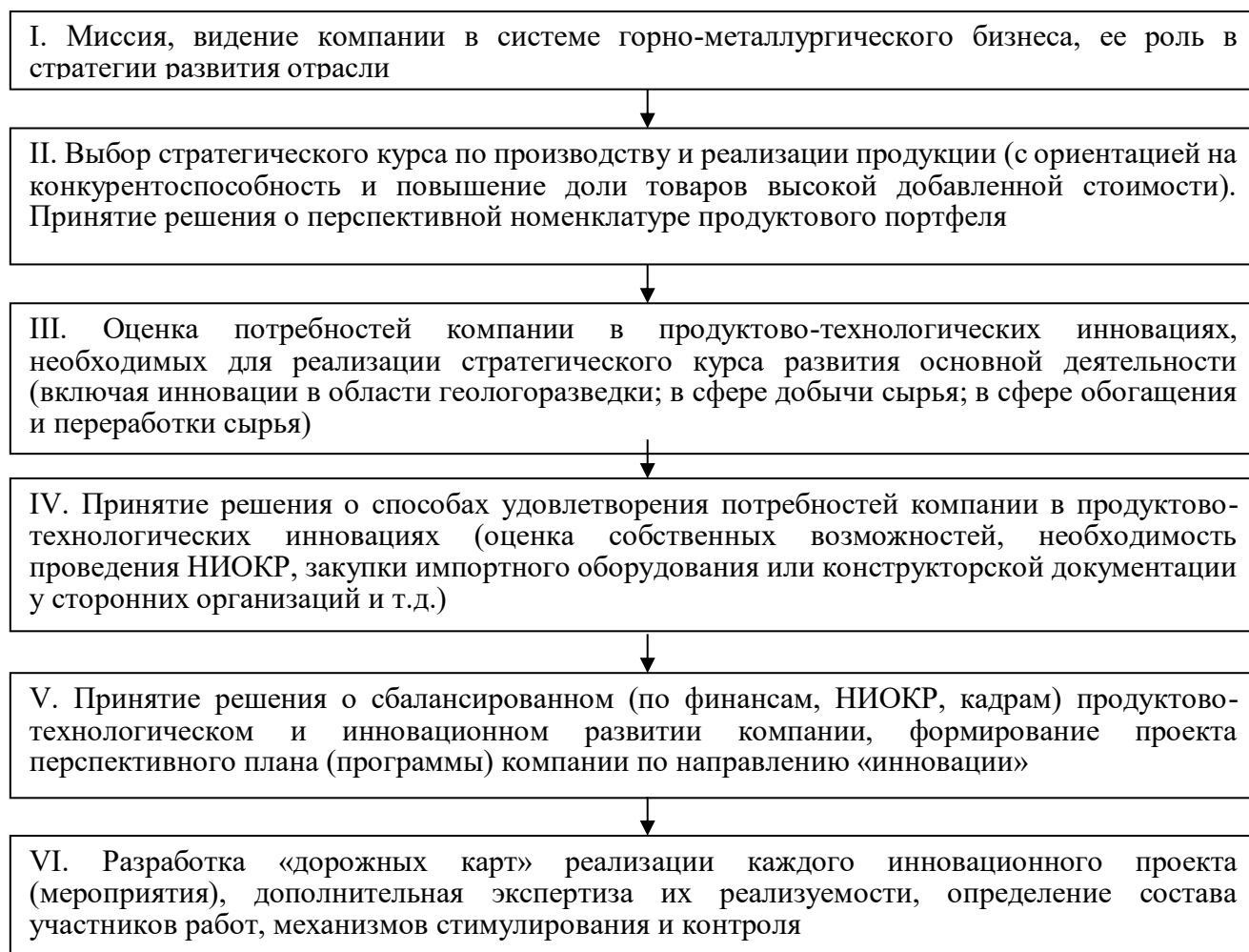


Рисунок 13. Организационно-управленческий алгоритм формирования корпоративной инновационной программы ГОКа

Ключевые показатели для стратегического анализа и планирования развития научно-технической (инновационной) системы ГОКа:

- рост числа разработанных собственными силами и/или с привлечением организаций-контрагентов технологических новшеств (на базе выполненных НИОКР);
- рост числа технологических разработок, освоенных (внедренных) в производство ГОКа, в том числе в сферах добычи, переработки ЖРС и логистики;

- рост доли выпуска (поставок) железорудной продукции, относимой к продукции высокой добавленной стоимости (инновационной);
- рост числа полученных патентов на технологические новшества для нужд модернизации производства ГОКа;
- рост числа разработанных и/или внедренных экологических инноваций, направленных на защиту воздушного бассейна и/или утилизацию производственных отходов;
- рост доли исследователей, конструкторов и технологов в общей численности персонала;
- ожидаемый и/или фактический экономический эффект от внедренных технологических новшеств;
- ожидаемый и/или фактический социальный эффект от внедренных технологических новшеств (измеряемый количеством работников, для которых улучшены условия труда, обеспечена положительная динамика заработной платы, а также снижен уровень профессиональной заболеваемости).

Стратегическое планирование технического развития ГОКа (его инвестиционной программы) должно организовываться на проектном подходе, предполагающем достижение рациональной сбалансированности переделов в рамках полного технологического цикла производства конечной продукции. При разработке инвестиционной программы ГОКа важно учитывать ее обеспечивающий характер по отношению к перспективам развития основной деятельности и сбыта продукции ВИМК.

Рациональный процесс формирования инвестиционной (технического развития) программы ГОКа предполагает:

- четкое уяснение перспективных требований развития производственно-сбытовой подсистемы компании к ее технико-технологическому перевооружению;

- проведение технологического аудита и определение «узких мест» во взаимодействии технологических переделов ГОКа и сбыта, а также в системе транспортных потоков по поставкам железорудной продукции клиентуре (МК, прежде всего);
- проведение бенчмаркинга показателей технико-технологического развития ГОКа по отношению к отраслевым лидерам, оценка сильных и слабых сторон ГОКа по данному направлению;
- подготовку предложений к перспективному техническому перевооружению производств ГОКа, оценку собственных возможностей для инвестирования, а также необходимых объемов привлекаемых инвестиций;
- проведение согласительных мероприятий с менеджментом МК и ВИМК на предмет целесообразности и приоритетности инвестиционных предложений, их соответствия общим интересам ГОКа и МК, ВИМК в целом;
- при наличии сбалансированности интересов – разработку соответствующих совместных инвестиционных проектов (в том числе с участием МК) и бизнес-планов с использованием форматов, принятых топ-менеджментом ВИМК;
- включение инвестпроектов ГОКа (ГОКа и МК) в общекорпоративную инвестиционную программу, разработку (на уровне ГОКа) мероприятий по ее реализации;
- разработку и утверждение менеджментом ГОКа локальных по значимости мероприятий по технической модернизации производств, выполняемых собственными силами.

Рекомендуемые объемные показатели инвестиционной программы развития ГОКа:

- количество инвестпроектов и инвестмероприятий, запланированных к программной реализации, всего, в том числе с участием МК и других инвесторов; в том числе по техперевооружению ЕПТЦ, по логистике;
- объем инвестиций в основной капитал ГОКа, всего, в том числе планируемых к получению от МК, от других инвесторов.

Рекомендуемые результативные показатели реализации перспективной инвестиционной программы ГОКа:

- увеличение ресурсной базы ГОКа (промышленных запасов ЖРС), особенно в сферах дефицитного для ГМК сырья;
- рост производственных мощностей технологических переделов ГОКа ликвидация «узких мест» в единой технологической цепочке добычи и обогащения сырья;
- рост выпуска и доли инновационной железорудной продукции за счет реализации инвестпрограммы;
- динамика привлеченных к реализации инвестпрограммы ГОКа средств сторонних инвесторов, в том числе на льготных условиях от внешних стейкхолдеров;
- фактический экономический эффект от реализации инвестпроектов ГОКа, в том числе на уровне МК и ВИМК в целом.

Критериями качественно разработанной и успешно реализуемой комплексной программы стратегического развития ГОКа рекомендуется считать:

- 1) выполнение условий долгосрочных и годовых контрактов на поставку железорудной продукции;
- 2) неснижение или рост уровня рентабельности бизнеса по сравнению с базисным годом;
- 3) рост производительности труда как отношение суммарного показателя объемов добычи ЖРС и его обогащения (в натуральном измерении), к среднесписочной численности персонала или к фактически отработанному времени за период;

4) рост эффективности логистической системы ГОКа как отношение объемов отгруженной клиентуре железорудной продукции к величине транспортных издержек компании;

5) повышение доли конкурентоспособного технологического оборудования по добыче и обогащению ЖРС со сроком службы до 5 лет, а также снижение доли оборудования, находящегося за пределами нормативно установленного срока эксплуатации;

6) повышение доли инновационной железорудной продукции в общем объеме поставок переработанного ЖРС;

7) рост удельного веса (доли) бизнес-процессов ГОКа, использующих цифровые технологии и применение робототехники;

8) рост удельного веса высокопроизводительных рабочих мест (характеризующихся уровнем заработной платы выше среднеотраслевого и отсутствием тяжелых и вредных условий труда);

9) улучшение основных показателей экологии внешней среды территории дислокации производств ГОКа (вредные выбросы в атмосферу, водные бассейны, загрязнение земли);

10) снижение профессиональной заболеваемости рабочих, занятых на добыче, обогащении и дальнейших переделах ЖРС.

11) рост доли (объемов) финансовых ресурсов, привлеченных от внешних стейкхолдеров для реализации программы развития ГОКа.

3.4. Методические рекомендации по организации, оценке и анализу эффективности управленческого взаимодействия ГОКов и меткомбинатов в рамках интегрированного бизнеса

При разработке, актуализации и реализации регламентов совершенствования КП ГОКов в аспекте интеграционного взаимодействия бизнесов целесообразно учитывать как общие особенности структурно–функциональной организации ВИМК, так и комплекс критериев

эффективности совместной деятельности участников корпорации. Так, анализ опыта ВИМК позволяет определить следующие типологические формы интеграционного взаимодействия ГОКов с управляющими компаниями и металлургическими комбинатами (МК).

1. ГОК и МК совместно функционируют в рамках одного дивизиона, подчиненного основному обществу (материнской, управляющей компании). При этом руководство дивизиона обеспечивает стратегическую кооперацию ГОКа и МК; текущие вопросы взаимодействия могут быть переданы МК – лидеру в вертикальной кооперации. Роль СБЕ ГОК может реализовываться по согласованию с руководством дивизиона; последний должен обеспечивать рациональный баланс интересов ГОКа и МК, исходя из общих целевых установок штаб-квартиры.

2. Деятельность ГОКа и МК рассредоточена по разным дивизионам; ГОК – принадлежит ресурсному блоку (дивизиону); МК – металлургическому дивизиону. Сбалансированность действий дивизионов обеспечивает материнская (управляющая) компания. В зависимости от размеров дивизионов проектируется система взаимодействия ГОКа и МК: централизованного (через руководство дивизионов) или децентрализованно – непосредственно (напрямую) заинтересованными сторонами.

3. Взаимодействие ГОКа и МК обеспечивается без посредничества управляющей (обособленной) компании; при этом функции общекорпоративного (интегрированного) управления возлагаются на аппарат управления базовым металлургическим комбинатом – производителей продукции. Комбинат – владелец контрольного пакета ГОКа. В данном случае возникают риски несбалансированности экономических интересов в пользу металлургической компании. Эффективная реализация регламентов КП ГОКа и ВИМК в данном случае предполагает высокие компетенции топ-менеджмента металлургического бизнеса, осознающего исключительную значимость ресурсного сегмента интегрированного бизнеса.

Кроме того, в системах управления КП ВИМК следует учитывать два возможных варианта взаимодействия бизнес-единиц с управляющей компанией (УК):

- 1) когда процесс основного производства реализуется компаниями-резидентами, а УК зарегистрирована за рубежом (в данном случае особая значимость должна придаваться менеджменту дивизионов, который призван учитывать региональную специфику получаемых директив от зарубежной УК; кроме того, последняя обязана, согласно международным требованиям к деятельности транснациональных корпораций, учитывать национальные приоритеты той страны, где дислоцирован основной бизнес);
- 2) УК является резидентом, в то же время отдельные бизнес-единицы ВИМК дислоцированы за рубежом; в данном случае российское основное общество (УК) обязано четко отслеживать институциональные нормы хозяйствования в соответствующих регионах дислокации производства, соблюдать рациональный баланс интересов сторон и международные правила корпоративного управления.

Необходимо учитывать транснациональный характера деятельности крупнейших ГОКов при разработке и реализации регламентов КП. Что предполагает налаживание совместного (лучше всего на уровне корпоративного центра) мониторинга мировых рынков ЖРС и металлопродукции с целью нейтрализации международных угроз падения соответствующих показателей платежеспособного спроса и цен. В данном контексте необходимы стратегические действия топ-менеджмента взаимодействующих компаний по преодолению барьеров входа на зарубежные рынки ЖРС и металлопродукции, оценке возможностей проведения сделок по слияниям и поглощениям на данных рынках, а также целесообразности открытия собственных представительств в странах – потенциальных покупателях российской продукции. Транснациональный

характер функционирования ведущих отечественных ВИМК также накладывает повышенные требования к обогащению ЖРС, внедрению инновационных технологий, систематическому повышению качества корпоративного управления и инвестиционной привлекательности бизнеса.

Таким образом, ГОКи могут по-разному «встраиваться» в общую оргструктуру ВИМК; могут управляться непосредственно с базового (материнского) предприятия; могут быть в составе сырьевого (ресурсного) дивизиона и работать в вертикальной кооперации с металлургическим бизнесом. Данные обстоятельства накладывают свой отпечаток на содержание реального корпоративного взаимодействия аппаратов управления участников совместного бизнеса, а также особенности соответствующих регламентов. Но в любом случае должна преследоваться цель достижения корпоративного синергизма взаимодействия: а) ГОКа с МК; б) ГОКа с основным обществом (корпоративным центром). При этом деятельность аппаратов управления ГОКа, МК и корпоративного центра должна быть в структурно–функциональном отношении гармонизирована (с точки зрения ясного распределения целей, задач, функций управления и управленческих работ), причем прежде всего в отношении координации и контроля полной технологической цепочки создания ценности [29].

Различные формы организации совместной деятельности ГОКа, МК, корпоративного центра и, возможно других инфраструктурных (научных, образовательных, сервисных) организаций в рамках ВИМК должны учитываться топ–менеджментом ГОКа при инициировании разработки соответствующих корпоративных регламентов. В любом случае перечень внешних и внутренних стейкхолдеров ГОКа и МК, а также корпоративного центра должен быть четко регламентирован и при необходимости (существенного изменения внешней и/или внутренней среды бизнеса) актуализирован. Состав и интересы стейкхолдеров управляющей компании, МК и ГОКа должны не противоречить друг другу, совместно усиливать

позиции ВИМК, прежде всего в отношении конкурентного устойчивого функционирования ЕПТЦ.

Следует рекомендовать, чтобы анализ и оценка результативности взаимодействия менеджмента ГОКа и МК становились предметом специального рассмотрения за совместных заседания советов директоров на уровне корпоративного центра. Особое внимание топ-менеджменту ВИМК следует обращать на проблему становления общей корпоративной культуры, что предполагает следующее.

1. Наличие стандартов КП, регламентирующих согласованные позиции ключевых участников ВИМК по вопросам содержания общекорпоративной миссии, ориентации на учет интересов внешних и внутренних стейкхолдеров, международную конкурентоспособность и стратегическую устойчивость бизнеса. Согласованность регламентов функционирования органов управления ГОКа, МК, корпоративного центра, а также структур комитетов при советах директоров.

2. Регулярное взаимодействие органов управления ГОКа, МК, ВИМК на основе взаимной информационной открытости (создания постоянно действующих каналов взаимного обмена информацией, консультаций по оперативным и стратегическим вопросам), реализации принципа единого информационного пространства. Перечень данных ЕИС в соответствующих разрезах (ГОК, МК, ВИМК в целом) должен быть согласован между участниками холдинга и в оперативном режиме использоваться заинтересованными управленческими подразделениями взаимодействующих компаний как в оперативном, так и стратегическом режиме. Деятельность советов директоров и их комитетов в металлургическом и горнодобывающем сегментах ВИМК (их стратегические и оперативные решения) не должны иметь «закрытый» друг для друга характер, строиться на партнерских отношениях. Кроме того, следует рекомендовать более широкое использование, договоров о совместной деятельности штаб-квартир, металлургических и горнодобывающих компаний (в соответствии с

положениями Гражданского Кодекса РФ), имея в виду получение взаимодействующими компаниями дополнительных юридических гарантий взаимовыгодного сотрудничества [76].

3. Рациональное сочетание отношений стратегического взаимовыгодного доверительного партнерства и «жесткой» холдинговой управляемости. Предполагает гибкость взаимодействия штаб-квартиры, менеджментов МК и ГОКа в рамках интегрированной структуры, все большую ориентированность не на диктат корпоративного центра, а на коллегиальность и сбалансированность интересов совместного бизнеса. При этом роль основного общества должна состоять в привитии бизнес-единицам общих корпоративных ценностей, рационального (уважительного друг к другу) корпоративного стиля управления. И в то же время – возможность при необходимости выдачи таких корпоративных директив «вниз», которые не подлежат обсуждению.

4. Признание топ-менеджментом компаний – участников совместной деятельности первоочередной значимости поддержания и наращивания сбалансированности потенциалов ЕПТЦ создания корпоративной ценности. Что предполагает обязательность корпоративного мониторинга ресурсной обеспеченности металлургического производства, а также параметров состояния и взаимодействия каждого технологического передела. В центре совместного внимания топ-менеджментов ГОКа, меткомбината, штаб-квартиры ВИМК должен находиться комплекс проблем обеспечения рациональной сбалансированности производственно-сбытовых (производственно-логистических) и кадровых ресурсов в отношении взаимоувязанных технологических переделов геологоразведки, добычи, обогащения ЖРС (ГОКи), производства чугуна, стали, метизов (МК). Соответствующий корпоративный мониторинг должен базироваться на специально разработанных индикаторах, а также внутрикорпоративном аудите состояния бизнес-процессов ГОКа и МК. Как следствие, в системе

стратегического планирования ВИМК должны предусматриваться соответствующие инвестиционные и организационные решения.

Оценка качества и эффективности взаимодействия менеджментов ГОКов и МК нуждается в подробном рассмотрении. Как уже отмечалось ранее, основной целью совершенствования интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и меткомбината является содействие эффективной совместной деятельности данных компаний в аспекте реализации общих (взаимных) экономических интересов и нейтрализации соответствующих внешних и внутрикорпоративных угроз. Причем достижение данной цели следует рассматривать как предмет специального стратегического анализа, регулярно проводимого органами управления ГОКа, МК, а возможно и штаб-квартиры ВИМК. На основе такого анализа должны разрабатываться перспективные мероприятия по концентрации совместных усилий компаний по обеспечению бесперебойного, производительного и конкурентоспособного функционирования ЕПТЦ в общих экономических интересах. Рекомендуемый организационно-управленческий алгоритм формирования системы оценки и анализа интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКов и МК приведен на рис. 14.

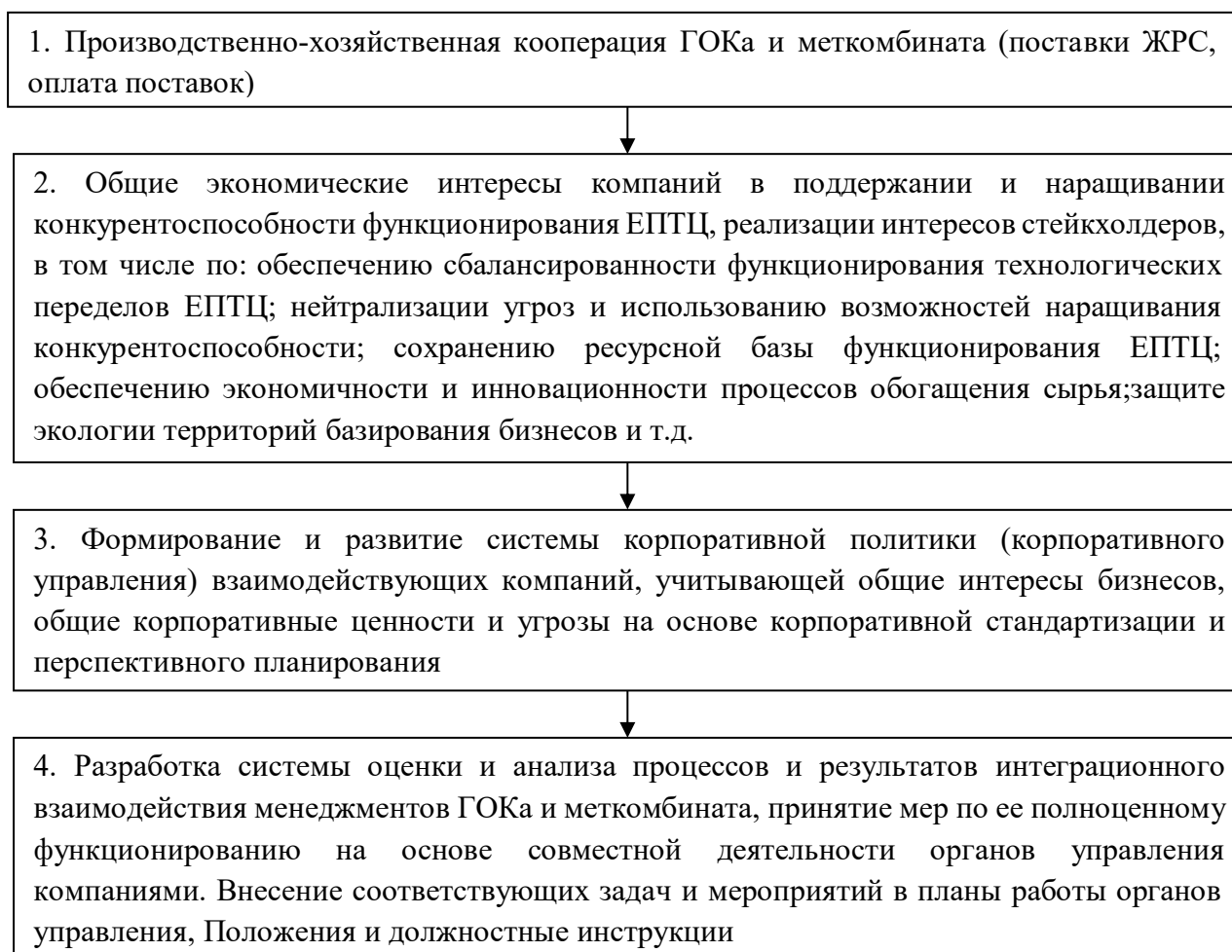


Рисунок.14. Рекомендуемая последовательность этапов формирования корпоративного механизма оценки и анализа интеграционного взаимодействия ГОКа и меткомбината

Важно различать процессный и результативный аспекты совершенствования интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и меткомбината. Процессный – ориентирован на четкую идентификацию общих интересов, угроз целостности функционирования ЕПТЦ, поиск возможностей повышения конкурентоспособности совместного горно-металлургического бизнеса. В центре внимания при этом – наличие общих корпоративных ценностей, совместимость форм, методов, стилей управления компаниями, заинтересованное взаимное участие органов управления сторон в обосновании и принятии решений по совместным проектам. Что крайне значимо для формирования общей корпоративной культуры ВИМК.

Такие процессные параметры управленческого взаимодействия сторон, как открытость бизнес-информации, учет взаимных интересов, дружественный характер разрешения возможных корпоративных противоречий – ключевые условия развития совместного бизнеса ГОКов и меткомбинатов в рамках ВИМК. Однако особо следует подчеркнуть необходимость приоритетной целевой ориентации взаимодействия менеджментов на перспективное развитие основной (производственно-сбытовой) деятельности и ее технологического обновления. Следует учитывать, что далеко не всегда и не в полной мере взаимодействие менеджментов в системе реального интегрированного бизнеса нацеливается на реализацию нужд и возможностей устойчивого и инновационного развития. Главным в целевой ориентации процессов интеграционного взаимодействия менеджмента ГОКов и меткомбинатов должен быть не столько рост дивидендов и бонусов управляющих, сколько рост финансирования в инвестиционные и инновационные проекты, отвечающие общим совместным (а не локальным, присущим отдельным подразделениям компаний) интересам конкурентоспособности.

Результативный (наиболее значимый) аспект интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК состоит в непосредственном решении задач более полного использования возможностей наращивания конкурентоспособности функционирования ЕПТЦ, увеличения выпуска товарной железорудной продукции за счет осуществления совместных мероприятий и проектов. Именно в наличии, проработанности и результативности данных мероприятий в контексте общих экономических интересов и соответствующих угроз состоит главный смысл налаживания интеграционного взаимодействия менеджментов сторон. Что, в конечном счете, должно отражаться в росте прибыльности и экономической эффективности функционирования ГОКов.

Таким образом, рекомендуемыми основными критериями (условиями) эффективного интеграционного взаимодействия менеджмента ГОКа и МК могут быть следующие.

1. Целенаправленное приращение результатов производственно-хозяйственной деятельности ГОКа за счет реализации запланированных совместных (в общих экономических интересах) мероприятий. В свою очередь, данное приращение результатов требует, как необходимое условие, наличие четко регламентированной системы стратегического анализа (SWOT-анализ, конкурентная разведка) внешних и внутренних угроз устойчивому функционированию ЕПТЦ, возможностей их минимизации, выявления значимых долговременных общих экономических интересов ГОКа и меткомбината, защита которых требует в рациональном варианте реализации совместных действий (мероприятий, проектов).

2. Организованность, невозможная без наличия и актуализации совокупности корпоративных стандартов (регламентов), отражающих формы и методы совместной деятельности менеджментов заинтересованных сторон по принятию сбалансированных решений по текущей координации и стратегическому развитию бизнеса ГОКа.

3. Особая профессиональная компетентность, мотивация и ответственность должностных лиц, призванных осуществлять целенаправленное интеграционное взаимодействие менеджмента компаний, предполагающие высокий уровень понимания проблем кооперации смежных бизнесов и способов их разрешения в целях обеспечения общих интересов, конкурентоспособности и клиентоориентированности.

4. Стратегичность, условием которой является базирование взаимодействия менеджментов сторон на совместно проработанных, согласованных и непротиворечивых миссиях, видениях, корпоративных ценностях ГОКов и меткомбинатов, прежде всего в контексте признания ведущей роли ЕПТЦ как цепочки создания общей корпоративной ценности и ее перспективного развития.

5. Опора на лучшую (международную, отечественную) практику корпоративного управления интегрированным бизнесом, предполагающую формирование и поддержание доверительных, транспарентных, долгосрочных и взаимовыгодных управленческих отношений сторон, достижение комплексной (в операционной, инвестиционной, инновационной сферах) синергии взаимодействия бизнесов, полноценный учет интересов внешних и внутренних стейкхолдеров, а также использование их возможностей по содействию развитию бизнеса ГОКов.

Система оценки и анализа интеграционного взаимодействия менеджмента ГОКа и меткомбината, учитывающая содержание предложенных критериев, предполагает наличие совокупности соответствующих (результативных и процессных) показателей. Так, в качестве показателей, характеризующих процессы интеграционного взаимодействия менеджмента ГОКа и меткомбината, следует рекомендовать следующие:

1) наличие (в составе форматов корпоративной политики ГОКа) регламентированных бизнес-процессов (управленческих процессов), характеризующих основные направления работы менеджмента ГОКа по учету интересов и возможностей каждого ключевого стейкхолдера;

2) доля корпоративных стандартов (регламентов) ГОКа, ориентированных на развитие совместной деятельности ГОКа, меткомбината и штаб-квартиры ВИМК (в общем числе используемых корпоративных стандартов);

3) количество функциональных направлений бизнеса ГОКов, по которым налажено устойчивое и регламентированное должным образом взаимодействие менеджментов заинтересованных сторон (в общем числе данных функциональных направлений);

4) доля совместно (ГОК, меткомбинат) проведенных заседаний советов директоров и комитетов советов директоров в общем количестве соответствующих заседаний;

5) доля совместных (ГОК, меткомбинат) реализуемых проектов (мероприятий) в составе общей комплексной программы развития ГОКа, в том числе:

- 5а) совместно финансируемых мероприятий в области геологоразведки;
- 5б) то же, в области инвестиций в основной капитал;
- 5в) то же, в области НИОКР и инноваций;
- 5г) то же, в области экологии;
- 5д) то же, в области социального развития ГОКа.

6) доля факторов (показателей, условий) экономического стимулирования работников ГОКа (в том числе – менеджмента), отражающих вклад ГОКа в конечные результаты операционной деятельности МК (в общем числе используемых факторов стимулирования работников ГОКа);

7) степень контролируемости объемов и качества кооперированных поставок ЖРС ГОКа за счет акционерного контроля и/или договоров о совместной деятельности со стороны меткомбината и/или штаб-квартиры ВИМК;

Можно с уверенностью предположить, что в условиях нарастания угроз неопределенности внешней среды функционирования горно-металлургического бизнеса приемлемый уровень качества процессов интеграционного взаимодействия ГОКов и МК потребует, как правило, их интенсификации в различных аспектах. В данном случае расчетный комплексный показатель качества ($Y_{\text{кач}}^{\text{ИБ}}$) процессов интеграционного взаимодействия для перспективного периода (по сравнению с базисным) может быть определен по формуле:

$$Y_{\text{кач}}^{\text{ИБ}} = i_{\text{КС}}^{\text{совм}} + i_{\text{реш}}^{\text{совм}} + i_{\text{мер}}^{\text{совм}}, \text{ где}$$

$i_{\text{КС}}^{\text{совм}}$ - индекс динамики доли корпоративных стандартов ГОКа, согласованных с менеджментом МК и учитывающих общие экономические интересы производства и реализации конечной металлургической продукции, ед.;

$i_{\text{реш}}^{\text{совм}}$ - индекс динамики доли стратегических решений по совершенствованию деятельности ГОКа в общих интересах сторон, принятых на совместных заседаниях советов директоров ГОКа и МК; или динамики доли (числа) совместных заседаний советов директоров, в повестке дня которых было принятие соответствующих решений, ед.;

$i_{\text{мер}}^{\text{совм}}$ - индекс динамики доли мероприятий комплексной программы развития ГОКа, реализуемых (или реализованных) совместно с МК, ед.

В рациональном варианте рекомендуемый комплексный показатель качества интеграционного взаимодействия менеджментов должен быть, как минимум, больше единицы; а лучше – больше трех.

Качество процессов интеграционного взаимодействия менеджмента ГОКа с МК и более полной совокупностью внешних заинтересованных лиц может быть оценено по степени наращивания финансовых ресурсов, вкладываемых соответствующими стейкхолдерами в реализацию операционных, инновационных, инвестиционных программ развития ГОКа. В этих целях рекомендуется использовать следующее соотношение:

$$(\Phi_{\text{ГОК}}^{\text{МК}} + \Phi_{\text{ГОК}}^{\text{КЦ}} + \Phi_{\text{ГОК}}^{\text{проч}})_{\text{баз}} < (\Phi_{\text{ГОК}}^{\text{МК}} + \Phi_{\text{ГОК}}^{\text{КЦ}} + \Phi_{\text{ГОК}}^{\text{проч}})_{\text{персп}},$$

где:

$\Phi_{\text{ГОК}}^{\text{МК}}$ - объем финансовых ресурсов, вложенных МК в реализацию совместных программ ГОКа (соответственно, в базисном и перспективном периодах);

$\Phi_{\text{ГОК}}^{\text{КЦ}}$ - то же, привлеченных корпоративным центром в программу развития ГОКа;

$\Phi_{\text{ГОК}}^{\text{проч}}$ - то же, привлеченных от других внешних стейкхолдеров, включая средства господдержки программ развития ГОКа.

В контексте выше названных критериев следует также рекомендовать проведение оценок производственной рациональности и устойчивости функционирования ЕПТЦ с использованием:

- а) соотношения объемов проведенной высококачественной обогащенной железорудной продукции и объемов вскрышных работ (рост за период);
- б) динамики роста доли полезного вещества в процессе соответствующих технологических переделов (бизнес-процессов) ЕПТЦ;
- в) сопоставления коэффициента обновления основных производственных фондов в рамках ЕПТЦ ГОКа и аналогичного коэффициента родственных компаний – мировых лидеров;
- г) динамики доли производственного оборудования, важнейшие конструкторско-технологические и эксплуатационные параметры соответствуют требованиям международной конкурентоспособности;
- д) критерия сокращения экономического ущерба (непроизводительных затрат) вследствие нарушений производственного процесса в рамках ЕПТЦ.

Рекомендуемыми количественными показателями, отражающими целенаправленную результативность интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК, являются:

- 1) приращение чистой прибыли ГОКа (в планируемом периоде по сравнению с базисным) за счет реализации совместных (инвестиционных, инновационных, организационных, социальных) проектов и/или мероприятий, ориентированных на общие экономические интересы устойчивого функционирования ЕПТЦ;
- 2) обеспечение положительной (ожидаемой, фактической) рентабельности совместных проектов ГОКа и МК;
- 3) рост производительности труда, а также производительности технологического оборудования ЕПТЦ ГОКа как результата реализации

совместных проектов компаний, в том числе в области цифровизации бизнесов;

4) рост разведанных ГОКом с участием МК запасов железной руды, экономически целесообразных для обогащения и дальнейшего использования в металлургическом производстве ВИМК и/или реализации для сторонних корпораций;

5) рост степени обеспеченности текущих и перспективных потребностей МК за счет внутрикорпоративных поставок ЖРС со стороны ГОКа – участника корпорации;

6) относительная экономия транзакционных издержек менеджмента ГОКа за счет совершенствования системы корпоративной контрактации и стандартизации совместной деятельности с менеджментом МК;

7) рост объемов ресурсной господдержки (федерального, регионального уровня), получаемой для реализации стратегически значимых совместных проектов ГОКа и МК;

8) рост капитализации (рыночной стоимости) бизнеса ГОКа за счет реализуемых (или реализованных) совместно с МК проектов развития (ресурсных, инвестиционных, инновационных);

9) рост объемов прямых иностранных инвестиций, привлеченных в развитие ГОКа за счет совершенствования механизмов корпоративного управления совместной деятельностью ГОКа и МК.

10) рост объемов добычи и реализации ЖРС для нужд МК, а также для сторонних потребителей внутреннего и/или внешнего рынка за счет осуществления ГОКом совместных проектов и/или мероприятий;

11) получение экологического эффекта как результата реализации совместных программ ГОКа и МК в области защиты окружающей среды.

12) количество патентов, полученных в результате совместных научно-технических и/или инновационных программ взаимодействующих компаний.

Следует отметить целесообразность использования натуральных показателей в расчетах результативности интеграционного взаимодействия

менеджментов компаний. Например, если известен общий планируемый прирост объемов выпуска товарной железорудной продукции ГОКа (в тоннах), то значимым показателем может быть величина вклада МК в этот прирост за счет участия в тех мероприятиях и/или проектах развития ГОКа, которые отвечают совместным интересам сторон. Применение стоимостных измерителей в целях получения корректных оценок должно основываться на постоянных ценах базисного года.

Кроме приведенных, важным процессным показателем, отражающим реальную глубину интеграционного взаимодействия рассматриваемых бизнесов (соответственно, менеджментов сторон) может быть удельный вес финансового участия МК в инвестиционных, инновационных и социальных программах развития ГОКа (хотя в ряде случаев это участие может и не иметь непосредственного финансового измерения, например, передача ноу-хау).

В целях обобщающей оценки ожидаемой или фактической эффективности системы интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК диссертантом рекомендована разработка аналитической матрицы «затраты – результаты», реализующей следующую логику:

$$K_{эфф}^{мен} = \frac{\sum_i \Phi P \times K_{ГОК}^i + \mathcal{E}_{ГОК}^{ТИ} + \mathcal{E}_{ГОК}^{СИЧ}}{Z_{ГОК}^i + Z_{ГОК}^{КС} + Z_{ГОК}^{КСМ}}$$

где: $K_{эфф}^{мен}$ - коэффициент, отражающий эффективность интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК (должен быть больше 1 по данным среднесрочного периода;

i – количество реализуемых коммерческих программных мероприятий ГОКа с финансовым участием МК (в проектах по геологоразведке, производственной, сбытовой, инновационной, инвестиционной);

ΦP – ожидаемый или фактический финансовый результат от реализации i -ых совместных проектов ГОКа;

$K_{ГОК}^i$ - согласованная доля (коэффициент) участия ГОКа в финансовом результате каждого из i -ых проектов;

$\mathcal{E}_{ГОК}^{TH}$ - денежная экономия от снижения транзакционных издержек вследствие рационализации управленческого взаимодействия менеджментов компаний;

$\mathcal{E}_{ГОК}^{син}$ - возможные (прочие) синергетические эффекты как результат взаимодействия менеджментов (в сферах логистики, закупок ресурсов, обучения кадров и др.);

$\mathcal{Z}_{ГОК}^i$ - затраты ГОКа на реализацию i -ых программных мероприятий за соответствующий период;

$\mathcal{Z}_{ГОК}^{КС}$ - затраты ГОКа на разработку и актуализацию регламентов (стандартов), реализующих требования корпоративной политики в части взаимодействия менеджмента ГОКа и ключевых стейкхолдеров;

$\mathcal{Z}_{ГОК}^{КОМ}$ - то же, на осуществление специальных коммуникационных мероприятий (стратегические сессии, рекламные акции и т.п.) по развитию интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК.

Необходимо отметить, что базовым принципом определения величины $K_{эфф}^{мен}$ является соотношение полных затрат соответствующих организаций в стоимости совместных проектов. Кроме коммерческого эффекта совместных управленческих решений, целесообразен учет их социального эффекта, причем как внешнего (проявляющегося за пределами компании, например, в случае реализации совместных экологических мероприятий), так и внутреннего, характеризующегося улучшением условий труда работников ГОКа. За счет совместного решения общих социальных проблем у ГОКа может быть обеспечена существенная экономия денежных средств.

Рекомендуемый формат аналитической матрицы «затраты – результаты» приведен ниже. Условные показатели и цифры для расчета представлены в табл. 6.

**Условные показатели и цифры для аналитической матрицы
«затраты – результаты».**

млн руб.

№№ п/п	Показатели	Величина показателей по годам расчетного периода				
		1.	2.	3.	4.	5.
I.	Результаты совместных решений (интеграционного взаимодействия) менеджментов ГОКа и МК					
1.1.	Рост выручки ГОКа за счет роста производительности функционирования ЕПТЦ за счет организации совместного мониторинга	-	14,0	13,1	13,5	14,2
1.2.	То же, за счет реализации инвестиционной программы ГОКа, направленной на повышение качества обогащаемого ЖРС	-	170,0	175,0	180,0	180,0
1.3.	То же, за счет реализации совместной логистической программы	-	12,0	12,5	12,8	13,0
1.4.	Экономия транзакционных издержек ГОКа за счет реализации новых корпоративных стандартов взаимодействия менеджментов, включая долгосрочную контрактацию и т. д.	-	3,2	3,5	2,1	2,2.
	Итого, по годам	-	199,2	204,1	208,4	209,4
II.	Затраты на реализацию новой корпоративной политики в части интеграционного взаимодействия менеджментов					

№№ п/п	Показатели	Величина показателей по годам расчетного периода				
		1.	2.	3.	4.	5.
2.1.	Разработка (актуализация, дополнение) системы корпоративных стандартов	11,0	12,5	5,3	2,0	2,0
2.2.	Затраты ГОКа на реализацию совокупности совместных проектов	-	117,0	120,0	123,0	123,0
2.3.	Затраты ГОКа на проведение совместных стратегических сессий, PR-акций, совместных заседаний органов управления и т. п.	5,1	6,2	3,0	2,9	2,9
	Итого, по годам	16,1	135,7	128,3	127,9	127,9

Таким образом, по усредненным данным среднесрочного периода

$$K_{эфф}^{мен} = \frac{199,2 + 204,1 + 208,4 + 209,4}{16,1 + 135,7 + 128,3 + 127,9 + 127,9} = 1,53$$

Выводы

1. Сформулированы направления совершенствования государственной промышленной политики применительно к особенностям ГМК. В том числе подчеркнута значимость осуществления мер государственной ресурсной и институциональной поддержки комплексных инвестиционных и инновационных проектов, реализуемых совместно ГОКа и МК в рамках ВИМК, определены формы реализации данной господдержки.

2. Разработаны рекомендации по совершенствованию системы регламентов (стандартов) реализации КП ГОКов, предполагающие дифференцированный подход к специфике интересов и возможностей каждой группы стейкхолдеров, а также процессов, определяющих эффективность

взаимодействия менеджмента ГОКов с соответствующими стейкхолдерами. Предложено структурное содержание корпоративных стандартов в части управления цепочкой создания ценности, а также по рациональному взаимодействию аппаратов управления ГОКов и меткомбинатов. Предложен состав бизнес-процессов, детализирующих интеграционное взаимодействие менеджмента ГОКов и основных обществ (штаб-квартир ВИМК), который может быть ориентиром для разработки соответствующих корпоративных стандартов, регламентирующих: а) взаимодействие топ-менеджмента ГОКов и ВИМК; б) управление бизнес-процессами ЕПТЦ. Классифицированы основные риски корпоративного взаимодействия ГОКа и МК в системе ВИМК.

3. Корпоративное взаимодействие ГОКов и МК предполагает их опору на отработанные механизмы стратегического планирования (СП), осуществляемого путем совместной деятельности участников ЕПТЦ как между собой, так и с управляющей компанией ВИМК. Сформулированы основные методические требования к совершенствованию СП ГОКов, предполагающие разработку взаимоувязанных видений, стратегических курсов, программ и планов развития компаний, достижение сбалансированности экономических интересов ГОКов и МК, объединение (при целесообразности) их финансовых и организационных потенциалов для нейтрализации общих угроз.. Предложен набор показателей для организации комплексного внутреннего аудита ГОКов, как обязательного этапа предплановой работы менеджмента.

4. Даны рекомендации по совершенствованию общей корпоративной культуры совместной деятельности менеджмента ГОКов и МК, ориентированные на рациональное сочетание холдинговой управляемости и стратегического взаимовыгодного партнерства, учет специфики различных структурных моделей ВИМК, приоритетную ценность бесперебойного функционирования ЕПТЦ.

5. Предложен набор критериев для формирования корпоративных систем оценки и анализа интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКов и МК. С учетом этих критериев разработан перечень процессных и результативных показателей как основы данных систем, а также метод обобщающей оценки эффективности интеграционного взаимодействия менеджментов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе предложен комплекс принципов и рекомендаций по решению актуальной научной и практической задачи – совершенствованию корпоративных механизмов интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКов и МК в целях устойчивого функционирования единой технологической цепочки производства конкурентоспособной металлургической продукции. Основные выводы и результаты исследования состоят в следующем.

1. На основе представительных данных ведущих российских ГОКов систематизированы их организационно-экономические особенности и ключевые тренды функционирования, свидетельствующие об актуальности и целесообразности модернизации соответствующих управленческих механизмов в интеграционном аспекте. Что касается экономической эффективности функционирования группы ведущих ГОКов, то наблюдаются тенденции: 1) заметного снижения уровня рентабельности бизнеса за период по большинству компаний (как отношение чистой прибыли к полным затратам на производство и реализацию продукции); 2) ускоренного роста себестоимости (в 1,6 раза в среднем по группе ГОКов за период) по отношению к динамике ключевых показателей. В целом динамика уровня рентабельности (как отношения чистой прибыли к полной себестоимости производства и реализации продукции, включая управленческие расходы) в рассматриваемом периоде характеризовалась понижательным трендом. Слабым местом в управлении ГОКаами остается их инновационная деятельность. В отдельных компаниях отсутствовали затраты на НИОКР. Размер отраженных в бухгалтерском учете нематериальных активов не превышал ежегодной величины 8-9 млн рублей.

В работе показано, что рациональному взаимодействию горнорудного (горно-обогажительного) и металлургического сегментов ВИМК препятствует наличие таких угроз, как: а) отсутствие должной комплексности (системности,

взаимоуязвимости) в интеграционном взаимодействии соответствующих предприятий, что является следствием недоработок в формировании общего корпоративного информационного пространства с использованием адекватных баз данных и цифровых технологий ;б) слабость стратегической ориентации совместной работы предприятий (в рамках единой технологической цепочки) на создание и выпуск продукции высокой добавленной стоимости, что предполагает активизацию разработки и внедрения технологических новшеств; в) формально-поверхностный подход к разработке и применению локальных стандартов корпоративного управления, не учитывающий в полной мере специфику и сложность организации совместной деятельности участников корпоративных объединений, особенности соответствующих бизнес-процессов, бизнес-рисков, а также требования достижения корпоративного синергизма.

2. На основе проведенного анализа организационно-технологических особенностей ГОКов в работе обоснована модель факторов и взаимосвязанных бизнес-процессов, составляющих цепочку создания ценности (ЕПТЦ) ГОКов, определены критерии устойчивости функционирования данной цепочки. Показано, что именно комплексный бизнес-процессный подход должен реализовываться в оперативном и стратегическом управлении интеграционным взаимодействием участников ВИМК. Интегрированная цепочка бизнес-процессов, каждый из которых, в свою очередь, должен содержать необходимое и достаточное количество бизнес-операций (работ), генерирует ценность для потребителей продукции ГОКа, причем различной добавленной стоимости. Низкой – для потребителей ЖРС первых переделов и нерудной продукции. Высокой – для металлизированных окатышей и ГБЖ. Причем именно организационно-управленческая составляющая каждого бизнес-процесса, при прочих равных условиях, становится все более весомым фактором конкурентоспособности ГОКов. Среди сформулированных критериев устойчивости функционирования ЕПТЦ: а) целостность. предполагающая наличие

необходимых и достаточных элементов (научных, производственных, сервисных, логистических, сбытовых), действие которых должно обеспечивать устойчивое функционирование ВИМК, реализацию при этом корпоративной миссии, текущих и перспективных бизнес-планов; б) сбалансированность потенциалов ключевых элементов ЕПТЦ, достижение и поддержание которой не приемлемо для ГОКа, МК и ВИМК в целом уровне необходимо в целях текущей и перспективной устойчивости (бесперебойности) процессов интеграционного взаимодействия подразделений и организаций– участников группы; в) управляемость бизнес-процессов ЕПТЦ, что предполагает важность скоординированной совместной операционной деятельности менеджментов ГОКа, МК, штаб-квартиры ВИМК.

3. В работе уточнено содержание термина «корпоративная политика», ее цель и задачи в аспектах: а) создания ценности для основной клиентуры; б) то же – для других стейкхолдеров. Сформулированы основные принципы формирования и реализации корпоративной политики ГОКов. Детализированы требования к реализации КП ГОКа, касающиеся: координации процессов функционирования ЕПТЦ; поддержания отношений стратегического взаимовыгодного партнерства компаний-участников ВИМК; достижения корпоративного синергизма по ряду направлений соответствующего эффекта. Учитывая специфику холдинговых отношений взаимодействия ГОКов в общей системе бизнеса ВИМК, в работе детализированы требования (условия) эффективной совместной деятельности менеджмента ГОКов и корпоративных центров. Кроме того, состав внешних и внутренних факторов, обуславливающих рациональность интеграционного взаимодействия аппаратов управления ГОКов и штаб-квартир по регулированию ЕПТЦ. Охарактеризовано содержание целевых задач корпоративной политики ГОКа, ориентированной на достижение корпоративной ценности для совокупности внешних и внутренних стейкхолдеров. Постулировано, что рациональная КП ГОКа (как и ВИМК в целом) должна быть нацелена на общие экономические интересы ГОКа и МК,

обусловленные прежде всего продуктово-технологической связанностью вертикально интегрированных бизнесов, и состоящие в: 1) поддержании должного уровня запасов железорудного сырья; 2) обеспечении устойчивости функционирования технологической цепочки создания ценности (ЕПТЦ); 3) наличии высокого рыночного спроса металлопотребляющих отраслей на внутреннем рынке; 4) конкурентоспособности предприятий-поставщиков оборудования для горно-металлургического бизнеса; 5) сохранении благоприятной внешнеэкономической конъюнктуры (спрос, цены на рынке металлов и железной руды). Классифицированы формы и методы интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК, осуществляемого в общих экономических интересах сторон, нейтрализации соответствующих угроз и реализации возможностей повышения конкурентоспособности бизнесов.

4. Обоснована целесообразность детализации корпоративной политики ГОКов на основе регламентации процедур выполнения бизнес-процессов (управленческих процессов) в разрезе интересов и возможностей каждого стейкхолдера. Сделан вывод о необходимости совершенствования локальных Кодексов корпоративного управления, более тесной их увязки со спецификой интегрированного отраслевого бизнеса, прежде всего в таких направлениях, как: а) состав внешних и внутренних стейкхолдеров, а также целевых установок деятельности ГОКа (как корпоративной ценности) по отношению к каждому стейкхолдеру; б) перечень наиболее значимых бизнес-процессов (управленческих процессов), подлежащих реализации применительно к интересам и возможностям каждого стейкхолдера и подлежащих обязательной регламентации и актуализации в соответствующих локальных актах (стандартах, положениях); в) задачи и функции органов управления ГОКа по реализации КП, в том числе по их взаимодействию с МК и штаб-квартирой ВИМК.

Условием высокой корпоративной культуры является формирование общесистемного регламента КП ГОКа. На его основе в соответствии с лучшей

практикой корпоративного управления и требованиями концепции «заинтересованных лиц» должны разрабатываться стандарты КП ГОКов применительно: а) к специфике каждого стейкхолдера (его интересам, возможностям, ценностям); б) к особенностям реализации бизнес-процессов, определяющих эффективность взаимодействия ГОКа с тем или иным стейкхолдером. В диссертации даны предложения по структурно-функциональному содержанию ключевых корпоративных стандартов, ориентированных на общесистемные требования реализации КП, а также на интеграционное взаимодействие менеджментов компаний и устойчивое функционирование ЕПТЦ.

5. Определен состав рисков, препятствующих эффективному интеграционному взаимодействию менеджмента ГОКов и МК, а также устойчивому функционированию ЕПТЦ. Систематизированы причины, обуславливающие возникновение как общесистемных рисков функционирования ГОКов (замедление темпов роста мировой экономики, волатильность цен внешнего рынка железной руды и металлов, ухудшение условий добычи сырья и др.), так и локальных корпоративных рисков, связанных с несбалансированностью экономических интересов интегрированных компаний и слабостью механизмов корпоративного управления. Предложены основные направления стратегических действий менеджмента ГОКов по нейтрализации соответствующих угроз, среди которых важная роль принадлежит модернизации систем стратегического планирования, совместной реализации геолого-разведочных и экологических проектов, мониторингу состояния ЕПТЦ, формированию общекорпоративных резервных экономических фондов.

6. Сформулированы особенности применения концепции «бережливого производства» применительно к условиям функционирования ГОКа, а также задачи формирования единой информационной системы, ориентированной на мониторинг текущего функционирования ЕПТЦ и решение стратегических задач развития бизнеса. Показана значимость: повышения качества

управления интеграционным взаимодействием звеньев ЕПТЦ как с точки зрения оптимальности регулирования материального потока, так и экономии транзакционных издержек; более полного учета фактора времени при совершенствовании бизнес-процессов ЕПТЦ; формирования эффективной информационной системы, ориентированной на мониторинг состояния всех элементов последовательного функционирования ЕПТЦ. Предложен порядок расчета аналитических коэффициентов, использование которых должно способствовать экономии непроизводительных затрат при выполнении бизнес-процессов ЕПТЦ (коэффициент эффективности потока создания добавленной корпоративной ценности и др.) Сформулированы задачи единой информационной системы (ЕИС) ГОКа (как элемента общей информационной системы ВИМК), разработаны ее ключевые элементы (направления сбора и обработки данных).

7. Рекомендованы принципы и задачи организации менеджментом ГОКа внутреннего аудита функционирования ЕПТЦ как относительно самостоятельной и значимой подсистемы общей системы контроллинга компании. Предложены показатели аудита по комплексу стратегически значимых направлений бизнеса: технологическому, экономическому, организационно-управленческому, социально-трудовому и экологическому. Результаты внутреннего аудита ГОКа, проводимого в период проработки стратегических и/или годовых планов развития компании, рекомендовано использовать для оценки угроз устойчивому функционированию ЕПТЦ и налаживанию совместной работы менеджментов ГОКа, МК, корпоративного центра по данному направлению.

8. Охарактеризована роль промышленно-инновационной политики государства как фактора стимулирования совместной деятельности ГОКов и МК в целях развития интегрированных технологических цепочек наращивания выпуска высококачественной металлургической продукции и цифровизации соответствующих бизнес-процессов. Сформулированы направления государственной промышленно-инновационной политики в

контексте диверсификации сырьевых производств и повышения инновационной активности отраслевых корпораций. Особо значимой является государственная поддержка комплексных инвестиционных и инновационных проектов, реализуемых совместно ГОКами и металлургическими комбинатами, ориентированных на: создание и производство инновационной конечной металлургической продукции на основе разработки и внедрения новых технологий обогащения железорудного сырья. Кроме того, нуждается в господдержке процессы воспроизводства ресурсной базы функционирования и развития ВИМК, прежде всего в контексте дефицитных видов сырья с участием геологоразведочных компаний. Актуальной является диверсификация горно-металлургического бизнеса в направлении использования более разнообразной ресурсной базы (редкие металлы и др.) и налаживания совместной деятельности с широким кругом металлопотребляющих компаний. Важны меры госстимулирования наращивания экспорта высококачественного ЖРС и инновационной металлургической продукции. Соответствующие задачи и мероприятия должны предусматриваться в стратегиях развития горно-металлургической и машиностроительных отраслях, а также в программах повышения конкурентоспособности российской промышленности.

9. Определены методические особенности стратегического планирования развития ГОКов в условиях кооперированного бизнеса ВИМК, предполагающие высокую степень значимости четкого взаимодействия менеджментов компаний по оценке общих экономических интересов, угроз и возможностей. Стратегии и перспективные планы развития ГОКа должны быть подчинены его генеральной цели (миссии), а именно: устойчивое ресурсное обеспечение функционирования и развития металлургического производства в рамках ВИМК. Данная миссия должна быть конкретизирована на основе совместной разработки перспективных взаимоувязанных видений развития ГОКа и МК, т.е. важнейших целевых параметров производственно-хозяйственной и финансовой деятельности данных компаний, включая их

специализацию, осваиваемые сегменты рынка ЖРС и металлов, организационную структуру. Помимо общего видения, в системе СП ГОКа и МК должны разрабатываться проекты стратегических курсов развития каждой из функциональных сфер бизнеса, прежде всего, производственно-сбытовой (основной) деятельности. В этом контексте разработаны организационно-управленческие алгоритмы модернизации систем стратегического планирования производственно-сбытовой, научно-технической и инвестиционной (техничко-технологической) сфер ГОКа. Рекомендован состав показателей перспективного плана (программы) развития в разрезе указанных сфер бизнеса, а также показателей для оценки качества проектов плана и его реализации.

10. Рекомендован метод оценки эффективности интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК на основе сопоставления совокупности эффектов и соответствующих затрат. Рекомендован комплекс критериев и показателей для оценки и анализа интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКов и МК. Проведен дифференцированный подход к процессному и результативному аспектам совершенствования оценки интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК. Процессный – ориентирован на четкую идентификацию общих интересов, угроз целостности функционирования ЕПТЦ, поиск возможностей повышения конкурентоспособности совместного горно-металлургического бизнеса. Результативный (наиболее значимый) аспект интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и меткомбината состоит в непосредственном решении задач более полного использования возможностей наращивания конкурентоспособности функционирования ЕПТЦ, увеличения выпуска товарной железорудной продукции за счет осуществления совместных мероприятий и проектов. Подчеркивается, что именно в наличии, проработанности и результативности данных мероприятий в контексте общих экономических интересов и соответствующих угроз состоит главный смысл налаживания интеграционного взаимодействия менеджментов сторон.

Разработан комплекс процессных и результативных показателей для оценки и анализа интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКа и МК (кроме того, в предложенную систему может быть включен топ-менеджмент корпоративного центра ВИМК). Рост рентабельности и производительности труда ГОКов за счет реализации совместных проектов – главные конечные ориентиры активизации интеграционного взаимодействия менеджментов заинтересованных компаний.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Указ Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 7 мая 2018 г. № 204.
2. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ (в редакции от 15 апреля 2019 г.).
3. Федеральный закон «О недрах» от 3 марта 1995 г. № 27-ФЗ (редакция, действующая с 1 января 2019 г.).
4. Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации» от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ (редакция от 27 июня 2018 г.).
5. Постановление Правительства РФ «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Воспроизводство и использование природных ресурсов» от 15 апреля 2014 г. № 322 (с изменениями на 20 марта 2019 года).
6. Приказ Минпромторга РФ «Об утверждении Стратегии развития черной металлургии России на 2014–2020 годы и на перспективу до 2030 года и Стратегии развития цветной металлургии России на 2014–2020 годы и на перспективу до 2030 года» от 5 мая 2014 г. № 839.
7. ГОСТ Р 56020-2014 «Бережливое производство. Основные положения и словарь», утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 12 мая 2014 г., № 431-ст
8. Национальный стандарт Российской Федерации. Бережливое производство. Требования к системам менеджмента (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 мая 2015 г. № 445-ст)
9. Государственный доклад о состоянии минерально-сырьевой базы Российской Федерации в 2016 и 2017 годах. – М.: Министерство природных ресурсов РФ, ООО Минерал-Инфо.- 2018.

10. Промышленность России. Статистический сборник. – М.: Росстат, 2014.
11. Социально-экономическое положение России. 2014. – М.: Росстат, 2015.
12. Промышленное производство в России – М.: Росстат, 2016.
13. Россия в цифрах. 2016. Статистический сборник. – М.: Росстат, 2017.
14. Статистический ежегодник. 2018. Статистический сборник. – М.: Росстат, 2018
15. Арефьев С.А., Кокарев К.В., Лебедев Ю.В. Устойчивое недропользование в период экологизации экономики. // Известия высших учебных заведений. Горный журнал. – 2016. – № 6. – М. 33-40.
16. Базанова Е. Миноры получили карту / Газета «Ведомости» от 6 июля 2016 г., № 121 (4110).
17. Борисов К. Стратегическая сессия или говорильня / Газета «Ведомости» от 8 мая 2019 г., № 82 (4809).
18. Бурдин Д.Б. Экономическое обоснование стратегии повышения эффективности горнодобывающих предприятий в структуре корпорации. Автореферат кандидатской диссертации – М., 2005.
19. Баженов О.В., Баев Д.В. Влияние прямых зарубежных инвестиций на развитие отрасли черной металлургии в России // Известия высших учебных заведений. Черная металлургия. Том 60. – 2017. – №1. – С. 67–73.
20. Бережливое производство: цель внедрения на производстве, принципы, инструменты. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://training-partner.ru/staty/berezhlivoe-proizvodstvo-cel-vnedreniya-na-proizvodstve-principy-instrumenty.html>
21. Измалкова С.А., Головина Т.А. Организационно-экономический механизм корпоративного управления промышленными системами с учетом ключевых факторов современной экономики. Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. - 2016.- №2. Часть I. Тула: Издательство ТулГУ. — 399 с.

22. Балбекина И. Снижение затрат на производстве: как найти источники и использовать их, чтобы не терять конкурентоспособность // Экономика и жизнь. -2019. - № 49. - с. 6
23. Валишин, Ф. А. Корпоративное управление в системе стратегического менеджмента организации / Ф. А. Валишин.// Молодой ученый. — 2020. — № 23 (313). — С. 362-370.
24. Вейдер, М. Инструменты бережливого производства: мини-руководство по внедрению методик бережливого производства // М. Вейдер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 125 с.
25. Винслав Ю.Б. Промышленно-инновационная политика в системе государственного управления экономикой: новейшие модернизационные проблемы и подходы к их решению // Российский экономический журнал. – 2018. – № 3. – С. 5–13.
26. Винслав Ю.Б. Косьянов В.А., Лисов В.И. Минерально-сырьевой комплекс: стратегические ориентиры инновационного развития // Горный журнал. – 2018. – № 4. – С. 33–39.
27. Винслав Ю.Б. Управление интегрированным бизнесом: теоретические и методические аспекты // Российский экономический журнал. – 2016. – № 5. – С. 83–93.
28. Винслав Ю.Б., Лунькин Д.А. Интеграционное взаимодействие компаний горно-металлургического комплекса: факторы промышленной и корпоративной политики /Винслав Ю.Б., Лунькин Д.А.// Российский экономический журнал.- 2019.- № 3.- С. 36-59.
29. Винслав Ю.Б., Лунькин Д.А. О совершенствовании корпоративных отношений в горно-металлургическом комплексе России /Винслав Ю.Б., Лунькин Д.А.// Российский экономический журнал. -2019.- № 5.- С. 56-78.
30. Винслав Ю.Б., Лунькин Д.А. О совершенствовании стратегического планирования в горно-металлургическом бизнесе /Винслав Ю.Б.,

- Лунькин Д.А.// Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2019. -№ 1.- С. 51-60.
31. Винслав Ю.Б., Лунькин Д.А. Экономическая интеграция: особенности корпоративного взаимодействия компаний (на примере горно-металлургического комплекса). / Винслав Ю.Б., Лунькин Д.А. // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2020. – № 3. – С. 80-88.
 32. Винслав Ю.Б. Минерально-сырьевой комплекс России: тренды технологической модернизации и основные принципы формирования инновационной системы // Российский экономический журнал. – 2018. – № 6. – С. 27–60.
 33. Воробьева Н.А. Роль промышленной политики в экономическом росте Японии. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-promyshlennoy-politiki-v-ekonomicheskom-roste-yaponii>
 34. Воронов Д.С., Истомина Ю.В., Разумовская Е.А., Разумовский Д.Ю. Вопросы оценки конкурентоспособности компаний металлургической отрасли // Экономика и менеджмент систем управления. Том 23. – 2017. – №1. – С. 16–21.
 35. Вумек Д. П., Джонс Д. Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / пер. с англ. С. Турко. М. : Альпина Паблишер,- 2017.- 472 с.
 36. Вьюгин И. Концепция идеальной машины: повышение эффективности производства Лебединского ГОКа. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/library/strategy/management/idealnaja-mashina.html>
 37. Внутренние механизмы корпоративного управления: некоторые прикладные проблемы / Отв. ред. А.Д.Радыгин. – М.: Издательство «Дело» АНХ,- 2009. – 624 с.

38. Галкин В.А., Макаров А.М., Фёдоров А.В. организационно-технологические решения -основа роста безопасности и эффективности горного производства. Известия Тульского государственного университета. Науки о Земле. 2020. № 1. С. 137-144.
39. Галкина Н.В. Обеспечение жизнеспособности предприятия в условиях инновационного технологического развития. // Известия высших учебных заведений. Горный журнал. – 2019. – № 5. – С. 83-91.
40. Гайзер Б., Грайнер О. Внедрение сбалансированной системы показателей/ Пер. с нем.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. -478 с.
41. Гурков И.Б. Воздействие интегрированных структур управления на инновационное развитие российских предприятий: попытка эмпирического анализа // Российский журнал менеджмента. Том 3. – 2005. – № 4. – С.56-60.
42. Грачев А.Г., Корнилов С.П., Олухов А.Е. Национальные стандарты серии «Бережливое производство»: роль и место в повышении эффективности бизнеса. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24043700>
43. Гребенюк, Т. А. Внедрение корпоративной системы управления / Т. А. Гребенюк, И. А. Бусоедов.// Молодой ученый. — 2016. — № 11 (115). — С. 680-682.
44. Гулькова Е. Л. Волкова А. Д. Влияние маркетинговой политики на результаты финансовой деятельности предприятия. М.: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления», 2015. – С. 100–104.
45. Гэлбрейт Дж. К.: возвращение. Монография. / Под редакцией С.Д. Бодрунова. – М.: Культурная революция, 2017. – С. 13–15.
46. Дементьев В.Е., Устюжанина Е.В., Евсюков С.Г. Цифровая трансформация цепочек создания ценности: улыбка может оказаться

- «хмурой» // Журнал институциональных исследований. Том 10.–2018.– №4.- С.18-29.
47. Дементьев В.Е., Устюжанина Е.В. Включение отечественной экономики в глобальные цепочки создания стоимости: созидательный потенциал и риски.// Российский экономический журнал.-2016.-№2. С.17-34.
 48. Душин А.В., Соколова О.Г., Зуева О.Н. К вопросу о синхронизации цепи поставок горнодобывающего предприятия. Научное обозрение.- 2016.- № 14. С. 186-193.
 49. Евраз пожертвует персоналом «Качканарского ГОКа» (Е.Демина. Правда УРФО, 19.01.2016 г.)
 50. Ефремов А. Новый путь: диджитализация горнодобывающей промышленности и металлургии / Газета «Ведомости», от 24 декабря 2018г.
 51. Дао Тойота. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; пер. с англ. – 11-е изд. – М.: Альпина Паблишер,- 2016 г. – 400 с.
 52. Джайдип Прабху, Нави Раджу. Бережливые инновации. Технологии умных затрат. - М.: Олимп-Бизнес. - 2018. - 480 с.
 53. Джултаев К. «Евраз» останавливает Качканарский ГОК. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ura.news/articles/1036267688>
 54. Журенков Д. Нацпроекты: Правительство обеспечит развитие корпоративных программ конкурентоспособности. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosinform.ru/top/642820-natsproekty-pravitelstvo-obespechit-razvitie-korporativnykh-programm-konkurentosposobnosti/>
 55. Заернюк В.М., Седова Е.И. Анализ нефинансовой отчетности горнодобывающих и металлургических компаний России: экологический аспект. // Аудит. – 2020. – № 1. – С. 26-30.

56. Захаров С.И. О необходимости развития системы организации и оплаты труда на горнодобывающих предприятиях // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – № 2 (331), вып. 9. – С. 72–75.
57. Интервью гендиректора ПАО «Северсталь» А. Шевелева газете «Промышленные ведомости». // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://samolet.media/posts/3487>
58. Измалкова С.А., Головина Т.А. Организационно-экономический механизм корпоративного управления промышленными системами с учетом ключевых факторов современной экономики. Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки.—2016.- №2. Часть I. Тула: Издательство ТулГУ. — 399 с.
59. Ищенко Н. Мордашов взял «Ленту» под контроль / Газета «Ведомости», от 17 мая 2019 г., № 87 (4814).
60. Кантемиров В.Д. Технологические особенности освоения новых сырьевых баз // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2014. – № 6. – С. 369–373.
61. Каплан А.В., Терешина М.А. Оценка устойчивости социально-экономического развития горнодобывающих предприятий. // Уголь. – 2018. – № 8 (1109). – С. 86-90.
62. Кизилова А.Н. Региональная стратегия управления холдинговых компаний. Автореф. канд. экон. наук – М., 2008. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy-lib.com/regionalnaya-strategiya-upravleniya-holdingovyh-kompaniy>
63. Кирсанов Н.Ю. Возникновение и развитие концепции бережливого производства // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 6. – С. 91-96. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vaael.ru/ru/article/view?id=131>

64. Ключевые показатели деятельности ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ». // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.metalloinvest.com/investors/key-facts/>
65. Комарова О.Г., Стровский В.Е., Перегон И.В. Инновационность горных предприятий с позиции значимости человеческого капитала. // Известия высших учебных заведений. Горный журнал. – 2020. – № 2. – С. 52-58.
66. Корнилков С.В., Кантемиров В.Д. Железорудные месторождения Приполярного Урала как перспективная сырьевая база металлургии // Изв. вузов. Горный журнал. – 2015. – № 8. – С. 22-28.
67. Косолапов О.В., Игнатьева М.Н. Экологически устойчивое недропользование: понятие, основополагающие принципы. // Известия высших учебных заведений. Горный журнал. – 2019. – № 2. – С. 79-89.
68. Куликов В.В., Попов С.М., Гольдман Е.Л., Левленцева М.А. Экономические основы взаимодействия горнодобывающих и строительных предприятий при реализации программ развития регионов// Инновации и инвестиции. – 2019.-№6.-С.101-109.
69. Курбанов Н.Х., Каландаров А.Б. Развитие горно-металлургической промышленности в современных условиях. // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2015. – № 10. – С. 45-51.
70. Ключевые тенденции горнодобывающего сектора в 2019 г. в отчете международной сети «Делойт». // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/press-releases/2019/klyuchevye-tendencii-gornodobyvayushchego-sektora-v-2019-godu.html>
71. Красная А.С. Особенности стратегического управления предприятиями горного пердела в структуре горно-металлургических компаний. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-strategicheskogo-upravleniya->

predpriyatiyami-gornogo-peredela-v-strukture-gorno-metallurgicheskikh-kompaniy

72. Кэмпбелл Д., Смирнов А. Металлургическая и горнодобывающая промышленность в России и СНГ. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
https://www.pwc.kz/en/publications/metals_mining_russia_the_cis_rus_2011_fin.pdf
73. Ларченко Л.В. Воспроизводство минерально-сырьевой базы как основа национальной безопасности страны (на примере северных регионов) // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2012. – № 1. – С. 20–21.
74. Лисов В.И., Брюховецкий О.С., Бобылов Ю.А., Лунькин А.Н. Инновационные аспекты формирования новых интегрированных структур в горном бизнесе России.// Горный журнал.-2019.-№10.-С.77-84.
75. Лунькин Д.А. Концепция бережливого производства на предприятиях по добыче железорудного сырья в РФ /Лунькин Д.А.// Российский экономический интернет-журнал.- 2020. № 3. С. 31-44.
76. Лунькин Д.А. Еще раз о функционировании горно-обогачительных комбинатов в составе вертикально интегрированных металлургических компаний (экономико-управленческие соображения) /Лунькин Д.А.// Российский экономический журнал.- 2020. -№ 2. С. 101-109.
77. Лунькин Д.А. Развитие корпоративной социальной ответственности /Лунькин Д.А.// В сборнике: новые идеи в науках о земле материалы хіv международной научно-практической конференции. В 7-ми томах.- 2019. С. 128-131.
78. Лунькин Д.А. О принципах совершенствования корпоративного управления /Лунькин Д.А.// Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция.- 2018.- № 1.- С. 196-200.
79. Лунькин Д.А. О сущности и проблемах корпоративного управления /Лунькин Д.А.// В сборнике: евразийская экономическая конференция

- сборник статей международной научно-практической конференции.- 2018.-- С. 43-45.
80. Лунькин Д.А. Совершенствование регламентов корпоративного управления в горно-металлургическом бизнесе //Лунькин Д.А.// Российский экономический интернет-журнал.- 2019.- № 3.- С. 53-59.
81. Лунькин А.Н. Горно-металлургический комплекс России: экономические особенности, стратегические ориентиры развития // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2016. – № 4. – С. 150–158.
- 82.Мазина М. Цена железной руды выросла до максимума за 5 лет. Кто от этого выиграет? // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://quote.rbc.ru/news/forecast/5d25df839a7947837cfcf11c>
83. Майкл Джордж Л. «Бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг: Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / Майкл Л. Джордж; [пер. с англ.] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.
84. Мочалова Л.А. Нормативно-правовое обеспечение перехода горных предприятий на наилучшие доступные технологии // Горный журнал. - 2019.-№1.-С.28-33.
85. Медведев А.К. Составляющие успеха // Журнал «Горная промышленность». – 2006. – № 6.
86. Мельников И.Т., Гавришев С.Е., Михайлов А.Г. Новый подход для оценки эффективности работы горно-обогатительных комбинатов. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mining-media.ru/ru/article/newtech/3034-novyj-podkhod-dlya-otsenki-effektivnosti-raboty-gorno-obogatitelnykh-kombinatov>
87. Металлоснабжение и сбыт: Как жить и работать во время спада? // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.metalinfo.ru/ru/news/81584>
88. Металлоинвест объявляет финансовые результаты по МСФО за 2017 год. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

- https://www.metalloinvest.com/upload/iblock/390/metalloinvest_ifrs_2017_release_rus.pdf
89. Металлургический бюллетень. Информационно-аналитический журнал, 21 апреля 2020 г. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.metalbulletin.ru/all_prices/zheleznaya_ruda
 90. Металлургические базы России. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/shkola/geografiya/metallurgicheskaya-baza.html>
 91. Минэкономразвития России. Картина экономики. Январь 2019 года. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://old.economy.gov.ru/minec/about/structure/depMacro/2019120201>
 92. ММК запустил первую очередь новой аглофабрики / Газета «Аргументы недели» от 25 апреля 2019 г. № 16 (660).
 93. «Металлоинвест» планирует вложить 64 млрд рублей до 2024 года в модернизацию ГОКов ([tass.ru>Экономика и бизнес>6980305](https://tass.ru/ekonomika-i-biznes/6980305))
 94. Мирошниченко М.А., Кузнецова К.А., Шиянова А.А. Документационное обеспечение бережливого производства в рамках повышения качества в условиях цифровой экономики. // Вестник Академии знаний. - 2018. - № 28(5). - С. 258- 266.
 95. Мусаева Ж. К. Роль корпоративных стратегий диверсификации в повышении эффективности производства / Ж. К. Мусаева. —// Молодой ученый. — 2016. — № 13 (117). — С. 469-472.
 96. Мусатова Ж. Б. Влияние маркетинговой стратегии на эффективность и прибыльность компании. М.: Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, 2015. – С. 106–116
 97. Нарваткина Н.С. Внедрение информационных систем. Учебное пособие. — Екатеринбург: Российский государственный профессионально-педагогический университет (РГППУ),- 2019. — 94 с.
 98. Нартов М. Стойленский горно-обогатительный комбинат внедряет программу операционных улучшений. // [Электронный ресурс]. – Режим

- доступа: <http://integral-russia.ru/2017/01/06/stojlenskij-gorno-obogatitelnyj-kombinat-vnedryaet-programmu-operatsionnyh-uluchshenij/>
99. Назарова З.М., Косьянов В.А., Леонидова Ю.А. Риски при разработке месторождений полезных ископаемых на условиях концессии // Горный журнал. – 2019. – № 10. – С. 72-77
100. Назарова З.М., Косьянов В.А., Забайкин Ю.В., Борисович В.Т. Экономика геологоразведочных работ. Москва, 2018. -400 с.
101. Обзор динамики цен по ключевым продуктам в горно-металлургическом секторе 2019 г. KPMG. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2020/02/ru-ru-metals-and-mining-prices-report-4q-2019.pdf>
102. Обзор рынка черной металлургии, исследовательский центр «Делойт» в СНГ, 2019 г. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/research-center/articles/overview-of-steel-and-iron-market.html>
103. Область утвердила стратегию развития Качканарского ГОКа. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kchetverg.ru/2011/09/27/oblast-utverdila-strategiyu-razvitiya-kachkanarskogo-goka/>
104. Организационная и производственная структура предприятия АО «Лебединский ГОК». // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vuzlit.ru/2092802/organizatsionnaya_proizvodstvennaya_struktura_predpriyatiya_lebedinskiy
105. Охотников И. В. Стратегическое управление и контроллинг как основа корпоративной конкурентоспособности / И. В. Охотников. // Вопросы экономики и управления. — 2017. — № 3 (10). — С. 24-27.
106. Павлович В.Е. Методологические основы разработки клиенто-ориентированных бизнес-процессов /Корпоративное управление в России: состояние, проблемы, развитие. Сб. науч. трудов. Вып. 2. Самара: МАКУ. ПДЗ, 2005. – С. 47-52.

107. Петлевой В. Железная логика рынка / Газета «Ведомости» от 2 апреля 2015 г., № 56 (3803)
108. Петлевой В. «Северсталь» добыла руду / Газета «Ведомости» от 27 ноября 2018 г., № 223 (4704).
109. Положение о Комитете Совета директоров Открытого акционерного общества «Мечел» по инвестициям и стратегическому планированию. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mechel.ru/upload/iblock/99d/99d01545995fa35845464f461544e6a4.pdf>
110. Попов С.А. Еще раз об актуальных принципах современного стратегического менеджмента // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2013. – № 1. – С. 76–83.
111. Петрова Ю. Сколько стоят советы / Газета «Ведомости» от 14 декабря 2017 г., № 236 (4471).
112. Петрова В. Почему проваливаются проекты бережливого производства. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2018/10/03/782734-berezhlivogo-proizvodstva>
113. Подцероб М. Советы для директоров / Газета «Ведомости» от 20 февраля 2019 г., № 31 (4758).
114. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 714 с.
115. Примова, А. А. Принципы и подходы в системе корпоративного управления на современном этапе / А. А. Примова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 13 (117). — С. 487-489.
116. Резник Г.А., Яшина О.В. Стратегическая клиентоориентированность корпорации как вызов времени // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2013. – № 1. – С. 67–75.

117. Рекомендации 5-го Национального горнопромышленного форума (Москва, 25-26.11.2019 г.). // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://rosgorprom.com/index.php?option=com_content&view=article&id=884:-v-&catid=76:2015-02-13-12-17-13&Itemid=144
118. Романова О.Р. Повышение качества управления дочерними структурами промышленных холдингов. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва, АТиСО, 2007, 21 с.
119. Саймонс Дж. Совет, полный демократии / Газета «Ведомости» от 14 ноября 2017 г., 214 (4449).
120. Сайт компании Металлоинвест. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://metalloinvest.com/about/company-profile>
121. Синева Н.Л., Яшкова Е.В., Исламова Г.И. Основопологающие принципы бережливых инноваций / Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2018. - №4 (30). - С. 131-137.
122. Солдатенков А. «Северсталь: бизнес-система и есть наше конкурентное преимущество». // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/production_management/systems/soldatenkov-severstal.html
123. Тенденции развития – 2018. «Делойт» СНГ. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/energy-and-resources/articles/tracking-the-trends-2018.html>
124. Тетерятников К.С. О проблемах управленческой регламентации в крупном интегрированном бизнесе // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2010. – № 3.
125. Техничко-экономические показатели горных предприятий за 1990-2006 гг. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.geokniga.org/bookfiles/geokniga-tekhnikoekonomicheskiepokazateli.pdf>

126. Третьяк О.А., Климанов Д.Е. Новый подход к анализу бизнес-моделей // Российский журнал менеджмента. – 2016. Т.4.-№1.-С.115-130.
127. Третьяк О.А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений. // Российский журнал менеджмента. – 2017. - №3.-С.55-58.
128. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, отношенческая контрактация. Пер. с англ. – СПб.: Лениздат, 1996. – 702 с.
129. Фам, Тхи Киеу Чанг. Теоретические основы факторов воздействия корпоративного управления на финансовую деятельность компании / Тхи Киеу Чанг Фам, Хоанг Нгуен Нгуен. // Молодой ученый. — 2019. — № 16 (254). — С. 210-212. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/254/58081/> (дата обращения: 30.07.2020).
130. Финкельштейн Г. Как выбрать КРІ для выявления хороших и плохих руководителей / Газета «Ведомости» от 17 мая 2016 г. № 86 (4075).
131. Франсис Т., Лаблин Д. Директорам платят не за результаты / Газета «Ведомости» от 7 июня 2016 г. № 101 (4090).
132. Фаттахов Р. Опыт внедрения бережливого производства в добыче нефти: Лениногорскнефть. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/lean-neft.html
133. Фукс Ханс Йоахим, Бажова Е. «Бережливые» инновации: от качества «премиум класса» к «достаточно хорошему» // Инновации. - 2015. - № 9(203). - С. 128-131.
134. Харламов М.Ф., Лунькин Д.А. Необходимость внедрения горного кодекса /Харламов М.Ф., Лунькин Д.А.// В книге: стратегия развития геологического исследования недр: настоящее и будущее (к 100-летию МГРИ-РГГРУ). Материалы международной научно-практической конференции: в 7 томах. Российский государственный геологоразведочный университет.- 2018.- С. 166-168.

135. Хорев А.И. Анализ эффективности корпоративного управления дочерним предприятием, входящего в интегрированную структуру. Технологии пищевой и перерабатывающей промышленности АПК - продукты здорового питания.- 2016 №06 (14). Воронеж: Ассоциация «ТППП АПК». — С. 104–111.
136. Хубиев К.А. Тенденции и перспективы современного экономического развития: интегративный тренд? В кн. «Гэлбрейт Дж.К.: возвращение». Монография / Под ред С.Д. Бодрунова. – М.: Культурная революция,- 2017. – С. 132–133.
137. Череповицын А.Е., Воробьев А.Г., Ларичкин Ф.Д. Сравнительный анализ ключевых аспектов инвестиционной политики стран евразийского пространства в сфере недропользования // Горный журнал. – 2017. – № 10. – С. 4-9.
138. Черникова А.А. Анализ факторов формирования и пути улучшения финансовых результатов АО «Стойленский ГОК» // «Молодой ученый», - 2020 г. – № 5 (295). // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/295/67009/>
139. Шаисламова, М. Р. Влияние стратегического маркетинга на конкурентоспособность предприятия / М. Р. Шаисламова, Д. Р. Гафурова. — Текст: непосредственный, электронный // Молодой ученый. — 2015. — № 7 (87). — С. 510-513.
140. Шафраник Ю.К., Крюков В.А. Нефтегазовый комплекс России: трудный путь к разнообразию. М.: Перо, 2016.-272 с.
141. Шибанова О.С. Особенности развития горно-металлургического комплекса на современном этапе: проблемы и перспективы // Креативная экономика. – 2017. – № 2. – С. 13–18.
142. Шиобара Т. Угольная отрасль России и Китая: интеграционные аспекты.// Менеджмент и бизнес-администрирование.- 2012. №2-. С. 48-61.

143. Якутин Ю.В. Совершенствование внутренней организации российских холдинговых корпораций в контексте мирового опыта // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2009. – № 4. – С. 56–78.
144. Alawattage Chandana, Wickramasinghe Danture. Strategizing Management Accounting: Liberal Origins and Neoliberal Trends. Routledge,- 2019.
145. Altaf N. Economic value added or earnings: What explains market value of Indian firms? Futures Business Journal. 2016. Vol. 2(2), 152–166.
146. Calatayud A., Ketterer J.A. Integrated Value Chain Risk Management // Inter-American Development Bank Technical Note. – 2016. – No. IDB-TN-922- <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Integrated-Value-Chain-Risk-Management.pdf>
147. Dempsey, J. Moral responsibility, shared values, and corporate culture. Business Ethics Quarterly. 2015. Vol. 25(3), pp. 319– 340.
148. Elliott B., Elliott J. Financial accounting and reporting. 18 ed. — Pearson;Trans-Atlantic Publications, Inc.,- 2017. — 905 p. (Corporate governance)
149. Gaughan Patrick A. Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. 7th ed. — Wiley,- 2017. — 672 p.
150. Golini R., Caniato F., Kalchschmidt M. Lin-King Global value chains and supply chain menegement: evidence From The electric motors industry//Production Planning & Control.-2016.-Vol.27-issue//-p.934-951.
151. Gruszczyński Marek. Financial Microeconometrics: A Research Methodology in Corporate Finance and Accounting. Springer,- 2020. — 215 p.
152. Haldar A., Rao S. N., Momaya K. S. Can flexibility in corporate governance enhance international competitiveness? Evidence from Knowledge-based industries in India. Global Journal of Flexible Systems Management. 2016. Vol. 17(4), 389–402.
153. Jaimes-Valdez M.A., Jacobo-Hernandez C.A., Ochoa-Jimenez S. Corporate Governance: International Context and Trends from 2005 to 2015 //

- International Journal of Business and Management.- 2017. № 12(3). Pp.158 – 169.
154. James P. Womak & Daniel T.Jones. Lean Solutions. How Companies and Customers Can Create Value and Welth Together/Simon & Schuster, inc. – 2005. – 368 p.
 155. Kalinin A.R., Ryzhova L.P., Kurchik A.M. The directions for forming an effective strategy system in the mineral and raw materials complex. Lecture Notes in Networks and Systems. 2020. T. 115. C. 613-618.
 156. Perzanowski M., Parker E. Practical Derivatives: A Transactional Approach. 3rd ed. — Globe Law & Business,- 2017. — 250 p.
 157. Ramadani V., Memili E., Palalić R., Chang E.P.C. Entrepreneurial Family Businesses: Innovation, Governance, and Succession. Springer Nature Switzerland,- 2020. — 219 p.
 158. Rangone Adalberto. Managing Corporate Innovation: Determinants, Critical Issues and Success Factors. Springer Nature Switzerland,- 2020. — 224 p.
 - 159.Renders A., Gaeremynck A. Corporate governance, principal-principal agency conflicts, and firm value in European listed companies. Corporate Governance: An International Review.- 2012, Vol. 20(2). PP. 125–143.
 160. Shivaani M.V. et al. Understanding Corporate Risk: A Study of Risk Measurement, Disclosure and Governance. Springer,- 2019. - 334p.
 161. World Economic Forum and McKinsey & Company, Fourth Industrial Revolution: Beacons of Technology and Innovation in Manufacturing. 2019, World Economic Forum: Geneva, Switzerland.

Приложение А

Экономические показатели функционирования ведущих ГОКов за 2011–2018 гг.

Данные табл. 1-9 разработаны автором на основе данных Росстата.

Динамика рентабельности продукции 8-ми ГОКов (%)

Таблица 7

№№ п/п	ГОКи	Годы							
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Лебединский	134,1	87,4	178,4	206,9	-16,2	270,4	109,8	115,1
2.	Михайловский	100,4	66,4	63,7	46,8	54,6	40,8	60,6	70,5
3.	Стойленский	203,5	130,4	155,3	184,2	90,5	65,9	107,1	174,9
4.	Ковдорский	64,9	28,4	44,8	40,2	54,3	65,1	50,3	47,8
5.	Качканарский	139,7	47,5	59,4	145,1	89,4	-0,6	54,5	90,3
6.	Карельский окатыш	66,3	29,8	35,7	34,5	25,4	40,5	79,5	89,5
7.	Оленегорский	61,5	31,8	13,1	-2,5	-11,5	-8,4	21,3	43,0
8.	Коршуновский	75,4	19,7	21,3	28,2	10,8	27,4	50,8	24,1

Динамика показателя фондоотдачи по группе ГОКов
(как отношение выручки к стоимости основных фондов, руб./руб.)

Таблица 8

№№ п/п	ГОКи	Годы							
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Лебединский	5,08	3,97	3,89	3,14	2,14	1,79	2,26	2,86
2.	Михайловский	8,65	4,66	3,79	2,48	2,32	2,56	3,46	4,24
3.	Стойленский	2,46	1,81	1,69	1,32	0,76	0,67	0,93	1,29
4.	Ковдорский	2,73	1,70	2,64	1,90	2,13	2,12	1,58	1,45
5.	Качканарский	5,54	3,95	3,78	3,90	3,74	3,73	4,24	2,54
6.	Карельский окатыш	5,14	4,40	4,10	4,43	3,91	3,85	5,36	5,21
7.	Оленегорский	2,61	1,75	1,63	1,32	1,19	1,32	2,00	2,64
8.	Коршуновский	3,76	3,09	4,38	3,01	2,56	3,16	9,04	6,71

Динамика показателя управленческой эффективности по группе ГОКов
(как отношение чистой прибыли к расходам на управление)

Таблица 9

№№ п/п	ГОКи	Годы							
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Лебединский	16,99	9,69	7,30	25,17	-1,95	31,23	14,14	14,97
2.	Михайловский	15,64	9,85	9,31	6,27	7,51	6,34	9,32	12,67
3.	Стойленский	31,24	23,09	27,73	31,49	11,81	8,53	12,38	21,30
4.	Ковдорский	13,8	4,98	9,22	5,66	6,51	7,55	5,24	5,49
5.	Качканарский	17,90	6,20	6,72	20,05	12,68	- 0,07	5,91	9,59

№№ п/п	ГОКи	Годы							
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
6.	Карельский окатыш	15,24	6,58	8,96	8,03	6,95	11,31	22,56	23,97
7.	Оленегорский	9,68	5,04	2,58	-0,43	-19,7	-17,1	4,57	9,97
8.	Коршуновский	12,44	4,75	6,71	6,78	2,19	3,14	10,66	4,66

Динамика показателя коммерческой эффективности по группе ГОКов
(как отношение чистой прибыли к коммерческим расходам, руб./руб.)

Таблица 10

№№ п/п	ГОКи	Годы							
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Лебединский	15,08	11,79	6,70	25,74	-1,62	28,96	8,87	9,55
2.	Михайловский	5,28	2,85	2,90	2,31	2,61	1,70	2,30	3,08
3.	Стойленский	23,82	8,75	9,99	9,06	4,18	2,87	1,44	11,30
4.	Ковдорский	3,07	1,53	2,29	1,71	2,69	2,90	2,00	1,95
5.	Качканарский	20,49	5,55	8,44	20,14	13,11	-0,10	6,59	14,19
6.	Карельский окатыш	3,71	2,16	2,13	1,83	1,35	1,99	3,56	4,20
7.	Оленегорский	11,57	68,94	3,03	-13,7	-3,98	- 14,36	18,44	21,52
8.	Коршуновский	23,61	1,02	0,62	1,07	0,42	1,05	1,75	0,92

Динамика показателя эффективности инвестиций в основной капитал
(как отношения чистой прибыли к капитальным затратам, руб./руб.)

Таблица 11

№ № п/п	ГОКи	Годы							
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Лебединский	—	16,22	7,49	17,61	-0,57	9,03	5,87	10,44
2.	Михайловский	—	5,17	5,15	3,32	6,21	9,20	12,91	16,51
3.	Стойленский	—	3,51	9,18	5,08	1,16	1,16	4,10	5,65
4.	Ковдорский	—	1,19	2,86	1,79	2,50	4,64	3,88	3,10
5.	Качканарский	—	7,14	13,8	55,15	16,91	-0,10	12,22	16,91
6.	Карельский окатыш	—	2,41	4,04	4,75	2,90	3,12	7,66	7,02
7.	Оленегорский	—	1,15	1,00	-19,3	-1,25	-0,93	1,92	6,68
8.	Коршуновский	—	28,81	69,36	170,60	14,49	68,17	29,00	27,76

Динамика показателя использования чистых активов по группе ГОКов
(как отношения чистой прибыли к размеру чистых активов, руб./руб.)

Таблица 12

№№ п/п	ГОКи	Годы							
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Лебединский	2,50	1,38	1,16	0,67	0,77	3,16	11,79	8,16
2.	Михайловский	0,68	0,52	0,45	0,52	0,46	0,76	0,93	0,93
3.	Стойленский	0,94	0,77	0,69	0,55	0,49	0,46	0,70	0,72
4.	Ковдорский	1,66	1,23	1,45	2,60	4,97	3,28	4,05	2,48
5.	Качканарский	0,64	0,53	0,48	0,35	0,42	0,39	0,50	0,45
6.	Карельский окатыш	1,38	2,21	2,01	2,12	2,31	1,94	2,10	1,74
7.	Оленегорский	0,88	0,63	0,58	0,48	0,99	1,32	1,36	2,08
8.	Коршуновский	0,67	0,53	0,61	0,36	0,28	0,29	0,34	0,28

Средние значения показателей эффективности ГОКов по годам

Таблица 13

№№ п/п	Показатели по группе ГОКов	Годы							
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Рентабельность продукции, %	105,7	55,2	71,5	85,4	37,2	62,6	66,7	81,9
2	Фондоотдача, руб./руб.	4,49	3,16	3,23	2,68	2,34	2,40	3,61	3,37
3	Управленческая эффективность, руб./руб.	16,61	8,76	9,81	12,88	3,25	6,36	10,59	12,8
4	Коммерческая эффективность, руб./руб.	13,32	12,8	4,51	6,02	2,34	3,12	5,61	8,34

№№ п/п	Показатели по группе ГОКов	Годы							
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
5	Эффективность использования инвестиций, руб./руб.	—	8,20	14,11	29,80	5,29	11,78	9,69	11,76
6	Использование чистых активов, руб./руб.	1,16	0,98	0,93	0,95	1,34	1,45	2,71	2,11

**Доля управленческих расходов в полной себестоимости по группе
ГОКов**

Таблица 14

Годы	Средние затраты на производство и реализацию продукции ГОКов (млн руб.)	Средние управленческие расходы по ГОКам (млн руб.)	Доля управленческих расходов в затратах на производство и реализацию продукции ГОКов (%)
2011	18227,7	1135,9	6,2
2012	19953,6	1289,6	6,5
2013	21651,9	1266,8	5,9
2014	21162,2	1394,7	6,6
2015	22179,8	1755,5	7,9
2016	23287,9	1634,3	7,0
2017	26368,9	1838,1	7,0
2018	29127,5	1954,9	6,7

Динамика основных средств по группе ГОКов за 2011-2018 гг., млн руб.

Таблица 15

Годы	Лебединский	Михайловский	Стойленский	Ковдорский	Качканарский	Карельский Окамыш	Оленегорский	Коршуновский	Среднее по годам
2011	16783,4	6775,6	16459,7	12454,3	6803,1	8643,9	5284,8	3399,1	9575,488
2012	17031,8	12052,6	21949,8	16135,7	7253,7	9025,2	6665,9	3672,9	11723,45
2013	17675,6	14926,4	24201,4	11872,6	7225,4	9865,2	7000	3327	12011,7
2014	20799	19702,2	28854	14686,5	6613,3	8811,3	7045,9	3215	13715,9
2015	31114,4	22227,3	44114,2	16921,3	7654,2	9309,1	6918,1	3038,7	17662,16
2016	41340,6	22417,1	55660,2	18706,1	7114	10688,7	6467,9	2776,6	20646,4
2017	46135,8	22724,4	56236,8	22784,5	8674,4	11046,5	6166,3	1271,3	21880
2018	47240,8	24014	56321,2	26533,9	8312,5	13312,7	6099,9	1487	22915,25
Среднее по ГОКу	29765,18	18104,95	37974,66	17511,86	7456,325	10087,83	6456,1	2773,45	