

Двоеглазов Семен Иванович

кандидат экономических наук, директор
Старооскольского филиала
Российского государственного
геологоразведочного университета
им. Серго Орджоникидзе

**СТРАТЕГИРОВАНИЕ
И ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
В ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ
КЛАСТЕРЕ:
ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

Аннотация:

Эффективное функционирование субъектов горно-металлургических кластеров Российской Федерации является важнейшим условием для устойчивого социально-экономического развития как в регионах присутствия, так и для страны в целом. В данной статье предложено использование стратегирования и проектного управления в качестве управленческих решений и технологий для качественных преобразований субъектов кластеров. Уделено внимание сложившимся в Российской Федерации системам стратегического и проектного управления в горно-металлургической отрасли, дана характеристика по уровням воздействия. Рассматриваются вопросы, связанные с потенциально возможными барьерами применения стратегирования и проектного управления в управленческих процессах отрасли, а также обсуждаются их перспективные направления использования. Отмечается взаимосвязь стратегирования и проектного управления, их направленность на приспособление предприятий горно-металлургического комплекса к изменяющейся внешней среде и на оптимизацию субъектных взаимодействий.

Ключевые слова:

горно-металлургический кластер, субъекты кластера, стратегирование, проектное управление

Dvoeglazov Semyon Ivanovich

PhD in Economics, Director,
Starooskolsky branch of Sergo Ordzhonikidze
Russian State University
for Geological Prospecting (SOF MGRI)

**STRATEGY
AND PROJECT MANAGEMENT
IN THE MINING
AND METALLURGICAL CLUSTER:
OPPORTUNITIES AND PROSPECTS**

Summary:

The effective functioning of the entities of the Russian mining and metallurgical clusters is an essential condition for sustainable socio-economic development both in the regions of its presence and for the country as a whole. The author suggests the use of strategy and project management as management solutions and technologies for qualitative transformations of cluster entities. Attention is paid to the existing systems of strategic and project management in the mining and metallurgical industry in the Russian Federation. The characteristics of the impact levels are given. The issues related to the potential barriers to the use of strategy and project management in the management processes of the industry are considered, as well as their promising areas of use. The author notes the relationship between strategy and project management, their focus on the adaptation of mining and metallurgical enterprises to the changing external environment and the optimization of subject interactions.

Keywords:

mining and metallurgical cluster, cluster entities, strategy, project management

Горно-металлургические кластеры объединяют субъекты, деятельность которых направлена на выполнение работ по добыче и первичной переработке полезных ископаемых, металлургическое производство, а также других опосредованных участников. Теоретическое осмысление управления кластерами изложено в трудах К. Кетелса, Е. Лимера, В. Фельдмана и др. Среди отечественных ученых отметим работы Л.С. Маркова, И.В. Павлова, П.Г. Щедровицкого и др.

Построение адекватных социально-экономических процессов кластерного развития, поиск актуальных управленческих решений и технологий для качественных преобразований предприятий горно-металлургического комплекса – принципиальное условие для эффективного функционирования многих российских регионов. Целью данной статьи является актуализация возможности и перспектив внедрения стратегирования и проектного управления в горно-металлургических кластерах. Объектом исследования выступают субъекты кластеров, предметом исследования – управленческие процессы, происходящие в субъектах. Используя системный подход к понятиям «кластер» и «субъект» возможно выделить не только участников непосредственной хозяйственной деятельности, но и опосредованных участников (научные организации, образовательные учреждения, органы муниципального и государственного управления). Такое расширение субъектной составляющей горно-металлургических кластеров наиболее оптимально.

Необходимость поиска новых подходов и методов управления в горно-металлургических кластерах обусловлена следующими обстоятельствами:

- высокий уровень операционных затрат, тормозящий рост горнодобывающей промышленности и металлургии во всем мире [1];
- консолидация производственных мощностей и ресурсов путем слияний и поглощений; рост числа транснациональных вертикально-интегрированных компаний [2, с. 5];
- наличие сложных систем производственных связей в рамках технологических цепочек предприятий горно-металлургического комплекса [3, с. 370];
- узкий профиль производства и нерациональная структура ряда горнодобывающих подотраслей [4, с. 19];
- высокая степень волатильности результативных показателей деятельности из-за резких колебаний цен;
- рост роли социальных факторов в функционировании горнодобывающих предприятий в долгосрочной перспективе.

Большинство современных исследований в сфере управления горно-металлургическим комплексом сосредоточено на адаптации зарубежных методик и технологий управления к проблемам российских предприятий. Л.В. Милякова отмечает, что российские модели управления часто не тождественны западным, и, следовательно, внедрение зарубежных систем на предприятиях горно-металлургических кластеров не приносит ожидаемых результатов [5, с. 3]. Решение данной проблемы исследователям видится в необходимости совершенствования наиболее адекватных методологий национального управления.

В РФ сложилась система процессов стратегического планирования и управления. С помощью стратегического и прогнозного управления государство транслирует свое видение и экономические приоритеты через программы и действия, призванные привести к конкретным результатам в горно-металлургическом кластере. На настоящий момент в Российской Федерации приняты «Стратегия развития черной металлургии России на 2014–2020 годы и на перспективу до 2030 года», «Стратегия развития цветной металлургии России на 2014–2020 годы и на перспективу до 2030 года», «Стратегия развития минерально-сырьевой базы Российской Федерации до 2035 года» и ряд других нормативно-правовых актов. На уровне регионов формируется государственная политика в отношении субъектов горно-металлургических кластеров в виде программной доли в стратегиях социально-экономического развития и пр. На этом уровне принимаются решения об иницировании новых проектов в горно-металлургической сфере, установлении основных стратегических параметров её развития, рассматриваются внутренние и внешние источники рисков и пр.

На уровне крупных вертикально и горизонтально интегрированных холдингов горно-металлургического комплекса РФ активно разрабатываются собственные стратегии развития. Например, в феврале 2021 г. компания «Металлоинвест» представила «Стратегию качественных изменений», рассчитанную до 2032 г., с базовыми принципами качества, экологии, партнёрства и развития. Анализ большинства корпоративных стратегий показывает прогрессивный сдвиг в направлении увеличения доли социальных факторов развития.

В целом мы наблюдаем разноуровневое стратегическое управление горно-металлургическими кластерами. Здесь актуализируется необходимость согласования иерархических отношений и взаимодействий в реализации поставленных целей.

А.Г. Зельднер, описывая модель Боуэра-Бургельмана, указывает на понятие «стратегирование», ключевыми свойствами которого являются одновременность, взаимосвязанность и последовательность действий на различных организационных уровнях [6, с. 7–15]. Стратегирование, по мнению ученого, выступает методом реализации поставленных целей путем выбора наиболее рациональных путей их достижения, который опирается на взаимодействие различных форм собственности и хозяйствования, в том числе с использованием государственно-частного партнерства. Таким образом, стратегирование предполагает консолидацию интересов субъектов рыночных отношений и институтов гражданского общества на всех иерархических уровнях.

Л.В. Квинт указывает на принципиальный методический подход к стратегированию, который предполагает прежде всего выявление конкурентных преимуществ [7, с. 16], их агрегирование и субординацию в стратегические контуры [8, с. 295].

В целом возможность внедрения методологии стратегирования в разноуровневое стратегическое управление горно-металлургическими кластерами включает следующие перспективные направления:

- применение мониторинга поэтапного достижения планируемых индикаторов как идеи эффективного использования ресурсов всех субъектов горно-металлургических кластеров;
- осуществление диалога субъектов горно-металлургических кластеров в выборе стратегических приоритетов, обеспеченных конкурентными преимуществами;
- установление интеграционных взаимодействий в цепочке «власть–холдинги–общество» с учетом интересов и возможностей внутренних и внешних заинтересованных лиц;

- появление возможностей согласования федеральных и региональных стратегий с корпоративными стратегиями путем государственно-частного партнерства, инновационной деятельности, цифровизации управленческих процессов и др.

В качестве основных барьеров внедрения стратегирования в горно-металлургические кластеры выделим прежде всего кадровую проблематику – это трудности выявления и поддержки акторов стратегирования, слабый профессиональный уровень реализаторов стратегий, недостаток профессиональной подготовки стратегов и др. Е.П. Смирнов указывает на то, что позиция стратега должна формироваться как некоторая сетевая структура, включающая всех участников процесса стратегирования [9]. Также отметим недопустимость внедрения стратегирования в горно-металлургические кластеры в упрощенном ключе традиционной вертикальной «команды сверху».

Процессы стратегического управления в горно-металлургических кластерах конкретизируются путем методологии проектного управления. Проектный инструментарий наиболее адекватен для приспособления горно-металлургических кластеров к изменяющейся внешней среде на основе их конкурентных преимуществ. Алгоритм формирования проекта достаточно прост и предполагает выявление локальной проблемы, требующей решения, определение возможных способов и формирование комплекса мероприятий, направленных на её решение с позиций технологических, экономических, экологических и социальных аспектов, оценку возможных рисков и установление уровня их влияния на результаты проекта, объем финансовых, организационных и кадровых затрат.

Проектное управление на уровне предприятий горно-металлургического комплекса предполагает формирование и реализацию систем мероприятий научного, производственно-технического и организационного характера, обеспечивающих комплексное использование имеющихся природных, технических, материальных и трудовых ресурсов для достижения поставленных стратегических целей. Проектный подход предусматривает формирование комплекса мероприятий в направлениях добычи и переработки полезных ископаемых, экологизации этих процессов, повышения экономической эффективности горнодобывающих предприятий и социальной стабильности.

На уровне регионов проектный подход применяется не только в управлении региональной экономикой, но и в узконаправленных сферах. Для субъектов горно-металлургических кластеров задачи стратегирования становятся предметнее, и помимо отдельных мер прямого регулирования и управления процессами в кластеризации, в них включается набор механизмов косвенного стимулирования отраслевого развития. Результатом этого становится многообразие проектов обеспечения сбалансированного функционирования и развития предприятий горно-металлургических кластеров, реализации стейкхолдерского подхода, развития инвестиционной, научно-образовательной, социальной сфер территорий кластеров с учетом интересов и возможностей соответствующих компаний.

Федеральный уровень проектной деятельности представлен в виде создания общих структурных нормативно-правовых, инновационных, инфраструктурных и других условий для успешного функционирования разнообразных субъектов горно-металлургических кластеров.

Барьеры применения методологии проектного управления субъектами горно-металлургических кластеров могут заключаться в недостаточной ресурсной обеспеченности некоторых субъектов, формализме разрабатываемых проектов, бюрократизации государственных и муниципальных проектов, несбалансированности экономических интересов субъектов и др. Возможности проектного управления для развития отрасли охватывают повышение экономической и социальной эффективности предприятий горно-металлургических кластеров, реализацию трендов социальной ориентированности, рациональности природопользования и сохранения биосферы и т. д.

В целом результаты анализа позволили выявить специфику процесса стратегирования в субъектах горно-металлургических кластеров, а также особенности проектной методологии в данной сфере. Существующие методики стратегического управления федерального и регионального порядка, а также на уровне вертикально интегрированных компаний не дают полноценного ответа на рост рисков неопределенности внешней среды; актуальна проблема согласования субъектных отношений и взаимодействий. Внедрение методологии стратегирования позволит решить проблемы эффективного использования субъектных ресурсов, осуществления результативных взаимодействий. Требования к экономической и социальной продуктивности субъектной деятельности в горно-металлургических кластерах диктуют необходимость целенаправленного формирования, реализации и улучшения качественных и количественных экономических, технологических, экологических, социальных и иных параметров процессов проектного управления.

Ссылки:

1. Новый путь: диджитализация горнодобывающей промышленности и металлургии [Электронный ресурс] // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/salesdepartment/2018/12/24/novii-put-didzhitalizatsiya-gornodobivayuschei-promishlennosti-i-metallurgii> (дата обращения: 16.03.2021).

2. Урекешов Б.Ж. Стратегия развития металлургического комплекса в условиях неустойчивости экономики: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. М., 2012. 26 с.
3. Красная А.С. Особенности стратегического управления предприятиями горного передела в структуре горно-металлургических компаний // ГИАБ. 2012. №1. С. 370–374.
4. Архипов Г.И. Корпоративно-территориальная организация горнорудной промышленности и кластерные проекты на территории с экономикой минерально-сырьевого типа // Региональная экономика: теория и практика. 2014. № 8. С. 16–29.
5. Милякова Л.В. Формирование кластера инструментов менеджмента на предприятиях горно-металлургического комплекса: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Мурманск, 2007. 25 с.
6. Зельднер А.Г. Место стратегирования в понятийно-категориальной системе прогнозирования // Экономические науки. 2012. № 93. С. 7–15.
7. Квинт В.Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. № 11 (109). С. 15–17.
8. Квинт В.Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика в промышленности. 2020. Т.13. № 3. С. 290–299. 10.17073/2072-1633-2020-3-290-299.
9. Смирнов Е.П. Стратегия развития регионов: теория, практика, новые подходы [Электронный ресурс] // Энциклопедия маркетинга. URL: https://www.marketing.spb.ru/lib-special/regions/new_strategy.htm (дата обращения: 16.03.2021).

Редактор, переводчик: Невзорова Наталья Викторовна