

И.А. Краденых, В.С. Литвинцев

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. Необходимость исследования системы менеджмента в золотодобывающей отрасли обусловлены большим спектром проблем, с которыми приходится сталкиваться предприятиям при освоении россыпных месторождений. В настоящее время отсутствуют эффективные методы и инструменты реализации управленческого воздействия на существующие проблемы. Практическая значимость и нерешенность многих вопросов по оптимизации системы менеджмента в золотодобывающей промышленности определили актуальность исследования. На эффективность управления оказывают воздействие многочисленные факторы, связанные с общим состоянием экономики, уровнем взаимодействия организаций, компаньонов и конкурентов, законодательства и пр. При этом от современного менеджмента требуется направленность на рациональное управление деятельностью предприятия в условиях дефицита ресурсов, и необходимости достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами и оптимальной адаптацией предприятия к существующим условиям деятельности. На основе эффективного управления предприятие получает возможность успешно развиваться в условиях меняющейся рыночной среды. Главными средствами при этом являются стратегические аспекты ведения бизнеса, организационные структуры бизнес-процессов, эффективные методы и технологии, с помощью которых происходит выявление определяющих факторов и критериев эффективного управления. Для соблюдения перечисленных параметров от менеджмента требуется постоянный поиск новых возможностей, умение привлекать и использовать ресурсы из разнообразных источников, добываясь при этом эффективности производства.

Ключевые слова: золотодобывающие предприятия, россыпные месторождения золота, эффективный менеджмент, стратегический менеджмент, инновационный менеджмент, производственный менеджмент, финансовый менеджмент, риск-менеджмент.

DOI: 10.25018/0236-1493-2018-10-0-200-206

Главные задачи менеджмента направлены на консолидацию всех форм и этапов процесса управления для достижения целей, поставленных предприятием. Управление должно осуществляться с учетом реальной оценки ресурсов и возможностей предприятий по отношению к условиям внешней среды. Известно, что ядром управления является формулировка стратегии, т.е. образа действия и разработка четкого инструментария для ее осуществления. Стратегия означает единую концепцию, связыва-

ющую и направляющую рост сложной организации. Стратегическое планирование определяет влияние внешней и внутренней среды, учитывая при этом влияние различных факторов, в том числе экономических, политических, рыночных, технологических, социальных, международных [1, 2].

В россыпной золотодобыче отмечается ежегодное снижение объемов разведанных запасов золота. Прогнозы по функционированию отрасли составляют около десяти лет, но в случае финан-

сирования и проведения геологоразведочных работ на россыпях этот срок может отодвинуться еще на 10–15 лет. В связи с этим проблемы стратегического развития производства предприятий золотодобывающей промышленности являются весьма актуальными и требуют исследования.

Заинтересованность золотодобывающих предприятий в расширении собственной сырьевой базы позволяет преодолеть такие угрозы внешней среды, как дефицит минерально-сырьевой базы россыпного золота путем переоценки разведанных запасов, организации поисково-разведочных работ, вовлечения в освоение нетрадиционных геолого-промышленных типов россыпей. Также, золотодобывающие компании, используя возможность диверсификации хозяйственной деятельности, могут значительно повысить свою эффективность за счет освоения комплексных месторождений. Это может повысить эффективность горно-эксплуатационных работ путем добычи попутных компонентов, или за счет повышения извлечения мелкого и тонкого золота, и снижения его потерь, что увеличит рентабельность производства.

Наряду с использованием стратегического подхода к управлению портфелем инвестиций, компании могут провести интеграцию своей производственной деятельности с целью обеспечения более высокой конечной стоимости. Данные стратегические решения, такие как реструктуризация; приобретение или слияние компаний, внедрение технологических инноваций, имеют серьезные долгосрочные последствия для будущего компании. Требуют внимания стратегические решения по сделкам слияний и поглощений, которые заключают горнодобывающие компании. Аналитики Союза золотопромышленников рекомендуют предприятиям заранее планировать интеграцию и проводить полный пред-

инвестиционный анализ для оценки финансового состояния потенциальных партнерских компаний [3]. Таким образом, несмотря на сложную ситуацию в минерально-сырьевом секторе, некоторые стратегии можно использовать в качестве инструмента, позволяющего учитывать перемены на рынке.

Одним из направлений стратегического менеджмента является инновационный менеджмент, поскольку стратегические решения инновационны по своей природе. «Инновация (от англ. — «innovation») означает новое научно-техническое достижение, нововведение [4]. Задача инновационного менеджмента заключается в определении основных направлений научно-технической и производственной деятельности предприятия при разработке, внедрении или усовершенствовании выпускаемой продукции [5].

Золотодобывающая промышленность от геологоразведки и добычи до переработки ценного компонента нуждается в переходе к инновационному развитию отрасли. Решить проблему, связанную с необходимостью освоения месторождений с низким содержанием ценного компонента, возможно путем внедрения нетрадиционных технологий добычи и обогащения, использования при этом нового оборудования и реагентов, исследования и создания новых методов работы. Однако внедрение в производство современных технологических комплексов и оборудования в сложных горно-геологических условиях подвергается воздействию различных факторов, усложняющих систему управления предприятием [6, 7].

Управленческие действия должны опираться на переход к инновационному технологическому развитию, основанному на передовых отраслевых технологиях, учитывающих снижение качественных характеристик россыпного золота. При этом для эффективного применения

методов инновационного менеджмента золотодобывающим предприятиям необходима связь с отраслевой наукой, которая нарушилась в результате рыночных преобразований.

Современные условия на рынке минерального сырья характеризуются колебаниями спроса и цен на сырье, что приводит к снижению прибыли золотодобывающих компаний, в то время как затраты производства имеют тенденцию к росту [8].

В такой ситуации, чтобы удержаться на рынке, золотодобывающим предприятиям необходимо предпринимать меры с целью повышения эффективности своей деятельности. Например, мероприятия, направленные на снижение затрат путем их диагностики, позволяют выявить способы повышения производительности, на основе которых возможна оптимизация доходности на вложенный капитал. Также одним из способов, направленных на повышение эффективности деятельности, является внедрение технологий, которые позволяют не только автоматизировать горные работы, но и дают возможность иметь зрительное изображение происходящих процессов, на основе чего можно выявлять неэффективные зоны и отслеживать степень производительности и соответственно оптимизировать производственные процессы. Еще одним направлением может быть оптимизация капитальных проектов, путем повышения их рентабельности, и на этой основе формирование более эффективных подходов к финансированию.

Важным условием успешного функционирования предприятия является эффективность системы управления кадрами, которая обеспечивается в рамках кадрового менеджмента. Известно, что горнодобывающие предприятия часто находятся в районах с неразвитой инфраструктурой, что сопровождается

проблемами занятости трудовых ресурсов. В связи с этим вопросы по обеспечению производственными кадрами горнодобывающих предприятий являются актуальными.

Несмотря на механизацию многих технологических процессов, горняки работают в тяжелых условиях, используя значительную долю физического труда. При этом к профессиональной подготовке горняков предъявляются высокие требования, им необходимо умение принимать решения в экстремальных ситуациях.

Предприятия, не имеющие возможность увеличить объемы добычи, вынуждены решать вопрос повышения производительности труда, в том числе и за счет рационализации численности персонала [9]. Дефицит квалифицированных кадров в горной промышленности, по мнению аналитиков, будет увеличиваться. Борьба с этой проблемой нужна различными способами, например, путем повышения профессионального уровня своих сотрудников, предоставления им возможности повышения квалификационного уровня, оплаты их высшего специального образования и пр.

Эффективное управление кадрами — важная задача, решаемая в рамках социального менеджмента. В рамках социального менеджмента также решаются задачи, направленные на формирование здорового психологического климата во всех подразделениях предприятия. Общественное развитие требует создания новой концепции, основанной на становлении и развитии творческой личности. При таком подходе затраты, направленные на подготовку кадров, следует рассматривать как долгосрочные инвестиции в развитие организации [7, 10, 11].

Используя методы и приемы социального менеджмента, за счет целенаправленного и организованного воздей-

ствия на поведение и мнение людей, на предприятии формируется мотивационная политика, обеспечивающая подъем жизненного и профессионального уровня его сотрудников [12–14]. Социально-психологический климат, являясь особенностью команды, устанавливается с помощью межличностных отношений, создающими при этом устойчивые групповые настроения и мысли, напрямую влияющие на степень активности в достижении целей. Также в рамках социального менеджмента ставятся цели, связанные с поиском и разработкой эффективных мер по привлечению и консолидации сотрудников данной отрасли. При этом решение проблем и финансирование социальных мероприятий напрямую связано с действиями, принимаемыми на уровне финансового менеджмента.

Согласно П. Друкеру в кризисные времена центральная задача управления заключается в укреплении структурной прочности и устойчивости организации к ударам и внезапным переменам, гарантированном обеспечении способов выживания и повышении устойчивости функционирования [10]. Следовательно, исследование навыков и приемов финансового менеджмента позволяет организации воспользоваться этими знаниями, и тем самым усилить свои позиции [15].

Решаемые в рамках финансового менеджмента вопросы заключаются в обеспечении необходимой доходности функционирования предприятия, его платежеспособности, привлечении средств, направленных на выпуск продукции, кредитовании, контроле эффективности использования вложенных средств и др. [16]. В настоящее время многие золотодобывающие предприятия характеризуются нестабильным и даже кризисным финансовым состоянием. Для того, чтобы не просто выживать, но и двигаться

к росту эффективности, золотодобывающим предприятиям необходимо преодолеть отставание в развитии техники и технологии, обеспечить высокое качество добычи и переработки золотосодержащего сырья, и в этом направлении целенаправленно проводить организационные изменения. Следует также отметить, что ограниченная возможность привлечения инвестиционного капитала, связанная с высокой степенью риска деятельности золотодобывающих предприятий, что в свою очередь снижает возможность формирования экономического роста регионов россыпной золотодобычи.

Вопросы снижения многочисленных рисков, характерных для горнодобывающих предприятий, актуальны как для руководства производства, так и инвесторов, поскольку деятельность золотодобывающего предприятия связана с высоким уровнем изменчивости условий горных работ. Поэтому изучение способов управления, применяемых как в зарубежной, так и в российской практике, позволит решать задачи эффективного управления рисками горных предприятий [17].

Ряд авторов под управлением рисками понимают, прежде всего, процесс, направленный на предотвращение или минимизацию отрицательных последствий для организации. Данное мнение может быть частично ошибочным, поскольку цели и задачи управления рисками организации определяются лицами, непосредственно ответственными за данный процесс. В связи с этим возможна такая ситуация, при которой руководство занимается не снижением, а увеличением рисков ради достижения определенных целей или задач, например, для получения большей прибыли [18].

Совокупность методов управления рисками можно разделить на четыре группы:

- методы перераспределения от риска,
- методы принятия риска,
- методы уклонения от риска,
- методы сокращения риска.

В исследованиях профессора А.А. Петрова анализ риска осуществляется с позиции его взаимосвязи с результатом экономической деятельности горнодобывающего предприятия, под которым подразумевается величина полученной прибыли. Важный этап анализа заключается в выявлении факторов, влияющих на получение прибыли, с целью поиска возможностей влияния на риски [18, 19].

В процессе функционирования золотодобывающего производства, риск-менеджментом предусмотрены мероприятия и рекомендации, позволяющие уменьшить степень риска до приемлемого уровня. В данном случае управление включает в себя разработку и реализацию экономически обоснованных для определенного вида риска рекомендаций и мероприятий, направленных на уменьшение их исходного состояния до приемлемого уровня.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент. — Таганрог: ТРТУ, 2004. — 267 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. — СПб.: Питер, 2009. — 344 с.
3. Кашуба С.Г., Иванов В.Н., Дудкин Н.В. Обзор итогов добычи и производства золота в России за первое полугодие 2014 года // Золото и технологии. — 2014. — № 3 (25). — С. 6–15.
4. Ганицкий В.И., Велесевич В.И. Менеджмент горного производства. — М.: МГУ, 2007. — 357 с.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Score Card — Measures that drive performance. Harvard Business Review, 1992, Vol. 70, Iss. 1, pp. 71–79.
6. Архипова Ю.А., Краденых И.А. Вариант повышения эффективности функционирования горнодобывающих предприятий в современных условиях // Горный информационно-аналитический бюллетень. — 2010. — Об 4 Дальний Восток-1. — С. 442–450.
7. Даянц Д.Г., Романова Н.П. Управление персоналом на горных предприятиях. — М.: МГУ, 2001. — 302 с.
8. Таракановский В.И. Артельный труд теперь не в почете, прошлое и настоящее старательской золотодобычи // Золотодобыча. — 2014. — № 183. — С. 56–59.
9. Селин В.С., Цукерман В.А. Управление персоналом и производительностью труда на горном предприятии // Горный информационно-аналитический бюллетень. — 2012. — № 11. — С. 200–208.
10. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. — 272 с.

Заключение

На современном этапе предприятия россыпной золотодобычи нуждаются в более совершенном менеджменте, чтобы сделать свою работу более продуманной и эффективной, добиться при этом более высоких доходов. Воздействие внешних сил на функционирование золотодобывающих предприятий проявляется в виде различных перемен, например, в виде изменения качества и количества сырьевой базы, что отражается на технологиях, методах и способах работы. Не принимая во внимание эти перемены и, откладывая решения по дальнейшему развитию, золотодобывающие предприятия ставят под угрозу эффективность своей деятельности.

Отсюда вытекает стремление многих компаний к поиску таких стратегий, которые позволят обеспечить устойчивость предприятия при различных сценариях развития отрасли.

В данном случае роль менеджмента будет заключаться в обеспечении стабильного функционирования процесса управления.

11. *Tennant C., Roberts P.* Hoshin Kanri: a tool for strategic policy deployment. *Knowledge and Process Management*, 2001, Iss. 8, pp. 262–269.
12. *Велесевич В. И., Лихтерман С. С., Ревазов М. А.* Планирование на горном предприятии. — М.: Изд-во «Горная книга», 2005. — 405 с.
13. *Маслов В. И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. — М.: ДИС, 2003. — 288 с.
14. *Witcher B. J., Chau V. S.*, Balanced Score Card and Hoshin Kanri : Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit, *Management Decision*, 2007, Vol. 45, Iss. 3, pp. 518–538.
15. *Гаврилова А. Н., Сысоева Е. Ф., Барабанов А. И.* Финансовый менеджмент: учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2010. — 432 с.
16. *Беневольский Б. И.* Золото России: проблемы использования и воспроизводства минерально-сырьевой базы. — М.: Геоинформмарк, 2002. — 464 с.
17. *Lee R. G., Dale B. G.*, Policy Deployment: an examination of the theory // *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1998, Vol. 15, Iss. 5, pp. 520–540.
18. *Марцынковский Д. А., Владимирцев А. В., Марцынковский О. А.* Управление рисками в современных системах менеджмента. — СПб.: Береста, 2010. — 246 с.
19. *Самсонов Н. Ю., Дудкин Н. В.* Золотодобывающая отрасль Сибири и Дальнего Востока: факторы роста до 2020 года // *Золото и технологии*. — 2011. — № 4. — С. 74–78.
20. *Петросов А. А.* Стратегическое планирование, прогнозирование, экономические риски горного производства. — М.: Изд-во «Горная книга», 2009. — 684 с. **ПЛАТ**

КОРОТКО ОБ АВТОРАХ

*Краденых Ирина Анатольевна*¹ — научный сотрудник,
e-mail: kradenyh_igd@mail.ru,
*Литвинцев Виктор Семенович*¹ — доктор технических наук,
главный научный сотрудник, e-mail: litvinzev@igd.khv.ru,
¹ Институт горного дела Дальневосточного отделения РАН.

ISSN 0236-1493. Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten'. 2018. No. 10, pp. 200–206.

Role of management in business activity of gold mines

*Kradenyh I.A.*¹, Researcher, e-mail: kradenyh_igd@mail.ru,
*Litvinzev V.S.*¹, Doctor of Technical Sciences, Chief Researcher,
e-mail: litvinzev@igd.khv.ru,

¹ Institute of Mining of Far Eastern Branch
of Russian Academy of Sciences,
680000, Khabarovsk, Russia.

Abstract. In the conditions of market-oriented economy, well-defined management is the critical factor of successful performance. A wide range of problems faced by gold mines calls for analysis of the management system in the industry. To date, there are no effective management methods and tools to handle the problems. Practical relevance and pendency of management system optimization in the gold mining industry determine the immediacy of this research. Efficiency of management depends on numerous factors connected with the systematic condition of economy, level of interaction between companies–partners and companies–rivals, legislation, etc. It is required that modern management is targeted at the intelligent control of production process under conditions of deficient reserves, high resulting effect, minimum cost and optimized customization with business actualities. Based on efficient management, it is possible to develop successfully in the varying market environment. The prime means are strategy of business, structure of business-processes, as well as enabling techniques and technologies to identify influences and criteria of efficient management. To comply with this philosophy, management is to incessantly find and use new potentialities and various resources in pursuit of production efficiency.

Key words: gold mines, gold placers, efficient management, strategic management, innovative management, production management, financial management, risk management.

DOI: 10.25018/0236-1493-2018-10-0-200-206

REFERENCES

1. Gol'dshteyn G. Ya. *Strategicheskiiy innovatsionnyy menedzhment* [Strategic innovation management], Taganrog, TRTU, 2004, 267 p.
2. Ansoff I. *Strategicheskiiy menedzhment* [Strategic management], Saint-Petersburg, Piter, 2009, 344 p.
3. Kashuba S. G., Ivanov V. N., Dudkin N. V. Obzor itogov dobychi i proizvodstva zolota v Rossii za pervoe polugodie 2014 goda [Review of gold mining and production results in the first half of 2014 in Russia]. *Zoloto i tekhnologii*. 2014, no 3 (25), pp. 6–15. [In Russ].
4. Ganitskiy V. I., Velesovich V. I. *Menedzhment gornogo proizvodstva* [Management of mining industry], Moscow, MGGU, 2007, 357 p.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Score Card Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1992, Vol. 70, Iss. 1, pp. 71–79.
6. Arkhipova Yu. A., Kradenykh I. A. Variant povysheniya effektivnosti funktsionirovaniya gornodobyayushchikh predpriyatiy v sovremennykh usloviyakh [Variant of efficiency improvement in mining industry in the current conditions]. *Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten'*. 2010. Special edition 4, pp. 442–450. [In Russ].
7. Dayants D. G., Romanova N. P. *Upravlenie personalom na gornykh predpriyatiyakh* [Personnel management in mining enterprises], Moscow, MGGU, 2001, 302 p.
8. Tarakanovskiy V. I. Artel'nyy trud teper' ne v pochete, proshloe i nastoyashchee staratel'skoy zolotodobychi [Teamwise work is out of favor: Yesterdays and nowadays in gold mining]. *Zolotodobycha*. 2014, no 183, pp. 56–59. [In Russ].
9. Selin V. S., Tsukerman V. A. Upravlenie personalom i proizvoditel'nost'yu truda na gornom predpriyatii [Management of personnel and labor productivity at the mining enterprise]. *Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten'*. 2012, no 11, pp. 200–208. [In Russ].
10. Druker P. *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [Management Challenges in the XXI century], Moscow, Izdatel'skiy dom «Vil'yams», 2004, 272 p.
11. Tennant C., Roberts P. Hoshin Kanri: a tool for strategic policy deployment. *Knowledge and Process Management*, 2001, Iss. 8, pp. 262–269.
12. Velesovich V. I., Likhterman S. S., Revazov M. A. *Planirovanie na gornom predpriyatii* [Planning for the mining enterprise], Moscow, Izd-vo «Gornaya kniga», 2005, 405 p.
13. Maslov V. I. *Strategicheskoe upravlenie personalom v usloviyakh effektivnoy organizatsionnoy kul'tury* [Strategic human resource management in the conditions of an effective organizational culture], Moscow, DIS, 2003, 288 p.
14. Witcher B. J., Chau V. S., Balanced Score Card and Hoshin Kanri: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit, *Management Decision*, 2007, Vol. 45, Iss. 3, pp. 518–538.
15. Gavrilova A. N., Sysoeva E. F., Barabanov A. I. *Finansovyy menedzhment: uchebnoe posobie* [Financial management: Educational aid], Moscow, KNORUS, 2010, 432 p.
16. Benevol'skiy B. I. *Zoloto Rossii: problemy ispol'zovaniya i vosproizvodstva mineral'no-syr'evoy bazy* [Gold Russia: problems of use and reproduction of mineral resources base], Moscow, Geoinformmark, 2002, 464 p.
17. Lee R. G., Dale B. G., Policy Deployment: an examination of the theory. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1998, Vol. 15, Iss. 5, pp. 520–540.
18. Martsynkovskiy D. A., Vladimirtsev A. V., Martsynkovskiy O. A. *Upravlenie riskami v sovremennykh sistemakh menedzhmenta* [Risk management in modern management systems], Saint-Petersburg, Beresta, 2010, 246 p.
19. Samsonov N. Yu., Dudkin N. V. Zolotodobyvayushchaya otrasl' Sibiri i Dal'nego Vostoka: factory rosta do 2020 goda [Gold mining industry of Siberia and Russian Far East—Factors of growth to 2020]. *Zoloto i tekhnologii*. 2011, no 4, pp. 74–78. [In Russ].
20. Petrosov A. A. *Strategicheskoe planirovanie, prognozirovanie, ekonomicheskie riski gornogo proizvodstva* [Strategic planning, forecasting, economic risks of of mining industry], Moscow, Izd-vo «Gornaya kniga», 2009, 684 p.

