

УДК 001.895 + 669.1

ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КОНТРОЛЛИНГА ОСВОЕНИЯ ИННОВАЦИЙ НА УГЛЕДОБЫВАЮЩЕМ ПРЕДПРИЯТИИ

А.В. Шмидт, С.В. Самарин

В статье раскрыта сущность контроллинга освоения инноваций, обоснована необходимость его формирования для повышения темпов инновационного развития угледобывающего предприятия. Описан подход к формированию контроллинга освоения инноваций, в основе которого обеспечение баланса экономических интересов и ответственности стейкхолдеров. Показатели, отражающие интересы стейкхолдеров, предложено использовать как при планировании траектории развития предприятия на основе инноваций, так и при планировании профилей функций управления и соответствующих им компетенций персонала по освоению инноваций на ключевых уровнях управления. Представлена схема цикла контроллинга освоения инноваций.

Ключевые слова: контроллинг, инновации, функции управления, компетенции, интересы стейкхолдеров, угледобывающее предприятие.

Для обеспечения и сохранения конкурентоспособности в условиях динамичных изменений во внешней среде угледобывающим предприятиям необходимо осуществление инновационного развития. Экономические факторы, сдерживающие инновационное развитие и связанные с недостатком финансовых средств, высокой стоимостью инноваций, недостатком информации о нововведениях угледобывающие предприятия в основном преодолели. Об этом свидетельствуют увеличившиеся объемы инвестиций в приобретение мощной техники, автоматизированных систем диспетчеризации и управления. Социальное развитие и технико-технологическое перевооружение угледобывающих предприятий позволило существенно повысить производительность труда. Предприятия оснащены современной техникой и технологией, однако эффективность их использования не достаточна для дальнейшего повышения конкурентоспособности.

Противоречие между необходимостью повышения эффективности освоения инноваций на угледобывающих предприятиях и ограниченным методическим инструментарием управления инновационным развитием требует совершенствования управления инновационным развитием на основе применения контроллинга.

Особенностью угледобывающих предприятий (УДП) является высокая переменчивость внешних и внутренних условий функционирования – ме-

сячный объем добычи энергетического угля в течение года может отличаться в 2–2,5 раза; цена на мировом рынке с 2011 по 2015 гг. снизилась на 53 %, а в период с 2015 г. по 2018 г. выросла в 1,6 раза, при этом спрос не имеет резких колебаний и характеризуется тенденцией роста. В то же время обеспечить адекватное реагирование на изменение внешней и внутренней среды не удастся. Об этом свидетельствует увеличение в 2011–2018 гг. себестоимости 1,8 раза, что привело к снижению рентабельности предприятий (рис. 1).

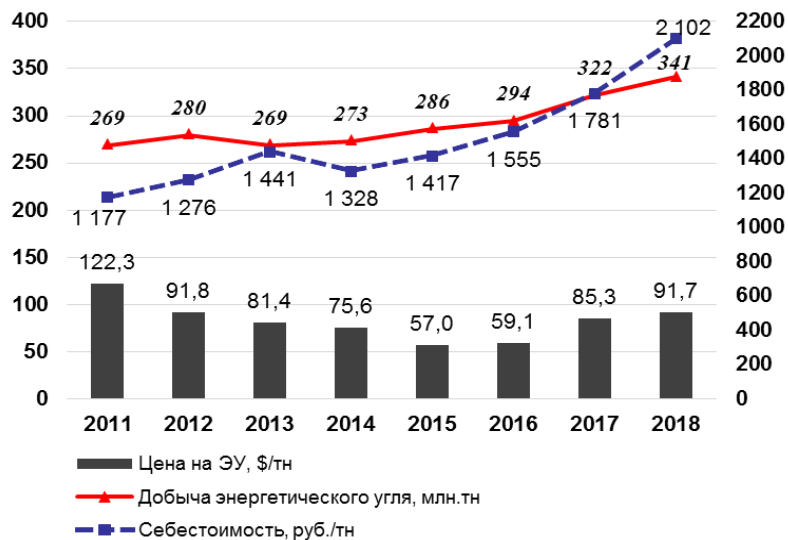


Рис. 1. Динамика цены, добычи и себестоимости энергетического угля¹

Модернизация техники и технологии угледобывающих предприятий, направленная на повышение производительности оборудования без необходимой подготовки персонала всех уровней, как правило, приводит к результатам ниже ожидаемых. Так, проделанная в АО «СУЭК» работа по технико-технологическому перевооружению, улучшению организации производства позволила за 5 лет повысить производительности труда рабочего в 1,2 раза и достичь 6,2 тыс. т/год [2]. По данным аналитического обзора [1], уровень производительности на угледобывающих предприятиях России составляет в среднем 3,9 тыс. т/год. Вместе с тем, сравнение достигнутых показателей производительности труда в СУЭК – отечественном лидере – с результатами средних компаний США и Австралии (13,5–13,7 тыс. т/год) свидетельствуют о заметном отставании по этому показателю.

Главным ограничением инновационного развития предприятия становятся функции и компетенции руководящего персонала, предопределяющие действия работников. Динамика совершенствования управления

¹ Составлено по [1].

инновационным развитием отстает от темпов технико-технологического перевооружения.

Для повышения темпов инновационного развития, и, как следствие, роста удовлетворенности интересов стейкхолдеров, необходимо совершенствование управленческой деятельности на основе формирования контроллинга освоения инноваций.

Опираясь на мнение ряда авторов [3–6], сформулирована сущность контроллинга освоения инноваций, которая заключается в прогнозировании, планировании и контроле овладения субъектами предприятия функциями управления и компетенциями осуществления эффективных инновационных процессов, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия на основе баланса интересов и ответственности стейкхолдеров. Такое понимание позволяет уточнять и проектировать функции и компетенции руководящего персонала, обеспечивающие реализацию желаемой траектории развития для каждого уровня управления.

Схема контроллинга освоения инноваций представлена на рис. 2.



Рис. 2. Схема контроллинга освоения инноваций²

Прогнозирование, планирование и контроль фактического уровня выполнения функций и профиля компетенций целесообразно осуществлять на основе их структурирования по следующим элементам:

² Доработано по [7, с. 296].

– для функций управления – целеполагание, планирование, организация, мотивация и контроль;

– для компетенций – готовность субъекта к реализации функции (ответственность), его цель, реализуемая стратегия, основное средство, способ осуществления контроля и полномочия [7].

Данная структура определена исходя из того, что суть деятельности руководителя заключается в определении общих целей и задач, выборе алгоритма решения этих задач, организации взаимодействия персонала, осуществлении контроля и ответственности за деятельность организации или подразделения [8].

На основе результатов ретроспективного анализа содержания и результативности управленческой деятельности субъектов угледобывающих предприятий в условиях плановой и переходной экономики, развивающихся и развитых рыночных отношениях установлены качественные характеристики пяти уровней освоения функций управления (стартовый, низкий, средний, высокий и рекордный). Определено, что изменение содержания таких функций управления, как целеполагание и планирование, при переходе от стартового к рекордному уровню обусловлено формированием у руководителей представлений о предприятии и инновациях не только как технических, но и социально-экономических системах и элементах. Качественное изменение функции организации освоения инноваций характеризуется переходом от разовых, периодически реализуемых по инициативе руководства инноваций к систематической деятельности. Методы мотивации, применяемые на стартовом уровне, основаны на административном воздействии, а на рекордном – на удовлетворении потребностей в самореализации работника. Главной качественной характеристикой функции контроля на рекордном уровне является его опережающий характер, то есть предотвращение возможных отклонений, а не устранение последствий их возникновения, как на стартовом уровне освоения этой функции.

Компетенция руководителя как его готовность и способность выполнять выделенные выше функции управления так же может быть качественно охарактеризована в зависимости от уровня ее освоения. Ключевым элементом компетенции руководителя, предопределяющим состояние всех остальных, является ответственность, то есть осознаваемые руководителем необходимость и последствия освоения инноваций и готовность обеспечить все требуемые условия.

Суть подхода к формированию контроллинга освоения инноваций заключается в обеспечении баланса экономических интересов и ответственности стейкхолдеров, которые приняты в качестве критериев как при планировании траектории развития предприятия на основе инноваций, так и при планировании профилей функций управления и соответствующих им

компетенций по освоению инноваций на ключевых уровнях управления: руководитель предприятия, начальник участка, бригадир.

Этапы и методы формирования контроллинга освоения инноваций определяются исходя из необходимости повышения эффективности инвестиционных вложений в обеспечение развития руководящего персонала и на этой основе, развития предприятия.

Формирование контроллинга осуществляется циклами, на каждом из которых проводится сравнение фактического уровня выполнения и требуемого, а также проверка баланса интересов стейкхолдеров, производительности труда и трудоемкости обеспечения производительной работы оборудования.

Предложенный цикл (рис. 3) конкретизирует содержание управленческих воздействий в части формирования, поддержания и координации управленческих функций и компетенции субъектов для реализации целевой траектории развития предприятия и включает: определение целевой траектории развития угледобывающего предприятия; проектирование функций и компетенций, обеспечивающих реализацию желаемой траектории развития угледобывающего предприятия; мониторинг соответствия траектории развития профилю функций и компетенции субъектов, а также отклонений от проектных траектории развития и профиля освоения функций и компетенций субъектов.

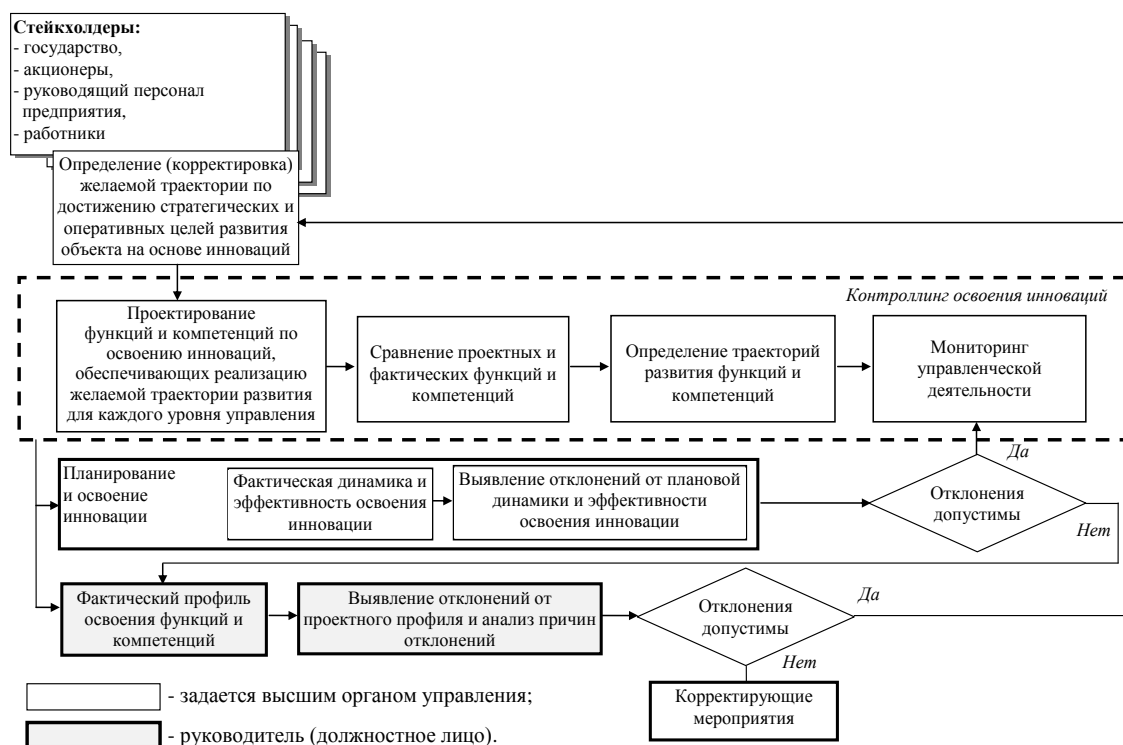


Рис. 3. Цикл формирования контроллинга освоения инноваций³

³ Доработано по [7, с. 297].

Таким образом, возмущения внешней среды, такие как изменения в законодательстве, снижение или повышение курса рубля, колебания цен на уголь и др., могут существенно повлиять на уровень реализации интересов стейкхолдеров. Для уменьшения влияния этих факторов целесообразно применение изложенного подхода, который позволяет своевременно разрабатывать меры по освоению проектного профиля функций управления и компетенции, обеспечивая сокращение периода освоения инноваций и повышения их эффективности.

Библиографический список

1. Таразанов, И.Г. Итоги работы угольной промышленности России за январь-декабрь 2018 года / И.Г. Таразанов // Уголь. – 2019. – № 3. – С. 64–79. DOI: <http://dx.doi.org/10.18796/0041-5790-2019-3-64-79>.
2. Артемьев, В.Б. АО «СУЭК» в 2018 году – прогрессивные технологии и инновации на службе производства / В.Б. Артемьев // Уголь. – 2019. – № 3. – С. 4–12. DOI: <http://dx.doi.org/10.18796/0041-5790-2019-3-4-12>
3. Елфимова, И.Ф. Контроллинг инноваций в системе управления предприятием [Электронный ресурс] / И.Ф. Елфимова // ЭКОНОМИНФО. – 2016. – № 25. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-innovatsiy-v-sisteme-upravleniya-predpriyatiem/> (дата обращения: 18.04.2019).
4. Нечеухина, Н.С. Контроллинг как инструмент управления предприятием [Электронный ресурс] / Н.С. Нечеухина // Известия УрГЭУ. – 2009. – № 4(26). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-kak-instrument-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 18.04.2019).
5. Пич, Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 9–12.
6. Худякова, Т.А. Эволюция теории контроллинга в мировой практике / Т.А. Худякова // Экономика и менеджмент систем управления. – 2015. – № 2.2 (16). – С. 300–305.
7. Самарин, С.В. Управление развитием угледобывающего предприятия на основе контроллинга / С.В. Самарин // Открытые горные работы в XXI веке: результаты, проблемы и перспективы развития (Материалы III Международной научно-практической конференции): Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал) Mining informational and analytical bulletin (Scientific and Technical Journal): В 2 т. – 2017. – № 12 (специальный выпуск 37). – 396 с. – Т. 1. – С. 295–303.
8. Угледобывающее предприятие: руководитель и руководство / В.Б. Артемьев, А.Б. Килин, В.А. Галкин, А.М. Макаров // Отдельная статья Горного информационно-аналитического бюллетеня (научно-технического журнала). – 2016. – № 11 (специальный выпуск 31). – 48 с.

[К содержанию](#)