УДК 336.581

Т.В.ПОНОМАРЕНКО, *канд. экон. наук*, *доцент*, *stv_mail@mail.ru*
И.А.АКИНИНА, *студент*, *kydriashka5@mail.ru*
А.Н.УВАЖАЕВ, *аспирант*, *kydriashka5@mail.ru*
Национальный минерально-сырьевой университет «*Горный*», *Санкт-Петербург*
А.А.БАТТАЛОВА, *аспирант*, *alena200286@mail.ru*
Уфимский государственный нефтяной технический университет

T.V.PONOMARENKO, *PhD in ec.*, *associate professor*, *stv_mail@mail.ru*
I.A.AKININA, *student*, *kydriashka5@mail.ru*
A.N.UVAZHAEV, *post-graduate student*, *kydriashka5@mail.ru*
National Mineral Resources University (*Mining University*), *Saint Petersburg*
A.A.BATTALOVA, *post-graduate student*, *alena200286@mail.ru*
Ufa State Petroleum Technical University

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ГОРНЫМИ КОМПАНИЯМИ

Обоснована возможность применения сбалансированной системы показателей при стратегическом управлении интегрированными горными компаниями. Показаны преимущества и ограничения использования ключевых показателей эффективности. Выполнен стратегический анализ, выбраны ключевые показатели эффективности деятельности, выполнены расчеты показателей, обоснована стратегия развития холдинга ООО «Металл-групп».

***Ключевые слова*:** ключевые показатели эффективности, сбалансированная система показателей, стратегия, стратегический анализ.

KEY PERFORMANCE INDICATORS OF THE BALANCED SCORECARD IN STRATEGIC MANAGEMENT OF MINING COMPANIES

The possibility of a balanced scorecard was substantiated for strategic management of integrated mining companies. The advantages and limitations of using key performance indicators were showed. Strategic analysis was done, key performance indicators were selected, we calculated the rates, the development strategy of the holding LLC «Metal group» was justified.

***Key words*:** key performance indicators, balanced scorecard, strategy, strategic analysis.

Сбалансированная система показателей, одна из самых современных технологий в управлении компаниями, разработана профессором Гарвардской школы бизнеса Робертом Капланом и президентом консалтинговой фирмы «Renaissance Solutions» Дэвидом Нортоном в начале 90-х гг. прошлого века [2]. Важность комплексного подхода к созданию основы для стратегического управления компанией определяется следующим:

- формированием системы измерений эффективности;
- разработкой направлений деятельности;
- выявлением ключевых бизнес-процессов, обеспечивающих рост эффективности деятельности, конкурентоспособности и ценности компании, контроль над ними.



Рис.1. Система сбалансированных показателей

На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через ключевые показатели эффективности, или Key Performance Indicator (KPI).

Основные преимущества применения KPI перед другими аналитическими инструментами заключаются в следующем:

• справедливость – стимулирование работников в процессе достижения долгосрочных целей организации на основе как финансовых, так и нефинансовых показателей, являющихся объективными критериями;

• определенность – понимание целей стратегии всеми участниками и взаимодействие на всех организационных уровнях;

• перспективность – возможность самостоятельного влияния на карьеру, зарплату и повышение в должности;

• поддержание обратной связи – осведомленность менеджмента о результативности деятельности отдельных подразделений.

К проблемам применения данной методологии относятся следующие:

• отсутствие универсальности – сложность выбора универсального показателя для измерения той или иной стратегической цели;

• ресурсоемкость – разработка и внедрение эффективной системы KPI может занять несколько лет;

• трудоемкость – сбор информации для расчета значений показателей может оказаться весьма затратным;

• адаптивность – необходимость адаптации системы на основе KPI к конкретным условиям.

Сущность методологии заключается в необходимости определения стратегии в нескольких направлениях, постановке стратегических целей и измерении степени их достижения.

Система сбалансированных показателей на основе KPI является основным инструментом реализации стратегии в 402 компаниях из 500, входящих в рейтинг «Fortune-500» [4]. Среди них корпорации «Coca-Cola», BP, «General Electric», «McDonalds», «L'Oreal», BMW, «Boeing», SKF, «Volvo», «Electrolux», «Samsung Electronics» и др [5]. Теперь эта система активно внедряется и на российских предприятиях, хотя в компаниях минерально-сырьевого комплекса пока применяется крайне редко, самым крупным примером внедрения системы KPI является компания «Лукойл».

Нами разработана концепция построения системы сбалансированных показателей (ССП) с применением ключевых показателей эффективности на примере ООО «Металл-групп» (рис.1).

Этап 1. Выделены шесть ключевых направлений, в рамках которых «Металл-групп» определяет долгосрочные цели:

1. Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевание лидерства на рынке железорудного сырья (ЖРС), увеличение доли рынка, привлечение новых потребителей. В качестве потенциальных потребителей рассматриваются металлургические комбинаты «Челябинский», «Магнитогорский» и «Мариупольский им.Ильича», металлургические заводы «Моравиа Стил» и «Арцелор Миттл» (Чехия), «Кремиковцы» (Болгария).

2. Инновации. Целевые установки связаны с разработкой новых способов ведения бизнеса: применением новых технологий или способов организации производства (например, новых способов отработки блока).



Рис.2 Основные направления PEST-анализа деятельности компании

3. Маркетинг. Основными результатами деятельности могут быть выход на первое место в России по продажам железорудного концентрата (ЖРК), улучшение обслуживания клиентов, увеличение числа потребителей.

4. Производство. Приоритетными целями являются достижение максимальной производительности труда, повышение качества продукции (за счет управления качеством), снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами, а также наращивание производственных мощностей.

5. Финансы. Общая цель – сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование.

6. Управление персоналом. Цели в отношении персонала связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда, предоставлением социальных гарантий, созданием возможностей для наиболее полной реализации профессиональных навыков и творческого потенциала персонала, снижением текучести кадров.

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, иногда называемых критериями качества поставленных целей. К их числу относятся конкретность и измеримость, горизонт планирования, достижимость, непротиворечивость.

После определения целевых установок формулируется миссия компании. Миссия помогает определить, чем в действительности занимается компания, формализовать ее целевую установку, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. Миссия «Металл-групп» – укрепление ведущих позиций в мировой отрасли ЖРС и роли ответственного производителя и поставщика ценной железной руды, основывающего свою деятельность на рациональном использовании уникальной минерально-сырьевой базы и устойчивости операционных затрат; реализации потенциала роста путем поиска, разведки и разработки месторождений минеральных ресурсов мирового класса; содействии стабильному развитию регионов хозяйствования предприятия. Миссия также состоит в том, чтобы за счет эффективной работы предприятий, входящих в состав группы, повысить конкурентоспособность отечественной промышленности, а ответственным отношением к персоналу и обществу способствовать максимальной реализации человеческого потенциала и повышению качества жизни граждан.

Этап 2. Проведен PEST (STEP)-анализ – стратегический анализ социальных, технологических, экономических и политических факторов внешней среды организации (рис.2, табл.1).

SWOT-анализ является технологией оценки исходного состояния, незадействованных ресурсов и угроз деятельности компании, обеспечивает выявление сильных и слабых сторон компании и позволяет сделать выводы о необходимости стратегических изменений.

Исследование ООО «Металл-групп» методом SWOT-анализа показало следующее. Горное предприятие находится в большой зависимости от поставщиков, так как электроэнергия, материалы (например, древесина для крепления выработанного пространства) и другие виды материальных затрат составляют основу производства. Для предприятия важны стоимость и регулярность поставок. Его конкуренты обладают значительной силой как на российском рынке (Стойленский, Михайловский и Лебединский ГОКи и ОАО «Комбинат КМАруда»), так и на мировом.

На эффективность производства существенно влияет такой фактор, как рабочая сила. Здесь следует учитывать высокие запросы в отношении заработной платы и соответствующий уровень квалификации работников.

С учетом влияния факторов и на основе внутреннего маркетингового аудита, были проанализированы сильные и слабые стороны «Металл-групп», возможности компании и угрозы для нее.

Среди сильных сторон компании выделим активную роль маркетинга (большое внимание уделяется маркетингу в регионе, лучшее знание заказчиков, лучшее обслуживание); хорошую организационную культуру; высокое качество добываемой руды (не требует обогащения, что дает преимущества перед конкурентами); соответствие международным стандартам и сертификатам; хорошую репутацию у клиентов.

Слабые стороны связаны с молодостью предприятия (добыча ведется с 1997 г. и проектная мощность не достигнута), недостаточно высокой заработной платой рабочих подземной группы (небольшой объем добычи), высокой текучестью кадров из-за невысокой зарплаты, большого разброса уровня заработной платы (руководителей и рабочих забойной группы).

Возможности компании определяются выходом на проектную мощность и увеличением объема добычи, снижением материальных затрат, выходом на новые рынки. Невыход на планируемую производственную мощность, рост цен на материалы, растущее конкурентное давление, ухудшение деловой репутации, снижение прибыли – таковы угрозы для компании.

Для установления связей составляется матрица SWOT-анализа.

На основе выделенных факторов и матрицы SWOT-анализа определены стратегии, которые может использовать «Металл-групп» для успешного развития:

1. Поле «Силы – возможности». Эффективной может быть стратегия концентрированного роста за счет выхода на новые рынки. Руда отличается высоким качеством (содержание железа более 63 %), не требует обогащения, что выделяет компанию из большого числа горно-добывающих предприятий. Увеличение объема добычи может выдвинуть предприятие на лидирующее положение на рынке за счет естественного конкурентного преимущества.

2. Поле «Слабости – возможности». Возможны следующие действия: вследствие увеличения объема добычи у работающих по сдельно-премиальной системе оплаты труда (рабочие забойной группы), будет расти заработная плата, что будет стимулировать работников и снизит уровень текучести кадров. Увеличение объема производства и снижение затрат на поддержание выработанного пространства позволит предприятию получать бóльшую прибыль, что повысит его конкурентоспособность.

3. Поле «Силы – угрозы». При невыходе в 2012 г. на планируемую производственную мощность (4,5 млн т в год) можно при достигнутой производственной мощности 0,9 млн т в год, использовать сильную сторону – высокое качество руды, а также реализовать стратегию диверсификации за счет выхода на новые рынки.

Таблица 1

Матрица PEST-анализа ООО «Металл-групп»

Группа факторов	Фактор	Диагностика и влияние фактора
(P) Политические	Законодательство	За 2010 г. законодательная база существенно изменилась, что привело к изменению условий работы для субъектов хозяйствования. В ближайшее время существенных изменений законодательства не предвидится
	Изменение положения России на мировых рынках	Индия увеличила экспортные пошлины на ЖРС, правительство Австралии объявило о своем намерении существенно поднять налоговые ставки в стране. Подписана совместная «Программа сотрудничества между регионами Дальнего Востока и Восточной Сибири РФ и Северо-Востока КНР (2009-2018 годы)», способная стимулировать развитие рынка ЖРС
(E) Экономические	Экономический рост	Выход из рецессии экономики и дальнейший поступательный рост спроса в ближайшие 3-5 лет. Постепенное расширение своего присутствия на рынке является крайне благоприятным
	Установление цены на ЖРС	Стоимость 1 т агломерационной руды на внутреннем рынке устанавливается исходя из базисных условий реализации покупателям со ст. Беленихино 1247 руб./т без учета НДС (43 доллара за тонну). За «справочный» уровень обычно берут цены по срочным контрактам, заключенным ведущими поставщиками высококачественных ЖРС (CVRD, «Rio Tinto», BHP, «Billiton») с крупнейшими покупателями. Поставки ЖРС внутри холдингов традиционно идут на треть, а то и вдвое дешевле спотового рынка. Анализ существующего состояния и перспектив развития рынка подтверждает постоянно увеличивающуюся потребность в Яковлевском ЖРС, определяемую его высоким качеством. Цены на внешнем рынке прогнозируются на уровне 1496 руб./т без учета НДС (51,6 долларов за тонну) или на 20 % выше внутренних цен
	Налогообложение	В связи с существенными изменениями в политике налогообложения в 2011 г. фактор является существенным и наиболее неопределенным для оценки рисков
(S) Социальные	Демографические показатели	Рост числа граждан пенсионного и предпенсионного возраста, сокращение численности населения предположительно вынудит государство к увеличению налогового давления на заработную плату
	Экологическая ситуация региона	Техногенные загрязнения и нарушения земель и окружающей среды. В Белгородской области всеми видами хозяйственной деятельности нарушено 88-90 % территории при допустимом предельном уровне прямого нарушения земель для Центрально-Черноземной России не более 70 %. Белгородская область занимает 13-е место в рейтинге. Главными загрязнителями являются Оскольский электрометаллургический комбинат и ОАО «Осколцемент». «Металл-групп» не главный источник загрязнения в Белгородской области. Собственных объектов для размещения отходов, кроме отвала пустых пород и пруда-шламонакопителя, компания не имеет. Для временного размещения и хранения отходов на территории предприятия выделены площадки и специально оборудованные места для сбора и хранения отходов производства. Для вывоза на полигон используется транспорт специализированных организаций. Жидкие отходы в виде сточных вод поступают на очистные сооружения
	Социальные программы	«Металл-групп» выделило почти 22 млн руб. на строительство православного храма в г.Строитель, а также спортивных школ и площадок
(T) Технологические	Динамика развития добычных технологий	«Металл-групп» следует основным мировым тенденциям развития горной техники. Внедрение новых технологий в области добычи, более производительного горно-добывающего оборудования может привести к увеличению объемов добычи, повышению эффективности работы предприятия и нормы прибыли

4. Поле «Слабости – угрозы». Необходимо применять инновационно-ориентированную стратегию (например, внедрить управленческие инновации, повышающие мотивацию персонала на основе ССП и KPI). В состав стратегической карты должны быть

включены показатели, дополняющие информацию, полученную из финансовых отчетов, и снижающие риск принятия решений, нацеленных на краткосрочные приоритеты. Стратегия сокращения также является целесообразной, так как прибыль у компании невелика, а цены на материалы растут. Поэтому можно внедрять мероприятия из области финансового менеджмента (например, начать работать с другими поставщиками).

Этап 3. Д.Нортон и Р.Каплан предложили четыре классических направления оценки эффективности работы предприятия в системе ССП [3]:

• финансовое – насколько эффективны инвестиции в компанию;

• потребительское – чем можно заинтересовать клиентов, чтобы привлечь их и добиться требуемых финансовых результатов, в чем конкурентные преимущества компании;

• внутренняя операционная эффективность – какие бизнес-процессы наиболее важны для реализации конкурентного преимущества компании;

• обучение и развитие – за счет каких знаний, умений, опыта, технологий и прочих нематериальных активов можно реализовать конкурентное преимущество.

Этих направлений для компаний минерально-сырьевого сектора недостаточно, поэтому традиционную структуру ССП нужно модифицировать. Деятельность горной компании характеризуется высокой капиталоемкостью, трудоемкостью, ресурсоемкостью, а также существенной зависимостью от внешних горно-геологических, горно-технических и экономических факторов. Поэтому в традиционную модель ССП следует добавить направления воспроизводства, взаимодействия с внешней средой и экологическое.

Этап 4. Показатели, финансовые и нефинансовые, применительно к «Металлгрупп» разработаны по всем направлениям деятельности. Количество показателей по направлениям различно: от 4 до 13. Показатели по направлениям следующие:

• финансовая деятельность – общая величина активов, капиталооотдача, коэффициент абсолютной ликвидности, производительность труда одного работника, рентабельность активов, рентабельность инвестиций, прибыль на одного работника, рентабельность продаж, коэффициент маржинального дохода, денежный поток, коэффициент автономии. Эти показатели позволяют проводить сравнительный анализ различных подразделений компании, ее сопоставление со среднеотраслевыми значениями, а также анализ за различные периоды времени;

• отношения с потребителями – количество потребителей, годовой объем продаж на одного потребителя, удельный вес заключенных сделок в общем количестве контактов с покупателями, индекс удовлетворенности потребителей, индекс приверженности потребителей, средний размер поставок одному потребителю, индекс количества потребителей, расходы на обслуживание одного потребителя в год, индекс объема продаж новым потребителям, индекс объема продаж постоянным потребителям, количество новых рынков; доля рынка на новом рынке;

• внутренние бизнес-процессы – удельный вес административных расходов в общем объеме выручки, удельный вес своевременно выполненных заказов, средняя производственная трудоемкость отдельных технологических процессов, периодичность поставок, рост производительности труда, административные расходы на одного работника;

• трудовые ресурсы – текучесть персонала, индекс мотивированности персонала, количество работников, средний стаж работы в компании, средний возраст сотрудников, время, затраченное на подготовку и переподготовку персонала, затраты на подготовку и переподготовку кадров, соотношение временных и постоянных работников, количество заявлений о приеме на работу в компанию;

• экология – влияние компании на окружающую среду, доля компании в общем объеме предприятий-загрязнителей, объем выбросов вредных веществ в воздушный бассейн, объем выбросов вредных веществ в почву, площадь земель, требующих рекультивации;

Таблица 2

Ключевые показатели эффективности в сбалансированной системе показателей для горных компаний

Аспект	KPI	Способ расчета и (или) значение
Финансовая деятельность	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15
	Коэффициент автономии	0,75
	Коэффициент общей платежеспособности	3,9
	Капиталоотдача, %	Выручка / Стоимость валюты баланса × 100 = 11
	Рентабельность продаж, %	20,8
Отношения с потребителями	Доля компании на рынке ЖРС России	0,5
	Индекс количества потребителей	Количество существующих потребителей / Общее возможное число потребителей = 7 / 13 = 0,53
	Количество новых рынков (возможных рынков, освоенных в данный момент)	0
Трудовые ресурсы	Коэффициент текучести кадров, %	Количество уволенных / Среднесписочная численность работников = (52 / 1175) 100 = 4,4
	Коэффициент приема, %	Число принятых работников / Среднесписочная численность = (384 / 1175) 100 = 32,7
	Коэффициент выбытия, %	Число уволенных работников / Среднесписочная численность = (280 / 1175) 100 = 23,8
	Доля затрат на обучение и повышение квалификации рабочих по пожарной и экологической безопасности и охране труда в общей сумме административных затрат, %	(5750 / 138956) 100 = 6,4
Внутренние бизнес-процессы	Относительное изменение производительности труда, %	(37 – 26) / 26 = 42,3
	Административные расходы на одного работника, руб.	1179
Экология	Доля компании в общем объеме предприятий-загрязнителей Белгородской области, %	Выбросы ООО «Металл-групп» / Общий объем выбросов добывающих предприятий Белгородской области = (4169,54 / 25729,092) 100 = 16
	Доля компании в объеме выбросов вредных веществ в воздушный бассейн, %	Валовый выброс загрязняющих веществ в атмосферу Яковлевским рудником / Общий объем выброса загрязняющих веществ в атмосферу Белгородской области добывающими предприятиями = (422,9 / 126123) × × 100 = 0,33
	Доля компании в объеме сбросов вредных веществ в водный бассейн, %	Объем сброса загрязняющих веществ в водный бассейн Яковлевским рудником / Общий объем сбросов загрязняющих веществ с добывающих предприятий Белгородской области = (183165,962 / 113280000) 100 = 0,16
Перспективы на рынках	Количество конкурентов на мировом рынке	Четыре
	Доля компании в общем объеме поставок в Европу из СНГ, %	Отгружено ООО «Металл-групп» / Всего из стран СНГ = (117 / 6592) 100 = 2
	Доля компании на рынке ЖРС России, %	0,5
	Объем поставок на внешние рынки, тыс.т / год	117
Воспроизводство	Выход на новый слой (номер осваиваемого слоя)	Второй
	Относительное изменение себестоимости 1 т руды по сравнению с 2009 г., %	36,3
	Затраты на обогащение руды, руб./т	Руда Яковлевского месторождения не требует обогащения

Таблица 3

Сравнение ключевых показателей эффективности с нормативом и выбор стратегии

Показатель	Значение	Планируемое (нормативное) или фактическое значение показателя	Вид стратегии*
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15	≥ 0,2	2
Коэффициент автономии	0,75	Более 0,5-0,6	3
Коэффициент общей платежеспособности	3,9	≥ 2	3
Капиталоотдача, %	11	6 (2009 г.)	3
Рентабельность продаж, %	20,8	База для сравнения в связи с экономическим кризисом отсутствует	3
Доля компании на рынке ЖРС России, %	0,5	4	1
Индекс количества потребителей,	0,53	1	1
Количество новых рынков (возможных рынков, освоенных в данный момент)	0	3	1
Коэффициент текучести кадров, %	4,4	3,12 (2009 г.)	2
Коэффициент приема, %	32,7	26,8 (2009 г.)	3
Коэффициент выбытия, %	23,8	22,1 (2009 г.)	1
Доля затрат на обучение и повышение квалификации рабочих по пожарной и экологической безопасности и охране труда в общей сумме административных затрат, %	6.4	8	1
Относительное изменение производительности труда, %	42,3	38,5 (2009 г.)	2
Административные расходы на одного работника, руб.	1179	2000	1
Доля компании в общем объеме предприятий-загрязнителей Белгородской области, %	16	≤ 20	1
Доля компании в объеме выбросов вредных веществ в воздушный бассейн, %	0,33	≤ 0,4	1
Доля компании в объеме сбросов вредных веществ в водный бассейн, %	0,16	≤ 0,2	1
Количество конкурентов на международном рынке	4	4	3
Доля компании в общем объеме поставок в Европу из СНГ, %	2	27,3	1
Доля компании на рынке ЖРС России, %	0,5	4	1
Объем поставок на внешние рынки, тыс.т / год	117	1800	1
Выход на новый слой (номер слоя)	2-ой	2-ой	3
Относительное изменение себестоимости 1 т руды, %	36,3	–	3
Затраты на обогащение руды, тыс.руб.	–	–	3

* 1 – области, требующие первоочередного внимания; 2 – средней срочности; 3 – успешные и не требующие в данный момент особого внимания.

• воспроизводство – повышение конкурентоспособности основного вида товарной продукции, внедрение новых эффективных методов разработки и обогащения, включение в разработку резервных запасов (доработка), снижение потерь при добыче, освоение новых участков месторождения;

• перспективы на рынках – количество конкурентов на глобальном рынке, интенсивность конкуренции, доля компании на мировом рынке, перспективные сегменты рынка, доля компании на рынке ЖРС России, объем поставок на внешние рынки.

Этап 5. Выделены ключевые показатели, применение которых будет способствовать развитию компании, повышению эффективности и конкурентоспособности (табл.2).

Этап 6. Для разработки стратегии развития выполнено сравнение показателей эффективности с нормативными или планируемыми значениями (табл.3).

Анализ ключевых показателей эффективности показал, что основное внимание компания должна уделять пересмотру конкурентной стратегии на внутренних и на внешних рынках.

Для корректировки стратегии компании на внешних рынках выполнен обзор и анализ мирового рынка железорудного сырья. Мировые разведанные запасы железной руды составляют около 150 млрд т, значительная их часть сосредоточена в Украине, Бразилии, Австралии, Китае, Индии и России [1]. В пятерку стран-лидеров по объему добычи железной руды входят Китай (35 %), Бразилия (18 %), Австралия (15 %), Индия (9 %) и Россия (5 %). Крупнейшими в мире производителями железной руды являются компании «Vale» (Бразилия), «Rio Tinto» (Австралия – Великобритания) и BHP «Billiton» (Австралия).

Изменения в налогообложении в последние годы и ожидаемые в 2012 г. в странах, являющихся основными производителями и потребителями ЖРС, скажутся на прогнозной структуре рынка. В связи с увеличением индийской пошлины на экспорт кусковой руды до 15 % китайский импорт индийского ЖРС, скорее всего, поменяет свою структуру. Правительство Австралии также планирует увеличение налогов, которое коснется и производителей ЖРС. С 1 июля 2012 г. начнет действовать новый налог на сверхприбыли, который затронет компании «Rio Tinto», BHP «Billiton» и ряд других крупных австралийских железорудных продуцентов. Налог составит 40 % от прибыли компаний и приведет к росту фактической ставки налога на прибыль до 57 %, что снизит эффективность работы компаний. Вследствие роста налога на прибыль ожидается рост цен на австралийское ЖРС, которое приведет к росту мировых цен на сырье и на сталь. Австралия и Индия являются первым и третьим поставщиками железорудного сырья в КНР. Таким образом, с учетом указанных изменений в налогах, можно ожидать серьезной реструктуризации импорта железной руды в КНР. При таких перспективах развития рынка Китая часть этой рыночной ниши можно занять продукцией «Металл-групп».

Основной нишей рынка для компании является Западная Европа. Главный поставщик руды для рынка Западной Европы – крупнейшая бразильская корпорация «Rio Tinto». По качеству руды ей может составить конкуренцию только руда Яковлевского месторождения. Поэтому «Металл-групп», поставляя опытно-промышленные партии руды в страны Западной Европы, сможет доказать потребителям этого региона, что российская руда по качеству не уступает руде «Rio Tinto», а транспортировка обойдется дешевле.

Таким образом, целью конкурентной стратегии компании с учетом сложившейся ситуации и конъюнктуры на мировом рынке является освоение новых рынков, т.е. рынков стран Западной Европы и КНР. Для этого в рамках бизнес-стратегии следует ускорить темпы выхода на проектную производственную мощность 4,5 млн т в год.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анализ динамики мировых и российских цен на мелкодробленую руду с содержанием железа 63 %. Прогноз до 2018 года: Аналитический обзор. М., 2010.

2. *Друкер Ф.П.* Практика менеджмента. М., 2003. 400 с.

3. *Каплан Р.С.* Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р.С.Каплан, Д.П.Нортон. М., 2006. 304 с.

4. *Нивен П.Р.* Сбалансированная система показателей: шаг за шагом. М., 2006. 336 с.

5. *Ольве Н.Г.* Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.Г.Ольве, Ж.Рой, М.Веттер. М., 2003. 304 с.

REFERENCES

1. The analysis of the dynamics of international and Russian prices fine crushing ore with iron content of 63 %. The forecast to 2018. Analytical review. Moscow, 2010.

2. *Drucker P.* The practice of Management. Moscow, 2003. 400 p.

3. *Kaplan R.S.*, *Norton D.P.* The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Moscow, 2006. 304 p.

4. *Niven P.R.* Balanced Scorecard: Step-by-step. Moscow, 2006. 336 p.

5. *Olivier N.G.*, *Roy J.*, *Vetter M.* Evaluating the effectiveness of the company. Practical Guide to Using the Balanced Scorecard. Moscow, 2003. 304 p.