

Амбициозное, динамическое целеполагание как инструмент повышения конкурентоспособности металлургической КОМПАНИИ

© 2019 г. А.В. Колобов

ООО «Севергрупп», 127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 2

Описан подход к динамическому определению достижимых амбициозных целей компании, на горизонте от двух до пяти лет и их декомпозиции на подразделения, которые позволяют обеспечить рыночное преимущество относительно конкурентов. Для решения этой задачи дано описание механизма анализа основных факторов повышения конкурентоспособности предприятия на основе модели пяти конкурентных сил Майкла Портера. Предложен новый подход к определению количественных значений целей, которые являются амбициозными и стимулируют персонал на достижение значимых результатов. Описан подход по декомпозиции этих целей на подразделения компании на основе оценки теоретического потенциала. Амбициозность подхода диктуется необходимостью включения факторов производства в обеспечение конечного результата деятельности предприятия. Предложенная методика позволяет обоснованно определить такие количественные значения целей, которые будут являться амбициозными, но при этом достижимыми. На базе методики показан пример постановки амбициозных целей по снижению затрат для подразделений металлургического предприятия.

Ключевые слова: корпорации, бизнес-система, динамическое целеполагание, базовая цель, амбициозная цель, факторы конкурентоспособности, модель пяти конкурентных сил Майкла Портера, параметры конкурентной силы

Введение

В современных условиях развития экономики конкуренция является основой эффективного функционирования рыночной системы, возникает в результате борьбы компаний за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей. Причем ограниченность платежеспособного спроса нарастает, что связано с ограниченностью доступа компаний к долгосрочным финансовым ресурсам, вызванной волной повышения процентных ставок. В этих условиях корпорации могут использовать различные средства конкурентной борьбы, например такие, как низкие цены, лучшие характеристики и качество товаров, высокий уровень сервиса клиентов, увеличенные гарантийные сроки, новые виды услуг и товаров и т. д. [1]. Важным является определение правильных точек приложения усилий, которые позволят максимально повысить конкурентоспособность компании. Кроме того, необходимо оперативно выстроить эффективную систему целеполагания, обеспечивающую фокус сотрудников компании на результативной работе по выбранным направлениям. Амбициозное целеполагание ставит своей задачей

максимально сконцентрировать внимание персонала и обеспечить направленность менеджмента на новые верхнеуровневые трансформационные цели. Это позволяет вовлечь людей в процесс изменений, что в итоге приводит к повышению устойчивости внедренных результатов [2]. На основе полученных значений целей в дальнейшем определяются ключевые драйверы для их достижения, по каждому из которых вырабатываются мероприятия и выбираются инструменты бизнес-системы для реализации.

Формирование точек роста компании на основе модели Майкла Портера

При этом процесс определения основных точек роста конкурентоспособности и корректировки системы целеполагания должен быть максимально динамическим и происходить постоянно.

Для решения этой задачи актуальной представляется разработка подхода к динамическому определению амбициозных и достижимых целей компании на горизонте от двух до пяти лет и их декомпозиции на подразделения, которые позволяют обеспечить рыночное преимущество относительно конкурентов.

Модель Майкла Портера является фундаментальным и при этом мощным инструментом анализа основных конкурентных сил, которые влияют на соперничество внутри отрасли [2]. В первую очередь этот метод применим для крупного бизнеса. Данный подход наиболее распространен в мире за счет его универсальности и простоты использования.

Можно выделить 3 ключевых правила, которые лежат в основе модели Майкла Портера [3] и позволяют проводить сравнительную оценку конкурентоспособности:

1. Чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше у компании возможностей к получению высокой прибыли.

2. Чем выше влияние конкурентных сил тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыль.

3. Средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

В качестве конкурентных сил формирующих организационную составляющую развития предприятия, Майкл Портер выделяет 5 структурных единиц, которые позволяют сформировать и удерживать долгосрочное конкурентное преимущество в отрасли. К ним относятся: 1–2 – рыночная власть покупателей, 3 – рыночная власть поставщиков, 4 – угроза вторжения новых участников, 5 – опасность появления товаров-заменителей. Они определяют уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевую конкуренцию [4]. Однако все эти составляющие будут работать лишь при наличии достаточности финансового и человеческого капитала, то есть при наличии денег и подготовленного персонала.

Для каждой конкурентной силы Майкл Портер выделяет параметры их оценки, с помощью которых

могут быть определены ключевые угрозы конкурентоспособности компании. Каждый параметр оценивается по трехбалльной шкале (**табл. 1**), методом экспертных оценок.

Описание шкалы для каждого параметра более подробно описано в работе [5]. Конкурентные силы, которые имеют самую высокую оценку, являются основными и по ним в первую очередь необходимо вырабатывать мероприятия.

В работе [6] А.Л. Карпов выделяет следующие наиболее значимые факторы, определяющие впоследствии разработку укрупненных компенсирующих мероприятий. Они могут применяться в зависимости от текущих действующих сил, определяющих конкурентоспособность компании:

- снижение затрат на производство;
- повышение уникальности и особенности предложения;
- повышение доступности и качества сервиса;
- экоориентация продукции;
- повышение качества продукции (услуг);
- своевременный вывод продукции (услуг) на рынок.

Для предприятий металлургической отрасли все перечисленные факторы фактически равнозначны за исключением экоориентации, где она является обязательной составляющей, а законодательные нормативы определяют затраты на ее реализацию.

На первом шаге определим ключевые драйверы повышения конкурентоспособности. На мировом рынке стали в условиях недозагрузки имеющихся в наличии производственных мощностей присутствует высокая конкуренция между крупнейшими игроками. Конкурентными силами, характерными для реализуемой продукции на рынке стали, могут стать компо-

Параметры оценки конкурентных сил [Parameters for evaluating competitive forces]			
№ п/п	Конкурентная сила	Параметр	Оценка эксперта 0-3
1	Товары-заменители	Товары-заменители «цена–качество»	0-3
2	Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции	Количество игроков Темп роста рынка Уровень дифференциации продукта на рынке Ограничение в повышении цен	0-3
3	Оценка угрозы входа новых игроков	Экономия на масштабе при производстве товара или услуги Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности Дифференциация продукта Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль Доступ к каналам распределения Политика правительства Готовность существующих игроков к снижению цен Темп роста отрасли	0-3
4	Рыночная власть покупателя	Доля покупателей с большим объемом продаж Склонность к переключению на товары – субституты Чувствительность к цене Потребители не удовлетворены качеством	0-3
5	Рыночная власть поставщиков	Количество поставщиков Ограниченность ресурсов поставщиков Издержки переключения Приоритетность направления для поставщика	0-3
ИТОГО			0-15

Таблица 1

зитные материалы. Но несмотря на динамичное развитие композитных технологий, в ближайшее время не предвидится возможности их использования взамен стальной продукции. По этой причине конкурентная сила «товары-заменители» не имеет большой актуальности для металлургии. Угроза появления новых игроков на рынке также не представляется серьезной из-за высокого уровня инвестиционного барьера, требуемого для входа в отрасль, и протекционистской политики государства. Вертикально интегрированные металлургические компании имеют определенные преимущества с точки зрения конкурентной силы «рыночная власть поставщиков». Тем не менее для повышения конкурентоспособности металлургические компании все больше фокусируются на увеличении эффективности своих ресурсных активов в целях снижения затрат в основном производстве. По результатам оценки авторов, наиболее важными конкурентными силами для металлургической отрасли являются «оценка уровня внутриотраслевой конкуренции» и «рыночная власть покупателей». Это связано с низкой дифференциацией продуктов, а также с наличием потенциала по повышению качества продукции [7].

На втором шаге определим, какие мероприятия из тех, что были предложены А.Л. Карповым [6], целесообразнее всего применять в данной ситуации. В этих условиях правильнее всего сфокусироваться на снижении затрат на производство и формировании превосходного клиентского опыта за счет повышения качества продукции, качества сервиса и уникальности предложения.

На третьем шаге на примере задачи по снижению затрат на производство рассмотрим подход к динамическому формированию эффективной системы целеполагания, мотивирующей персонал на достижение значимых результатов.

Определение и постановка целей – один из важнейших этапов бизнес-планирования, который дает четкое представление о требуемом результате и является базой, которой подчинено функционирование систем управления. Правильно поставленная цель задает критерии для ее идентификации и позволяет обоснованно ответить на вопрос – достигнута ли цель. Чаще всего в рамках процесса целеполагания сначала формируется главная цель нулевого уровня, которая в дальнейшем декомпозируется на более низкие уровни целей [8].

Критерии формирования амбициозных целей

Наиболее распространенным способом постановки целей является подход **SMART**. Термин «SMART» получил свое название по пяти критериям, которые предъявляются к цели, – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Каждый критерий позволяет уточнить цель. Рассмотрим каждый из них по отдельности.

Specific (конкретность). Цель необходимо сформулировать в виде одного конкретного резуль-

тата, который мы должны получить на выходе. Если это сделать невозможно, то, скорее всего, цель требует декомпозиции.

Measurable (измеряемость). Оценка динамики выполнения любой цели требует наличия понятной системы ее измерения. При этом единица измерения цели должна быть реально интерпретируема.

Achievable (достижимость). Цель должна быть достижима или находиться в зоне роста. Если разложить достижение цели на шаги, то каждый из них должен быть выполнен. Если цель выглядит недостижимой, необходимо поставить достижимую промежуточную цель.

Relevant (актуальность). Актуальность и значимость цели должна обеспечиваться за счет ее влияния на достижение глобальных задач компании и ее миссии.

Time-bound (ограниченность по срокам). Ограничение времени на достижение цели является обязательным условием. Для каждой цели должен быть определен финальный срок, при срыве которого фиксируется невыполнение цели [9] и пропадают актуальность и значимость реализации.

Амбициозной является цель, достижение которой является крайне желательным, но на данный момент невозможным. Достижение таких целей позволяет сотрудникам компании понять, что они способны на большее. Самым популярным типом амбициозных целей являются тактические цели, которые нацелены на итерационное, постоянное улучшение показателей, от этапа к этапу. Возникают ситуации, когда достижение поставленных целей требует от сотрудников радикально нового и прорывного подхода к работе. Амбициозная цель представляет собой вызов и мотивирует сотрудников компании к развитию. Но в тоже время амбициозные цели показывают свою эффективность только в тех случаях, когда они достижимы.

При этом стоит отметить, что при постановке целей должна учитываться бимодальная модель, включающая разные подходы для change-функции и hip-функции. Под hip-функцией в данном случае понимается поддержание текущего бизнеса, а под change – внедрение изменений, поиск точек роста и инновации [10].

Для постановки и отслеживания выполнения целей для hip-функций больше подходит использование **KPI (Key Performance Indicator, ключевой показатель производительности)**. Использование KPI позволяет оценить успешность выполняемых мероприятий и, по сути, представляет собой измеряемый индикатор достигнутых результатов. Использование KPI делает прозрачной систему мотивации за счет фиксации плановых и фактических значений [11].

Порядок достижения амбициозных целей и ключевых показателей

Для change-функций большую эффективность показывает подход с использованием **OKR (Objectives**

and Key Results, цели и ключевые результаты). Суть данного метода заключается в том, что исходные цели формируют, во-первых, стратегию развития компании или команды, а во-вторых, измеримые конечные ключевые результаты, показывающие уровень выполнения заявленной цели [12, 13]. Постановка целей с помощью OKR позволяет реализовать амбициозную цель и несколько измеримых действий, которые необходимо выполнить для достижения этой цели.

В целом цели, которые устанавливаются с помощью OKR, наиболее амбициозны. Однако такие цели также должны быть достижимы [14].

В компании Google при постановке амбициозных целей используют OKR двух типов, которые называют moonshot и roofshot. В табл. 2 представлено сравнение этих двух типов OKR [15].

Стоит отметить, что moonshots являются основой системы OKR компании Google. Тем не менее их широкое применение возможно только в организациях с высоким уровнем зрелости и развитой культурой. Это связано с тем, что такой тип целей может демотивировать команду, т. к. люди любят и привыкли закрывать цели. Достижение уровня в 60 % является сильным демотиватором, особенно в начале проекта. В компании со слабой лидерской позицией и низкой амбициозностью руководителей может возникнуть ситуация, когда достижение цели на 60 % станет нормой для всех процессов. Также возможны ситуации, когда результаты какого-то подразделения, которому был установлен тип цели moonshot, необходимы для работы другой команды. В этом случае достижение цели на 60 % может быть недостаточно. По этой причине стоит уделять пристальное внимание синхронизации работы таких команд. Таким образом, для компании с недостаточным уровнем зрелости рекомендуется постановка исключительно целей типа roofshot. При этом нет четкого описания методики определения количественных значений таких целей.

Как было описано ранее, согласно методологии SMART любая цель должна быть достижимой (achievable). При этом цель должна быть амбициозной, чтобы мотивировать персонал на достижение значимых результатов. В этих условиях актуальной представляется задача определения таких значений целей, которые будут достаточно амбициозными, но при этом реализуемыми в полной мере.

Согласно разработанной методике постановка целей происходит как снизу вверх, так и сверху вниз.

При этом целеполагание сверху вниз происходит относительно конкурентов, находящихся в одной зоне присутствия, и нацелено на получение конкурентного преимущества относительно них. Целеполагание снизу вверх ориентировано на максимально точную оценку и достижение внутреннего потенциала.

Для целеполагания снизу вверх необходимо оценить теоретически достижимый потенциал. При оценке потенциала в качестве ориентиров должны учитываться минимально возможные затраты, максимально доступная производительность агрегатов, отсутствие потерь качества, отсутствие потерь дисциплины поставок. Кроме того, необходимо провести бенчмаркинг с внешними конкурентами и выбрать наиболее перспективные наукоемкие технологии [16] с отработанной практикой внедрения [17].

Пошаговый алгоритм реализации потенциала амбициозного целеполагания

В результате оценки потенциала амбициозного целеполагания можно выделить два его вида: потенциал в краткосрочной перспективе (до 2 лет) и потенциал в долгосрочной перспективе (более 2 лет).

Оценка потенциала состоит из следующих шагов:

Шаг 1: Построение структуры влияния на затраты, качество и производительность и выявление ключевых драйверов снижения затрат, повышения качества и производительности.

Шаг 2: Выявление наилучших достигнутых показателей ключевых драйверов за предыдущие периоды.

Шаг 3: Определение наилучшего теоретического результата и технического предела.

Шаг 4: Сравнение с конкурентами и лучшими практиками.

Шаг 5: Расчет кумулятивного потенциального эффекта.

На шаге 1 определение и визуализация основных статей структуры затрат подразделения осуществляются в целях дальнейшего выявления ключевых драйверов влияния. Наиболее значимые показатели определяются на основе статистических данных за последние 3–5 лет. Из полученного списка выбираются ключевые драйверы, которые имеют потенциал к улучшению и которыми имеется возможность управлять [18–20].

На шаге 2 для отобранных ключевых драйверов определяются условия, которые позволили добиться наилучших результатов.

Описание амбициозных типов целей и ключевых результатов (OKR) [Description of ambitious types of targets and key results (OKR)]	
Тип цели Moonshot	Тип цели Roofshots
Цель как ориентир, куда двигаться, которая может быть достигнута только в долгосрочной перспективе Значения цели ставятся выше порога, который кажется реальным (соответствует потенциалу, который понятно, как достигать) Цель считается закрытой, если она выполнена на 60–70 %	Достаточно сложные цели, но достижимые Закрытие цели означает ее выполнение на 100 %

Таблица 2

Для этого необходимо:

1. Собрать статистику на доступном горизонте анализа (3–5 лет) по ключевым драйверам влияния.
2. Проанализировать влияние сезонности на драйверы.
3. Выделить лучший исторический результат с учетом сезонности.
4. Проанализировать условия, позволившие достичь наилучшего исторического результата.
5. Выявить все условия, влияющие на драйвер.
6. Оценить и зафиксировать их состояние на момент получения наилучшего результата.

На шаге 3 определяется наилучший возможный результат в условиях текущей технологии. Для этого может быть использовано несколько способов:

- На основе паспортных данных на технические и технологические характеристики оборудования.
- Расчетом или методом математического моделирования идеальных условий работы оборудования при текущих технологических условиях.
- Оценка на основе научной литературы или через профильные НИИ теоретически обоснованных пределов значений в идеальных технологических условиях.
- Оценка на основе опыта работы, понимания технического состояния и реальных возможностей оборудования.

В результате получают 2 показателя: технический предел при действующей технологии и теоретический лучший результат при альтернативной технологии.

На шаге 4 осуществляется сравнение текущих показателей ключевых драйверов с лучшими результатами по отрасли и технологических условий, позволяющих достигать данного уровня. Для этого могут быть использованы инструменты внутреннего и внешнего бенчмаркинга. При этом необходимо обязательно учитывать различия в технологии [19].

На шаге 5 для каждого показателя производится предварительная оценка реализуемости для определения краткосрочной и долгосрочной цели, при этом бенчмарки с лучшими практиками также используются индикативно для проверки корректности расчетов общего потенциала – показатели лучших практик не могут быть выше общего выяв-

ленного потенциала. При этом стоит отметить, что теоретически достижимый потенциал необходимо периодически пересматривать.

Таким образом, на основе оценки теоретически достижимого потенциала для каждого подразделения определяется цель при использовании существующей технологии и при использовании альтернативной (прорывной) технологии (**рис. 1**).

Далее осуществляется оценка достаточности найденного потенциала для достижения конкурентного преимущества с помощью целеполагания сверху вниз. Постановка целей сверху вниз базируется на достижении максимального на рынке значения показателя TSR (Total Shareholder Return – совокупный доход акционеров), который отражает, насколько успешно компания обеспечивает доход акционерам и делает компанию привлекательной для инвесторов. Из-за высокой конкуренции на металлургическом рынке целевые значения TSR необходимо определять относительно конкурентов. Этот показатель также был выбран по той причине, что по нему можно получить данные и аналитику от крупных инвестиционных банков, например Goldman Sachs [4]. Это позволяет моделировать и прогнозировать данный показатель.

Сначала осуществляются оценка и прогнозирование данного показателя и его динамики у конкурентов [21, 22]. При этом учитываются проекты, направленные на снижение текущих затрат, рост мультипликатора, снижение доли заемного капитала и получение дополнительной плановой прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации (что характеризует показатель EBITDA) от CAPEX-проектов (проектов по финансированию основных фондов предприятия), а также макротренды на рассматриваемых рынках металлопродукции и сырья и оценка перспектив изменения курсов валют.

Для достижения требуемого значения TSR компании необходимо повышать EBITDA и Multiple (мультипликатор). Для выбора оптимальных целевых значений этих показателей строится таблица чувствительности TSR (**рис. 2**).

Цель считается амбициозной, если она позволяет обогнать конкурентов по показателю TSR. Целевое

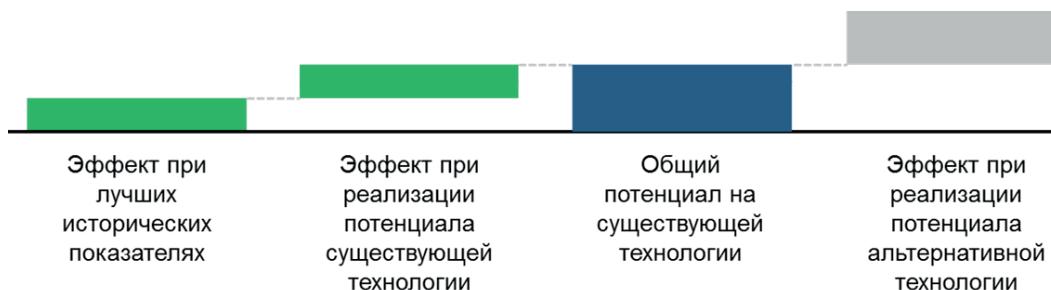


Рис. 1. Оценка значений целей на существующей и альтернативной технологии
[Evaluation of target values on existing and alternative technology]

		Мультипликатор						
		3	4	5	6	7	8	9
ЕБИТДА	1000	73%	82%	91%	100%	109%	118%	127%
	1100	84%	93%	102%	111%	120%	129%	138%
	1200	95%	104%	113%	122%	131%	140%	149%
	1300	106%	115%	124%	133%	142%	151%	160%
	1400	117%	126%	135%	144%	153%	162%	171%
	1500	128%	137%	146%	155%	164%	173%	182%
	1600	139%	148%	157%	166%	175%	184%	193%
	1700	150%	159%	168%	177%	186%	195%	204%
	1800	161%	170%	179%	188%	197%	206%	215%
	1900	172%	181%	190%	199%	208%	217%	226%
	2000	183%	192%	201%	210%	219%	228%	237%

XX Значение показателя TSR лучше, чем у Конкурента 1

XX Значение показателя TSR лучше, чем у Конкурента 2

Рис. 2. Таблица чувствительности к изменению совокупного дохода акционеров (TSR) [Change Sensitivity Table Shareholder Income (TSR)]

значение мультипликатора целесообразно брать на основе прироста прошлого периода. В зависимости от текущего уровня ЕБИТДА компании и найденного теоретически достижимого потенциала возможны три варианта:

1. Если компания и так является лидером рынка и ей не требуется опережать конкурентов, то в качестве амбициозной цели по ЕБИТДА используется теоретически достижимый потенциал на базе существующей технологии.

2. Если найденного теоретически достижимого потенциала на базе существующей технологии достаточно для того, чтобы опередить конкурентов, то его значение используется в качестве амбициозной цели по ЕБИТДА. При этом в качестве цели берется весь теоретически достижимый потенциал, даже если для того, чтобы обогнать конкурентов, не требуется достигать его полностью.

3. Если найденного теоретически достижимого потенциала на базе существующей технологии недостаточно для того, чтобы опередить конкурентов, то в значение амбициозной цели по ЕБИТДА включают и эффект от использования альтернативных (прорывных) технологий.

Полученная амбициозная цель декомпозируется для каждого подразделения пропорционально значению теоретического потенциала.

Заключение

Представленная методика позволяет обоснованно определить такие количественные значения целей, которые будут являться амбициозными и в то же время достижимыми. Ее использование позволит найти мотивы для персонала, направленные на поиск новых прорывных идей, и при этом избежать проблем,

связанных с демотивацией персонала из-за невозможности достижения целей. На основе разработки амбициозных целей были отобраны ключевые драйверы, влияющие на формирование целевых показателей, для каждого из них был определен потенциал и были разработаны мероприятия по его достижению.

Предложенный подход к целеполаганию был применен в крупной металлургической компании, и это значительно улучшило позиции корпорации на международном рынке металлопродукции [23]. Международное рейтинговое агентство Moody's повысило долгосрочный рейтинг ПАО «Северсталь» с Ваа3 до Ваа2, что повлекло изменение прогноза по рейтингу с позитивного на стабильный, вслед за пересмотром суверенного рейтинга России с Ва1 до Ваа3 и изменением странового потолка по обязательствам в иностранной валюте с Ваа3/Р-3 до Ваа2/Р-2 [24].

Таким образом, внедрение рассмотренных мероприятий в одном из подразделений компании за предшествующий год позволило снизить затраты на 1759 млн руб. и, соответственно, значительно увеличить прибыль, обеспечить увеличение собственного капитала, рост финансовой устойчивости, а также повысить кредитный рейтинг.

Библиографический список

1. *Фатхутдинов Р.А.* Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. СПб: Питер, 2011. 496 с.
2. *Портер М.* Международная конкуренция. М.: ЮНИТИ, 2015. 424 с.
3. *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. 454 с.

4. Горшков Р.К., Шепелева Л.С. Анализ существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия // РИСК. Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2010. № 2. С. 114–117.
5. Сысоева Е.А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие // Экономические науки. 2010. № 12. С. 283–287.
6. Карнов А.Л. Конкурентоспособность: тактика и стратегия предприятия. Иркутск: ОмГУ, 2013. 180 с.
7. Chalabyan A., Mori L., Vercammen S. The current capacity shake-up in steel and how the industry is adapting. McKinsey & Company. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/the-current-capacity-shake-up-in-steel-and-how-the-industry-is-adapting> (дата обращения: 15.02.2019).
8. Селюков М.В. Процесс постановки целей в системе менеджмента организации // Современные проблемы науки и образования. 2011. № 3. С. 47.
9. Егорова Ю.А. Роль целеполагания в системе управления // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2010. № 9. С. 91–92.
10. Булин Д. Грегф: России требуется новая система управления. 2016. URL: https://www.bbc.com/russian/business/2016/05/160522_gref_skolkovo_lecture (дата обращения: 15.02.2019).
11. Grove A. High Output Management. New York: Vintage, 2015 243 p.
12. Niven P.R., Lamorte B. Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. Hoboken (New Jersey): John Wiley & Sons, 2017. 224 p.
13. Wodtke C. Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results. Cucina Media LLC, 2016. 166 p.
14. Huether D. An Introduction to OKR: Objectives And Key Results // Psychol. Bull. 2016. V. 142. N. 2. P. 198–229.
15. Guide: Set goals with OKRs. URL: <https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/introduction/> (дата обращения: 15.02.2019).
16. Лещинская А.Ф., Лещинская М.В. Система финансирования реализации инновационных наукоемких технологий // Экономика в промышленности. 2013. № 4. С. 64–69. DOI: 10.17073/2072-1633-2013-4-64-69
17. Глухов В.В., Петреня Ю.К., Шилин П.С. Выбор критериев для оценки эффективности инновационной деятельности энергомашиностроительного предприятия // Промышленная политика в цифровой экономике: проблемы и перспективы. Труды научной практической конференции с международным участием. СПб, 2017. С. 374–380.
18. Каменева Е.А. Корпоративный рост: методология измерения и управленческий инструментарий (финансовый аспект). М.: Научные технологии, 2013. 22 с.
19. Шибанов К.С. Проблемы внедрения «бережливого производства» на отечественных предприятиях // Экономика в промышленности. 2017. Т. 10. № 4. С. 335–343. DOI: 10.17073/2072-1633-2017-4-335-343
20. Лещинская А.Ф., Подлепа В.А. Особенности прогнозирования финансовых характеристик рынка // Финансовый менеджмент. 2016. № 1. С. 67–78.
21. Лещинская А.Ф., Подлепа В.А. Использование элементов дисперсионного анализа в задачах оценки качества группирования финансово-экономической информации // Финансовый менеджмент. 2016. № 2. С. 77–84.
22. Долгопятова Т.Г. Эмпирические обследования предприятий: методы и практика // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2008. Т. 12. № 1. С. 76–106.
23. Moody's Investors Service. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Moody's_Investors_Service (дата обращения: 15.02.2019).
24. ПАО Северсталь. URL: <https://www.severstal.com/rus/media/news/document23840.phtml> (дата обращения: 15.02.2019).

Ekonomika v promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics

2019, vol. 12, no. 2, pp. 205–212

ISSN 2072-1633 (print)

ISSN 2413-662X (online)

**Ambitious, dynamic goal-setting
as a tool to improve the competitiveness
of the metallurgical company**

A.V. Kolobov – Business System Development Director,
avkolobov@severgroup.ru

Severgroup, 2 Klari Tsetkin Ul., Moscow 127299,
Russia

Abstract. The article describes an approach to dynamic definition of achievable ambitious goals of the company on the horizon from two to five years and their breakdown for organizational units that allows to provide

a market advantage over competitors. To solve this problem we describe a mechanism for analysis of the main factors in improving competitiveness of the enterprise based on Michael Porter's Five Forces. A new approach to determine quantitative values of goals that are ambitious and stimulate staff to achieve significant results is proposed. The approach to breaking down these objectives for the company's units on the basis of theoretical potential assessment is also described. The ambition of the approach is dictated by the need to include factors of production in ensuring the final result of the enterprise. The proposed method allows to determine reasonably such quantitative values of goals that will be

ambitious but at the same time achievable. On the basis of the methodology an example of setting ambitious cost reduction goals for the departments of the steel making enterprise is shown.

Keywords: corporation, business system, dynamic goal setting, basic objective, ambitious goal, factors of competitiveness, Michael Porter's Five Forces, competitive force parameters

References

1. Fatkhutdinov R. *Konkurentosposobnost' organizatsii v usloviyakh krizisa: ekonomika, marketing, menedzhment* [Competitiveness of the organization in crisis: Economics, marketing, management]. St. Petersburg: Peter, 2011. 496 p. (In Russ.)
2. Porter M. *Mezhdunarodnaya konkurenciya* [International competition]. Moscow: YuNITI, 2015. 424 p.
3. Porter M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslei i konkurentov. Competitive strategy* [Competitive strategy: Methods of analysis of industries and competitors]. Moscow: «Alpina Publisher», 2011. 454 p. (In Russ.)
4. Gorshkov R. The analysis of existing methods of an estimation of competitiveness of the enterprise. *RISK Resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurenciya = RISK Resources, information, supply, competition*. 2010. Vol. 2. Pp. 114–117. (In Russ.)
5. Sysoeva E. Factors of enterprise competitiveness: approaches and components. *Ekonomicheskie nauki = Economic Sciences*. 2010. Vol. 12. Pp. 283–287. (In Russ.)
6. Karpov A. *Konkurentosposobnost': taktika i strategiya predpriyatiya* [Competitiveness: tactics and strategy of the enterprise]. Irkutsk: OmGU, 2013. 180 p. (In Russ.)
7. Chalabyan A., Mori L., Vercammen S. The current capacity shake-up in steel and how the industry is adapting. McKinsey & Company. 2018. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/the-current-capacity-shake-up-in-steel-and-how-the-industry-is-adapting> (accessed: 15.02.2019)
8. Selyukov M. Process of statement of the purposes in system of management of the organization. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya = Modern problems of science and education*. 2011. Vol. 3. P. 47. (In Russ.)
9. Egorova Yu.A. The Role of goal-setting in the management system. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy = International journal of applied and fundamental research*. 2010. Vol. 9. Pp. 91–92. (In Russ.)
10. Bulin D. Gref: Russia needs a new management system. 2016. Available at: https://www.bbc.com/russian/business/2016/05/160522_gref_skolkovo_lecture (accessed: 15.02.2019). (In Russ.)
11. Grove A. *High Output Management*. New York: Vintage, 2015 243 p.
12. Niven P.R., Lamorte B. *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. Hoboken (New Jersey): John Wiley & Sons, 2017. 224 p.
13. Wodtke C. *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*. Cucina Media LLC, 2016. 166 p.
14. Huether D. An Introduction to OKR: Objectives and Key Results. *Psychol. Bull.* 2016. Vol. 142. No. 2. Pp. 198–229.
15. Guide: Set goals with OKRs. Available at: <https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/introduction/> (accessed: 15.02.2019).
16. Leshchinskaya A.F., Leshchinskaya M.V. Innovative high-tech technologies; financing system. *Ekonomika v promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics*. 2013. No. 4. Pp. 64–69. (In Russ). DOI: 10.17073/2072-1633-2013-4-64-69
17. Glukhov V., Petrenya P., Shilin P. *Vybor kriteriev dlya otsenki effektivnosti innovatsionnoi deyatel'nosti energomashinostroitel'nogo predpriyatiya* [Selection of criteria for evaluating the effectiveness of innovative activity of power engineering enterprise]. *Industrial policy in the digital economy: problems and prospects. Works of scientific and practical conference with international participation*. St. Petersburg, 2017. Pp. 374–380 Pp. (In Russ.)
18. Kameneva E. *Korporativnyi rost: metodologiya izmereniya i upravlencheskii instrumentarii (finansovyi aspekt)* [Corporate growth: measurement methodology and management tools]. Moscow: Nauchnye tekhnologii, 2013. 22 p. (In Russ.)
19. Shibanov K. Problems of introduction lean production at the domestic enterprises. *Ekonomika v promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics*. 2017. Vol. 10. No. 4. Pp. 335–343. (In Russ). DOI: 10.17073/2072-1633-2017-4-335-343
20. Leshchinskaya A., Podlepa V. Forecasting of financial market characteristics. *Finansovyi menedzhment = Financial management*. 2016. No. 1. Pp. 67–78. (In Russ.)
21. Leshchinskaya A., Podlepa V. The use of the elements of analysis of variance in the task of assessing the quality of clustering of economic and financial information. *Finansovyi menedzhment = Financial management*. 2016. No. 2. Pp. 77–84. (In Russ.)
22. Dolgopyatova T.G. Firm-level Empirical Surveys: Tools and Practice. *Ekonomicheskii zhurnal Vysshei shkoly ekonomiki = Higher School of Economics Economic Journal*. 2008. Vol. 12. No.1. Pp. 76–106. (In Russ.)
23. Moody's Investors Service. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Moody's_Investors_Service (accessed: 15.02.2019).
24. PSC Severstal. Available at: <https://www.severstal.com/> (accessed: 15.02.2019). (In Russ.)