

УДК 662.01:338.28

М.А. Комиссарова

**ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ
УГЛЕДОБЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НОВЫХ МЕТОДОВ
УПРАВЛЕНИЯ**

Рассмотрены проблемы развития отечественного топливно-энергетического комплекса, определена роль предприятий угледобывающей отрасли в его структуре, говорится о необходимости совершенствования механизмов стратегического управления угледобывающими предприятиями с учетом их специфики и приводится набор возможных стратегий развития угольных компаний, обеспечивающих их стабильное функционирование.

Ключевые слова: угледобывающие предприятия, стратегическое управление, стратегии развития.

В основу реформирования топливно-энергетического комплекса страны в середине 1990-х годов была положена энергетическая стратегия, фактически сохранявшая инерцию ранее проводимой политики приоритетной газификации народного хозяйства. Стратегия «газовой паузы», ориентированная на директивное распределение трудовых и финансовых ресурсов в принципе не соответствовала идеологии рыночных преобразований, что в конечном итоге привело к негативным результатам. Ни одна промышленно развитая страна в такой степени не ориентирована на газовое топливо, как Россия, где доля газа в производстве электроэнергии свыше 60 %, на уголь приходится лишь 12 %, тогда как в мировом сообществе на угольном топливе в среднем производится 44 % электроэнергии, в США и Германии до 60 %, а в ряде угледобывающих стран - 95-98 % [1].

По прогнозу Международного энергетического агентства в середине нынешнего столетия в мировом топливно-энергетическом балансе будет преобла-

дать уголь, запасов которого хватит на шесть веков, причем на долю угля приходится около 90 % энергетического потенциала полезных ископаемых органического происхождения, пригодных для промышленной разработки. Мировое потребление энергоресурсов возрастет в 1,4 раза - до 17,3 млрд т условного топлива, в том числе угля до 5 млрд. т у.т. (в 1,5 раза).

При формировании и развитии своего топливно-энергетического комплекса каждая страна стремится реализовать конкурентные преимущества и использовать в первую очередь местные источники сырья. В странах, располагающих обширными запасами местного угля, обычно преобладает угольная генерация, а в регионах, где местные ископаемые ресурсы жестко ограничены, активно развиваются атомные технологии. По данным Всемирного института угля (World Coal Institute), сегодня в мире уголь находит все большее применение. Используемый в энергетике зарубежных стран газ достаточно дорог (газ, поставляемый ОАО «Газпром» в 2009 году в

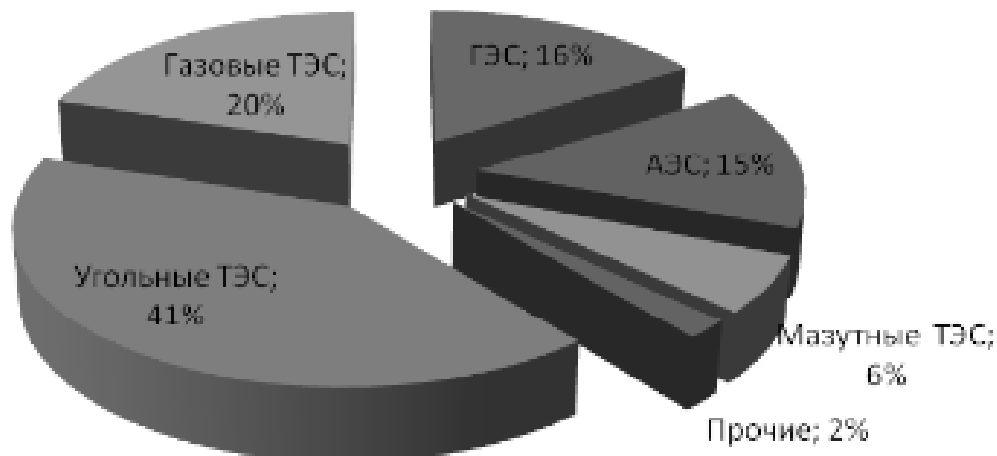


Рис. 1. Структура мирового производства электроэнергии¹

страны СНГ и Балтии, а также в страны Западной Европы, дороже внутрисредиземноморского газа в 2,2 и 4,7 раза соответственно). Поэтому на Западе «голубое» топливо применяется в основном на самых прорывных направлениях. Уголь же заметно дешевле, что ведет к более активному развитию новых угольных технологий для производства электроэнергии. Структура мирового производства электроэнергии за 2008 год показывает, что угольная генерация в мире используется достаточно активно (рис. 1). В целом, по данным International Energy Agency, доля угольной генерации составляет более 40 % всей мировой выработки электроэнергии.

Задача более широкого использования угля в энергетике и технологических процессах становится особенно актуальной. В сценариях развития хозяйственного комплекса необходимо ориентироваться на удовлетворение спроса энергетике и экономики в целом за счет увеличения доли отечественного угля в топливно-энергетическом балансе

страны, достаточной надежности которого можно достичь при условии, что уголь станет важнейшим топливным ресурсом как в районах его традиционного использования, так и в европейской части страны.

Стратегической целью государственной политики в сфере повышения энергетической эффективности экономики является максимально рациональное использование энергетических ресурсов на основе обеспечения заинтересованности производителей и потребителей энергии в энергосбережении, а также инвестировании в эту сферу.

Угольная промышленность, в течение десятилетий являлась традиционно дотационной; отрасль, при этом величина оптовых цен долгое время оставалась постоянной, а себестоимость неуклонно увеличивалась в связи с ростом цен используемых материалов и оборудования, с ухудшающимися горно-геологическими условиями эксплуатации и систематическим отставанием работ по обновлению и техническому перевооружению производственного потенциала, действующих угледобывающих предприятий. К середине 1995 года

¹ Составлена на основании данных литературных источников [1, 2]

доля оптовой цены на уголь в общих затратах на его добычу упала до 25%, а остальная часть - около 75% - дотирировалась государством, в результате чего государственные дотации превратились в основной источник финансирования угольного производства.

Специфика угледобывающих предприятий требует разработки специальных методических подходов к формированию механизма стратегического управления, который на основе многовариантных расчетов должен обеспечить учет интересов основных участников отношений и неопределенность внешней и внутренней среды функционирования предприятий в долгосрочной перспективе.

В России понятия «менеджмент» и «управление» в целом почти не имеют отличия в трактовке, поэтому в тексте данного исследования принимаем однозначность этих понятий. Будем считать что, менеджмент представляет собой такую систему управления, которая своими функциями призвана воспроизводить на расширенной основе управляемую организацию, обеспечивая в ней заданные извне качественные и количественные переменные. Проведенный анализ теоретико-методологических подходов к управлению говорит, о том, что до настоящего времени при отсутствии единой теоретической базы, еще не выработана универсальная структура процесса стратегического управления, а набор стратегических альтернатив, выдвигаемый в основном западными учеными-экономистами, не оправдал пока себя в условиях отечественной экономики. Поэтому необходим поиск альтернативных направлений стратегического развития российских промышленных компаний, позволяющий им встать на путь дальнейшего устойчивого развития. В рамках рассматриваемой нами проблемы

внимание будет направлено на предприятие угледобывающего сектора экономики.

Каждый объект управления характеризуется существенными особенностями, но научные методы управления имеют общие принципы и методы воздействия на любой управляемый объект. Теория, практика и искусство управления применяются руководителем для достижения цели своей деятельности и позволяют выработать стратегию, комплекс средств и методов для решения поставленных задач. Определение целей, стратегии управления и осуществления принятых решений с помощью производственного коллектива составляют основной комплекс обязанностей руководителя любой организации.

В хозяйственной жизни современной России использование стратегического управления проблематично по причинам неразвитости рыночных отношений, отсутствия необходимой организационной культуры, маркетинговой информации, кадров, владеющих методами анализа и планирования, стратегическим мышлением.

Стратегическое управление представляет собой деятельность по разработке и реализации стратегии в масштабе реального времени. Оно обуславливается, с одной стороны, необходимостью определения миссии предприятия, как условия, позволяющего обосновать степень удовлетворения интересов учредителей предприятия и заинтересованных структур в его развитии, а с другой стороны, рыночной системой хозяйствования. Стратегическое планирование, в отличие от оперативного, устремлено в будущее. Оно концентрирует свое внимание на определении долгосрочных целей развития предприятия и организации работы по их выполнению.

Его концептуальной установкой становится представление о предприятии, как открытой системе, эффективность функционирования которой определяется, как взаимодействием ее отдельных структурных частей, так и полнотой учета воздействия внешних сил на нее. Такая нацеленность стратегического управления предопределяет его внутреннее содержание.

Многогранность характеристик понятия «стратегия» и «стратегическое управление» объясняет трудность формулирования его общего универсального определения. Считаем, что наиболее емким и соответствующим направлению данного исследования, является следующее определение: *стратегия – это комплексная программа действий на долгосрочную перспективу, формирующая основные цели и задачи компании, устанавливающая при этом приоритеты в распределении ресурсов и последовательности выполняемых действий в рамках поставленных задач. Стратегическое управление – реализация комплексной программы действий на долгосрочную перспективу (стратегии) в постоянно меняющихся условиях внешней среды.*

Таким образом, стратегия позволяет сосредоточиться на главных проблемах и отбросить второстепенные; скоординировать действия компании по реализации миссии и основных целей; обеспечить прочные конкурентные преимущества компании на мировых и внутренних рынках. С помощью стратегии происходит создание стратегического потенциала фирмы. В общем, она представляет собой основу практической деятельности компании и процесс ее адаптации к внешней среде.

Выбор нужной стратегии – одна из наиболее важных задач стратегического менеджмента, которая требует примене-

ния нестандартных организационных и управленческих решений. Любая, даже самая эффективная стратегия не будет результативной, если она станет очевидной и прогнозируемой конкурентами. Следовательно, необходимо разработать такую стратегию, которая бы наиболее эффективно способствовала достижению поставленных перед компанией целей и задач, а также обеспечивала конкурентоспособность компании и помогла укрепить ее положение на рынке.

В ходе реализации стратегии необходимо получить следующие результаты: удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон, являющихся элементами внешней среды, таких как: производства, персонал, поставщики, потребители, инвесторы, а также интересы социальной сферы и сферы разработки инноваций. И, конечно же, в качестве основного результата в глобальном масштабе – удовлетворение муниципальных, региональных и государственных интересов. При этом, говоря о функционировании предприятий топливно-добывающего комплекса, немало важную роль играет экологический фактор, поскольку здесь затрагиваются вопросы рационального недропользования, и минимизации экологического ущерба, наносимого деятельностью таких предприятий.

Результаты проведенных исследований показывают, что при отказе от государственной поддержки угледобывающих предприятий, в течение ближайших пяти лет, почти все они могут прекратить свое существование. Поэтому угледобывающим предприятиям необходимо разработать комплекс мероприятий, стратегий их дальнейшего существования.

Как видно из рис. 2, для удовлетворения интересов производства и устой-

чивого развития компании на наш взгляд необходимым шагом является перестройка организационной структуры управления, для чего обязательным элементом будет внедрение технических и технологических новшеств, за счет этого произойдет улучшение качества продукции, упрочение рыночных позиций и наращивание конкурентоспособного потенциала. Соблюдение всех этих позиций должно соответственно способствовать достижению конечной цели любой коммерческой организации – росту прибыли [3].

На сегодняшний день управление знаниями становится решающим фактором социально-экономического развития. При этом ведущую роль в современной экономике начинают играть информационные технологии. Важными факторами создания добавленной стоимости становятся коммуникации, интеллектуальный потенциал, отделы НИОКР и т.п., поскольку большая часть стоимости большинства продуктов возникает не на стадии материального производства, а в ходе дизайна, маркетинга, обслуживания и контроля качества.

Современная модель стратегического управления должна базироваться на разнообразных элементах управленческого воздействия. Она должна использовать не только традиционные методы управления, каковыми являются авторитет, персональная зависимость, мотивация, но и относительно новые методы, такие как использование инноваций, творческое участие работников, работу в команде, управление знаниями. В теории и практике стратегического управления разработаны и применяются различные модели стратегического выбора, к числу наиболее известных из них следует отнести матрицу возможностей И. Ансоффа [4], матрицу «рынок-продукт» А. Стейнера [7], модель кон-

курентоспособных стратегий М. Портера [6], модель выбора конкурентных стратегий Ф. Котлера [5], модель стратегического выбора на основе цикла развития предприятия. В свою очередь, мы считаем возможным классифицировать стратегии развития угледобывающих компаний в сложных, постоянно меняющихся условиях внешней среды:

1. *Стратегии пассивного существования.* Предусматривают обеспечение функционирования предприятия в условиях наиболее благоприятных для его деятельности, уже имеющихся позитивных факторов в сформировавшихся условиях внешней среды.

2. *Стратегии активного существования.* Направлены на активное использование имеющихся факторов внешней среды, уже существующих технологий, возможную адаптацию и поиск наиболее благоприятных путей для перехода на новые рыночные позиции. Это должно проявляться в способности компании к быстрой перестройке внутренних структур и использовании более сложных форм стратегического поведения.

3. *Стратегии развития,* т.е. стратегии воздействия на внешнюю среду. Обеспечивают функционирование предприятий с использованием новых технологий (инноваций) и способствуют непосредственному воздействию самого предприятия на окружающую среду.

В условиях командной экономики диверсификация осуществлялась, как правило, с большими затратами и не могла обеспечить успешное развитие угольного производства.

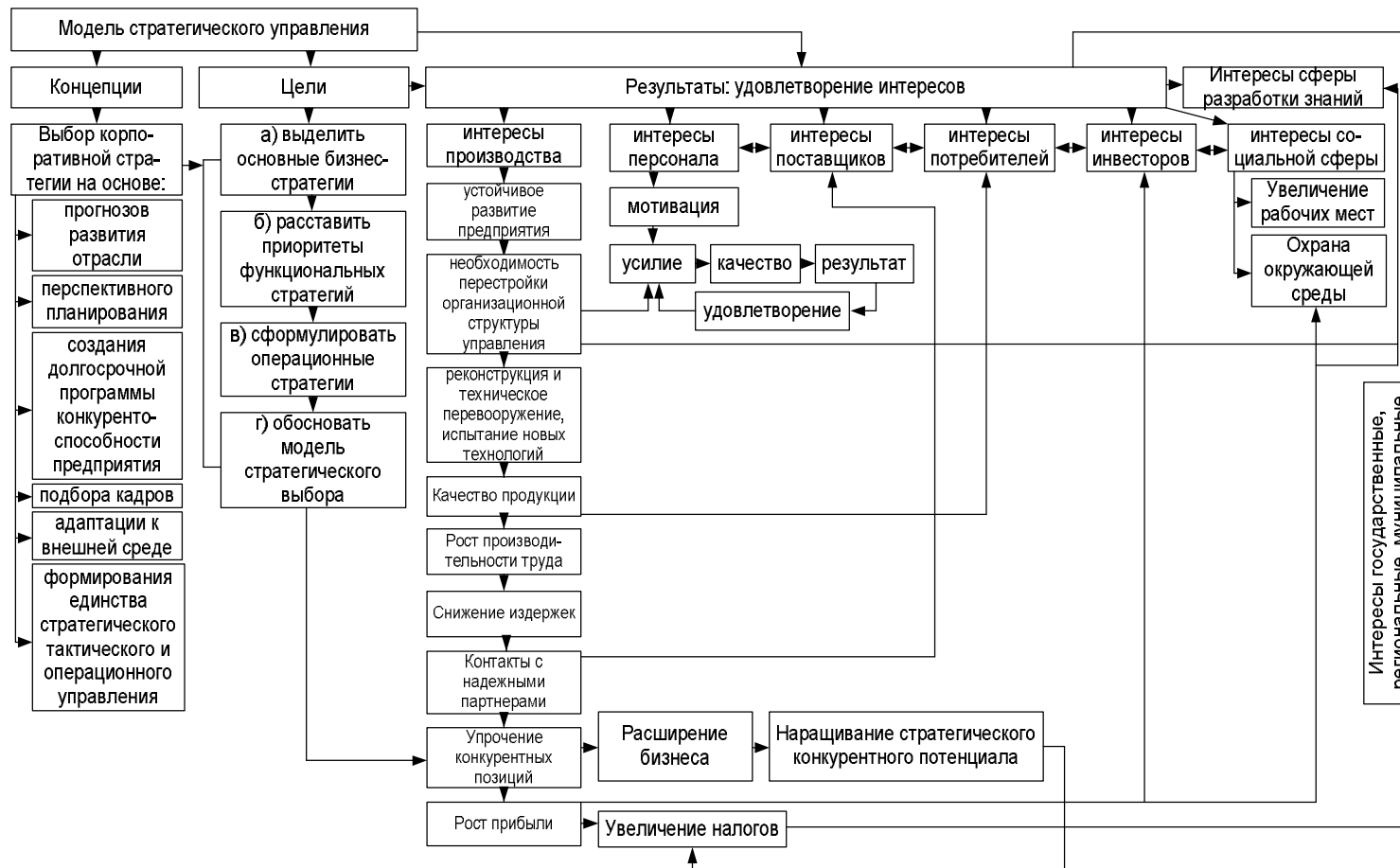


Рис. 2. Модель стратегического управления угледобывающим предприятием

В дальнейшем к важнейшим недостаткам диверсификации можно было отнести убыточность значительной части непрофильных производств и их неспособность функционировать в условиях перехода к рынку и общего спада производства, а также отсутствие платежеспособности у потенциальных потребителей новой непрофильной продукции, появление на рынке зарубежных конкурентов и т.п.

Ныне существующая система государственной поддержки угледобывающих предприятий еще не заставляет рассматривать диверсификацию производства как путь повышения экономической устойчивости рассматриваемых предприятий и связанных с этим позитивных сдвигов в социальной области. По этим причинам диверсификация в настоящее время имеет относительно небольшие масштабы на предприятиях угольной отрасли, во многом не использующих ее потенциальные возможности.

В перспективе очевидным эффектом диверсификации может явиться создание новых непрофильных рабочих мест в составе акционерного общества и стремление компании к возможности прибыльного функционирования, параллельно с основным, не угольного производства. Это будет иметь особое значение в обстановке экономического кризиса в целом и обостряющейся финансовой неустойчивости предприятий отрасли в частности [8].

Реализацию инновационных стратегий угольными компаниями с целью повышения экономической эффективности и конкурентоспособности предприятий по нашему мнению целесообразно производить на основе:

- перестройки организационной структуры предприятия;

- выбора проектных решений угледобывающих предприятий на основе использования высоких технологий и достижений научно-технического прогресса в строительстве предприятий;

- разработки инвестиционных проектов реализации технических новшеств на угледобывающих предприятиях;

- формирования сценариев стратегии реализации инноваций на основе моделирования, применения прогрессивных организационно-технологических схем строительства угледобывающих предприятий, эффективных схем планировки горных работ и преобразования технологий разработки угольных пластов и переработки углей;

- разработки прогноза возможного развития угольной отрасли с учётом основных тенденций преобразования технологий добычи и переработки угля, а также стратегии управления инновациями;

- высокого уровня квалификации персонала за счёт целенаправленной подготовки работников для овладения универсальными знаниями в области эксплуатации шахты;

- выбора рациональной схемы ведения очистных работ в соответствии с геологическими условиями и параметрами оборудования для очистных работ;

- применения высоких технологий на горно-подготовительных и очистных работах.

Наличие у предприятия способности к осуществлению инноваций и диверсификации являются ключевыми составляющими определения их конкурентоспособности и стратегической позиции на топливно-энергетическом рынке. Современная модель стратегического управления должна базироваться на разнообразных элементах управленческого воздействия. Она должна использовать не только традиционные методы

управления, каковыми являются авторитет, персональная зависимость, мотивация, но и относительно новые методы, такие как использование инноваций, творческое участие работников, работу в команде, управление знаниями. Толь-

ко при наличии этих условий возможно достичь необходимой эффективности в управлении промышленными предприятиями, в том числе, и угледобывающими компаниями.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Итоги* работы ТЭК России в 2009 году и задачи на 2010 год. Приложение к журналу «ТЭК стратегии развития», март №1, 2010 г.
2. *Макаров А.А.* Посткризисное развитие топливно-энергетического комплекса России. Академия энергетика, № 5[31], октябрь, 2009 г.
3. *Комиссарова М.А.* Стратегическое управление отечественными промышленными компаниями с использованием новой парадигмы. Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия Соц.-экон. Науки, № 2, 2011 г.
4. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
5. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль. – СПб.: Питер, 2002.
6. *Портер М.* Международная конкуренция/Пер. с англ. под ред. И с предисловием В.Д.Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.
7. *Steiner G.A.* Strategic planning: What every manager must know. – NY, Free Press, 1979.
8. *Батугина Н.С., Ноговицын Р.Р.* Возможные и допустимые направления диверсификации в хозяйственном комплексе РС//Горный информационно-аналитический бюллетень, № 4, 2009. ■■■

КОРОТКО ОБ АВТОРЕ

Комиссарова Мария Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, Южно-Российский государственный технический университет (НПИ), докторант Ростовского государственного экономического университета (РИНХ); mari543@yandex.ru



НОВИНКИ ИЗДАТЕЛЬСТВА «ГОРНАЯ КНИГА»



Гумис Л.Х.
НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ КНИГОИЗДАНИЕ.
НОВЫЕ ИДЕИ И ТЕХНОЛОГИИ, ПРАКТИЧЕСКИЕ
РЕКОМЕНДАЦИИ, СЕКРЕТЫ УСПЕШНОСТИ

Год: 2011, страниц: 640
ISBN: 978-5-98672-284-9
UDK: 001.92

В книге изложен авторский опыт научно-технического русского книгоиздания и сценарии его развития на ближайшее десятилетие. Вскрываются острые проблемы образования и научных исследований, связанные с подготовкой и выпуском малотиражных книг.

Для издателей научно-технической литературы и технической интеллигенции.