

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.*

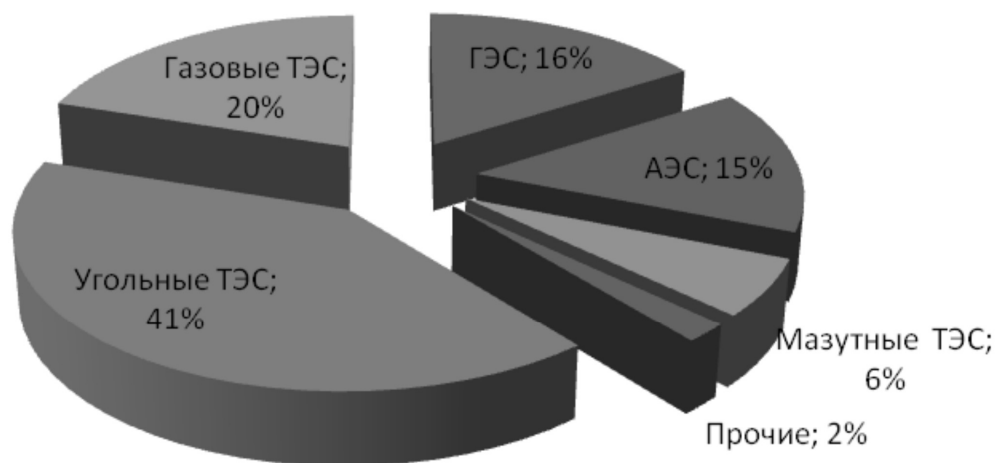
---

**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 топ-

ливо-энергетическом балансе будет преобладать 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



**Рис. 1. Структура мирового производства электроэнергии<sup>1</sup>**

стран газ достаточно дорог (газ, поставляемый ОАО «Газпром» в 2009 году в страны СНГ и Балтии, а также в страны Западной Европы, дороже внутрироссийского 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 ответственного 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 десятилетия являлась традиционно дотационной; отраслью, 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 обновле-

<sup>1</sup> Составлена на основании данных литературных источников [1, 2]

нию и техническому перевооружению производственного потенциала, действующих угледобывающих предприятий. К середине 1995 года доля оптовой цены на уголь в общих затратах на его добычу упала до 25%, а остальная часть - около 75% - дотировалась 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 предприятия 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 применения 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 обеспечила 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 предпри-

ятиям необходимо разработать комплекс мероприятий, стратегий их дальнейшего существования.

Как видно из рис. 2, для удовлетворения интересов производства и устойчивого 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, какими 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

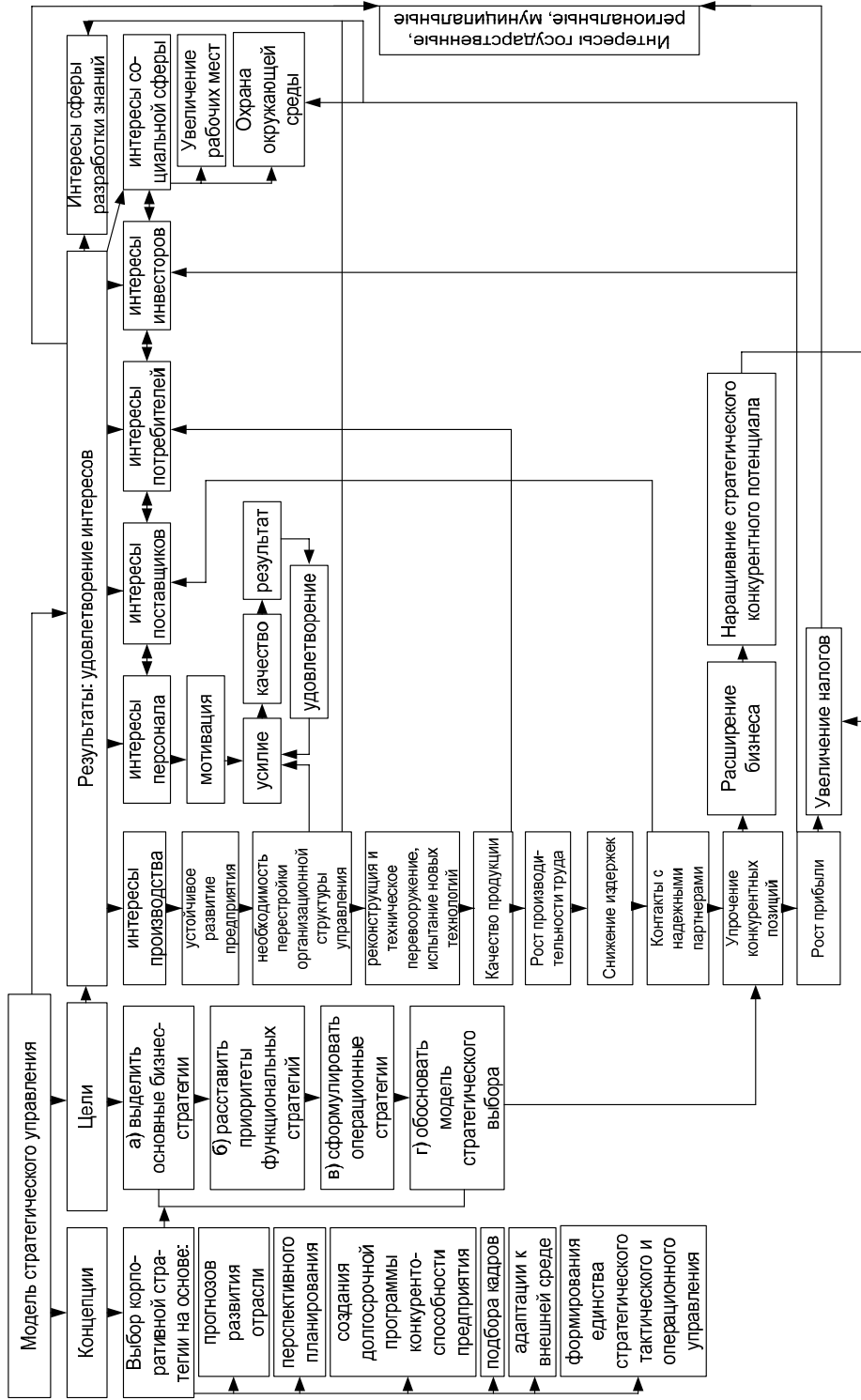
управления разработаны и применяются различные модели стратегического выбора, к числу наиболее известных из них следует отнести матрицу возможностей И. Ансоффа [4], матрицу «рынок-продукт» А. Стейнера [7], модель конкурентоспособных стратегий М. Портера [6], модель выбора конкурентных стратегий Ф. Котлера [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 сформированных 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 углубляющимся 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 общему спаду 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 тра-

диционные методы управления, какими являются авторитет, персональная зависимость, мотивация, но и относительно новые методы, такие как использование инноваций, творческое участие работников, работу в

команде, управление знаниями. Только 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. **ИДБ**

---

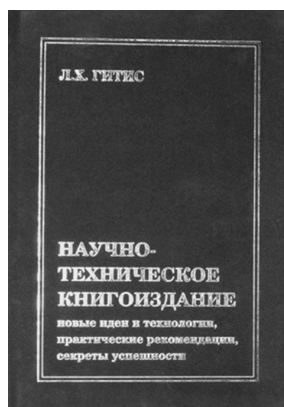
#### КОРОТКО ОБ АВТОРЕ

*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»



**Гитис 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 российского 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.