

МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ УГЛЕДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Принимаемые управленческие решения позволили нарастить объемы добычи угледобывающими предприятиями Украины в 2004 г. до 80,2 млн.т, что на 0,8 млн. т больше аналогичного показателя 2003 г., но при этом произошло увеличение расходов по себестоимости товарной угольной продукции на 1,7 млрд.грн., растет убыточность многих шахт. Это объясняется тем, что программы развития шахт разрабатываются без выработки стратегии их функционирования, ориентируются на средства государственной поддержки, а предприятия не проявляют достаточных усилий для поиска внутренних резервов и внешних негосударственных инвестиций.

Одним из направлений повышения уровня угледобычи является улучшение качества эффективности менеджмента и реализация таких основных его функций, как планирование и контроль. Необходимо отметить, что в настоящее время отсутствуют современные методические документы, регламентирующие процесс планирования деятельности угледобывающих предприятий, шахты не имеют долгосрочных и среднесрочных планов развития производства, а показатели текущих планов рассчитываются на основе методик, разработанных в 70-80-е годы прошлого столетия, которые не учитывают рыночные условия хозяйствования [1,2]. Основная задача планирования на шахтах

в настоящее время сводится к обоснованию государственной поддержки на частичную компенсацию затрат по себестоимости продукции. Только отдельные предприятия разрабатывают бизнес-планы по обоснованию целесообразности технического переоснащения шахт при применении оборудования нового технического уровня, приобретаемого за счет бюджетных средств.

Действующая система организации плановой работы на шахтах имеет и другие существенные недостатки, основными из которых являются:

отсутствие регламентированных сроков разработки проектов стратегических управленческих решений по стабилизации и развитию шахт, что приводит к некачественной разработке программ, инвестиционных проектов и бизнес-планов;

бессистемное формирование стратегических управленческих решений в связи с отсутствием критерия общей экономической эффективности;

параллелизм и дублирование мероприятий по реализации стратегических управленческих решений, т.е. наряду с производственной программой развития предприятия разрабатывается ряд других программ (повышение технического уровня производства, экономии материальных, топливно-энергетических и трудовых ресурсов и др.), которые должны тесно

увязываться с производственной программой развития предприятия;

нечеткое распределение обязанностей среди разработчиков стратегических управленческих решений по различным направлениям деятельности шахт, отсутствие заинтересованности в поиске высокоэффективных решений и необходимых для этого ресурсов.

Вместе с тем зарубежный опыт свидетельствует, что там главное внимание уделяется стратегическому планированию. Стратегическое планирование является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений, направленных на внедрение нововведений и изменений на предприятии с целью достижения желаемого стратегического результата.

Как показывает анализ программ развития шахт на 2001-2010 гг., они не содержат стратегических целей, что приводило и будет приводить к бессистемному принятию технико-технологических решений, а при разработке организационно-экономических решений не учитывались условия внешней среды функционирования. Объясняется это отсутствием научно-методических рекомендаций по составлению стратегических планов на шахтах. В связи с вышеизложенным целью данной статьи является обоснование методических подходов к стратегическому развитию угледобывающих предприятий и решение следующих задач: осуществление анализа теории и практики разработки стратегии развития угледобывающих предприятий и разработка методических подходов к стратегическому развитию угледобывающих предприятий.

Стратегическое управление угольной компанией (шахтой) представляет

процесс проектирования вероятного или логического будущего и предполагаемых будущих состояний. Стратегические планы основываются на трех элементах: начальное состояние, цель (конечное состояние) и процессы, связывающие эти два состояния. Цель стратегического планирования заключается в соединении этих элементов, чтобы с наименьшими затратами достигнуть наибольшей эффективности, т.е. максимизировать результаты деятельности предприятия. Основные элементы стратегического плана и организация его разработки довольно детально представлены в зарубежной экономической литературе [3-6] и состоят из следующих этапов:

1. Формирование видения миссии и целей организации (определение сферы деятельности и постановка стратегических целей).

2. Стратегический анализ (анализ внешней среды, направленный на выявление позитивных возможностей и предполагаемых угроз, и анализ внутренней среды, связанной в основном с определением конкурентных преимуществ).

3. Стратегический выбор – формирование экономической (базовой) стратегии, что предполагает формирование стратегических альтернатив, оценки стратегии, определение стратегии для достижения намеченных целей.

4. Реализация стратегии (составление бюджетов и планов, проведение организационных изменений).

5. Организация мониторинга, оценка результатов деятельности и выполнение корректирующих воздействий.

Зарубежные фирмы широко используют систему мониторинга и осуществляют анализ факторов внешнего окружения и внутренней среды

предприятия, результаты которого используют как информационную основу для выявления и анализа проблем с целью выработки альтернативных стратегических решений. Стратегическое развитие любой компании в значительной степени зависит от макроэкономической ситуации в стране, а именно: стабильности политической ситуации; налоговой системы; законодательной базы; своевременности принятия государственного бюджета; тенденций развития рынка, причем не только внутреннего, но и мирового; минимального уровня заработной платы; инфляционной составляющей и др.

При разработке стратегического плана развития предприятия должен использоваться зарубежный опыт, однако необходимо сохранить и отечественный опыт по разработке долгосрочных, среднесрочных и годовых планов и программ, но при этом необходимо учитывать требования рыночных законов (конкуренции, спроса и предложения и др.).

Стратегические управленческие решения должны быть направлены на решение определенных задач, вытекающих из намеченной системы целей функционирования шахты. Система целей разрабатывается исходя из экономической стратегии шахты. Целью разработки экономической стратегии является определение долговременных, принципиальных и наиболее важных намерений коллектива предприятия в отношении объектов производства, доходов и расходов, капитальных вложений, цен, социальной защиты [8]. Главной целью экономической стратегии может быть стабилизация, развитие или планомерное затухание шахты [9]. Главная цель экономической стратегии шахты должна быть детализирована на подцели на основании составляющих элементов

экономической стратегии, т.е. ряд функциональных стратегий (стратегия устойчивого поддержания производственного потенциала, инновационная, инвестиционная, маркетинговая, ресурсная, социальная стратегии).

Выявление проблем шахты и установление стратегических целей ее развития осуществляется на базе комплексного анализа социально-экономического и финансового состояния шахты. По результатам анализа состояния шахты готовится перечень проблем, сдерживающих развитие шахты, с указанием истинных причин возникшей или ожидаемой проблемной ситуации; последствий ее влияния на работу шахты, возможных альтернативных путей ее решения. При этом выделяются явные проблемы (как старые, так и новые), а также скрытые проблемы, которые могут появиться в планируемом периоде. Выделяются также особые и нестандартные проблемы, возникающие во внешней и внутренней среде функционирования шахты. Выделение таких групп проблем необходимо потому, что они требуют особого, нестандартного подхода к постановке управленческих задач и методов их решения. Перечень проблем рассматривается главными специалистами шахты. По результатам рассмотрения готовится заключение о важности и очередности их решения и предложения о путях их решения. Проранжированные проблемы шахты являются базой для выработки концептуальных подходов формирования портфеля управленческих решений по достижению системы целей развития предприятия. При этом достижение безубыточности должно рассматриваться как необходимое условие перехода к финансовому оздоровлению шахты. Выделяются первоочередные проблемы,

сдерживающие рациональное использование производственного потенциала, материальных, топливно-энергетических, трудовых и финансовых ресурсов, улучшения качества угля и др. Возможно следует выработать позицию относительно изменения форм собственности, организационной структуры управления, механизма хозяйствования и др.

Учитывая значимость инновационного развития угледобывающего предприятия, экономическая стратегия его развития в современных условиях хозяйствования должна отражать следующие основные технические и организационные решения:

оптимизацию горных работ с целью сокращения стоимости основных фондов и концентрации добычи из угольных пластов с требуемым качеством угля;

техническое перевооружение производства, обеспечивающее резкий рост производительности труда и увеличение выпуска высококачественной угольной продукции;

эффективное управление состоянием горного массива с комплексным использованием производственного потенциала шахты.

Структура методологии формирования стратегии развития угледобывающего предприятия представлена на рисунке. В соответствии с этой структурой осуществляется анализ основных фондов, материальных, финансовых и трудовых ресурсов угледобывающего предприятия с целью установления реальной производственной мощности шахт и возможностей реструктуризации вспомогательных и обслуживающих производств с целью получения дополнительной прибыли. В

дальнейшем, на основе сравнения сложившегося спроса на уголь и производственной мощности шахты, формируется объем производства товарной угольной продукции. Для установления реального спроса на угольную продукцию осуществляются маркетинговые исследования рынка угольной продукции.

Для обеспечения производства установленного объема товарной угольной продукции выбирается один из возможных вариантов стратегии развития угледобывающего предприятия. Далее производится расчет экономических показателей развития предприятия: себестоимости продукции, производительности труда, рентабельности производства. Показатель производительности труда в современных экономических условиях является важнейшим, характеризующим уровень принимаемых технических и организационно-экономических решений. Если этот показатель ниже принятого в данных горно-геологических условиях, то вариант стратегии не принимается и выбирается новый вариант. При приемлемом уровне производительности труда производится расчет прибыли предприятия.

Концептуальные положения по выбранным вариантам стратегии с перечнем проранжированных проблем передаются группе специалистов шахты (для детальной проработки со службами аппарата управления шахтой, для принятия решений по возможному варианту выбранной стратегии, определяется ее эффективность и проверяется на достоверность по достижению стратегических целей). При этом при выработке внутришахтных решений целесообразно:

по стандартным (типичным) решениям (внедрение серийной техники, подготовка новых очистных забоев, внедрение передовой организации труда и производства, улучшение качества угля) использовать действующие в отрасли методики;

по нестандартным решениям (внедрение техники нового технического уровня, совершенствование управления шахтой, форм и методов хозяйствования) привлекать консультантов соответствующего профиля;

по решениям социальных проблем (охрана труда, повышение уровня заработной платы и др.) проводить прямые расчеты необходимых средств и определять источники их покрытия.

Капитал частной фирмы целесообразно привлекать при условии, если проект стратегии обеспечит окупаемость и погашение инвестиции, а также повышение внутренней доходности предприятия. При этом могут использоваться критерии, применяемые в инвестиционном и финансовом анализе.

После экономической оценки каждого варианта проекта стратегии выделяются предпочтительные варианты и подсчитывается их совокупная экономическая эффективность.

В том случае, если эффективность сформированного портфеля проектов стратегических решений по варианту стратегии будет равна или больше разницы между прогнозируемыми доходами и расходами, выбранная базовая экономическая стратегия представляется руководителю шахты для окончательного принятия. В противном случае ведется поиск дополнительных стратегических решений.

По форме подготовки проект экономической стратегии развития предприятия может носить

компромиссный характер, т.е. корректируется разработчиками с учетом замечаний и предложений специалистов шахты. Координация работ по выработке базовой экономической стратегии развития шахты, выявлению проблем и разработке стратегических решений поручается наиболее квалифицированному, инициативному и коммуникабельному специалисту технической службы (главному инженеру, заместителю главного инженера по производству, главному технологу или другому должностному лицу). Под руководством координатора работ необходимо создать постоянно действующую группу по перспективному развитию шахты. Заместителем координатора этой группы целесообразно ввести главного экономиста или начальника отдела экономики, планирования и ценообразования. Членами группы могут назначаться наиболее квалифицированные специалисты служб и отделов шахты, которые одновременно являются и координаторами работ в своих службах.

С целью повышения заинтересованности и ответственности работников служб и отделов в своевременной подготовке для формирования экономической стратегии развития шахты закрепленные обязанности вносятся в Положение о премировании работников шахты как дополнительное условие для установления надбавок к окладам. Координатор рабочей группы по разработке экономической стратегии развития шахты наделяется полномочиями приглашать консультантов для подготовки стратегических решений по наиболее сложным и новым для шахты проблемам.

Принятие экономической стратегии и пакета стратегических

решений осуществляется директором шахты после всестороннего обоснования и широкого обсуждения специалистами шахты, а решения по социальным проблемам – дополнительно с коллективом предприятия и его выборными органами. Разработанная стратегия и пакет стратегических решений утверждаются директором шахты и являются базой для разработки долгосрочных и среднесрочных программ (планов) работы шахты.

Выводы. Разработка стратегии и стратегических управленческих решений играет ведущую роль среди множества разнообразных управленческих решений, принимаемых на шахтах, поскольку они определяют пути развития шахты. Стратегические и управленческие решения определяются характером решаемых задач, внутренними и внешними условиями производства. Отсутствие научно обоснованных подходов к формированию экономической стратегии и стратегических управленческих решений приводит к недостаточно эффективной направленности годовых и перспективных планов предприятий, что не позволяет стабилизировать работу шахт и создать условия для их развития.

Литература

1. Инструкция по разработке планов производственных единиц (шахт, разрезов и обогатительных фабрик). –М.: ЦНИЭИ уголь, 1978. -237с.

2. Методические рекомендации по планированию на шахтах. –М.: ЦНИЭИ уголь, 1982.-168с.

3. Акмаев А., Марушкевич И., Белозерцев Р. Планирование добычи угля на шахтах на основе использования метода ограничения // ЭПУ. – 2005. – №1. – Энергоресурсы. – Уголь, <http://www.epu.kiev.ua/ALL/2005/01/05.htm>.

4. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. - 544с.

5. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. - Мн. : Мисанта, 2003. - 624с.

6. Пучков Л.А., Красюк Н.П., Решетов С.Е. Методологические принципы и решения по развитию угольных шахт: Отдельные статьи // Горный информационно-академический бюллетень. - 2003. -№8. - 35с. – М.: Изд-во Моск. гос. горного ун-та, 2003.

7. Гомаль И.И., Скаженик В.Б. Операционный менеджмент: Учеб. пособие для студентов вузов. – Донецк: Дон НТУ, 2004. - 224с.

8. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 2 изд.,испр.- М.: ИНФРА – М, 1998. - 479с.

Хохотва А.И. Вуглевидобувні підприємства повинні мати виважену економічну стратегію [//minenergo/control/uk/publish/printabfe_article?Artid=10000//308](http://minenergo/control/uk/publish/printabfe_article?Artid=10000//308).