

УДК 332.012.2:338

ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УГЛЕДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Каплан А.В., Пикалов В.А., Терешина М.А.

ООО «НТЦ-Геотехнология», Челябинск, e-mail: info@ustup.ru

Разработка стратегических решений для угледобывающих предприятий имеет ряд особенностей, которые связаны с тем, что они принимаются в условиях значительной неопределенности, не только внешней, но и внутренней среды; реализация решений, как правило, требует привлечения финансовых ресурсов, сопоставимых с совокупными активами предприятия; оперативные ошибки имеют долгосрочные последствия для предприятия. Приведены базовые концептуальные положения разработки стратегии социально-экономического развития угледобывающего предприятия, главное из которых – учет цикличности изменения параметров внешней и внутренней среды. Определены стратегии развития в зависимости от вариантов совпадения кризисных фаз и фаз подъема внешней и внутренней среды. Так, возможно концентрационное, адаптационное, эволюционное и инновационное развитие.

Ключевые слова: стратегии развития, угледобывающее предприятие, цикличность

ORGANIZATIONAL AND TECHNOLOGICAL PECULIARITIES OF FORMATION OF STRATEGY OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF COAL MINES

Kaplan A.V., Pikalov V.A., Tereshina M.A.

«STC-Geotechnology», Ltd., Chelyabinsk, e-mail: info@ustup.ru

The development of strategic solutions for the coal-mining enterprises has a number of features that are related to the fact that they are made under conditions of considerable uncertainty, not only external but also the internal environment; the implementation of decisions, as a rule, requires the attraction of financial resources, comparable to total assets; operational errors have long-term consequences for the enterprise. The basic conceptual provisions of the working out of strategy of socio-economic development of coal-mining enterprises, the main of which – taking into account the cyclical changes of the parameters of the external and internal environment there are. Defined development strategy depending on options of coincidence of crisis phases and phases of the raising of the external and internal environment. So it is possible concentration, adaptation, evolutionary and innovative development.

Keywords: development strategy, coal mining enterprise, cyclicity

Общепринято, что стратегия – это генеральная программа действий, в которой определены главные цели и основные алгоритмы действий персонала, установлены приоритетные задачи и ресурсы для их выполнения. Таким образом, стратегия базируется на комплексе норм и правил разработки и принятия стратегических решений, определяющих будущее состояние предприятия. Основным элементом стратегических решений является выбор направлений развития, основанный на сравнении собственных ресурсных возможностей предприятия с условиями и угрозами внешней среды, в которой предприятие функционирует в настоящее время и будет развиваться в будущем.

Особенности принятия стратегических решений для угледобывающих предприятий характеризуются тем, что:

1. Они принимаются в условиях значительной неопределенности, так как основаны на неконтролируемых факторах не только внешней, но и внутренней среды;

2. Реализация решений требует привлечения значительных финансовых ресурсов, сопоставимых с совокупными активами предприятия;

3. Оперативные ошибки имеют значительные, долгосрочные последствия для предприятия.

Перечисленные особенности определяют порядок выполнения отдельных процедур стратегического планирования для различного фактического состояния предприятия и стадий его жизненного цикла.

В основе разработки стратегии социально-экономического развития угледобывающего предприятия лежат базовые концептуальные положения:

– исходным ориентиром при разработке стратегического плана является основное видение на длительный период развития с учетом цикличности изменения параметров внешней и внутренней среды;

– стратегическое планирование основывается на построении дерева целей, учитывающих цикличность изменения факторов внутренней среды предприятия;

– стратегический план содержит совокупность сбалансированных социально-экономических, целевых показателей, которые характеризуют баланс интересов персонала, а следовательно целевые показатели должны быть согласованы и не противоречить друг другу.

– стратегическое планирование осуществляется в условиях неопределенности, большинство информации носит вероятностный характер, многие альтернативные варианты развития будущих событий не прогнозируются;

Обобщение опыта и оценка результатов развития предприятий позволили установить, что успешность стратегии развития угледобывающего предприятия зависит от того, учтено ли фазовое состояние ключевых циклов в настоящий момент и в будущем.

Так, в случае совпадения кризисных фаз циклов внешней и внутренней среды необходима концентрация всех имеющихся ресурсов предприятия на сохранении его «ключевых элементов», то есть требуется концентрационное развитие.

В случае совпадения кризисных фаз циклов внешней среды с фазами подъема циклов внутренней среды, происходит адаптационное развитие, то есть происходит приспособление предприятия к новым условиям внешней среды заключающееся в преобразовании связей и отношений взаимодействующих субъектов предприятия с целью формирования признаков, соответствующих той внешней среде, в которой предприятие функционирует.

В случае совпадения кризисных фаз циклов внутренней среды с фазами подъема циклов внешней среды возможны 2 варианта развития событий: выход из кризиса может осуществляться за счет проведения на предприятии организационных преобразований либо, что является более сложным, за счет технико-технологических изменений;

Инновационное развитие целесообразно в случае совпадения фаз подъема циклов внешней и внутренней среды, т.е. в период благоприятной рыночной конъюнктуры. При этом требуется создание рациональной структуры резервов и интенсификация развития путем реализации инноваций.

Так, в России в период 1989–1991 гг., стали нарастать кризисные явления и во внешней и во внутренней среде угледобывающих предприятий. Была нарушена жесткая централизация управления предприятиями, что привело к снижению трудовой и производственной дисциплины, закономерному спаду объемов добычи, росту социальной напряженности. Все это привело к снижению устойчивости функционирования предприятий и отрасли в целом (рис. 1).

В 1991–1994 гг., на этапе перехода угольной отрасли к рыночным отношениям кризис усилился, существенно сни-

зилась эффективность управления, что привело к экономическому спаду и социальному шоку. Мировой банк оценивал состояние отрасли в 1993–1994 гг. как «кризисное» [5].

Вывод угледобывающих предприятий из кризиса осуществлялся в рамках реализации концентрационных стратегий, обусловивших соответствующую траекторию развития (см. рис. 1, б):

– удовлетворение социальных требований при сохранении или снижении экономической эффективности;

– обоснование и получение от государства максимально возможных дотаций с последующим перераспределением материально-технических и финансовых ресурсов добывающего предприятия его менеджментом с выделением части коллективу;

– использование имеющихся резервов.

Следование указанной стратегии предопределило выживание этих угледобывающих предприятий и прекращение существования других.

Формирование стратегии адаптационного развития связано с выявлением сути внутренних адаптационных изменений в ответ на различные по силе воздействия внешней среды. Для управления адаптационным процессом необходимо выделить факторы, которые оказывают дестабилизирующее воздействие на устойчивое функционирование угледобывающего предприятия. Для нахождения способов нейтрализации дестабилизирующего воздействия необходимо обеспечить своевременное, адекватное и согласованное изменение производственного взаимодействия персонала. Взаимодействие персонала в процессе адаптации часто сопровождается конфликтами, обусловленными трудностями приспособления к изменившимся производственным условиям, а главное – недостаточным осознанием объективной необходимости налаживания новой системы отношений, позволяющей применять и осваивать новые технологии на базе новых знаний с целью обеспечения лидирующих позиций предприятия на рынке [1].

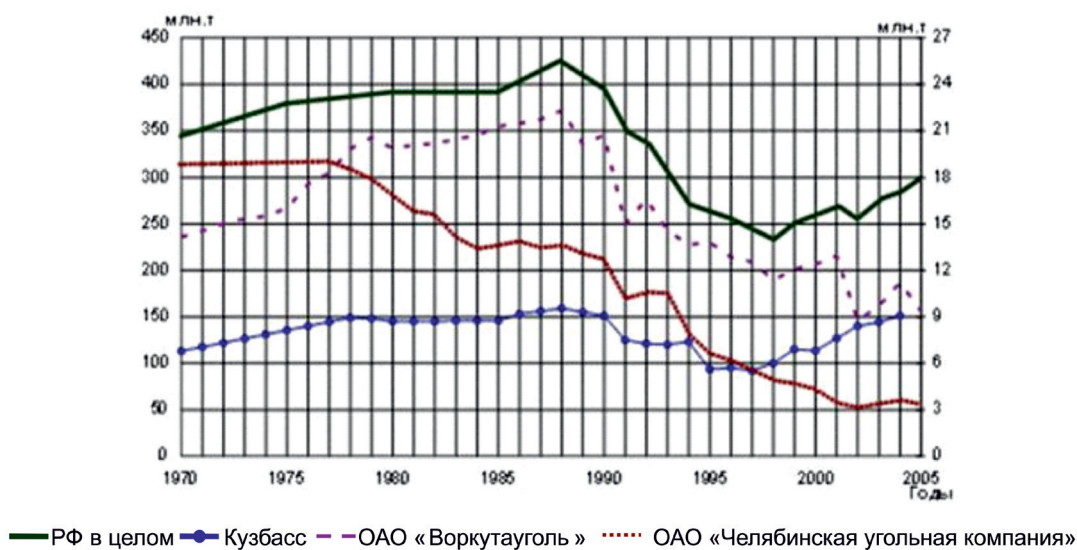
При выборе стратегии эволюционного развития возможны организационные либо технико-технологические преобразования.

В работе А.В. Соколовского [3] доказано, что, когда отклонения параметров технической и технологической подсистем от нормального течения процесса превышают 30% или коэффициент ритмичности менее 0,7 (коэффициент ритмичности рассчитывается по отношению средней производительности оборудования в рассматриваемом процессе к максимально достигнутой

в анализируемом периоде) целесообразно осуществлять организационные преобразования. Это связано с тем, что широкий диапазон варьирования обуславливает необходимость содержания избыточных трудовых ресурсов и техники, обеспечивающих достижение пиковых нагрузок. Сохранение такой ситуации неприемлемо для рыночных отношений. Требуется быстрое и значимое повышение ритмичности производственных процессов. Для большинства российских угледобывающих предприятий снижение варьирования

показателей возможно посредством стандартизации технологических процессов, операций, условий достижения и необходимого уровня производительности оборудования и труда.

Техническое перевооружение целесообразно осуществлять, если эксплуатационная производительность имеющегося бурового, экскаваторного, транспортного и вспомогательного оборудования различается более чем на 30%; интенсивность грузопотоков более чем на 50% не соответствует рациональным значениям.



а)



б)

Рис. 1. Динамика объемов добычи по угледобывающим регионам, компаниям (а) и отдельным предприятиям (б)

Технологические преобразования должны быть реализованы, если фронт работ отсутствует более чем для 30% горного оборудования или если более 40% оборудования работает на площадках минимальной ширины.

Стратегия инновационного развития может быть реализована при благоприятном прогнозе для внешней и внутренней среды.

Инновационный путь развития подразумевает внутреннее единство и паритетность технико-технологической, социальной и экономической составляющих развития, поскольку именно инновационная деятельность, основанная одновременно на высоких технологиях и развитии социальной сферы, обеспечивает диверсификацию экономики и формирование ее конкурентных преимуществ. Инновационная деятельность должна быть ориентированной:

– социально, поскольку только этот путь позволяет достигать согласованности действий на всех уровнях федеральных, региональных, муниципальных органов власти, а также на уровне каждого отдельного предприятия;

– на достижение долгосрочных целей, в основе которых преемственность научных и технических знаний;

– на усиление роли интеллектуального капитала – опыта и знаний ученых, инженеров и специалистов;

– на организационные изменения, в основе которых регламентация функций участников инновационной деятельности.

При инновационном развитии особую значимость приобретает согласованность целей заинтересованных сторон – собственников предприятия, потребителей, поставщиков и подрядчиков, персонала и государства. Между целевыми установками этих субъектов существуют определенные отношения, которые могут быть независимыми, конфликтующими и взаимодополняющими [4]. На практике в условиях кризиса (1994–1998 гг.) в большинстве случаев преобладали направления развития угледобывающих предприятий, предусматривающие реализацию интересов собственников (рис. 2, а, б, г) и государственных органов (рис. 2, а, в). Интересы персонала учитываются в меньшей мере (рис. 2, а–в) [2].

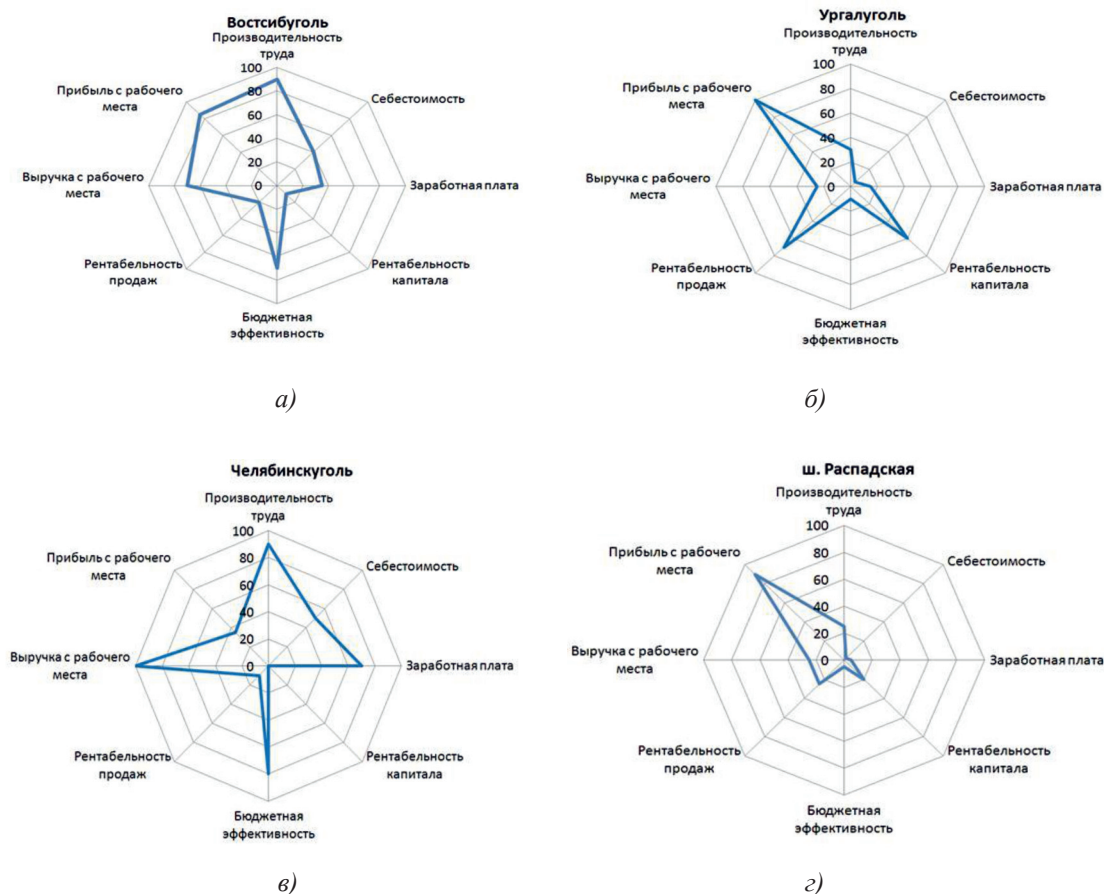


Рис. 2. Характеристика стратегий развития угледобывающих предприятий

Первоначально цели функционирования и развития предприятия формулируются, как правило, на содержательном (качественном) уровне, что позволяет судить только об общем предполагаемом направлении развития системы. Однако уже на этом этапе может возникнуть потребность в интеграции целевых ориентиров, установленных различными заинтересованными сторонами. К настоящему времени разработано множество специальных методов, позволяющих решить проблему управления многоцелевой системой, в частности, с помощью построения интегральных оценочных критериев.

Наличие интегрального критерия решает проблему множества целей наиболее радикальным способом – за счет математической «свертки» набора целей в один критерий, эквивалентный этому набору. Так как угледобывающее предприятие является, в первую очередь, социально-экономической системой, то в качестве интегрального критерия эффективности, как правило, имеет смысл использовать несколько «свернутых» первичных или вторичных финансово-экономических или социально-экономических показателей.

Интегральные критерии эффективности и устойчивости социально-экономического

развития должны отражать интересы субъектов предприятия в условиях изменения внешней и внутренней среды. На основе анализа целевых функций подсистем угледобывающих предприятий и интересов субъектов их социального и экономического развития была установлена совокупность показателей по подсистемам в зависимости от стратегии развития (таблица).

На этапе формирования стратегии развития с учетом особенностей каждого предприятия определяются основные задачи и меры, необходимые для достижения целевых значений показателей, устанавливаются взаимосвязи между основными видами деятельности, уточняется оценка затрат ресурсов по каждой подсистеме.

Таким образом, определение направления развития предприятия целесообразно начинать с анализа состояния предприятия и его внешней среды. В зависимости от совпадения во времени фаз циклов внешней и внутренней среды осуществляется выбор типа стратегии: концентрационное развитие, адаптационное развитие, эволюционное развитие, инновационное развитие. Каждому типу стратегии соответствует комплекс целевых функций и задач по их обеспечению.

Характеристика подсистем горнодобывающего предприятия

Характеристика	СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА				
	Подсистемы				Система в целом
	Запасы в недрах	Технологическая подсистема	Экономическая подсистема	Социальная подсистема	
Функция	Обеспечение предприятия ресурсным потенциалом	- Добыча полезного ископаемого заданного объема и качества - Обеспечение экологической и промышленной безопасности	Распределение ресурсов в соответствии с целями предприятия	Создание условий для удовлетворения интересов персонала	Удовлетворение интересов субъектов предприятия
Критерий эффективности развития	$\Delta РПМ > 0$	$k_{РПМ} > 0,5$ $\Delta ПО > 0$	$\Delta EVA > 0$	$\Delta ПТ > 0$	$k_{ДС} > 0$
Характеристика	- Качество полезного ископаемого - Качество вмещающих и вскрышных пород	- Объем добычи - Выбросы вредных веществ	- Себестоимость продукции - Ликвидность и финансовая устойчивость - Стоимость капитала	- Численность персонала - Производительность труда - Уровень заработной платы	- Прибыль - Капитализация предприятия - Стоимость человеческого капитала
РПМ – ресурсный потенциал месторождения; $k_{РПМ}$ – коэффициент использования ресурсного потенциала месторождения; ПО – производительность оборудования; EVA – экономическая добавленная стоимость; ПТ – производительность труда; $k_{ДС}$ – коэффициент прироста добавленной стоимости					

Список литературы

1. Галкина Н.В. Социально-экономическая адаптация угледобывающего предприятия к инновационной модели технологического развития: дисс. ... докт. экон. наук. – Челябинск, ОАО «НТЦ-НИИОГР», ГОУ ВПО «ЧелГУ», 2008.
2. Пикалов В.А. Организационные основы объединения угледобывающих предприятий: дисс. ... канд. техн. наук. – Челябинск, ОАО «НТЦ-НИИОГР», 1997.
3. Соколовский А.В. Методология проектирования технологического развития действующих карьеров: дисс. ... докт. техн. наук. – Челябинск, ОАО «НТЦ-НИИОГР», 2009.
4. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Под общ. ред. С.А. Панова. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1997.
5. Малышев Ю.Н., Зайденварг В.Е., Зыков В.М. и др. Реструктуризация угольной промышленности. (Теория. Опыт. Программы. Прогноз). – М.: Компания «Росуголь», 1996. – С. 39.

References

1. Galkina N.V. Social'no-jekonomicheskaja adaptacija ugledobyvajushchego predpriyatija k innovacionnoj modeli tehn-

logicheskogo razvitiya: diss. ... dokt. jekon. nauk. – Cheljabinsk, ОАО «НТЦ-НИИОГР», ГОУ ВПО «ЧелГУ», 2008.

2. Pikalov V.A. Organizacionnye osnovy obedinenija ugledobyvajushchih predpriyatij: diss. ... kand. tehn. nauk. – Cheljabinsk, ОАО «НТЦ-НИИОГР», 1997.

3. Sokolovskij A.V. Metodologija proektirovanija tehnologicheskogo razvitiya dejstvujushchih kar'ero: diss. ... dokt. tehn. nauk. – Cheljabinsk, ОАО «НТЦ-НИИОГР», 2009.

4. Klejner G.B., Tambovcev V.L., Kachalov R.M. Predpriyatie v nestabil'noj jekonomicheskoy srede: riski, strategii, bezopasnost' / Pod obshh. red. S.A. Panova. – M.: ОАО «Izd-vo «Jekonomika», 1997.

5. Malyshev Ju.N., Zajdenvarg V.E., Zykov V.M. i dr. Restrukturizacija ugol'noj promyshlennosti. (Teorija. Opyt. Programmy. Prognoz). M.: Kompanija «Rosugol'», 1996. p. 39.

Рецензенты:

Коркина Т.А., д.э.н., заведующая лабораторией, ООО «НИИОГР», г. Челябинск;

Бутрин А.Г., д.э.н., профессор, профессор кафедры «Экономика и финансы», ФБГОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет (НИУ)», г. Челябинск.

Работа поступила в редакцию 30.12.2014.