

УДК 338.242

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ УГЛЕДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ МЕЖОТРАСЛЕВОЙ ИНТЕГРАЦИИ

<sup>1</sup>Королева А.А., <sup>2</sup>Бутрин А.Г.

<sup>1</sup>Карагандинский государственный технический университет,  
Караганда, e-mail: koroljova04@inbox.ru;

<sup>2</sup>Южно-Уральский государственный университет, Челябинск, e-mail: butrin\_ag@mail.ru

Настоящая статья посвящена оценке эффективности стратегии угледобывающего предприятия в условиях межотраслевой интеграции. В последнее время наблюдается тенденция объединения угледобывающих компаний с металлургическими либо энергетическими компаниями в корпорации. С одной стороны, это должно способствовать укреплению рыночных позиций компаний, однако не все так просто. Возникает вопрос об эффективности управления данными компаниями. В статье рассмотрена структура рынка энергетического угля Республики Казахстан, выявлены основные конкуренты, проведен анализ внутренних потенциальных сильных и слабых сторон, внешних угроз и возможностей акционерного общества «Шубарколь Комир» как предприятия, входящего в корпорацию Eurasian Resources Group S.a.r.l. («ERG»). На основе выявленных достоинств и слабых сторон, угроз и возможностей разработаны критерии эффективного функционирования корпорации.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, корпорация, межотраслевая интеграция, кредитный рейтинг, ликвидность корпорации, критерии эффективного функционирования корпорации

## ESTIMATION OF EFFICIENCY OF STRATEGY OF MINING ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF INTER-BRANCH INTEGRATION

<sup>1</sup>Koroleva A.A., <sup>2</sup>Butrin A.G.

<sup>1</sup>Karaganda state technical university, Karaganda, e-mail: koroljova04@inbox.ru;

<sup>2</sup>South Ural State University, Chelyabinsk, e-mail: butrin\_ag@mail.ru

The real article is sanctified to the estimation of efficiency of strategy of mining enterprise in the conditions of inter-branch integration. Lately there is a tendency of association of mining companies with metallurgical or power companies in a corporation. From one side, it must assist strengthening of market positions of companies, however all so simply. There is a question about efficiency of management by these companies. In the article considered structure of market of power coal of Republic of Kazakhstan, basic competitors are educed, the analysis of internal potential strengths and weaknesses is conducted, external threats and possibilities of joint-stock company «Шубарколь Комир», as the enterprise included in a corporation Eurasian Resources Group S.a.r.l. («ERG»). On the basis of the educed dignities and weak parties, threats and possibilities the criteria of the effective functioning of corporation are worked out.

**Keywords:** strategic management, corporation, cross-sectoral integration, the credit rating, liquidity corporations, performance criteria corporation

В последнее время наблюдается тенденция объединения угледобывающих компаний с металлургическими либо энергетическими компаниями в корпорации. Соответственно это способствует укреплению рыночных позиций компаний. Одновременно с этим возникает вопрос об эффективности управления данными компаниями. Разберем особенности управления АО «Шубарколь комир», входящего в состав компании Eurasian Resources Group S.a.r.l. («ERG»).

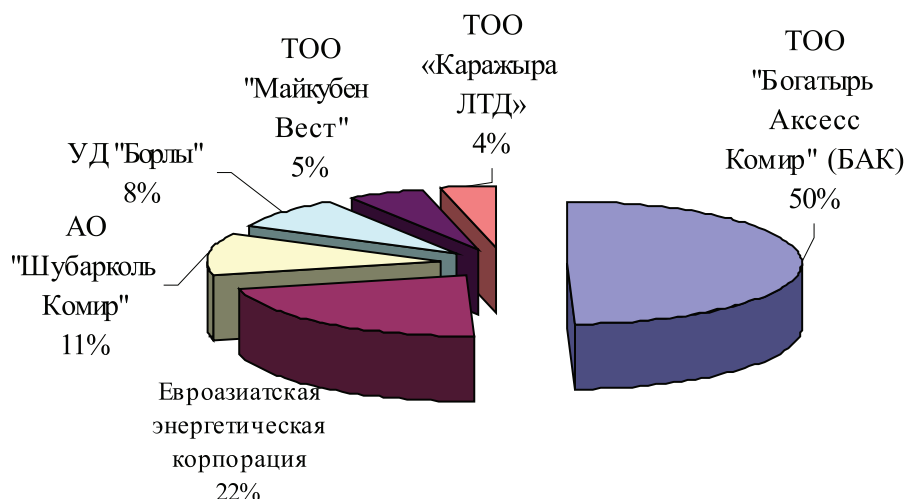
### Насколько эффективна действующая стратегия компании?

АО «Шубарколь комир» занимает устойчивые позиции на рынке угля благодаря сложившемуся спросу на уголь определенного качества.

Компания работает на внутреннем рынке, а также экспортирует уголь за рубеж.

Благодаря интеграции вперед компании с Eurasian Resources Group S.a.r.l. («ERG»), АО «Шубарколь комир» укрепило свои позиции. Компания Eurasian Resources Group S.a.r.l. («ERG»), зарегистрированная в Люксембурге, является ведущей диверсифицированной компанией по разработке природных ресурсов с интегрированными горнодобывающими, металлургическими, энергетическими, транспортными и маркетинговыми видами деятельности.

По замыслу руководства корпорации Шубаркольский разрез встраивался в логические цепи: шубаркольский уголь – глинозем Павлодарского алюминиевого завода и шубаркольский уголь – ферросплавы Актюбинского и Аксуского заводов.



Структура рынка энергетического угля Республики Казахстан.  
Примечание. Составлено автором на основе данных  
Концепции развития угольной промышленности РК [8]

Рыночная доля АО «Шубарколь комир» среди компаний, добывающих уголь в Казахстане, по совокупному доходу составляет 11% рынка энергетического угля (рисунок). Разрез имеет объем добычи 9,3 млн т, что для отрасли является значением ниже среднего (13,6 млн т), и годовая прибыль до налогообложения – 15 825 млн тг немного выше среднего показателя доходности (9 166 млн тг). В отрасли конкурирует в первую очередь с ТОО «Каражыра ЛТД» и ТОО «Майкубен Вест».

Отметим сильные и слабые стороны компании, используя SWOT-анализ. В таблице приведен SWOT-анализ АО «Шубарколь Комир» как предприятия, входящего в корпорацию ERG.

Таким образом, компания имеет следующие главные достоинства, на которых может основываться стратегия:

- превосходные технологические навыки, повышающиеся благодаря интеграции производства;
- экономия на масштабах производства;
- возможности производства из шубаркульского угля других продуктов (например, синтетический газ).

В настоящий момент слабые стороны компании делают ее уязвимой в конкурентной борьбе. Следовательно, разрабатываемая стратегия должна сгладить следующие слабые стороны:

- снижение стратегической гибкости;
- возможность диктата цен корпорацией;

– низкий кредитный рейтинг и низкая ликвидность корпорации.

Однако при объединении предприятий в любом случае не удастся избежать различий в:

- стадиях развития между предприятиями в составе корпорации,
- управленческой и организационной структуре;
- уровне квалификации персонала и восприимчивости изменений;
- стиле и качестве менеджмента, а также уровне корпоративной культуры;
- стандартах ведения учета и осуществления комплексной системы финансового управления;

– возрасте парка производственного и технологического оборудования – просто не удастся. Это надо понимать и к этому необходимо готовиться [2].

Наилучшими с точки зрения фирмы являются следующие возможности отрасли:

- благодаря интеграции с ERG угольный разрез укрепил позиции, может получать больше средств;
- разработка новых товаров.

Руководство больше всего должно опасаться следующих угроз:

- изменение политической и экономической ситуации в Казахстане и в странах-импортерах;

- появление более дешевых технологий.

Чтобы обеспечить надежную защиту необходимо работать на опережение, разрабатывать новые технологии [1, 3, 4, 5, 6].

SWOT-анализ АО «Шубарколь Комир»

Параметры	Потенциальные внутренние сильные стороны	Потенциальные внутренние слабые стороны
1	2	3
Организация	– использование преимуществ диверсификации производства	– снижение стратегической гибкости; – организационные проблемы создания энергоугольной компании; – риски управления значительно различающимися видами бизнеса; – менеджмент и корпоративное управление корпорации «слабые» вследствие рисков, связанных с продолжающимся расследованием фактов мошенничества в отношении ENRC
Производство	– возможность создания замкнутых технологических цепочек от добычи сырья до выпуска готовой продукции и доведения ее до потребителя; – более полный контроль над качеством товара или услуги; – улучшение качества	– снижение реакции на потребности рынка
Финансы	– возможность варьирования финансовыми и инвестиционными ресурсами в рамках корпорации; – использование между предприятиями расчетов по себестоимости за потребляемую внутри компании продукцию (без НДС); – снижение потребности в оборотных средствах предприятий; – снижение издержек позволяет увеличить суммарную прибыль предприятий, входящих в корпорацию, что в свою очередь позволит повысить бюджетную эффективность объединения	– большие административные (накладные) расходы; – привлечение дополнительных финансовых средств для создания общего органа управления, передача ему пакетов акций предприятий и др.); – увеличивается налог на прибыль; – слабый кредитный рейтинг материнской структуры «В-/В» с прогнозом изменения рейтинга на «негативный»; – слабые показатели ликвидности корпорации; – снижение показателей EBITDA корпорации; – рост уровня долговой нагрузки корпорации; – наступающие сроки погашения в 2015 г. долгосрочных долговых обязательств (банковских кредитов); – отрицательное значение свободного денежного потока от операционной деятельности FOCF
Инновации	– увеличение инвестиционных и инновационных возможностей объединяемых предприятий.	
Маркетинг	– хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей – логистический 3PL-провайдер, логистический аутсорсинг, собственные логистические подразделения	– циклический и волатильный характер горно-металлургической отрасли
Кадровая политика	– привлечение квалифицированных управленцев для работы в новых сферах бизнеса	– возможное сокращение численности трудящихся (управленческого персонала);
	<b>Потенциальные внешние возможности</b>	<b>Потенциальные внешние угрозы</b>
Спрос	– вертикальная интеграция обеспечивает доступ к потребителям готовой продукции	– растущая требовательность покупателей
Конкуренция	– вход в привлекательную сферу бизнеса; – укрепление конкурентной позиции компании	– рост продаж товаров-субститутов

## Окончание таблицы

1	2	3
Сбыт	– снижение риска сбыта продукции (для угледобывающего предприятия); – способность обслуживать дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка; – прочные позиции корпорации на мировом рынке феррохрома; – стабильная прибыль корпорации от продажи феррохрома	– опасность монополизации и диктата цен интегрированным предприятием; – снижение цен на железную руду, имеющую 45 % EBITDA компании
Экономические	– экономия на торговых, маркетинговых и прочих услугах; – каждое предприятие, войдя в корпоративную структуру, становится экономически заинтересованным в эффективности деятельности всех субъектов корпорации	– у инициаторов объединения может возникнуть желание включить в компанию наиболее экономически эффективные предприятия и отбросить неперспективные (например, Жайремский ГОК); – экономическая ситуация в Казахстане и странах – импортерах угля
Политические	– поддержка государства как корпоративного лидера Казахстана, представляющего интересы государства за рубежом	– неблагоприятные изменения торговой политики иностранных правительств; – дорогостоящие законодательные требования; – политические перемены (переворот) в стране; – высокий уровень странового риска, связанный с ведением операционной деятельности в Казахстане, где расположены ключевые операционные активы компании
Научно-технические	– появление новых технологий; – возможность быстрого развития в связи с интеграцией	– появление более дешевых технологий
Социально-культурные	– совместное использование производственной (ремонт, автомобильный транспорт) и социальной инфраструктуры	– изменение потребностей покупателей

Пр и м е ч а н и е . Составлено авторами по данным [7, 9] и результатам опроса АУП АО «Шу-барколь комир».

На основе выявленных сильных и слабых сторон компании были разработаны критерии эффективного функционирования корпорации:

1. Совершенствование управления взаимодействием участников корпоративного бизнеса на принципах корпоративного управления. Урегулирование корпоративных конфликтов.

2. Финансовая самостоятельность субъектов, входящих в корпорацию.

3. Оптимизация и постоянное улучшение деятельности, развитие транспортной инфраструктуры, формирование и развитие собственного парка железнодорожного подвижного состава, планирование, подготовка, управление и контроль за всеми составляющими единой цепи транспортиров-

ки грузов с помощью автоматизированной информационной системы.

4. Предоставление поддержки со стороны государства для преодоления финансовых трудностей.

#### Список литературы

1. Бутрин А.Г., Рогожников Е.И., Цаплин В.И. Эффективное управление сбытом в цепи поставок промышленного предприятия // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 15. – С. 30–36.
2. Бутрин А. О преподавании финансовой логистики // Логистика. – 2008. – № 1 (42). – С. 39–40.
3. Бутрин А.Г., Амерханова Ю.Г. Об оптимизации процесса снабжения крупного машиностроительного завода // Логистика. – 2009. – № 1. – С. 16.
4. Бутрин А.Г., Гельманова З.С. Организационно-экономические особенности снабжения в промышленном холдинге // Металлург. – 2013. – № 11. – С. 7–11.

5. Бутрин А.Г., Ковалев А.И., Полонас Д.А. Организация сбытовой политики в цепи поставок промышленного предприятия // Интегрированная логистика. – 2011. – № 1. – С. 8–1.

6. Бутрин А.Г., Ковалев А.И., Полонас Д.А. Финансовые потоки в цепи поставок промышленного предприятия // Финансы и кредит. – 2009. – № 45 (381). – С. 22–28.

7. Компании Eurasian Resources Group (ERG) присвоены рейтинги на уровне «В-/В»; прогноз – Негативный// <http://www.nomad.su>.

8. Концепция развития угольной промышленности Республики Казахстан на период до 2020 года от 28 июня 2008. № 644.

9. S&P присвоило ERG рейтинги «В-/В», прогноз «негативный» // <http://kapital.kz>.

4. Butrin A.G., Gelmanova Z.S. Organizacionno-jekonomichekie osobennosti snabzhenija v promyshlennom holdinge // Metallurg. 2013. no. 11. pp. 7–11.

5. Butrin A.G., Kovalev A.I., Poljunas D.A. Organizacija sbytovoj politiki v cepi postavok promyshlennogo predprijatija // Integrirovannaja logistika. 2011. no. 1. pp. 8–1.

6. Butrin A.G., Kovalev A.I., Poljunas D.A. Finansovye potoki v cepi postavok promyshlennogo predprijatija // Finansy i kredit. 2009. no. 45 (381). pp. 22–28.

7. Kompanii Eurasian Resources Group (ERG) prisvoeny rejtingi na urovne «B-/B»; prognoz Negativnyj// <http://www.nomad.su>.

8. Konceptija razvitija ugolnoj promyshlennosti Respubliki Kazahstan na period do 2020 goda ot 28 ijunja 2008g. no. 644.

9. S&P prisvoilo ERG rejtingi «B-/B», prognoz «negativnyj»// <http://kapital.kz>.

### References

1. Butrin A.G., Rogozhnikov E.I., Caplin B.I. Jefferktivnoe upravlenie sbytom v cepi postavok promyshlennogo predprijatija // Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika. 2010. no. 15. pp. 30–36.

2. Butrin A. O prepodavanii finansovoj logistiki // Logistika. 2008. no. 1 (42). pp. 39–40.

3. Butrin A.G., Amerhanova Ju.G. Ob optimizacii processa snabzhenija krupnogo mashinostroitel'nogo zavoda // Logistika. 2009. no. 1. pp. 16.

### Рецензенты:

Кошебаяева Г.К., д.э.н., профессор кафедры «Менеджмент предприятия», Карагандинский государственный технический университет, г. Караганда;

Стеблякова Л.П., д.э.н., зав. кафедрой «Инженерное предпринимательство и маркетинг», Карагандинский государственный технический университет, г. Караганда.