

УДК 622.014.2:331.6:658.155:622.33(57117)

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ И МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ  
К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ  
НА УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ КУЗБАССА**

*Г. С. Трушина, М. С. Щипачев*

**IMPROVEMENT OF METHODOLOGICAL AND METHODICAL APPROACHES TO DEVELOPING  
STRATEGIC PLANS FOR THE COAL-MINING ENTERPRISES OF KUZBASS**

*G. S. Trushina, M. S. Shchipachev*

*В статье рассмотрены специфические особенности стратегического планирования в угольной промышленности, предложены этапы разработки стратегических планов шахт и разрезов Кузбасса на современном этапе, а также методические подходы к оценке стратегических планов.*

**Ключевые слова:** стратегические планы, этапы, методы, конкурентоспособность, оценка, угольная промышленность.

*This article contains specific features of strategic planning in the coal industry, the proposed steps for developing strategic plans for the mines of Kuzbass in the modern era, as well as methodical approaches to the evaluation of strategic plans.*

**Keywords:** strategic plans, stages, methods, competitiveness, score, the coal industry.

В 2010 г. добыча угля в РФ составила 324 млн т. На внутренний рынок было отгружено 190 млн т, на экспорт – 116 млн т или более 34,8 % от объема всех поставок. В настоящий период угольная промышленность является экспортно-ориентированной. Это объясняется тем, что на внутреннем рынке в последние десятилетия уголь как энергетический источник вытесняется газом. Газ в настоящее время из-за диспропорции в ценообразовании, является в России более выгодным и экологически чистым энергетическим ресурсом. Поэтому в настоящий период выбор стратегии предприятий угольной промышленности зависит во многом от спроса на российский уголь на мировом угольном рынке, который резко уменьшается в периоды мировых финансово-экономических кризисов. В перспективе в энергетике РФ спрос на энергетические угли будет возрастать. В ЭС-30 РФ на период до 2030 г. предусмотрено увеличение производства электроэнергии к 2030 г. со 1037 в 2008 г. до 1800 – 2210 млрд кВт.ч или на 174 – 213 %, в том числе за счет использования угля и прочего твердого топлива в объеме 131 – 185 млн т у. т. (на 165 – 234 % больше уровня 2008 г.). Объем добычи угля предусмотрено увеличить по оптимальному сценарию до 459 млн т. В долгосрочной Программе развития угольной промышленности России на период до 2030 года в качестве приоритетной задачи обозначено создание дополнительных мощностей для увеличения экспортных поставок угля, особенно в азиатско-тихоокеанском направлении. Предусмотрены следующие направления развития угольной промышленности: развитие сырьевой базы угольной промышленности и рациональное недропользование; развитие производственного потенциала существующих мощностей по добыче и переработке угля и освоение новых угольных месторождений; завершение реструктуризации угольной промышленности; развитие внутреннего рынка угольной продукции и укрепление позиций России на

мировом рынке угля; технологическое развитие отрасли и укрепление научно-технической базы компаний и научных центров; обеспечение промышленной и экологической безопасности, охраны труда в угольной отрасли; развитие трудовых отношений и корпоративной социальной ответственности угольных компаний; совершенствование системы профессиональной подготовки кадров для угольной промышленности [1]. В Кузбассе добыча угля составила в 2011 г. 188,4 млн т, к 2030 г. предусмотрено увеличение добычи угля на 100 млн т [2].

Эффективность и конкурентоспособность угледобывающих предприятий на внешнем и внутренних рынках во многом зависят от разработанных стратегических планов, на основе которых принимаются управленческие решения в области развития технологий ведения горных работ, механизации основных и вспомогательных процессов, организации производства и труда, формирования квалифицированного персонала, природоохранных мероприятий, повышения конкурентоспособности угля и улучшения финансового состояния предприятия. Достоверность, объективность и оптимальность стратегических планов зависят от применяемых методических и методологических подходов к процессу их разработки, формулированию цели, анализу внешней и внутренней среды и экономической оценке планов. Однако в научной литературе в настоящий период нет единого мнения относительно последовательности этапов разработки стратегического плана, методических подходов к анализу внешней и внутренней среды, оценке потенциала предприятия и выбору оптимального варианта стратегического плана угледобывающего предприятия.

Изучение опыта стратегического планирования в различных отраслях показывает, что при планировании необходимо прежде всего учитывать специфику отраслей, влияющей на эффективность работы предприятий. Особенностью горно-добывающего произ-

водства, в отличие от других отраслей промышленности, является то, что жизненный цикл предприятия зависит от наличия балансовых запасов угля, производственной мощности предприятия и периода отработки запасов. В зависимости от стадии жизненного цикла – при планировании на долгосрочную перспективу – цели предприятия могут меняться. Поэтому предварительным этапом перед формулированием целей должен быть этап «Анализ жизненного цикла предприятия».

При разработке стратегических планов следует учитывать то, что в зависимости от влияния внешней среды в угольной промышленности возникают различные проблемы, сдерживающие эффективность работы предприятий. В связи с этим при стратегическом планировании последовательность и этапы выполнения работ в различные периоды могут существенно отличаться.

Так, на предприятиях угольной промышленности Кузбасса в настоящий период наблюдается проблема с формированием квалифицированных кадров. Для уменьшения текучести кадров и создания имиджа привлекательности рабочих мест на угольных предприятиях на рынке труда, целесообразно при разработке стратегических планов и Положений по оплате труда учитывать рейтинг предприятия среди предприятий-конкурентов по интегральному показателю возможности привлечения квалифицированных кадров, учитывающему комплекс факторов привлекательности рабочих мест и степень напряженности на рынке труда. Необходимость учета напряженности на рынке труда объясняется тем, что в Кузбассе, из-за недостатка квалифицированных кадров по месту нахождения предприятий, наблюдается повсеместно доставка работников из разных городов Кузбасса. Для отбора факторов привлекательности рабочих мест были учтены результаты анкетирования рабочих и наличие официальной статистической отчетности.

Интегральный показатель возможностей формирования штата предприятия квалифицированными кадрами ( $J_k$ ) предлагаем учитывать по формуле:

$$J_k = (J_{п.р.м.}) * (J_{н.р.} * q_6), \quad (1)$$

где  $J_{п.р.м.}$  – интегральный показатель конкурентоспособности угледобывающего предприятия по привлекательности рабочих мест.

Он рассчитывается по формуле:

$$J_{п.р.м.} = J_{з.п.} * q_1 + J_{з.п.о.} * q_2 + J_{т.с.} * q_3 + J_{у.п.} * q_4, \quad (2)$$

где  $J_{з.п.}$  – единичный показатель конкурентоспособности угледобывающего предприятия по среднемесячной заработной плате работника на предприятиях угольной промышленности;

$J_{з.п.о.}$  – единичный показатель конкурентоспособности угледобывающего предприятия по относительному показателю среднемесячной заработной платы к уровню среднемесячной заработной платы одного работника в других отраслях промышленности соответствующего географического сегмента рынка труда (город, поселок);

$J_{т.с.}$  – единичный показатель конкурентоспособности предприятий по наличию тарифного соглашения, предусматривающего социальные гарантии работникам предприятий;

$J_{у.п.}$  – единичный показатель конкурентоспособности по наличию учебных пунктов;

$J_{н.р.}$  – показатель степени напряженности на рынке труда по городам географического сегмента концентрации угледобывающих предприятий.

Единичные показатели конкурентоспособности предприятий по привлекательности рабочих мест и показатель степени напряженности на географическом сегменте рынка труда определяются по формуле:

$$J_i = \frac{K_i}{K_{ij}}, \quad (3)$$

где  $K_i$  – абсолютная величина  $i$ -го единичного показателя исследуемого предприятия;

$K_{ij}$  – величина лучшего единичного показателя, принятого за эталон.

Если за эталон принимается не максимальное, а минимальное значение, то  $J_i$  рассматривается как обратная величина. Значимость единичных показателей ( $q$ ) определена экспертным методом путем опроса ведущих специалистов предприятий отрасли. Более конкурентоспособным предприятием по возможности формирования штата работников квалифицированными кадрами является то, у которого значение интегрального показателя ( $J_k$ ) будет выше, чем у других предприятий.

Одной из проблем, сдерживающих увеличение добычи угля, является сложная экологическая обстановка, обусловленная выбросами в атмосферу газа – метана, истреблением пахотных земель, образованием провалов, загрязнением водоемов и образованием пожароопасных отвалов. С целью соблюдения нормативов по природоохранной деятельности, предлагаем на угольных предприятиях внедрять интегрированную систему менеджмента, анализ показателей результативности которой позволяет разрабатывать упреждающие действия и включать в планы организационно-технические мероприятия по улучшению менеджмента качества и охраны окружающей среды по каждому процессу предприятия.

При определении эффективного варианта стратегии предприятия обычно применяют сравнительный анализ частных показателей, не учитывающих комплексную оценку деятельности предприятия, функционирующего в условиях рыночной экономики. В качестве комплексной оценки считаем целесообразным применять интегральный показатель конкурентоспособности потенциала предприятия, учитывающий конкурентоспособность производственного потенциала, конкурентоспособность угля, конкурентоспособность финансового состояния, конкурентоспособность по возможности формирования квалифицированного кадрового потенциала. Однако, учитывая особенности функционирования угледобывающих предприятий на современном этапе, показатель конкурентоспособности потенциала предприятия можно использовать для оценки только угольных компаний. Это объясняется тем, что на современном этапе большинство предприятий реализуют уголь головной компании по внутренним ценам, устанавливаемым компанией, и получить объективную оценку конкурентоспособности добываемого угля, с учетом качества и цены на уголь, не представляется возмож-

ным. В данном случае, по нашему мнению, более объективную оценку конкурентоспособности добываемого (без переработки) угля можно получить по комплексной оценке качественных характеристик угля. Например, для коксующегося угля основными показателями принято считать зольность, влажность и пластометрию угля.

Показатель конкурентоспособности по финансовому состоянию предприятия, определяемому по единичным показателям конкурентоспособности финансовых результатов и финансового состояния предприятия (рентабельности продукции, соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, коэффициента текущей ликвидности), на современном периоде можно также применять лишь для общего анализа конкурентоспособности угольных компаний. Для шахт и разрезов, не имеющих самостоятельности и входящих в состав компаний, выручка и прибыль формируются по внутренним ценам, что не позволяет

получить объективную оценку конкурентоспособности угледобывающих предприятий по финансовому состоянию.

Для экономической оценки стратегических планов и выбора наиболее оптимального варианта плана, предлагаем использовать интегральный показатель конкурентоспособности потенциала производственных ресурсов, учитывающий комплексную оценку конкурентоспособности производственного потенциала, конкурентоспособности качества угля и конкурентоспособности предприятия по привлекательности рабочих мест.

Таким образом, учитывая специфические особенности развития угольной промышленности на современном этапе, считаем, что при стратегическом планировании шахт и разрезов Кузбасса необходимо выполнять этапы работ, отраженные на рис.



Рис. Этапы разработки стратегических планов для шахт и разрезов Кузбасса

Интегральный показатель конкурентоспособности потенциала производственных ресурсов угледобывающих предприятий предлагаем рассчитывать по формуле:

$$J_{\pi} = J_{\pi\pi} \times J_y \times J_{\text{п.р.м.}}, \quad (4)$$

где  $J_{\pi\pi}$  — показатель конкурентоспособности производственного потенциала;

$J_y$  — показатель конкурентоспособности качества угля;

$J_{\text{п.р.м.}}$  — показатель конкурентоспособности по привлекательности рабочих мест.

В качестве оценочных единичных показателей конкурентоспособности производственного потенциала предлагаются: общая добыча угля; добыча коксующихся углей (для сегмента рынка “коксование”) или добыча энергетических углей (для сегмента рынка “энергетика”); производительность труда рабочего по добыче угля; себестоимость добычи 1 т угля; выполнение плана подготовительных работ (по шахтам

– объема проведения подготовительных выработок, по разрезам – вскрышных работ).

Показатель конкурентоспособности угля предлагается определять по единичным показателям, учитывающим качественные параметры угля (для коксующегося угля – зольность, влажность, пластометрия; для энергетического – зольность, влажность, выход летучих, тепловой эквивалент).

Показатель конкурентоспособности по привлекательности рабочих мест предлагается определять аналогично формуле 2. Анализ рейтингов единичных показателей конкурентоспособности позволит выявить слабые и сильные стороны деятельности предприятия

относительно предприятий-конкурентов и предусмотреть в разрабатываемых стратегических планах наиболее эффективные организационно-технические мероприятия, позволяющие повысить уровень конкурентоспособности шахт и разрезов на внешнем и внутреннем рынках.

#### Литература

1. [www.bigpowernews.ru/news/document30616.html](http://www.bigpowernews.ru/news/document30616.html)).
2. REGNUM»: [www.regnum.ru/news/1491364](http://www.regnum.ru/news/1491364). 14:00 24.01.2012).