

«Развитие стратегического менеджмента на предприятиях топливно-энергетического комплекса»



Автор магистерской диссертации: Халин Максим Юрьевич

Руководитель магистерской диссертации: д.э.н., доцент, зав. кафедрой Комиссарова Мария Анатольевна

Цель, задачи, предмет и объект исследования

Цель исследования заключается в экономическом обосновании и развитии методов и инструментов стратегического планирования развития угольных компаний для обеспечения устойчивого функционирования.

Основные задачи магистерской диссертации:

1. Выполнить анализ современного состояния топливно-энергетического комплекса и угольной отрасли в его составе, проблем и перспектив ее развития.
2. Предложить сценарии развития внешней среды предприятия с учетом высокой волатильности цен угля и нестабильности спроса на мировом рынке.
3. Усовершенствовать классификацию корпоративных стратегий для угледобывающих компаний.
4. Предложить модели многокритериального выбора стратегических альтернатив развития угольного предприятия.
5. Уточнить систему сбалансированных показателей (ССП), оценивающих результативность стратегического планирования на угольном предприятии.
6. Разработать стратегическую программу развития угольной компании, направленную на техническое перевооружение, технологическую модернизацию производства и строительство новых мощностей по обогащению угля.

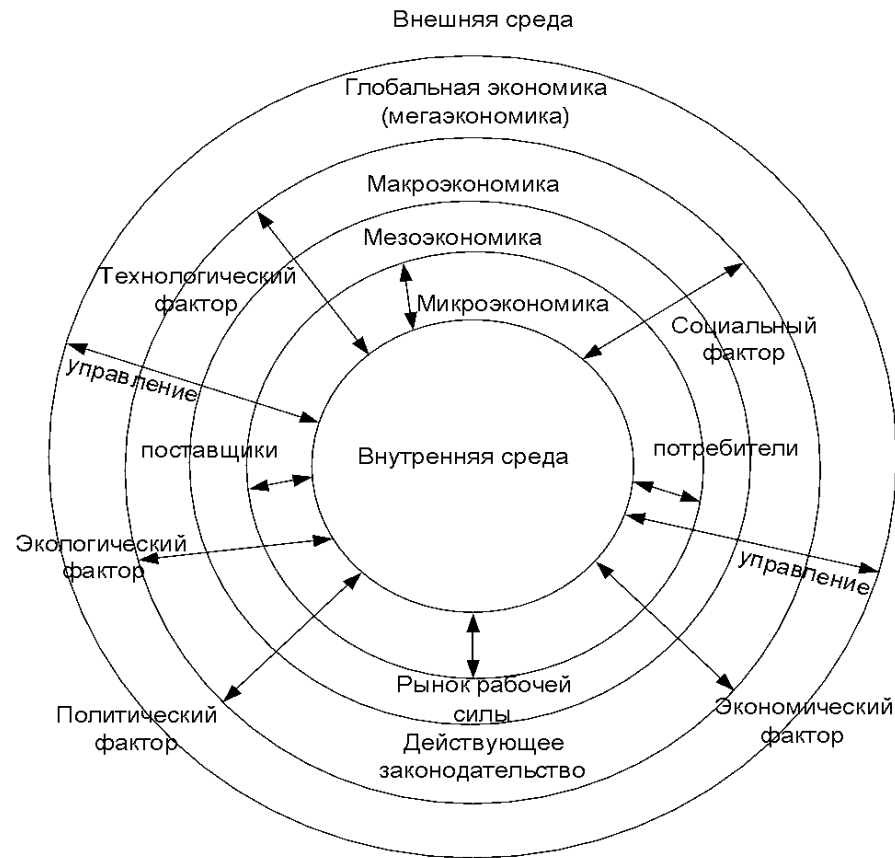
Предметом исследования является методы и инструменты стратегического планирования в компаниях ТЭК.

Объектом исследования является производственно-хозяйственная деятельность угледобывающих предприятий Восточного Донбасса, специализирующегося на добыче угля подземным способом.

Научная новизна магистерской диссертации заключается в следующем:

1. Сформирована классификация стратегий развития угледобывающих компаний, применение которой позволяет определять ориентиры стратегического развития в условиях изменений внешних рыночных факторов и формировать оптимальный набор управленческих решений для повышения эффективности внутренних бизнес-процессов угольного предприятия в долгосрочной перспективе
2. Предложена система оценочных критериев разрабатываемых стратегий, способствующая формированию альтернатив с установлением граничных областей поиска возможных решений для их последующей успешной реализации.
3. Уточнена методика выбора стратегии угольной компании в зависимости от развития рыночных условий и на основе метода анализа иерархий, позволяющая принимать обоснованные управленческие решения.
4. Предложена усовершенствованная ССП, адаптированная к особенностям угледобывающего предприятия и конкретизирующая определенный набор показателей для каждой из альтернативных стратегий. ССП включает четыре группы показателей, отражающих блоки финансов, потребителей, производства и персонала, дополненных показателями энергоемкости, рентабельности продукции по сравнению с конкурентами, калорийности товарного угля, коэффициентом постоянства потребителей.

Модель влияния внешних и внутренних факторов на гармоничное развитие предприятия в условиях глобализации экономики



Исходя из теоретических основ стратегического менеджмента, при построении данной модели необходимо учесть влияние технологического, социальной, экономического и политического факторов (т.е. составляющих известного из литературных источников СТЭЭП-анализа).

Основные природные источники энергии



Геологические ресурсы углеводородов

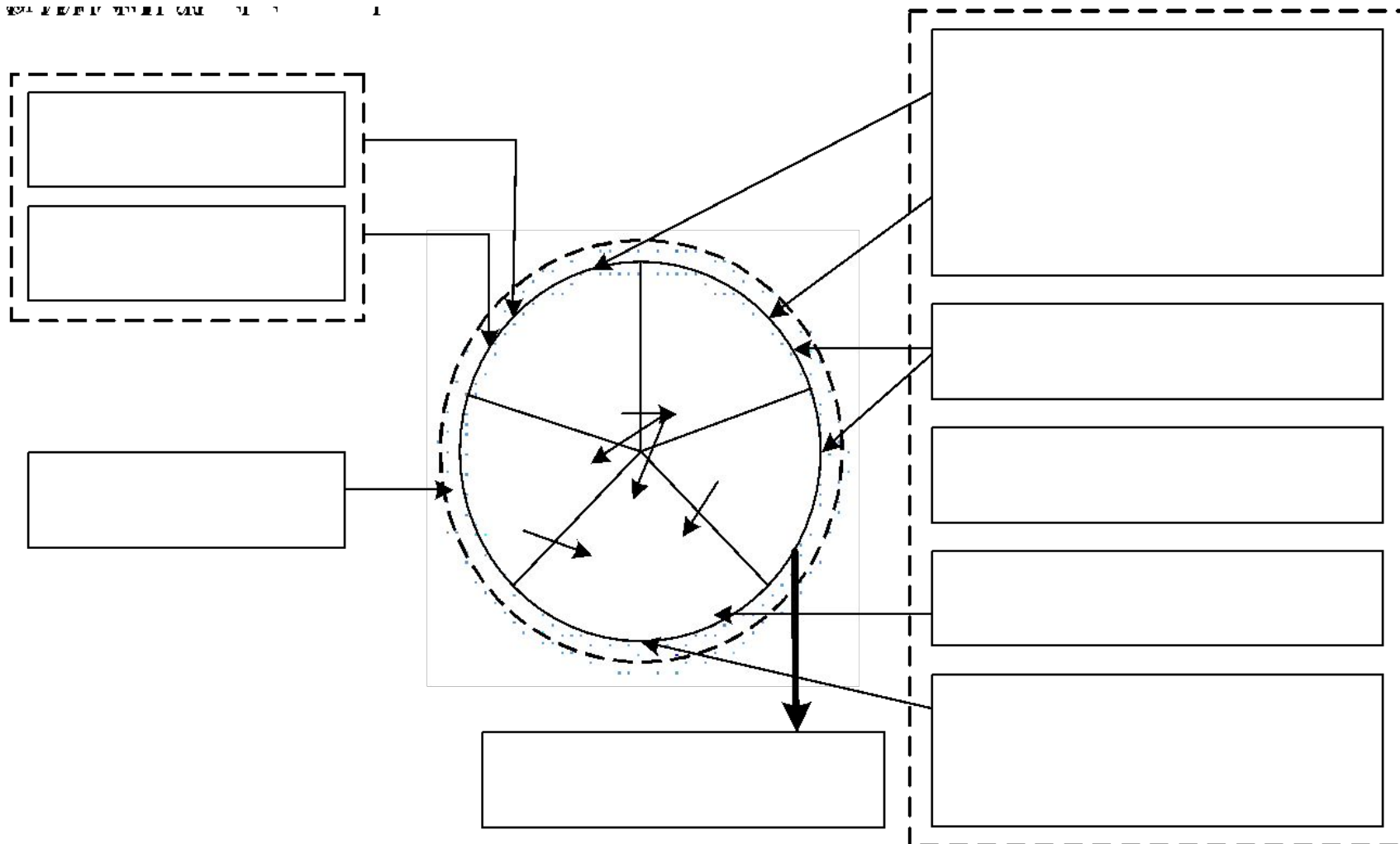


Основные страны, занимающиеся угледобычей

Страна	Добыча	Запасы
Китай	>2,5 млрд. т./ год	115,0 млрд. т (разведанные)
США	>1,0 млрд. т/год	130,0 млрд. т (разведанные)
Индия	500 млн. т/год	5,0 млрд. т (разведанные) 40,0 млрд. т (общие)
Австралия	400 млн. т/год	>75,0 млрд. т (разведанные)
Россия	300 млн. т/год	>200 млрд. т (разведанные)
ЮАР	250 млн. т/год	30 млрд. т (разведанные)
Германия	200 млн. т/год	>20,0 млрд. т (общие)

Модель влияния внешней среды на экономические показатели угольного предприятия

МОДЕЛЬ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ УГОЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ



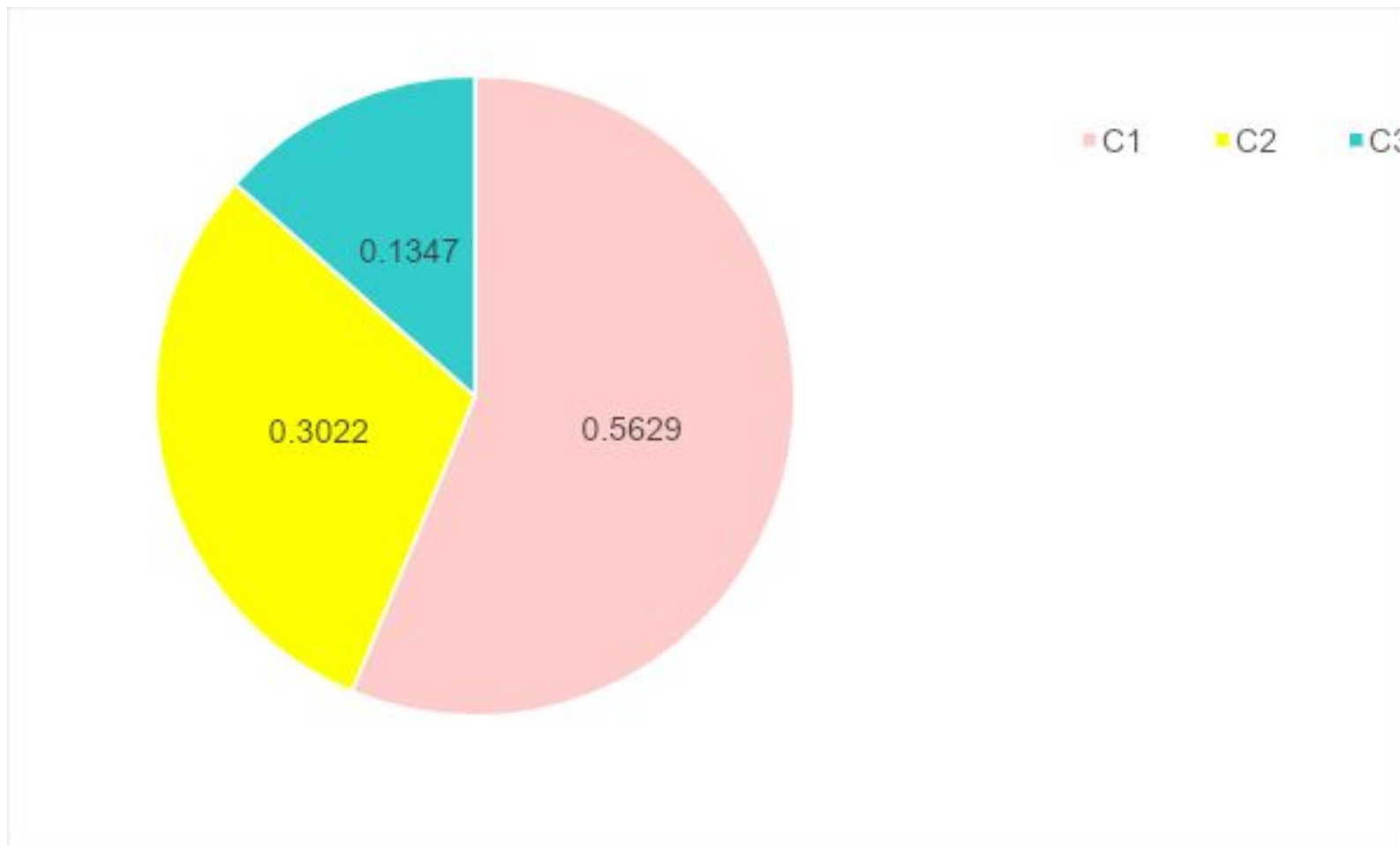
Классификация стратегий для предприятий угольной промышленности

Стратегия	Цель	Мероприятия для достижения цели	Результаты реализации
1. Стратегии отступления			
1) Стратегия отделения	Высвобождение финансовых средств компании, смена сферы деятельности	Продажа угольных разрезов	Временное увеличение прибыли за счет продаж части активов компании; рост социальной напряженности; снижение объемов добычи компании
2) Стратегия консервации убыточных угольных карьеров	Снижение производственной мощности убыточных разрезов, пока не улучшится конъюнктура рынка и сохранение добычи рентабельных разрезов	Поддерживать часть разрезов в законсервированном состоянии при отсутствии добычи	Временное снижение объемов добычи без ликвидации разрезов
2. Стратегии адаптации			
1) Стратегия сокращения производственных издержек	Снижение производственных затрат при сохранении целостности компании	Выявление внутренних резервов по всей цепочке создания стоимости продукции	Снижение себестоимости добычи и обогащения угля
2) Стратегия ценового лидерства	Увеличение выручки компании	Улучшение качества угля посредством обогащения и повышение цен на обогащенную угольную продукцию	Улучшение экономических показателей предприятия, повышение качества угольной продукции
3) Стратегия простого поддержания производства	Повышение рентабельности всех действующих разрезов и максимальное использование ранее созданного мощностного потенциала	Обеспечить приток инвестиций для поддержания деятельности разрезов (в основном за счет амортизационного фонда)	Сохранение объемов добычи с последующим увеличением; сокращение количества изношенного низкопроизводительного оборудования, повышение уровня безопасности труда
4) Стратегия выборочной поддержки	Повышение рентабельности наиболее производительных разрезов	Поддержание производственной деятельности разрезов с высоким производственным потенциалом	Сохранение, а в дальнейшем – увеличение объемов добычи при имеющемся количестве разрезов. Повышение технологического уровня предприятий, снижение энергоемкости продукции, повышение уровня безопасности труда
5) Стратегия объединения угольных филиалов внутри холдинга	Сокращение количества разрезов с низким производственным потенциалом внутри холдинга	Объединение наиболее производительных разрезов с разрезами с низким потенциалом с учетом пространственных возможностей соединения производственно-технологического комплекса	Сохранение объемов добычи угля, снижение себестоимости продукции
3. Стратегии интенсивного роста			
1) Стратегия концентрической диверсификации (через прямую вертикальную интеграцию)	Улучшение финансовых показателей за счет расширения сферы деятельности; установление контроля над реализацией конечной продукцией	Создание дополнительных производств в структуре угольного холдинга	Значительные финансовые вложения в создание новых производств, рост экономических показателей за счет расширения сферы бизнеса; снижение производственных затрат; снижение транспортных расходов
2) Стратегия конгломератной диверсификации (через обратную вертикальную интеграцию)	Улучшение финансовых показателей за счет расширения портфеля бизнесов; освоение новых рынков	Создание дополнительных производств в структуре угольного холдинга, мало связанных с основной деятельностью	Значительные финансовые вложения. В долгосрочной перспективе достижение большей эффективности функционирования угледобывающей компании за счет использования синергетического эффекта при переходе в направления бизнеса, которые мало связаны с основной деятельностью. Снижение затрат на добычу
3) Стратегия концентрированного роста	Улучшение положения на существующем рынке или освоение новых рынков	Применение инновационных технологий добычи, обогащения и переработки угля	Повышение технологического уровня угледобывающих предприятий, повышение качества и снижение себестоимости угля. Выход на новые рынки за счет расширения ассортимента угольной продукции. Увеличение доли рынка, снижение расходов на транспортировку продукции
4) Стратегия горизонтальной интеграции	Усиление позиции компании в отрасли, увеличение производственной мощности	Объединение со сторонними угольными предприятиями	Увеличение объемов добычи, рост экономических показателей компании

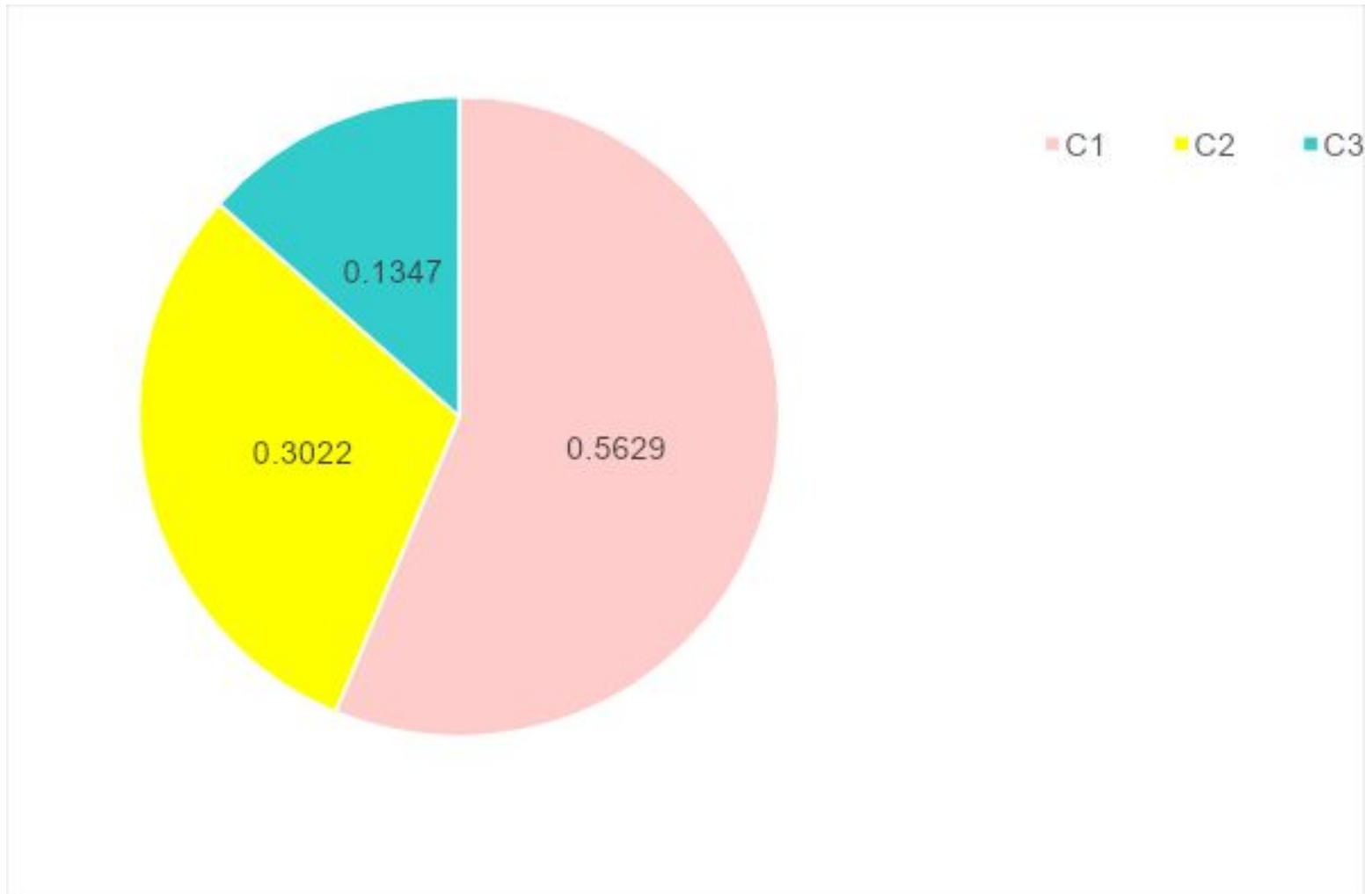
Вероятность осуществления различных сценариев развития внешней среды



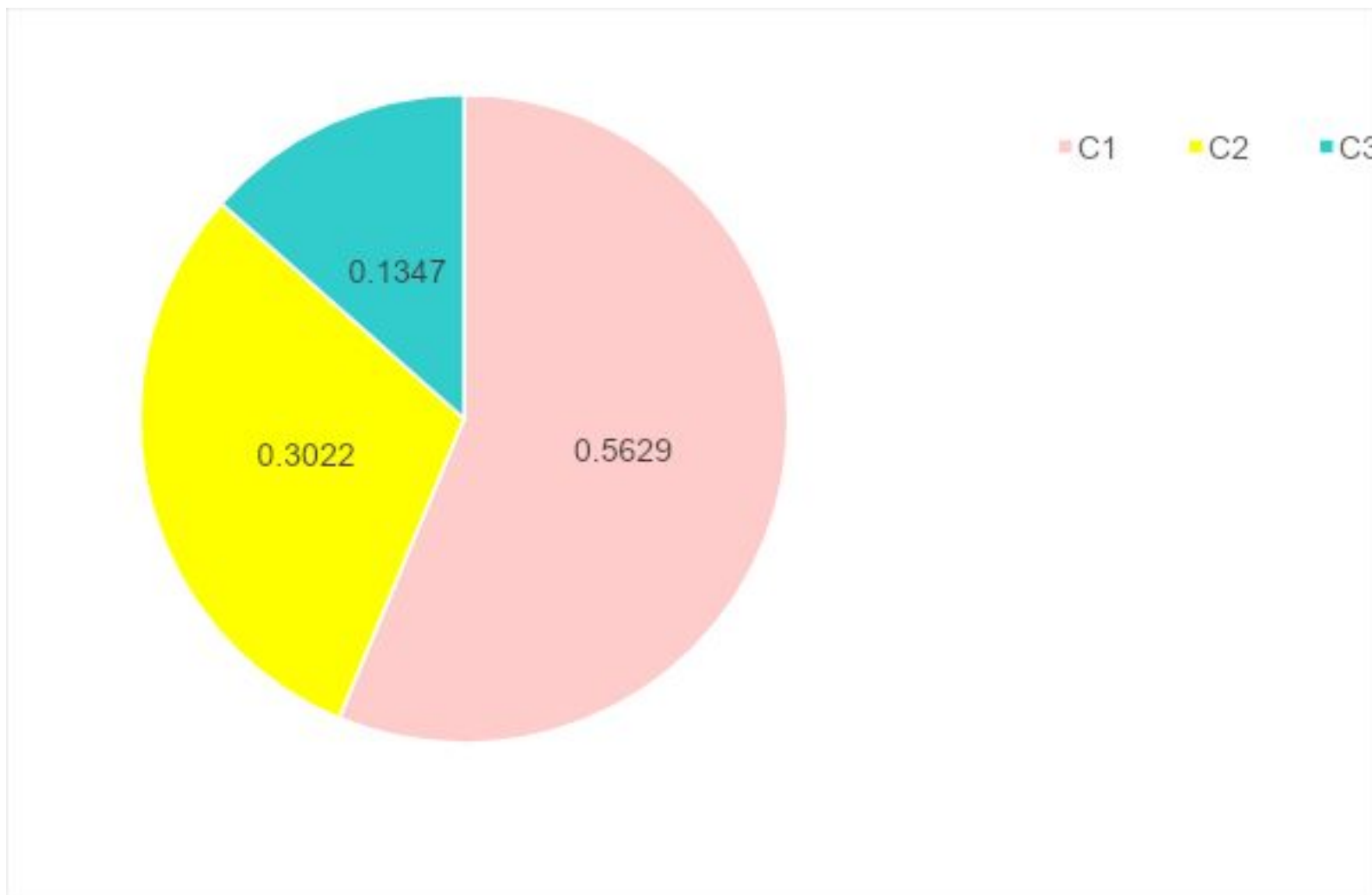
Итоговые результаты сравнения при реализации сценария 1



Итоговые результаты сравнения при реализации сценария 2



Итоговые результаты сравнения при реализации сценария 3



Стратегическая карта целей для угольных предприятий Восточный Донбасс

