

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО****«СИБУГОЛЬ»****Кириллова В.С.**

**научный руководитель доцент кафедры «Экономика и международный бизнес  
горно-металлургического комплекса» Зданович М.Ю.  
Институт управления бизнес процессами и экономики**

Переход угольной промышленности и экономики России в целом к рыночным отношениям поставил перед каждым из предприятий отрасли актуальную задачу - формирование и реализацию самостоятельной конкурентной стратегии.

ООО "Сибуголь" занимается добычей бурого угля на участках "Новый" и "Восточный" Большесырсского месторождения расположенного на территории Балахтинского района Красноярского края. Для ведения горных работ ООО "Сибуголь" создано обособленное подразделение "Балахтинский филиал ООО "Сибуголь" Разрез Большесырский".

На Балахтинском угольном разрезе добывается один из самых качественных по своим технологическим параметрам бурый уголь, запасов которого хватит на снабжение территории Красноярского края на многие годы. Привлекательность балахтинского угля основана на оптимальном соотношении параметров «цена-качество».

Таблица 1 – Альтернативные стратегии ООО "Сибуголь"

Перечень стратегических альтернатив	Уровень стратегии
1)увеличение объемов производства	функциональная
2)обеспечение стабильной работы энергетического комплекса	функциональная
3)расширение рынков сбыта за счет выпуска новых продуктов и поиска новых потребителей	функциональная
4)развитие системы премирования персонала	функциональная
5)снижение вредного воздействия компании на окружающую среду	корпоративная/бизнес-стратегия
6) реализации мероприятий по сокращению издержек производства	функциональная
7)повышение операционной эффективности за счет совершенствования применяемых технологий и оборудования	функциональная
8) модернизации и постепенная замены парка основного горнотранспортного оборудования с целью увеличения производительности труда	функциональная
9)повышение уровня безопасности функционирования угледобывающего предприятия	корпоративная/бизнес-стратегия
10)повышение операционной эффективности за счет совершенствования применяемых технологий и оборудования	функциональная
11)строительство цеха по ремонту спецвагонов	бизнес-стратегия

Представленные возможные стратегии это стратегии концентрированного роста и конкурентные стратегии.

Они подразумевают обработку нескольких сегментов рынка достижения там или лидерства по затратам, или особого положения, или и того и другого. Необходимо обрабатывать сегменты рынка эффективнее, чем конкуренты, противостоящие на общем рынке.

Выбор показателей и определение их целевых значений основывался на

концепции управления стоимостью компании, в соответствии с которой все управленческие решения должны приниматься с учетом влияния инноваций на темпы развития компании и изменение ее структуры.

Стратегическим для предприятия будет Азиатско-Тихоокеанское направление. Расширение транспортных коридоров на этом направлении позволит увеличить экспорт угля в Китай в несколько раз. Так же Япония будет наращивать мощности угольной генерации. Всего Япония до последних пор экспортировала порядка 200 млн. тонн угля. Большая часть экспорта – энергетический уголь. Так, в прошлом году японские электростанции потребили более 125 млн. тонн. В том числе российского. Соответственно, значительно будут увеличены поставки бурого угля.

Разработанная модель стратегических решений ООО "Сибуголь" представлена на рисунке 1.

Для каждой стратегической бизнес-единицы определена деловая стратегия.

Для осуществления конкурентной стратегии ООО "Сибуголь" предлагаем стратегию «Лидерство по издержкам» или иначе «Конкурентное преимущество на основе низких издержек».

Лидерство по издержкам – это агрессивная стратегия, направленная на достижение эффективности услуг и обеспечения жесткого контроля всех видов расходов. Предпосылки выбора стратегии: источники дешевого сырья, рациональное использование сырья, низкие транзакционные издержки.

Для основного производства промышленности, изделий для села, перерабатывающих отраслей, коммунального хозяйства выбираем стратегию «Товарной дифференциации». Товарная дифференциация – это обособление энергетической продукции на рынке, означающее способность Общества (ООО Сибуголь) обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукции для покупателя с точки зрения ее особых характеристик.

Уровень функциональных стратегий по каждой стратегической бизнес-единице представлен семью стратегиями: производственной, маркетинговой, финансовой, кадровой, организационной, НИОКР, экологической.

**I Корпоративный уровень**

ООО "Сибурголь" Конкурентная стратегия «Удовлетворение предпочтений потребителей более эффективными по сравнению с конкурентами способами»

**II Деловой уровень**

- СЭХ 1 - Технический сервис  
*Стратегия «Лидерство по издержкам»*
- СЭХ 2 - добыча энергоресурсов  
*Стратегия «Лидерство по издержкам»*
- СЭХ 3 - Производство  
*Стратегия «Товарная дифференциация»*

**III Функциональный уровень**

- Производственная стратегия: Экономия на масштабе производства
- Маркетинговая стратегия: Удержание конкурентного положения (стратегия лидера)
- Финансовая стратегия: Рационализация финансовой политики
- Стратегия НИОКР: Смешанная (услуги, технология)
- Производственная стратегия: Рационализация использования свободных площадей и оборудования
- Маркетинговая стратегия: Оказание арендных услуг клиентам
- Финансовая стратегия: Ускорение оборота денежных средств
- Производственная стратегия: Производство продукции целевого назначения
- Маркетинговая стратегия: Социально-этичный маркетинг
- Финансовая стратегия: Финансовые вложения в ноу-хау
- Стратегия НИОКР: Разработка новой уникальной продукции

- Организационная стратегия: Совершенствование системы управления подразделением за счет эффекта синергии
- Кадровая стратегия: Стратегия социального вознаграждения, подъема организационной культуры
- Экологическая стратегия: Контроль за утилизацией отходов
- Организационная стратегия: Совершенствование системы управления подразделением за счет эффекта синергии
- Кадровая стратегия: Привлечение высококвалифицированных специалистов
- Экологическая стратегия: Контроль за утилизацией отходов производства

Рисунок 1 - Рекомендуемая иерархическая модель реализации стратегических конкурентных преимуществ ООО "Сибуголь"

Выше предложены мероприятия и иерархическая модель реализации стратегических конкурентных преимуществ ООО "Сибуголь".

Что бы модель работала необходимо, что бы механизм адаптации отражал:

- взаимосвязь всех условий хозяйственной деятельности во внутренней среде и их участие в процессах развития стратегий создания конкурентных преимуществ;
- взаимосвязь стратегий создания конкурентных преимуществ с факторами внешней среды;
- взаимосвязь условий, инструментов и процессов, способных повлиять на реализацию стратегии создания конкурентных преимуществ развития;
- взаимосвязь индикаторов и методов корректировки стратегии развития, в случае неэффективного взаимодействия.

В рамках предложенного механизма адаптации далее следует выполнить оценку стратегической гибкости энергетического предприятия. В табл. 3.1 дана соответствующая оценка ООО "Сибуголь" во временном периоде до 5 лет.

Таблица 2 – Результаты оценки стратегической гибкости при вероятных воздействиях внешней и внутренней среды в ООО "СИБУГОЛЬ"

Стратегические тенденции	Последствия	Категория стратегической задачи	Угрозы	Возможности	Скорость ответной реакции	Рекомендуемые действия
1. Выход на новые рынки сбыта	+3,47	Существенная		+	средняя	Создать целевую группу, включить в СУСЗ
2. Расширение товарного ассортимента	+3,00	Существенная		+	средняя	Включить в следующий цикл планирования
3. Восприятие нововведений	+9,17	Существенная		+	высокая	Создать целевую группу, включить в СУСЗ
4. Устаревание оборудования	-2,07	Существенная	-		высокая	Включить в следующий цикл планирования
5. Дефицит стратегических ресурсов	-3,99	Существенная	-		высокая	Создать целевую группу, включить в СУСЗ
6. Усиление требований охраны окружающей среды	-1,7	Несущественная	-		высокая	Исключить из перечня стратегических задач

Согласно табл. 3, стратегическая гибкость ООО "Сибуголь" оценена суммами отрицательных (-7,76 баллов) и положительных воздействий (15,64 баллов) по всему перечню неожиданностей.

Сравнивая положительные и отрицательные воздействия, можно сделать вывод,

что во временном отрезке от 0 до 5 лет ООО "Сибуголь" является стратегически гибким предприятием.

Из табл. 3.1 видно, что стратегические задачи, последствия которых оцениваются в +(-)3 балла или менее по 10-балльной шкале, отнесем к категории несущественных и исключим из дальнейшего рассмотрения.

К категории существенных отнесен перечень ключевых стратегических задач, который используется для управления системой стратегических задач. Этот перечень возможно корректировать по ходу реализации стратегии.

Угледобывающие компании Красноярского края планируют в 2014 г. повысить добычу бурого угля примерно на 20% по сравнению с текущим уровнем в связи с запуском новых объектов угольной генерации, сообщает «Argus Топливо и энергетика» ценового агентства Argus.

В ближайшие годы энергетики намерены ввести в строй в Сибири новые энергоблоки, предназначенные для сжигания канско – ачинскогобурого угля, общей мощностью 1100 МВт по электрической энергии и около 750 Гкал/ч по тепловой энергии. Согласно опубликованному в октябре прогнозу администрации Красноярского края, суммарное производство угля в регионе, включая бурый и каменный уголь в 2013 г. – до 42,1 млн. т, а в 2014 г. – до 46,9 млн. т. Бурый уголь составляет более 97% всей добычи твердого топлива в Красноярском крае, сообщает Argus. Именно его и добывают в ООО "Сибуголь"[12].

Результаты реализации комплекса мер позволят создать предпосылки для роста спроса на угольную продукцию ООО "Сибуголь" (табл. 4).

Таблица 4 - Динамика и оценка спроса на продукцию ООО "Сибуголь" с применением конкурентной стратегии, тыс. т.

	2012 факт	2013 оценка	2015 прогноз	2018 прогноз	2020 прогноз
ТЭС	91,6	108,3	105	115	120
Нужды коксования	39	42	42	40	40
Комбыт, население, АПК	23	20	18	16	14
Прочие	20	20	30	40	45
в т.ч. глубокая переработка				10	15
Экспорт	115	140	150	155	170
в т.ч. энергетические	94,	1 97	115	115	125

Эффективность предложенных мероприятий определяется следующими показателями: увеличением добычи угля на одного занятого в отрасли в 5 раз; увеличением калорийного эквивалента угольной продукции для энергетики с 0,68 до 0,75; значительным снижением удельного травматизм со смертельным исходом, повышением уровня охраны труда; снижением доли работников, получающих компенсации после несчастных случаев и за вредные условия труда, почти в два раза по сравнению с состоянием на начало; экономией первичной энергии;

С применение предложенной конкурентной стратегии возможно увеличение добычи с 91,6 тыс. т добытых в 2012 г. до 120 тыс. т в 2020 г.

Для нужд населения и АПК произойдет снижение с 23 тыс. тн добытых в 2012 г. до 14 тыс. т в 2020 г.

При экспорте возможно увеличение со 115 тыс. т добытых в 2012 г. до 170 тыс. т в 2020 г.

Список используемых источников:

1. Бродский Л.С., Богданчиков С.М., Астафьев В.Н. Топливо-энергетический баланс Дальневосточного региона России / Минер.ресурсы России. Экономика и управление. 2011, № 1, с.22-28.
2. Жура А.В. Анализ и перспективы развития угольного рынка России. - М., МГГУ, ГИАБ, 2010. №4. с. 168-169.
3. Котлер Ф. «Основы маркетинга», Москва, Прогресс, 1991. 698 с.
4. Оганесян А.С., Агейкин А.В., Агафонов В.В. Стратегии развития и обновления шахтного фонда угольных компаний. «Развитие научных подходов к обоснованию проектных решений и выбору стратегии развития технологических систем угольных шахт». Сборник научных трудов. – М.: МГГУ, 2012. – С. 102-107.
5. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования: Официальное издание. - М.: Госстрой России, 2010. 80с.