

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2019.90.9.035

## Стратегические цели угледобывающих предприятия России в условиях санкций

**Бережнов Вячеслав Петрович**Кандида физико-математических наук,  
доцент,кафедра Высшей математики и естественно научных дисциплин,  
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,  
125190, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинградский, 80;  
e-mail: berezhnov.v@yandex.ru

### Аннотация

Современный рынок угля является одним из самых неустойчивых и сложно регулируемых из всех энергетических рынков. Несмотря на долгосрочные прогнозы существенного роста, цены на уголь в стратегической перспективе изменчивы. Отсутствие методики выбора целевых установок, позволяющих отразить в деятельности компании современные тенденции на российском и мировом рынке угля, при реализации стратегического управления на этом рынке, существуют противоречивые тенденции, влияние которых на результаты экономической деятельности разнонаправлены. Применяя современные методики стратегического управления, на основе комплекса результатов аналитических процедур, анализа и других инструментов, происходит процесс выбора направлений развития.

Однако, несмотря на то, что угольная промышленность традиционно являлась бюджетообразующей и составляла одну из базовых отраслей реального сектора российской экономики, более трети предприятий являются убыточными. При этом в условиях восстановления экономики, показатели прибыли и выручки стали улучшаться только в условиях введения Правительством КНР государственного регулирования цен на уголь, что существенно повысило цены и снизило их волатильность. Предлагается определять не только вектор развития и экономический механизм его достижения, но и их вариацию в различных условиях доступности ресурсов. Данная стратегия поможет полностью реализовать возможности, предоставляемые внешней средой рынка, сделать выбираемые стратегические целевые установки адаптированными к современной практике управления угледобывающей компанией.

### Для цитирования в научных исследованиях

Бережнов В.П. Стратегические цели угледобывающих предприятия России в условиях санкций // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 9А. С. 368-373. DOI: 10.34670/AR.2019.90.9.035

### Ключевые слова

Угледобывающие компании, рынок угля, рыночная стратегия, цели стратегии, реальный сектор экономики, стратегическое управление.

## Введение

Мировой рынок угля демонстрирует самые различные тенденции – от постоянного сокращения на территории стран ЕС до значительного увеличения темпа роста в странах Юго-Восточной Азии. Несмотря на его достаточно консервативный характер, применение современных технологий получения энергии из угля, существенные темпы роста в ряде развивающихся экономик, требующих соответствующего увеличения потребления энергоносителей являются факторами, воздействие которых приводит к тому, что современный рынок угля является одним из самых неустойчивых и сложно регулируемых из всех энергетических рынков. Несмотря на долгосрочные прогнозы существенного роста, цены на уголь в стратегической перспективе подвержены волатильности. Участники данного рынка, с одной стороны, могут встречаться с непрогнозируемыми рисками увеличения продолжительности финансового цикла и дефицитом оборотных средств, а в другой – потенциальный рост объема рынка предполагает необходимость увеличения инвестиций в операционную деятельность для удовлетворения потенциально растущего спроса. При этом на мировых торговых площадках цены на основные марки угля варьируются гораздо выше, чем на любой другой вид энергоносителя.

## Основная часть

Несмотря на наличие существенных противоречий между операционным и стратегическим управлением, наличием существенных противоречий между операционным и стратегическим управлением, разработка научных основ создания и поддержки инфраструктуры роста в стратегической перспективе необходима.

Отсутствие методики выбора целевых установок, позволяющих отразить в деятельности компании современные тенденции на российском и мировом рынке угля, при реализации стратегического управления на этом рынке, существуют противоречивые тенденции, влияние которых на результаты экономической деятельности разнонаправлены. Применяя современные методики стратегического управления, на основе комплекса результатов аналитических процедур, анализа и других инструментов, происходит процесс выбора направления развития.

Согласно теории стратегического управления, стратегические цели организации определяются на основании миссии организации, но и результаты стратегического анализа отрасли также необходимо учитывать при формировании стратегических целей. После реализации этих планов, именно эти цели и определяют состояние организации.

Наиболее распространенным подходам к установлению стратегических целей компании на рынке, лежит определение вектора развития организации – рост, выживание, уход с одного рынка или выход на другой. Основная цель организации, как выражение ее ценностей, не может быть основой для формирования целевых установок рыночных стратегий, она служит рамками, ограничивающими множество вариантов направления развития организации.

В формулировке целей чаще всего присутствует общее определение механизма достижения данной цели, такие как, например, предоставление лучшего уровня сервиса или качества продукции, установление более низких цен, предоставления гарантий бесперебойной поставки продукции, применения эффективных логистических схем, автоматизации, лучшей подготовки персонала. При формулировании стратегических целей компании определяют и их

количественные показатели, выражаемые в таких показателях как определенная доля рынка, уровень прибыли, выручки, темп роста основных результирующих экономических показателей.

На практике, применяя такой подход, организация сталкивается со значительным количеством противоречий, указывающих на методические ограничения внедрения такого способа достижения целей, хотя данная последовательность установления целевых ориентиров является последовательной и логичной. С целью поиска подходов к решению данной научной проблемы, нужно исследовать эмпирический опыт стратегического управления предприятиями отрасли с высоким уровнем неопределенности операционной деятельности. Например: организация при установлении целей должна определить существует ли у нее достаточно ресурсов для их достижения. В то же время, механизм реализации целей в условиях, когда наличие или отсутствие ресурсов на ее реализацию является фактором неопределенности. В таких условиях существует необходимость пересмотра механизмов установления стратегических целей организации, поиска путей совершенствование методики их выбора.

На основе анализа внутренней и внешней рыночной среды как страны в целом, так и угледобывающих компаний, можно исследовать проблемы выбора целевых установок рыночной стратегии данной отрасли.

На сегодняшний день из-за глобального изменения технологии производства электрической энергии, и учитывая, что эти технологии оказываются все больше энергоэффективными, уголь становится наиболее привлекательным энергоносителем. Благодаря всему этому спрос на уголь только возрастает. Угольная отрасль переживает преобразование и обновление в способе и условиях потребления ее продукции. Строительство новых мощностей производства электроэнергии в Южной Корее, Индии, Китае, Японии, Вьетнаме, Бангладеш, Мьянме, Гонконга и Тайваня привели к тому, что эти рынки требуют все больше угля. Так, например, по мнению ряда аналитиков, к 2040 году Индия может вдвое увеличить потребление угля. При этом уже в 2025 года прогнозируется дефицит мощностей по добыче угля. В то же время до 2020 года в Германии, Великобритании, Швеции и Норвегии предполагается ввести больше запретов на производство электроэнергии из угля, а в ряде стран и полный отказ от нее. Традиционные рынки угля стран ЕС переживают все большее сокращение, которое и в дальнейшем продолжится. Можно сказать, что и изменилась и структура мирового рынка, дальнейший рост которого смещается из Атлантического региона в Азиатско-Тихоокеанский.

В настоящее время в национальной экономике структура потребления энергоресурсов является относительно устойчивой, ее изменение не определяется в таких документах как Энергетическая стратегия до 2035 года. В нашей стране характерна стабилизация спроса на уголь, прогнозируется, что его потребление не будет увеличиваться высокими темпами, а с другой стороны, не будет и сокращаться.

За последние 10 лет уровень рентабельности продаж и бурого и каменного угля увеличился в среднем на 10%. Это говорит о том, что глобальные тенденции привели к определенным изменениям ключевых показателей экономической деятельности угледобывающих предприятий.

Компании, осуществляющий данный вид деятельности должны обладать определенным «запасом прочности», возможностями финансировать основную деятельность даже в условиях негативных изменений на внешних рынках, в том числе в условиях существенной волатильности цен на уголь. Хотя и уменьшилась доля убыточных предприятий, но их общий уровень все равно продолжает оставаться достаточно высоким. По данным за 1 полугодие 2018 года более трети всех производителей не получают прибыль от деятельности по добыче угля. Кризисная ситуация 2013-2014 стала причиной увеличения убыточных предприятий, тем не

менее, в период возобновления экономического роста, когда в других отраслях уже наметились тенденции к сокращению убыточных предприятий, в угледобывающей промышленности данная тенденция продолжилась, что привело к тому что 2/3 предприятий отрасли стали убыточными. Ситуация в отрасли начала стабилизироваться с 2016 года, о чем в том числе свидетельствуют данные финансовой отчетности крупнейших производителей угля. Рентабельность продаж с 2015 по 2016 годы увеличилась, при этом фактический объем прибыли от продаж за этот период увеличился в разы.

Согласно данным годового отчета угольной промышленности за 2018 год, стратегической рыночной целью является устойчивый рост, при этом определенные количественные параметры данного роста не раскрываются, в качестве механизма достижения данной цели угледобывающие компании указывает на инвестирование в транспортно-логистическую инфраструктуру, увеличение объемов добычи на месторождениях, расположенных к целевым рынкам сбыта.

### Заключение

Хотя вопросы преодоления рисков исследованы в соответствующем разделе стратегии угледобывающих компаний, согласно данному вектору развития общемировым тенденциям, отметим, что не определено возможное изменение стратегических целей в условиях, когда из-за изменения цены на уголь могут существенно сократиться возможные прибыли. Увеличение цен на уголь в 2017 году определялось контролем ценообразования со стороны Правительства КНР. Для реализации направления устойчивого роста и его инфраструктурной поддержки разработка целевых установок стратегий должна, помимо прочего, учитывать высокий уровень неопределенности получения достаточного количества ресурсов. Подход к установлению целевых установок должен включать в себя следующие этапы: стратегический анализ позиционирования компании на соответствующих рынках; определение доступности ресурсов для реализации различных видов стратегических целей; оценка соответствия возможных целевых установок миссии компании; формулирование целевых установок в соответствии с возможностями доступа к ресурсам и условиях внешней среды.

Данная стратегия поможет полностью реализовать возможности, предоставляемые внешней средой рынка, сделать выбираемые стратегические целевые установки адаптированными к современной практике управления угледобывающей компанией.

### Библиография

1. Афонина Е. В. Экономические аспекты развития предприятий угольной промышленности: теоретикометодологический подход // Инновации и инвестиции. – 2015. – №. 12. – С. 126-129.
2. Плаkitкин Ю. А., Плаkitкина Л. С., Дьяченко К. И. Угольная промышленность России на мировом рынке угля: тенденции перспективного развития // Уголь. – 2016. – №. 7. – С. 12-16.
3. Проект документа «Энергетическая стратегия России» <https://minenergo.gov.ru/system/download-pdf/1920/69055>
4. Рожков А. А., Анистратов М. К., Фролов А. А. Трансформация социально-экономических механизмов структурных преобразований в угольной промышленности России // Горная промышленность. – 2015. – №. 5. – С. 36-36.
5. Таразанов И. Г. Итоги работы угольной промышленности России за январь-декабрь 2017 года // Уголь. – 2018. – №. 3 (1104).
6. Удельный вес убыточных организаций с 2017 г. <https://www.fedstat.ru/indicator/57746>
7. Хаспекова В.П. Влияние тенденций российского и мирового рынка угля на разработку рыночной стратегии угледобывающих предприятий // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 1А. С. 134-141.

8. Яновский А. Б. Основные тенденции и перспективы развития угольной промышленности России // Уголь. – 2017. – №. 8 (1097).
9. Gagné M. From strategy to action: transforming organizational goals into organizational behavior // International Journal of Management Reviews. – 2018. – T. 20. – С. S83-S104.
10. Grant R. M., Baden-Fuller C. How to Develop Strategic Management Competency: Reconsidering the Learning Goals and Knowledge Requirements of the Core Strategy Course // Academy of Management Learning & Education. – 2018.
11. Olson E. M. et al. The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation // Industrial Marketing Management. – 2018. – T. 69. – С. 62-73.
12. Taoketao E. et al. Does sustainability marketing strategy achieve payback profits? A signaling theory perspective // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. – 2018.

## Strategic goals of Russian coal mining enterprises under sanctions

**Vyacheslav P. Berezhnov**

PhD in Physics and Mathematics,  
Associate Professor of the Department of higher mathematics and natural sciences,  
Moscow University for Industry and Finance "Synergy",  
125190, 80, Leningradskii av., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: berezhnov.v@yandex.ru

### Abstract

The modern coal market is one of the most volatile and difficult to regulate of all energy markets. Despite long-term forecasts of substantial growth, coal prices are volatile in a strategic perspective. The lack of a methodology for choosing target settings that reflects the current trends in the Russian and global coal markets in the company's activities when implementing strategic management in this market, there are conflicting trends whose influence on the results of economic activity is multidirectional. Applying modern methods of strategic management, on the basis of a set of results of analytical procedures, analysis and other tools, the process of selecting development directions takes place.

However, despite the fact that the coal industry has traditionally been budget-forming and made up one of the basic sectors of the real sector of the Russian economy, more than a third of enterprises are unprofitable. At the same time, in conditions of economic recovery, profit and revenue indicators began to improve only when the Government of the PRC introduced state regulation of coal prices, which significantly increased prices and reduced their volatility. It is proposed to determine not only the development vector and the economic mechanism for its achievement, but also their variation in various conditions of resource availability. This strategy will help to fully realize the opportunities provided by the external environment of the market, to make the selected strategic target installations adapted to the modern practice of managing a coal mining company.

### For citation

Berezhnov V.P. (2019) Strategicheskiye tseli ugledobyvayushchikh predpriyatiya Rossii v usloviyakh sanktsiy. [Strategic goals of Russian coal mining enterprises under sanctions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (9A), pp. 368-373. DOI: 10.34670/AR.2019.90.9.035

---

**Keywords**

Coal mining companies, coal market, market strategy, strategy goals, real sector of the economy, strategic management.

**References**

1. Afonina EV. (2015) Economic aspects of the development of coal industry enterprises: theoretical and methodological approach *Innovations and Investments*. No. 12. pp. 126-129.
2. Plakitkin Yu. A., Plakitkina L. S., Dyachenko K. I. (2016) Coal industry of Russia on the world coal market: trends of perspective development // *Coal*. No. 7. pp. 12-16.
3. Draft document "Energy Strategy of Russia" <https://minenergo.gov.ru/system/download-pdf/1920/69055>
4. Rozhkov A. A., Anistratov M. K., Frolov A. A. (2015) Transformation of the socio-economic mechanisms of structural transformations in the coal industry of Russia. *Mining*. No. 5. pp. 36-36.
5. Tarazanov I.G. (2018) The results of the coal industry of Russia for January-December 2017. *Coal*. No. 3 (1104).
6. The proportion of unprofitable organizations since 2017 <https://www.fedstat.ru/indicator/57746>
7. Haspekova V.P. (2018) The influence of trends in the Russian and world coal markets on the development of a market strategy for coal mining enterprises. *Economics: yesterday, today, tomorrow*. Volume 8. No. 1A. pp. 134-141.
8. Yanovsky A. B. (2017) The main trends and prospects for the development of the coal industry of Russia. *Coal*. No. 8 (1097).
9. Gagné M. (2018) From strategy to action: transforming organizational goals into organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*. T. 20. pp. S83-S104.
10. Grant R. M., Baden-Fuller C. (2018) How to Develop Strategic Management Competency: Reconsidering the Learning Goals and Knowledge Requirements of the Core Strategy Course. *Academy of Management Learning & Education*.
11. Olson E. M. et al. (2018) The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*. T. 69. - pp. 62-73.
12. Taoketao E. et al. (2018) Does sustainability marketing strategy achieve payback profits? A signaling theory perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.