УДК 338.45

Н.Ю. КИРСАНОВА
Санкт-Петербургский государственный горный институт (технический университет),
И.Ю. КИРСАНОВА
ЗАО «Инкас-Сервис», г.Санкт-Петербург

КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ГОРНО-ДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕВЕРНЫХ РЕГИОНОВ

Процессы реформирования горно-добывающей промышленности достигли наибольшей остроты в северных регионах. Показательной является ситуация в Кировско-Апатитском районе, позволяющая изучить наиболее типичные процессы, протекающие в горно-добывающей промышленности в переходный период. Социально-экономическая ситуация в регионе во многом определяется деятельностью ОАО «Апатит», от результатов которой зависит стабильное поступление налогов, сохранение и создание рабочих мест, поддержка инфраструктуры городов и поселков района. Для повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности и устойчивости ОАО «Апатит» необходим системный подход к социально-экономическому потенциалу компании. В связи с многогранностью функционирования предприятия устойчивое развитие требует внедрения комплексной социально-экономической программы развития компании, учитывающей социально-экономические интересы всех участников хозяйственной деятельности.

Processes of reforming of the mining industry have reached the greatest acuteness in northern regions. The situation in the area Kirovsk-Apatit region is indicative, allowing to study the most typical processes proceeding in the mining industry in a transition period to market. The social and economic situation in region in many respects is defined by activity of Open Society «Apatite» on which results stable receipt of taxes depends, preservation and creation of workplaces, support of an infrastructure of cities and settlements of area. The system approach is necessary to increase efficiency social and economic potential of the company. In connection with wide functioning of the enterprise, steady development is defined by introduction the complex social and economic program of development of the company which are taking into account social and economic interests of all participants of economic activities.

Переход к рыночным отношениям связан с общественной трансформацией экономической и социальной сфер жизни. В силу специфики горно-добывающей промышленности (потребность в больших финансовых вложениях, высокий уровень фондоемкости и трудоемкости, ухудшение природных факторов, недостаточные темпы НТП и т.д.) происходящие в ней преобразования протекают особенно остро. Одна из причин такого положения заключается в том, что децентрализация управления отраслью не была заменена действием конкретных рыночных механизмов.

Резкий спад производства произошел во всех северных регионах и всех отраслях национального хозяйства. Более половины предприятий Севера оказались нерентабельными. Накопленные десятилетиями структурные диспропорции национального хозяйства, отсутствие достаточно продуманной и регламентированной политики реформирования экономики и механизмов управления, адекватных рыночным преобразованиям привели к возникновению таких негативных явлений и процессов как инфляция, нарастающий спад производства, потеря рынков сбыта, разрушение научно-технического потенциала, перекосы в структуре затрат на производство продукции и уменьшению в ней доли фонда оплаты труда и т.д. Все это сопровождалось ростом безработицы, сни-

жением уровня жизни населения, обострением экологической ситуации.

Горно-добывающие предприятия для ряда территорий являются градообразующими, поэтому социальные последствия реструктуризации отрасли острейшим образом отразились на экономике этих территорий. В этих условиях все более актуальной становится проблема эффективного стратегического планирования как ключевой функции механизма стратегического управления.

Горно-добывающая компания как субъект стратегического планирования представляет собой сложную социально-экономическую систему, структурированную в межотраслевом региональном комплексе. В условиях России именно крупные компании топливно-энергетического и горно-металлургического комплексов с их отраслевыми рынками формируют подсистему социально-экономических интересов и производственных отношений хозяйствующих субъектов.

Результатом стратегического планирования является разработка стратегического плана развития горно-добывающей компании как социально–экономической системы, представляющей собой комплекс решений, согласованных между субъектами этой системы с учетом их социально-экономических интересов.

Эти соображения заставляют компанию учитывать интересы всех групп, обеспечивать баланс этих интересов с целью обеспечения устойчивого развития компании. Следует учитывать, что под устойчивостью понимается не стабильность как отсутствие глубоких изменений, а надежность и эффективность работы системы, т.е. достижение ее «оптимальности». Для оценки устойчивости компании авторы предлагают интегральный коэффициент устойчивости (КУ), определение которого основано на подходе к предприятию (фирме, организации) как к открытой системе (производственной, экономической, экологической) и учете степени совпадения социально-экономических интересов участников системы.

Интегральный коэффициент устойчивости компании корректируют, вводя коэффициент удовлетворенности совокупного социально-экономического интереса участников хозяйственного процесса:

$$КУ = К_{у.э}К_{у.пр}К_{у.эк}К_{у.и}, \quad КУ \to 1,$$

где $К_{у.э}$, $К_{у.пр}$ и $К_{у.эк}$ – коэффициенты устойчивости компании соответственно экономической, производственной и экологической системы; $К_{у.и}$ – коэффициент удовлетворенности совокупного социально-экономического интереса участников хозяйственного процесса.

Учет социального аспекта при стратегическом планировании развития предприятия особенно необходим в северных добывающих регионах, где на общую кризисную экономическую ситуацию накладываются такие особенности как относительная географическая удаленность и изолированность от экономически развитых территорий, суровые природные условия, монопрофильность экономики городов. Показательной является ситуация в Кировско-Апатитском районе, позволяющая изучить наиболее типичные процессы, протекающие в горно-добывающей промышленности в переходный период к рыночным отношениям.

Социально-экономическая ситуация в регионе во многом определяется деятельностью ОАО «Апатит», от результатов которой зависит стабильное поступление налогов, сохранение и создание рабочих мест, поддержка инфраструктуры городов и поселков района. За всю свою долгую историю ОАО «Апатит» пережил подъемы и спады, кризисные ситуации и времена стабильности. Наряду с экономическими проблемами, связанными с переходом на новые формы хозяйственной деятельности, остро встала социально-психологическая проблема: изменение социального статуса работников и возникновение иного типа взаимоотношений в системе хозяин предприятия – наемный рабочий. Именно этот фактор явился основой для дестабилизации обстановки в коллективе, причиной поддержания в «тлеющем» виде состояния напряженности.

Основным инструментом экономической стабилизации явилось создание концепции развития ОАО «Апатит» на основе

долгосрочного стратегического планирования. Такой подход к планированию позволил уйти (на сколько это возможно в настоящее время) от ситуационных способов решения возникающих проблем, выработать новые механизмы принятия управленческих решений на уровне топменеджеров акционерного общества. Концепция развития предприятия на основе долгосрочного стратегического планирования является залогом стабильной дальнейшей работы акционерного общества, имеет огромное положительное значение для всего региона и носит ярко выраженную социальную направленность.

Интегральные показатели, характеризующие результаты реализации комплексной стратегии социально-экономического развития ОАО «Апатит», представлены в таблице.

Оценка эффективности реализации комплексной стратегии развития ОАО «Апатит» в 2003-2008 гг.

Показатель	Период		
	2003	2008	2003-2008
Капитальные вложения, тыс. долларов	68414,0	67791,2	468425,9
Фондоотдача, руб./руб.	0,59	0,54	0,57
Реализация концентрата, тыс.т:			
апатитовый	8751	8713	52417
нефелиновый	1005	1005	6030
сиенитовый	30	30	180
Численность персонала	14850	14985	14963
Производительность труда, т/человека	573,3	567,8	568,7
Средняя заработная плата работников, руб./месяц	5482	5482	5482
Социальные льготы работникам, млн руб.	41,4	41,4	248,4
$К_{у.э}$	0,703	0,950	+ 35,1 %

Окончание таблицы

Показатель	Период		
	2003	2008	2003-2008
$К_{у.пр}$	0,651	1,0	+ 53,6 %
$К_{у.эк}$	1,0	1,0	–
$К_{у.и}$	0,571	0,817	+ 52,2 %
КУ	0,261	0,776	+ 238,43 %

При условии реализации комплексной стратегии интегральный коэффициент устойчивости компании ОАО «Апатит» повышается с 0,261 до 0,776 (в 2,38 раза). Проведенная диагностика ОАО «Апатит» показывает, что положение предприятия в настоящее время неустойчиво. Устойчивость ОАО «Апатит» составляет лишь 26,1 %, но компания обладает большими резервами для повышения устойчивости. Из таблицы видно, что наиболее «слабыми местами» ОАО «Апатит» являются техническое и технологическое обеспечение основных подразделений компании и социальная обстановка на предприятии. Очевидно, что для повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности и устойчивости ОАО «Апатит» необходим системный подход к социально-экономическому потенциалу компании. В связи с многогранностью функционирования предприятия для его устойчивого развития необходимо внедрение комплексной социально-экономической программы развития компании. Особое внимание социальной сфере должно предотвратить обострение социальной нестабильности.

Естественно, новые задачи и функции требуют новых организационных решений. Ясно, что необходимо время и значительные усилия для того, чтобы органически соединить различные подразделения организации, обеспечивающие выработку стратегии, реализацию текущих планов, а также технологическое развитие.