

УДК 330.322

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ
ПРОЕКТАМИ ВОСПРОИЗВОДСТВА МОЩНОСТИ
УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Ф.И. Евдокимов, О.А. Бородина

ГВУЗ «Донецкий национальный технический университет»

*Предложен механизм корпоративного управления
инвестиционными проектами с заданным моментом времени.*

В условиях современной нестабильности внешней среды, обострения политических отношений между государствами – партнерами в экономической деятельности необходимо создать новые формы управления как государством, так и отдельными предприятиями, и объединениями. Такой новой формой управления является корпоративное управление. Именно оно предусматривает взаимодействие множества субъектов и организаций, имеющих отношение к функционированию предприятия.

В 1999г. в специальном документе, одобренном Организацией экономического сотрудничества и развития Европы, было сформулировано следующее определение термина. «Корпоративное управление – это внутреннее средство обеспечения эффективной деятельности корпорации и контроль над нею». Исходя из этого определения корпоративное управление определяет концепцию предприятия, исходя из которой балансируются цели предприятия, определяются ресурсы их достижения и контроля над его деятельностью.

Использование принципов корпоративного управления на стадии разработки стратегических инвестиционных проектов предприятия и их реализации позволяет сбалансировать инвестиционные процессы и бюджетирование.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC) для оценки деятельности организации была разработана Р. Капланом и Д. Нортоном [1]. Идея системы основана на двух ключевых постулатах:

- устойчивое стратегическое развитие предприятия не может быть обеспечено только планированием экономических показателей;
- хорошо организованная реализация стратегических планов более важна для достижения поставленных конечных целей предприятия.

Предлагаемая система корпоративного управления представляет

РЕФОРМИРОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ДОНБАССА

собой комплекс интегрированных показателей четырех координат: финансы, маркетинг, внутренние производственные процессы, персонал.

Корпоративное управление осуществляется на двух уровнях: корпорации в целом, структурном коммерческом подразделении (СКП) и отдельного товара [2]. На каждом уровне осуществляется стратегический набор функций, представленных в таблице 1.

Таблица 1. – Функции корпоративного управления.

Уровни управления	Управляющие функции				
	Исполнители	Содержание плана	Стратегия	Распределение ресурсов	Временной горизонт
Компания	Внешнее руководство	Структура бизнеса	Стратегия компании	Среди СКП	5 лет
Структурное подразделение	Руководство подразделения	Номенклатура продукции	Стратегия роста СКП	Для товаров	5 лет
Подразделение маркетинга товаров	Менеджеры по товарам	Комплекс маркетинга	Позиционирование товара	Для элементов комплекса	1 год

На уровне компании высшее руководство формирует комплекс существующих и развивающихся видов деятельности в виде корпоративной стратегии роста, которая определяет миссию компании.

Стратегический план СКП соответствует миссии компании. Однако, адаптирован к условиям структурного подразделения.

Третий уровень планирования представляет собой управление функциями маркетинга товаров: распределение, продвижение и ценообразование.

Применительно к предприятиям угольной отрасли сбалансированное стратегическое планирование можно представить тремя уровнями корпоративного управления: корпорация, угледобывающее предприятие, очистные забои.

Стратегическое планирование угледобывающего предприятия может быть осуществлено в двух направлениях.

Первое – интегрирование в состав вертикально – или

РЕФОРМИРОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ДОНБАССА

горизонтально – интегрируемую компанию;

Второе – образование самостоятельной угольной компании.

Примером первого направления может служить компания ДТЭК. В состав компании входят 17 шахт, с запасами около 1,2 млрд. тонн угля; энергогенерирующие компании ООО «Восток-Энерго», ПАО «Западэнерго», ПАО «Днепроэнерго», ПАО «Киевэнерго». Общая вырабатываемая мощность электроэнергии составляет 18,2 ГВт.

Механизм стратегического планирования угледобывающего предприятия, действующего самостоятельно или в составе корпорации, имеет свои специфические особенности.

Постоянной проблемой угледобывающего предприятия является воспроизводство производственной мощности. Способы воспроизводства многогранны. Это подготовка новых горизонтов, панелей, выемочных полей, новых очистных забоев.

Уровень производственной мощности угольной шахты и своевременность ее воспроизводства обеспечивает количество действующих очистных забоев и своевременность их воспроизводства. Сроки отработки очистных забоев и продолжительность подготовки новых взаимообусловлены и требуют сбалансированности организации во времени.

Это обуславливает воспроизводство очистных забоев угледобывающих предприятий рассматривать как самостоятельный уровень корпоративного управления.

Корпоративное управление воспроизводством очистных забоев крупных угледобывающих предприятия, интегрированных в корпоративную компанию, обеспечивающее сбалансированность сроков отработки очистного забоя, заменяющего действующий, обеспечивает устойчивую работу угледобывающего предприятия и вертикально интегрированную топливно-энергетическую компанию в целом. Срока отработки действующего очистного забоя в этой системе следует рассматривать как строго заданную детерминированную величину.

Создание системы сбалансирования срока отработки высокопроизводительного очистного забоя с продолжительностью подготовки нового очистного забоя, взамен отработавшего свои запасы угля, требуют нового подхода к управлению устойчивостью воспроизводства мощности угледобывающего предприятия.

Как показал анализ реализации бизнес-планов, только 10% шахт достигли запланированных показателей. Основные причины отклонения фактических показателей от предусмотренных бизнес-планом – детерминированный подход определения показателей

РЕФОРМИРОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ДОНБАССА

бизнес-плана, что не позволяет в ходе реализации корректировать фактические показатели от запланированных.

Такой механизм необходим при подготовке очистных забоев к заданному сроку. Критерием механизма может служить управление инвестиционным проектом воспроизводства очистного забоя, представленного в виде сетевой модели.

Ведущим параметром сетевой модели является критический путь. Он и определяет продолжительность реализации проекта.

Алгоритм определения продолжительности критического пути состоит из следующих этапов.

Этап 1. Обоснование срока реализации инвестиционного проекта.

Этап 2. Формирование структуры сетевой модели.

Структуру сетевой модели определяют технологические схемы подготовки и системы разработки. Основой для составления сетевой модели инвестиционного проекта могут служить разработанные ГП «ДонУГИ» «Технологические схемы отработки газоносных пластов с большими нагрузками на очистные забои» [3].

Этап 3. Составление сетевой модели.

Сетевая модель состоит из работ и событий. Работами являются горные выработки. Продолжительность проведения горной выработки определяется длиной и скоростью проведения.

Этап 4. Определение продолжительности проведения горных выработок сетевой модели.

Длины выработок определяются технологической схемой подготовки очистного забоя. Скорость проведения задается треугольным числом: минимальная, нормативная и максимальная. Нормативная скорость регламентирована строительными нормами и правилами подземных горных выработок (СНиП 3.02.03-84), минимальная и максимальная скорости рассчитываются исходя из установленного закона распределения.

Этап 5. Расчет длины (продолжительности) критического пути.

Этап 6. Сравнение рассчитанной продолжительности критического пути с заданным сроком.

Этап 7. Сжатие критического пути.

Сжатие продолжительности критического пути выполняется в случае, когда рассчитанная продолжительность по нормативным скоростям проведения выработок не позволяет подготовить очистной забой к заданному сроку. Сжатие критического пути выполняется в несколько шагов.

Шаг 1. Определяется необходимая продолжительность сокращения критического пути.

РЕФОРМИРОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ДОНБАССА

Шаг 2. Для каждой выработки критического пути определяется продолжительность ее проведения при нормативной и максимальной скорости проведения.

Шаг 3. Определяются затраты на проведение каждой выработки критического пути при этих скоростях.

Шаг 4. Для каждой выработки критического пути рассчитывается коэффициент приоритета стоимости сжатия.

Шаг 5. Ускорение инвестиционного проекта.

Если в проекте несколько критических путей, то сжатие должно производиться одновременно на всех путях.

Этап 8. Оценка риска реализации проекта в заданный срок.

Этап 9. Принятие решения о реализации инвестиционного проекта.

Определив продолжительность реализации проекта и уровень надежности выполнения проекта в заданный срок руководство корпорации имеет возможность принять решение о начале его реализации.

Выводы

В статье предложен механизм управления инвестиционными проектами воспроизводства очистных забоев угледобывающих предприятий с заданным моментом времени, основанный на применении для этого инвестиционного процесса сетевых методов планирования.

Предложенный механизм позволяет осуществить мониторинг хода реализации инвестиционного проекта, обеспечив при этом повышение уровня надежности инвестиционного процесса воспроизводства мощности угледобывающих предприятия, интегрированных в различные корпорации.

Библиографический список

1. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон. Пер. с англ. // М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2005. – С. 50-56.
2. Ассель Генри. Маркетинг: принципы и стратегии. – М. ИНФРА, 1999. – XII. – 804с.
3. Технологічні схеми відпрацювання газоносних пластів з високими навантаженнями на очисні вибої / Міністерство вугільної промисловості України – Київ, 2010 – 176с.