STRATEGIZING:
THEORY AND PRACTICE
2022. Vol 2. No 4

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-470-482

Оригинальная статья
УДК 341.655:622.33

Методология стратегического управления угледобывающими предприятиями в чрезвычайный период

А. Е. Цивилева[1], С. С. Голубев[2]
[1]ООО «УК «Колмар», Нерюнгри, Россия
[2]Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», Москва, Россия
[1]office@kolmar.ru; https://orcid.org/0000-0002-3205-2046
[2]sergei.golubev56@mail.ru; https://orcid.org/0000-0001-8745-6235

Аннотация: Статья посвящена анализу и поиску ключевых мероприятий по стратегическому управлению угледобывающими компаниями России в новых внешних условиях, характеризующихся санкционным давлением стран Запада. Целью работы являлось выявление методологических подходов к стратегическому управлению угледобывающими предприятиями и определение на его основе приоритетных стратегических мероприятий, которые при минимальных издержках предприятий угледобывающей отрасли обеспечивали бы их устойчивое долгосрочное развитие в условиях чрезвычайного периода. Были проанализированы угрозы для угледобывающих предприятий, обусловленные налагаемыми на них санкциями, а также показано их влияние на устойчивое развитие угледобывающих компаний. В данной работе привели научно-методологические подходы и принципы выбора стратегических мероприятий угледобывающих компаний в условиях чрезвычайного периода. Основными стратегическими мероприятиями по изменению стратегии развития предприятий угледобывающей промышленности в условиях внешнего санкционного давления должны быть переориентация логистических цепочек движения судов по направлению «Восточные порты – порты Азиатско-Тихоокеанского рынка», решение проблем технологической независимости предприятий угольной промышленности и формирование уникальных моделей взаимодействия власти регионов и бизнеса (предприятий угледобывающей промышленности) в добычи угля в условиях возникновения угроз для устойчивого развития угледобывающих компаний. Была обоснована целесообразность стратегического подхода к управлению устойчивым развитием угледобывающих компаний в условиях длительного воздействия на них внешних санкций. Применение предложенных методических рекомендаций позволит обеспечить устойчивое развитие угледобывающих предприятий России в условиях чрезвычайного периода в долгосрочной перспективе. Перспективным является дальнейшее уточнение научно-методологического аппарата стратегического управления угледобывающими предприятиями, позволяющего определять наиболее эффективные стратегии развития угледобывающих компаний в условиях негативного воздействия внешних факторов.

Ключевые слова: стратегическое управление, санкции, угрозы, устойчивое развитие, долгосрочная перспектива, стратегия управления угледобывающими компаниями, эффективность

Цитирование: Цивилева А. Е., Голубев С. С. Методология стратегического управления угледобывающими предприятиями в чрезвычайный период // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 4. С. 470–482. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-470-482

Поступила в редакцию 09.11.2022. Прошла рецензирование 12.11.2022. Принята к печати 16.11.2022.

© 2022. The Author(s). This article is distributed under the terms of the CC BY 4.0 International License

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-470-482

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2022. Том 2. № 4

original article

Methodology of Strategic Management of Coal Mining Enterprises in an Emergency Period

Anna E. Tsivileva[1], Sergey S. Golubev[2]
[1]LLC "MC "Kolmar", Neryungri, Russia
[2]All-Russia Scientific and Research Institute "Center", Moscow, Russia
[1]office@kolmar.ru; https://orcid.org/0000-0002-3205-2046
[2]sergei.golubev56@mail.ru; https://orcid.org/0000-0001-8745-6235

Abstract: The article features the strategic management of coal mining companies in Russia under the current Western sanctions. The research objective was to identify the optimal methodological approaches and priority strategic measures that would ensure the sustainable long-term development of coal-mining enterprises affected by the sanctions. The authors identify the threats to coal mining enterprises caused by the sanctions, as well as their impact on the sustainable development of the mining industry. They compiled a list of strategic measures that could change the development strategy of coal mining enterprises in the context of external sanctions pressure. First, the logistics chains between the Eastern ports and the Asia-Pacific market should be reorganized. Second, coal mining enterprises should be technologically independent. Third, the interaction between the regional authorities and coal mining businesses requires new models. The article also proves the expediency of the strategic approach and methodological recommendations to managing the sustainable development of coal mining companies in the context of a long-term sanctions. The scientific and methodological apparatus of the coal mining strategic management is a promising scientific matter that requires a further analysis.
Keywords: strategic management, sanctions, threats, sustainable development, long-term perspective, management strategy for coal mining companies, efficiency

Citation: Tsivileva AE, Golubev SS. Methodology of Strategic Management of Coal Mining Enterprises in an Emergency Period. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(4):470–482. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-470-482

Received 09 November 2022. Reviewed 12 November 2022. Accepted 16 November 2022.

制裁背景下煤矿企业战略管理的方法论途径

A.E. Tsivileva[1], S.S. Golubev[2]
[1]JSC "MC "Kolmar", 俄罗斯涅留恩格里市
[2]Tsentr 全俄科学研究所，俄罗斯莫斯科
[1]office@kolmar.ru; https://orcid.org/0000-0002-3205-2046
[2]sergei.golubev56@mail.ru; https://orcid.org/0000-0001-8745-6235

摘要：文章致力于分析和寻找在以西方国家制裁压力为特征的新的外部条件下俄罗斯煤矿企业战略管理的关键措施。这项工作的目的是确定煤矿企业战略管理的方法论途径，并在此基础上制定优先战略措施，以最低成本确保煤矿企业在制裁压力下的长期可持续发展。分析了当前经济环境下制裁对煤矿企业造成的威胁，指出了制裁对煤矿企业可持续发展的影响。本文介绍了在制裁压力背景下为煤矿企业选择战略措施的科学-方法论途径和原则。在外部制裁压力下，改变煤矿企业发展战略的主要战略措施应该是将船舶运输的物流链向 «东部港口——亚太市场的港口 «方向调整，解决煤矿企业的技术独立性问题，以及面对煤矿企业可持续发展面临的威胁，形成地区当局与企业（煤矿企业）之间独特的互动模式。论证了在

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-470-482

外部制裁对煤矿企业产生长期影响的条件下管理煤矿企业可持续发展战略途径的合理性。应用所提出的方法建议将确保俄罗斯煤矿企业在制裁背景下的长期可持续发展。进一步完善煤矿企业战略管理的科学方法体系，为面对外部因素负面影响的煤矿企业确定最有效的发展战略提供了可能。
关键词：战略管理、制裁、威胁、可持续发展、长期展望、煤矿企业的管理战略、效率

编辑部收到稿件的日期：2022年11月09日 评审日期：2022年11月12日 接受发表的日期：2022年11月16日

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономическая ситуация характеризуется формированием многополярного мироустройства, появлением новых глобальных и региональных центров силы, контролирующих и влияющих на процессы глобализации в мире, и дестабилизацией международного порядка. События в Сирии и на Украине усилили давление государств блока НАТО на Россию и поспособствовали расширению перечней различного рода санкций, направленных на уничтожение отечественной экономики и создание условий для саморазрушения государства. Одним из инструментов ведущейся против России гибридной войны является санкционная политика Запада, которая оказывает негативное влияние на отечественные предприятия, препятствуя поставкам продукции в другие страны и создавая барьеры для экономических инициатив по взаимодействию России с другими странами в экономической сфере деятельности.

Российские предприятия угольной промышленности при объявлении санкций столкнулись с проблемами поставки импортного оборудования, трудностями в доставке угля клиентам, запретами на поставку угля и др. Начался процесс разрушения устоявшихся цепочек поставок при наличии сбоев в работе финансовой инфраструктуры, что отрицательно влияет на устойчивое развитие угледобывающих компаний.

Вопросам преодоления барьеров для экономического развития на основе интеграции компаний в систему устойчивого стратегического управления уделяется большое внимание. Известны шесть внутренних барьеров компании (неприятие риска, краткосрочная ориентация, экономическое мышление, нежелание идти на компромиссы, нехватка ресурсов, отсутствие знаний) и четыре уровня внешних барьеров (технологический, рыночный, законодательный, общество и потребители), которые интегрируются в целостную устойчивую структуру стратегического управления[1].

Проблемы управления глобальной энергетикой обуславливаются не только разрывами между спросом и предложением энергии, логистикой и финансовыми вопросами, но и неэффективными вопросами стратегического планирования. У разных стран свои взгляды, миссии и стратегии управления энергообеспечением. Комплексное стратегическое управление необходимо для управления глобальной энергетикой[2,3].

Научная проблема заключается в том, что в условиях нестабильности и санкционного давления угледобывающие предприятия вынуждены менять бизнес-процессы и искать новые подходы к формированию стратегий развития. Изменение внешней ситуации и условий работы угледобывающих предприятий требует поиска новых форм и методов их деятельности. Целью исследования стало научное обоснование необходимости изменения стратегий развития угледобывающих компаний и определение концептуальных принципов и механизмов выбора стратегических

[1] Takacs F., Brunner D., Frankenberger K. Barriers to a circular economy in small- and medium-sized enterprises and their integration in a sustainable strategic management framework // Journal of Cleaner Production. 2022. Vol. 362. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132227

[2] Covid-19 shock: Development of strategic management framework for global energy / A. G. Chofreh [et al.] // Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2021. Vol. 139. https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.110643

[3] Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-470-482

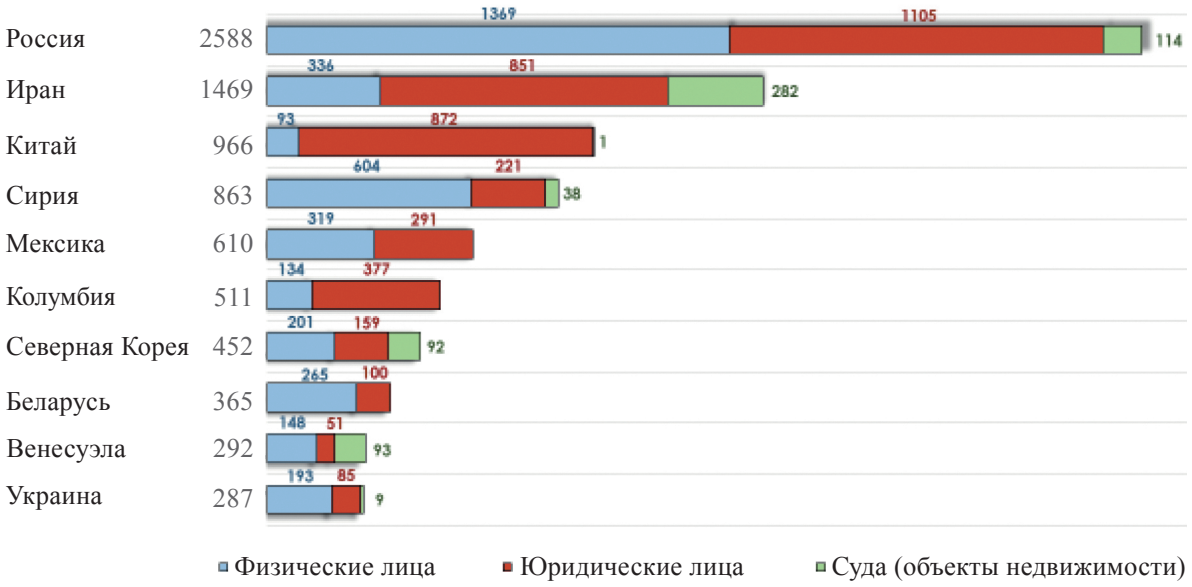

Рис. 1. Количество санкций по странам и объектам на 13 мая 2022 г.

Fig. 1. Sanctions by country and target, May 13, 2022

направлений развития в конкретных условиях хозяйствования. Основой задачей исследования стало определение приоритетных направлений стратегического развития угледобывающих предприятий в условиях внешних санкций[4].

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование проводилось на основании поиска и изучения публикаций, касающихся введения санкций в России, а также оценки экономических угроз санкционного давления и анализа стратегических путей их парирования.

Финансовая устойчивость предприятия рассматривалась как состояние финансовых ресурсов, при котором предприятие, свободно маневрируя ими, способно путем эффективного их использования обеспечить бесперебойный процесс производства и реализации продукции.

Под экономической устойчивостью предприятия понимается его финансовое состояние, а также внутренние и внешние факторы, определяющие сильные и слабые стороны предприятия, которые обеспечивают его устойчивое развитие в долгосрочный период.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Влияние чрезвычайного периода на деятельность предприятий

В связи с введением международных санкций у промышленных предприятий России возникли угрозы прекращения финансовых операций, которые не позволяют продолжать исполнение договоров. Это приводит к получению штрафных санкций и приостановке деятельности некоторых из них[5].

Количество санкций по странам и объектам представлено на рисунке 1.

[4] Виханский О. С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом // Менеджмент: век XXI / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова. М.: Инфра-М, 2015. С. 17–36.

[5] Цивилева А. Е., Голубев С. С. Влияние санкций на работу предприятий угольной промышленности // Уголь. 2022. Т. 1157. № 8. С. 84–91. https://doi.org/10.18796/0041-5790-2022-8-84-91

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-470-482

Сильнее всего санкции негативно влияют на производство продукции с высокой добавленной стоимостью, приводя к снижению ее производства примерно на 10–15 %.

Санкции повлияли и на угольную отрасль. Однако по производственным показателям предприятия угольной промышленности продолжают двигаться в соответствии с их стратегиями развития, наращивая объемы производства и усиливая свои позиции как надежного поставщика высококачественных металлургических углей.

Влияние чрезвычайного периода на экспорт угля

Вводимые с 10 августа 2022 г. санкции были направлены на отказ от покупки угля из России и ограничение транзитных перевозок угольной продукции и других твердых ископаемых[6].

Возможный экспорт американского угля не сможет закрыть все потребности международных рынков, особенно с учетом того факта, что зарубежные угольные компании не планируют инвестиций в расширение добычи угля и приобретение нового оборудования.

Эти вопросы возможно будет решить при соответствующих инвестициях угледобывающих компаний. Но найти 50 млн т угля на мировом рынке для замещения российского угля будет очень дорого.

Влияние чрезвычайного периода на цену угля и риски

Рост цен на уголь с учетом доставки из Австралии и Индонезии уже не шокирует, поэтому прогнозы по экспорту угля скорее негативные и могут коснуться всех предприятий угольной промышленности.

В связи с полным эмбарго на энергоносители в страны Европы впервые возникла ситуация, которая показала, что цены на энергетический уголь превосходят цены на концентрат на европейском рынке. В настоящий момент все рынки сконцентрированы на страны Азиатско-тихоокеанского региона, где российский уголь демпингует по сравнению с бенчмарками австралийского угля подобного качества[7].

В связи с этим угледобывающим предприятиям «необходимо сконцентрировать свое внимание на снижении себестоимости продукции, увеличении ее маржинальной прибыльности и минимизации логистических ограничений. В данной ситуации без помощи и поддержки государства компаниям, находящимся в активной стадии инвестиционных проектов, выживать будет очень трудно»[8]. Угольная отрасль отличается повышенным риском для предпринимателей. Чрезвычайный период затронул угледобывающую отрасль не только в части производства, но и повлиял на механизмы хеджирования рисков. Угледобывающая отрасль характеризуется дороговизной оборудования и сложностью технологических процессов и производства, сопряженного с опасностью взрывов метана и высоким потреблением электроэнергии, а в случае возникновения кризисных ситуаций – финансовыми убытками и большими сроками восстановления процессов добычи угля. В рамках ESG-концепции угледобывающее производство сопровождается последствиями экологического характера[9].

[6] Managing the phase-out of coal. A comparison of actions in G20 countries. URL: https://www.climate-transparency.org/wp-content/uploads/2019/05/Managing-the-phase-out-of-coal-DIGITAL.pdf (date of the application: 04.11.2022)

[7] Joy Global to be renamed Komatsu Mining Corp. URL: https://www.jsonline.com/story/money/business/2017/05/08/komatsu-jettisons-joy-global-name/101447492 (date of the application: 04.11.2022)

[8] Будущее отраслей: Анна Цивилева о ситуации на мировом рынке угля. URL: http://www.kolmar.ru/press-room/news/budushchee-otrasley-anna-tsivileva-o-situatsii-na-mirovom-rynke-uglyabudushchee-otrasley-anna-tsivil (дата обращения: 04.11.2022).

[9] Köseoglu M. A., Yee Yick M. Y., Parnell J. A. The dissemination of corporate social responsibility into the intellectual structure of strategic management // Journal of Cleaner Production. 2021. Vol. 311. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127505

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-470-482

Необходимость изменения стратегии развития компании в результате влияния чрезвычайного периода

В условиях чрезвычайного периода основным приоритетом становится не стратегические вопросы развития предприятий, а выживание бизнеса. По мнению авторов, это не является правильным подходом к управлению угледобывающими предприятиями в современных экономических условиях[10,11].

Долговременный характер налагаемых на российские предприятий санкций, в соответствие с гипотезой исследования, требует усиления стратегического управления деятельностью предприятий. Сегодня для обеспечения устойчивого развития угледобывающих предприятий и снижения риска потери их платежеспособности необходима корректировка стратегий развития с учетом изменившейся внешней обстановки и внешнеполитического и санкционного давления со стороны иностранных государств[12].

В стратегии развития компании АО «УК «Колмар», пересмотренной в 2014 г., определены ключевые параметры. Главным из них является создание продукта с максимальной маржинальной стоимостью – это угольный концентрат, который успешно используется в металлургической отрасли в странах АТР. Он отличается рядом химических показателей, которые, улучшая шихту, снижают ее себестоимость. Цена концентрата в 2–2,5 раза превышает цену энергетического угля. Это позволяет, учитывая волатильность рынка, пережить кризисы угольной отрасли[13].

Для достижения целевых показателей компания строит еще четыре объекта, помимо имеющихся трех шахт и трех обогатительных фабрик. Продолжается строительство крупнейшей в России шахты «Инаглинская» и фабрики «Инаглинская-2»[14].

В 2021 г. АО «УК «Колмар» добыто более 11 млн т угля, в 2022 г. плановый уровень составил 15 млн. Реализация стратегии развития позволит редприятию через 1,5 года довести общий объем переработки на всех предприятиях «Колмар» до 20 млн т.

Сегодня АО «УК «Колмар» занимает второе место в России по производству и реализации коксующихся углей. В условиях внешнего санкционного давления предприятие не только не остановило производство и не уменьшило его объемы, но продолжает их наращивать.

Концептуальные подходы к изменению стратегии развития угледобывающих предприятий в условиях чрезвычайного периода

В качестве основы для обоснования рациональной стратегии устойчивого функционирования и развития угледобывающих компаний в условиях долговременных санкций определили принципы, представленные на рисунке 2[15].

С учетом указанных принципов предлагается следующая формулировка научной задачи: необходимо разработать перечень мероприятий, обеспечивающий выбор рациональной стратегии развития угледобывающих компаний

[10] Некипелов А. Д. Роль стратегического планирования социально-экономического развития в обеспечении национальной безопасности // Вестник Совета безопасности Российской Федерации. 2017. Т. 49. № 2. С. 162–173.

[11] Квинт В. Л., Астапов К. Л. Стратегия Кузбасса на 50-летнюю перспективу в книгах Библиотеки «Стратегия Кузбасса» // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 123–135. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-123-135

[12] Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299

[13] Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3

[14] Глава «Колмар» Анна Цивилева: «За несколько лет наша компания стала второй в России по объему добычи коксующихся углей». URL: https://fedpress.ru/interview/3046202 (дата обращения: 04.11.2022).

[15] Рязанцев О. Н. Обоснование рациональных механизмов парирования угроз для устойчивого функционирования и развития предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях гибридной войны // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2022. № 3. С. 5–15. https://doi.org/10.52135/2410-4124_2022_3_5

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-470-482

Рис. 2. Принципы обоснования рациональных мероприятий стратегии развития угледобывающих предприятий в чрезвычайного периода

Fig. 2. Strategy for the development of coal mining enterprises in an emergency period: rational measures

для их устойчивого функционирования и развития в условиях чрезвычайного периода[16].

В формализованном виде научная задача заключается в выборе перечня мероприятий M как их совокупности $\{M_i\}$, которая на основе исходных данных об санкционных угрозах D позволит обеспечить парирование санкционных угроз U^*, обеспечивающих максимум функции эффективности этих мероприятий для предотвращения возможных негативных последствий санкционных угроз при заданных ресурсных Z_0 и временных $T_{треб}$ ограничениях:

$$M : D \xrightarrow[\{M_i\}]{} U^*$$

$$U^* = \underset{U \subset \Omega_U}{\arg\max}\ F(U)$$

[16] Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимурадов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-470-482

при $$Z(U^*) \in Z_0, T(U) \le T_{треб} \quad (1)$$

где $\{M_i\}$ i = 1,..., N – множество мероприятий, входящих в обновленную стратегию развития угледобывающих компаний;

$U = \{U_k^{(3)}; U_l^{(2)}; U_m^{(1)}\}$ множество мероприятий парирования санкционных угроз для субъектов нижнего ($U_k^{(3)}$), среднего ($U_l^{(2)}$) и высшего ($U_m^{(1)}$) уровней иерархии системы управления развитием угледобывающих компаний России;

Ω_U – универсальное множество мероприятий парирования санкционных угроз;

$F(U)$ – целевая функция эффективности мероприятий парирования санкционных угроз;

$Z(U^*)$ – потребные ресурсы для реализации мероприятий парирования санкционных угроз;

Z_0 – располагаемые для реализации мероприятий стратегии ресурсы;

$T(U)$ – временные затраты на реализацию мероприятий;

$T_{треб}$ – временное ограничение.

Стратегическая перенастройка логистических схем и цепочек доставки угля клиентам

Введенные санкции потребовали изменения стратегии развития угледобывающих компаний по различным направлениям их деятельности. Основное изменение стратегии деятельности угледобывающих компаний касается перенастройки логистических схем и цепочек доставки угля клиентам[17].

Со стороны ООО «УК «Колмар» и смежных структур, начиная с момента специальной операции на Украине, не наблюдается изменения логистической структуры сделок с судовладельцами и движения судов по направлению «Восточные порты – порты Азиатско-Тихоокеанского рынка». ООО «УК «Колмар» ведутся переговоры с китайскими потребителями о заключении прямых договоров с конечными потребителями.

Актуальным направлением сбыта угольной продукции угледобывающими предприятиями России является восточное. Имеются логистические проблемы, которые осложнились увеличением доставки иных грузов в этом направлении.

Логистические цепочки России в поставках товарно-материальных ценностей остаются неизменными (автотранспорт, ж/д, контейнерные доставки). Необходимо субсидировать производство открытых контейнеров в России, ввести налоговые льготы для производителей и разработать технологию выпуска бортового фитинга, который имеет зарубежное происхождение для произведенных в России контейнеров.

Перестройка логистики угледобывающих компаний может осуществляться в направлении поиска новых возможностей и способов совершать взаиморасчеты, страховать и фрахтовать грузы в условиях санкций путем поиска альтернативных маршрутов транспортировки угля от угледобывающих компаний до потребителей[18].

Компания ООО «УК «Колмар», в силу географического расположения добывающих предприятий и короткого логистического плеча, работала с государствами Азиатско-Тихоокеанского региона. Объекты компании находятся в Дальневосточном федеральном округе. Также есть прямой выход на транспортные потоки в страны АТР. Приоритетным направлением является рынок Китая, его доля в портфеле продаж составляет более 80 %.

Изменения в стратегии развития производственно-технологического потенциала угледобывающих компаний

В современных экономических условиях изменяются подходы к управлению производственно-технологическим потенциалом предприятий угольной промышленности.

Компания ООО «УК «Колмар» проводит поиск альтернативных поставщиков основного технологического оборудования и запасных частей

[17] Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. https://doi.org/10.4324/9781315709314
[18] Global environment outlook – GEO-6: Technical summary. Cambridge University Press, 2021. 104 p.

к угледобывающему оборудованию, в том числе на китайском рынке.

Для снижения зависимости от импортного оборудования в условиях чрезвычайного периода предприятиям угольной промышленности необходимо развивать технологии переработки (обогащения) угля. Экспортная реализация в Китае необогащенного коксующегося угля в качестве энергетика за период 2017–2021 гг. была в 2 раза менее эффективна, чем реализация обогащенного концентрата (101 против 213 $/т в портах Китая)[19].

Необходимо развивать отечественное высокотехнологичное производство в области добычи угля и поддерживать машиностроительные предприятия с целью импортозамещения высокотехнологичного зарубежного оборудования через механизм субсидирования процентных ставок по кредитам для производителей горно-шахтного оборудования. Сегодня необходимы максимально автоматизированные с высокой производительностью современные машины для открытых и подземных работ, минимизирующие риски для здоровья и жизни рабочих и влияние на окружающую среду[20].

Целесообразно создание льготного налогового режима для закупки оригинальных запчастей у производителей из дружественных стран на уровне правительств, а также проработка возможности привлечения специалистов из дружественных стран для проведения консультаций по сервисному обслуживанию оборудования. Сейчас поставки и обслуживание оборудования затруднены из-за санкций в отношении угольной отрасли РФ.

Необходимо развивать железнодорожную логистику: производить современные инновационные вагоны, локомотивы и рельсы для строительства железной дороги. Также необходимо производить современные опрокидыватели для выгрузки угля и строить современные терминалы в порту, хранилища и склады, буксиры, погрузчики и т. д.

Общие стратегические мероприятия по преодолению санкционных последствий угледобывающих компаний России

Для повышения конкурентоспособности угольной отрасли Российской Федерации необходимо снизить административные барьеры, препятствующие экспортёрам осуществлять прямые продажи российскими резидентами на конечных потребителей продукции в странах АТР в части упрощения процедур таможенного оформления и проработать на правительственном уровне продление безпошлиной продажи угля в КНР до 2025 г. Целесообразно предоставить возможность перевозки товарной продукции в направлении экспортных портов с нулевой ставкой НДС при условии последующей контрактации и вывоза на экспорт. Правительство КНР снизило до 0 % импортные пошлины на все виды угля только до 31 марта 2023 г.

Необходимо смягчить требования валютного регулирования в части снижения рисков оборотных штрафов в случае задержек платежей от иностранных покупателей и сформировать условия для переноса трейдинговых подразделений сырьевых компаний из иностранных юрисдикций в РФ, т. е. обеспечить участников торгового оборота условиями, аналогичными иностранным режимам. Например, использовать опыт создания специальных административных районов – офшорные зоны в Калининграде и Владивостоке (о. Русский).

Важно обеспечить вывоз по железной дороге запланированных объемов продукции и увеличить пропускную способность пограничного перехода Маньчжурия – Забайкальск, а также максимальное использование мультимодальных

[19] Import substitution of electronic products as a factor of the economic security of Russia / S. S. Chebotarev [et al.] // Journal of Critical Reviews. 2020. Vol. 7. № 12. P. 1582–1591.

[20] Стратегирование развития городских урбосистем на основе мультифрактальной динамики / С. М. Никоноров [и др.] // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 360–376. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-360-376

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-470-482

возможностей недавно открытого автомобильного пункта пропуска Хэйхэ – Благовещенск. Это позволит синхронизировать вывоз с решениями Правительства РФ по развитию провозной способности Восточного полигона РЖД, а также обеспечить увеличение пропускной способности до объемов свыше 200 млн т грузов год.

Следует не допускать принятия законодательных инициатив по росту тарифов на услуги ОАО «РЖД» для системообразующих предприятий. Это позволит обеспечить сохранение денежных средств для инвестиций в перерабатывающие мощности.

Стратегически важным для повышения инвестиционной привлекательности угольной отрасли и создания новых рабочих мест является повышение экономической эффективности добывающей отрасли за счет создания продуктов высокого передела. Для этого необходимо пересмотреть механизм начисления НДПИ для коксующихся углей с целью снижения себестоимости продукции металлургической отрасли, т. е. осуществить возврат к предыдущей схеме налогообложения (с применением дефляторов) с перерасчетом ранее начисленных сумм НДПИ за период с начала 2022 г. В первом полугодии 2022 г. НПДИ по существующей формуле в 3 раза превысил уровень прошлого года – 540 против 170 руб./т.

Необходимо продлить льготный период налога на прибыль для резидентов ТОСЭР, т. е. на период 2022–2024 гг. установить ставку 0 %, с 2025 по 2029 гг. – 13 %, далее 20 %. Обеспечить получение льготного кредитования со ставкой не выше 6 % для компаний, которые находятся в стадии реализации инвестиционных проектов, и вернуть объем льгот в режиме ТОСЭР, т. е. сохранить в неизменном виде льготы по страховым взносам. Это позволит обеспечить получение дополнительных денежных средств для инвестиций в перерабатывающие мощности[21].

Следует упростить процедуры регистрации иностранных работников в РФ и субсидирование транспортных расходов работников (дорога до работодателя от места проживания). В настоящее время эти расходы компенсируют угледобывающие предприятия.

Целесообразно ввести льготы по НДФЛ для работников системообразующих предприятий Дальнего Востока. У АО «УК « Колмар» сейчас открыто 2500 вакансий, на которые необходимо привлечь новых сотрудников[22].

Запрет на проведение не связанных с промышленной безопасностью проверок в 2022 г. и налоговых проверок до конца 2023 г. для системообразующих предприятий позволит снизить возросшую административную нагрузку на системообразующие предприятия.

ВЫВОДЫ

Международные экономические санкции оказали отрицательное влияние на стратегическое управление процессом устойчивого развития угледобывающих компаний. Механизмы парирования санкций должны носить долговременный стратегический характер для обеспечения устойчивого развития угледобывающих компаний в новых экономических условиях.

Основными стратегическими направлениями снижения последствий чрезвычайного периода на устойчивое развитие угледобывающих компаний являются перенастраивание логистических цепочек поставок угля в дружественные страны, обеспечение технологической и материально-технической независимости предприятий угольной промышленности и использование механизмов государственной помощи угольным компаниям для развития производства и инфраструктуры регионов добы-

[21] Цивилева А. Е., Голубев С. С. Мультипликативный экономический и социальный эффект деятельности территорий опережающего социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) // Уголь. 2021. Т. 1148. № 22. С. 33–37. https://doi.org/10.18796/0041-5790-2021-11-33-37

[22] Региональная экономика и пространственное развитие в 2 т. Том 1: Региональная экономика Теории, модели и методы / под общ. ред. Л. Э. Лимонова. М.: Юрайт, 2022. 319 с.

чи угля. Долгосрочное стратегическое решение текущей ситуации со сбытом угля заключается в переориентации логистических цепочек движения судов по направлению «Восточные порты – порты Азиатско-Тихоокеанского рынка».

Российские предприятия угольной промышленности имеют опыт работы в нестабильных условиях и при воздействии внешних и внутренних дестабилизирующих факторов. Это позволит обеспечить им эффективное решение обусловленных введением западных санкций проблем.

Дальнейшее исследование целесообразно проводить в направлении развития научно-методологического аппарата стратегического управления угледобывающими предприятиями и поиска механизмов выявления наиболее эффективных стратегий развития угледобывающих предприятий в условиях санкций.

ЛИТЕРАТУРА

Виханский О. С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом // Менеджмент: век XXI / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова. М.: Инфра-М, 2015. С. 17–36.

Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299

Квинт В. Л., Астапов К. Л. Стратегия Кузбасса на 50-летнюю перспективу в книгах Библиотеки «Стратегия Кузбасса» // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 123–135. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-123-135

Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимурадов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909

Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3

Некипелов А. Д. Роль стратегического планирования социально-экономического развития в обеспечении национальной безопасности // Вестник Совета безопасности Российской Федерации. 2017. Т. 49. № 2. С. 162–173.

Региональная экономика и пространственное развитие в 2 т. Том 1: Региональная экономика. Теории, модели и методы / под общ. ред. Л. Э. Лимонова. М.: Юрайт, 2022. 319 с.

Рязанцев О. Н. Обоснование рациональных механизмов парирования угроз для устойчивого функционирования и развития предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях гибридной войны // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2022. № 3. С. 5–15. https://doi.org/10.52135/2410-4124_2022_3_5

Стратегирование развития городских урбосистем на основе мультифрактальной динамики / С. М. Никоноров [и др.] // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 360–376. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-360-376

Цивилева А. Е., Голубев С. С. Влияние санкций на работу предприятий угольной промышленности // Уголь. 2022. Т. 1157. № 8. С. 84–91. https://doi.org/10.18796/0041-5790-2022-8-84-91

Цивилева А. Е., Голубев С. С. Мультипликативный экономический и социальный эффект деятельности территорий опережающего социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) // Уголь. 2021. Т. 1148. № 22. С. 33–37. https://doi.org/10.18796/0041-5790-2021-11-33-37

Covid-19 shock: Development of strategic management framework for global energy /

A. G. Chofreh [et al.] // Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2021. Vol. 139. https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.110643

Global environment outlook – GEO-6: Technical summary. Cambridge University Press, 2021. 104 p.

Import substitution of electronic products as a factor of the economic security of Russia / S. S. Chebotarev [et al.] // Journal of Critical Reviews. 2020. Vol. 7. № 12. P. 1582–1591.

Köseoglu M. A., Yee Yick M. Y., Parnell J. A. The dissemination of corporate social responsibility into the intellectual structure of strategic management // Journal of Cleaner Production. 2021. Vol. 311. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127505

Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. https://doi.org/10.4324/9781315709314

Takacs F., Brunner D., Frankenberger K. Barriers to a circular economy in small- and medium-sized enterprises and their integration in a sustainable strategic management framework // Journal of Cleaner Production. 2022. Vol. 362. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132227

REFERENCES

Vikhanskiy OS. K voprosu o smene paradigmy upravleniya biznesom [Changing the paradigm of business management]. In: Vikhanskiy OS, Naumov AI, editors. Menedzhment: vek XXI [Management: XXI century]. Moscow: Infra-M; 2015. pp. 17–36. (In Russ.)

Kvint VL. Kontseptsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)

Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass Region as a medial subsystem of the national economy. Russian Journal of Industrial Economics. 2020; 13(3):290–299. (In Russ.) https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299

Kvint VL, Astapov KL. Kuzbass Strategy over 50-year planning horizon: Publications on Strategy of the Kuzbass Region. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(2):123–135. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-123-135

Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. Economics and Management. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909

Kvint VL, Alimuradov MK, Zadorozhnaya GV, Astapov KL, Alabina TA, Bakhtizin AR, et al. A conceptual future for the Kuzbass Region: Strategic outlines of developmental priorities through 2071, a 50-year perspective. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.)

Nekipelov AD. Rol′ strategicheskogo planirovaniya sotsial′no-ehkonomicheskogo razvitiya v bespechenii natsional′noy bezopasnosti [The role of strategic planning of socio-economic development in the national security]. Vestnik Soveta bezopasnosti Rossiyskoy Federatsii [Bulletin of the Security Council of the Russian Federation]. 2017;49(2):162–173. (In Russ.)

Limonov LEh. Regional′naya ehkonomika i prostranstvennoe razvitie v 2 t. Tom 1: Regional′naya ehkonomika. Teorii, modeli i metody [Regional economics and spatial development in two volumes. Volume 1: Regional economics. Theories, models, and methods]. Moscow: Yurayt; 2022. 319 p. (In Russ.)

Ryazantsev ON. The substantiation of rational mechanisms for parrying threats for sustainable functioning and developent of defense – Industrial complex enterprises in hybrid war. Scientific Bulletin of the Military-Industrial Complex of Russia. 2022;(3):5–15. (In Russ.) https://doi.org/10.52135/2410-4124_2022_3_5

Nikonorov SM, Krivichev AI, Nasonov AN, Tsvetkov IV. Development strategizing of urban systems based on multifractal dynamics. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(3):360–376. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-360-376

Tsivileva AE, Golubev SS. Impact of sanctions on operation of the coal industry enterprises. Ugol. 2022;1157(8):84–91. (In Russ.) https://doi.org/10.18796/0041-5790-2022-8-84-91

Tsivileva AE, Golubev SS. Multiplier economic and social effect of activities in territories of priority social and economic development in the Republic of Sakha (Yakutia). Ugol. 2021;1148(22):33–37. (In Russ.) https://doi.org/10.18796/0041-5790-2021-11-33-37

Chofreh AG, Goni FA, Klemeš JJ, Seyed Moosavi SM, Davoudi M, Zeinalnezhad M. Covid-19 shock: Development of strategic management framework for global energy. Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2021;139. https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.110643

Global environment outlook – GEO-6: Technical summary. Cambridge University Press, 2021. 104 p.

Chebotarev SS, Golubev SS, Chebotarev VS, Gnedkova NA. Import substitution of electronic products as a factor of the economic security of Russia. Journal of Critical Reviews. 2020;7(12):1582–1591.

Köseoglu MA, Yee Yick MY, Parnell JA. The dissemination of corporate social responsibility into the intellectual structure of strategic management. Journal of Cleaner Production. 2021;311. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127505

Kvint VL. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge; 2015. 548 p. https://doi.org/10.4324/9781315709314

Takacs F, Brunner D, Frankenberger K. Barriers to a circular economy in small- and medium-sized enterprises and their integration in a sustainable strategic management framework. Journal of Cleaner Production. 2022;362. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132227

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Каждый из соавторов внес одинаковый вклад в выполненную работу.

CONTRIBUTION: All the authors have contributed equally.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

CONFLICTS OF INTEREST: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Цивилева Анна Евгеньевна, канд. экон. наук, председатель Совета директоров, ООО «УК «Колмар», Нерюнгри, Россия; office@kolmar.ru; https://orcid.org/0000-0002-3205-2046

Голубев Сергей Сергеевич, д-р экон. наук, профессор, начальник отдела Центра прогнозирования, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», Москва, Россия; sergei.golubev56@mail.ru; https://orcid.org/0000-0001-8745-6235

ABOUT AUTHORS: Anna E. Tsivileva, Ph.D. (Econ.), Chairman of the Board of Directors, LLC "MC "Kolmar", Neryungri, Russia; office@kolmar.ru; https://orcid.org/0000-0002-3205-2046

Sergey S. Golubev, Dr.Sc.(Econ.), Professor, Head of the Department of the Center for Forecasting, All-Russia Scientific and Research Institute "Center", Moscow, Russia; sergei.golubev56@mail.ru; https://orcid.org/0000-0001-8745-6235