

**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР”
ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА
И АДМИНИСТРАЦИЯ”
КАТЕДРА „АДМИНИСТРАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ
И ПОЛИТИЧЕСКИ НАУКИ”**

ДИНАРА ИБАДОЛЛАЕВНА СИЗДИКОВА

**РОЛЯ НА ПРОЕКТНОТО УПРАВЛЕНИЕ
ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА
НА ПРЕДПРИЯТИЯТА В ПРИОРИТЕТНИ СЕКТОРИ
ОТ ИКОНОМИКАТА НА РЕПУБЛИКА КАЗАХСТАН**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд
за присъждане на образователна и научна степен „доктор”
Професионално направление 3.7. “Администрация и управление”
Докторска програма “Икономика и управление “

Научен ръководител:

Доц. д-р Снежанка Овчарова

Рецензенти:

Проф. д.с.н. Лоретта Парашкевова

Доц. д-р Таня Панайотова

Варна, 2017

Дисертационният труд, с обем от 205 страници, се състои от увод, изложение в три глави, заключение, списък с използвана литература и приложение. Основният текст включва 9 таблици и 18 фигури. Съдържанието на всяка от главите е разпределено в отделни параграфи, като в края на всеки параграф и на всяка глава са направени конкретни изводи.

Списъкът на използваните източници се състои от 170 заглавия на руски и английски език.

Дисертационният труд е обсъден в катедра „Администрация, управление и политически науки” на факултет „Международна икономика и администрация” на ВСУ „Черноризец Храбър”.

Авторът на докторската дисертация се обучава в докторска програма на самостоятелна подготовка в катедра „Администрация, управление и политически науки” към факултет „Международна икономика и администрация“ на ВСУ „Черноризец Храбър“.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 2017 г. от часа в на ВСУ „Черноризец Храбър“.

Материалите за защита са на разположение на интересувашите се в канцеларията на катедра “Администрация, управление и политически науки” към Варненския свободен университет “Черноризец Храбър” и на интернет адрес www.vfu.bg, раздел „Докторантури“.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Въведение

Водещи организации в различни сектори и различни географски ширини непрекъснато използват проектното управление като начин за контрол на равнището на разходите и за подобряване резултатите от дейността си. Мениджъри на международни компании са установили, че спазването на определени управленски практики и стратегии на проекта води до понижаване на рисковете и разходите, а също и до повишаване успеваемостта на цялата дейност. Това е жизненоважно за оцеляването при кризисни ситуации.

Проектната организация представлява силен инструмент за изграждане и управление на връзката между стратегията и резултатите. Прилагането на методите на проектното управление способства за създаването на стратегическа верига на стойността, което дава на предприятията силно предимство пред конкуренцията, особено в секторите и пазарите с висок риск.

Сегашното състояние на такъв значим отрасъл като въгледобивния в Казахстан показва недостатъчно разработване на специфичните проблеми в областта на проектното финансиране на иновативното развитие на предприятията. Редица проблеми изискват по-нататъшно изследване в науката, за да въоръжат отговорните фактори на корпоративно и държавно ниво със средства за ефективно управление на конкурентоспособността в тази високоприоритетна за Казахстан индустрия.

2. Актуалност на темата

Съществуват различия в отделните страни по отношение характера на конкурентоспособността. Нито една страна не може да бъде конкурентоспособна във всички или дори в повечето отрасли на икономиката. Държавата постига успех в отделни отрасли, поради това, че обстоятелствата и средата в тях са най-добре ориентирани към бъдещето. В световен план Казахстан е държава с голямо значение по отношение на добивната промишленост. Но отдалечеността ѝ от пазарите и липсата на облекчени условия я

правят непривлекателна за инвеститорите. Именно това предполага актуалността на настоящото изследване. Приоритетните сектори от икономиката на Казахстан, гарантиращи ръст на конкурентоспособността, са: традиционният сектор; сектор добивна индустрия; сектор производство, необвързана със суровинния сектор и ориентиран към износ; и сектор „Икономика на бъдещето“. Настоящата дисертация е съсредоточена върху един от тези сектори – добива на полезни изкопаеми, към който принадлежи и въгледобивът. От изкопаемите видове горива въглищата осигуряват около една четвърт от световните нужди от първична енергия. Според прогнозите към 2030 г. с най-високи темпове ще нараства годишно потреблението на газ, следвано от въглища и нефт. Затова в Казахстан трябва да се формира такъв икономически модел за въгледобив, който да бъде ефективен и конкурентоспособен на глобалния пазар.

За да заеме стратегически изгодна позиция на пазара, предприятието трябва да има поглед върху конкурентните сили като цяло – конкуренти, доставчици, потребители. Разглеждайки нивото на конкурентна борба между предприятията и организациите на пазара, се забелязва влиянието върху конкурентоспособността на вътрешните фактори. Те зависят от техническите и икономически характеристики на всеки отрасъл, а наличието им определя нивото на конкурентоспособност на организацията. Поради това конкурентоспособността на фирмата може да се разгледа като променяща се величина, която е в непосредствена зависимост от въздействието на външни пазарни сили.

Към момента в Казахстан голямо значение придобиват изследванията, насочени към разработване на методи за управление на проекти, с цел повишаване конкурентоспособността на предприятията, а също и към създаване на механизми за проектиране на нови инструменти за анализ, планиране и оценка на управленските решения и за контрол върху стопанската дейност в съответствие с изменящите се правни, социално-икономически и научно-технически условия. Недостатъчната яснота в това направление от дейността на въгледобивната промишленост на Казахстан в съвременните изследвания беше определящо за избора на тема.

3. Обект и предмет на изследването

Обект на изследването са предприятията от въгледобивната индустрия на Казахстан, реализиращи иновационни проекти за подобряване конкурентоспособността си. В дисертацията се разглежда дейността на фирмата „Арселор Митал Темиртау” АД, Карагандинска област.

Предмет на изследването са методичните и приложни аспекти на проектното управление и финансирането за повишаване конкурентоспособността на предприятията, като се вземат предвид особеностите на въгледобивната промишленост в Казахстан.

4. Изследователски проблем

Изследователският проблем е обусловен от засилващата се конкуренция в областта на въгледобивната индустрия в резултат на диверсификацията на енергоносителите и необходимостта от оцеляване на предприятията в отрасъла. Решаването на най-важните проблеми на въгледобива в Казахстан – привличането на частни инвестиции, внедряването на съвременни технологии във въгледобива и обогатяването на въглищата, като оптимален начин за повишаване ефективността на индустрията и повишаване конкурентоспособността, трябва да се търси в прилагането на нови подходи на управление. В резултат на редица негативни влияния от икономически, финансов, инфраструктурен и друг характер във въгледобивната промишленост внедряването на иновации не поражда очакваните съществени изгоди. Ефектът от иновационната дейност в републиката в областта на въгледобива е нисък и не превишава 0,4–0,6 % ръст на рентабилността.

5. Авторова теза

Като хипотеза на изследването се изтъква, че проектният модел на развитие на бизнеса, представляващ съвкупност от взаимносвързани проекти на потенциала на въгледобивното предприятие, ще позволи подобряване на инвеститорската дейност и иновационната активност на предприятията в Казахстан. По този начин се създава основно конкурентно предимство – гъвкаво поведение на икономическите субекти в променяща се външна среда.

6. Цел и задачи на дисертационния труд

Цел на изследването е разработването на концептуален модел и методология на проектното управление на възгледобивните предприятия в Казахстан с оглед повишаване конкурентоспособността съгласно отрасловите особености. Постигането на тази цел предопределя следните задачи на изследването:

- 1) теоретично изследване на същността на проектното управление и уточняване на терминологията;
- 2) представяне на характеристиките на конкуренцията и конкурентните сили и възможностите за тяхното управление;
- 3) представяне на световните тенденции в управлението на конкурентоспособността във възгледобивния отрасъл;
- 4) анализиране на използването на традиционните конкурентни фактори на индустриалното развитие на Казахстан;
- 5) извеждане на факторите на конкурентоспособност на възгледобивните предприятия в Казахстан и извършване на сравнителен анализ между тях;
- 6) разработване на алгоритъм за осъществяване на иновационни проекти;
- 7) очертаване на възможностите за проектно финансиране на иновационната дейност на възгледобивните предприятия;
- 8) разработване на модел за проектно управление за повишаването на конкурентоспособността на възгледобивните предприятия на Казахстан.

7. Методология на изследването

Методологията на изследването включва: системен, аналитичен, сравнителен и синтетичен подход. Конкретно са приложени:

- 1) Резултати от изучаването, систематизацията и интерпретацията на трудове на чужди и казахстански автори;
- 2) Анализиран пакет от документи, съдържащ международни стандарти за управление на проекти;
- 3) Анализ на законодателни и нормативни актове на Република Казахстан;
- 4) Анализ и обобщение на международни постижения в сферата на проектното управление и финансиране;
- 5) Сравнителен анализ на конкурентните фактори при възгледобивните предприятия;

6) Синтез на методите на проектно управление и факторите на конкурентоспособност в един обобщен модел.

8. Ограничения при дисертационното изследване

1) В задачите на изследването не влиза отчитането на риска за предприятието при вземането на решения за увеличаване на инвестициите в предприятията на Казахстан.

2) Не влизат въпросите за повишаване на иновационната активност на предприятията.

3) Не се разглеждат особеностите на финансовите методи за стимулиране на предприятията.

4) Не се обосновават критериите за икономическа ефективност на предприятието, като показателите за финансова устойчивост и за повишаване капитализацията на фирмата.

5) Периодът на изследването обхваща 2012-а, 2013-а и 2014 година; при анализа са използвани традиционните конкурентни фактори от индустриалното развитие на Казахстан.

6) Регион на изследването са предприятия от въгледобива в Карагандинска област на Република Казахстан.

7) Не са направени анализ и оценка на конкурентната позиция на Казахстан в рейтинга на Световния икономически форум.

II. ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Структурата и обемът на дисертацията се определят от характера на целите и задачите и представят логиката на изложението. Дисертационният труд има обем от 205 страници, състои се от увод, три глави, заключение, списък на използваните източници и приложение. Основният текст съдържа 9 таблици и 18 графики.

Списъкът на използваните източници се състои от 170 заглавия на руски и английски език, а също и от интернет източници.

УВОД

I. ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ НА ПРОЕКТНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ПРЕДПРИЯТИЕТО В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛИЗАЦИЯ

1.1. Ключови концепции за управлението на проектите в предприятието

- 1.2. Конкурентоспособност и конкурентоспособни сили
- 1.3. Специфика и фактори за повишаване ефективността на проектното управление в Казахстан

II. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ВЪГЛЕДОБИВНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 2.1. Световни тенденции в управлението на конкурентоспособността на въгледобивните предприятия
- 2.2. Анализ на използването на традиционните конкурентни фактори на приоритетни сектори от икономиката на Казахстан
- 2.3. Оценка на конкурентоспособността на въгледобивните предприятия

III. ПРОЕКТНОТО УПРАВЛЕНИЕ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА ПОВИШАВАНЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ВЪГЛЕДОБИВНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 3.1. Алгоритъм за изработване на иновационен проект за конкурентоспособност на предприятията
- 3.2. Проектно финансиране за повишаване конкурентоспособността на въгледобивните предприятия.
- 3.3. Концептуален модел на проектното управление за повишаване конкурентоспособността на предприятието

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЕ. Иновационна програма на фирма „Арселор Митал Темиртау” АД

Декларация

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД

В увода на дисертацията е обоснована актуалността на изследването, аргументиран е изборът на тема, дефинирани са обектът и предметът на изследването, определени са целта и задачите на изследването. Открити са ограниченията на изследването в дисертационния труд. Описани са методите на изследването, приложени в разработката.

ПЪРВА ГЛАВА „Теоретични аспекти на проектното управление на конкурентоспособността на предприятията в условията на глобализация”.

В параграф първи *„1.1. Ключови концепции на управлението на проектите в предприятието”* се изяснява колко важна е ролята на проектното управление в съвременните организации и се изясняват основните понятия в областта. В съответствие с изследването на консултантската компания McKensey е установено, че 60% от висшите ръководители смятат, че формирането на силна дисциплина, характерна за проектното управление, се намира между първите три приоритета на тяхната компания, когато гледат в бъдещето. Поради важното място, което заема проектното управление в съвременното предприятие, е необходимо да се изяснят някои основни понятия. Понятието „проект“ произлиза от лат. *projectus*, което означава „настъпващ”, „напредващ”. Следователно обектът на управление, представен като проект, се отличава с възможността за развитие в перспектива, тоест да се предвидят бъдещи състояния. Независимо от това, че всеки източник дава различно определение на понятието, всяко от тях съдържа особеностите на проекта като: обект на управление, обусловен от комплексността на задачите и работата, ясна ориентация на комплекса към постигане на определени цели, времеви ограничения, а също и фиксиран бюджетен, материални и трудови ресурси.

Въпреки това всяка активност, даже и тази, която не е предвидено да се нарече проект, се изпълнява в рамките на определен времеви период и е свързана с определени финансови,

материални и трудови разходи. От друга страна, всяка разумна дейност в повечето случаи е насочена към реализация на определен резултат. Но при управлението на дадена дейност понякога се прилагат подходи, идентични с тези при управлението на проекти, а понякога – не.

Авторът на дисертацията приема понятието „проект“, дефинирано от Института за управление на проекти – а именно, временно предприятие, предназначено да създаде уникален продукт, услуга или резултат. Основни признаци на проекта са: наличие на ясни начало и край и реализация в рамките на твърдо ограничени ресурси, в това число финансови и човешки (РМВОК).

В съвременното под управление на проекти (Project Management) се разбира самостоятелен предмет по управление, а неговото използване прави по-сигурно постигането на целта в поставените срокове, при това с необходимото качество и в рамките на бюджета.

Неотменна част от бизнес-процеса представлява реализацията на проекта. Всеки проект се отличава по вид, обем и сложност. Съгласно статистиката участието в проектите отнема от 31% до 71% от работния график на мениджърите от средните и високи нива. Във всеки висококонкурентен отрасъл ефективната реализация на проектите за развитие се превръща в ключов фактор за успешен бизнес.

Управлението на всеки проект, програма, портфейл има своя специфика, изисквайки от мениджъра и от участниците в колектива по реализация на проекта специални умения и знания. Проекти се изпълняват на всички равнища в организацията. Към тях могат да бъдат привлечени от няколко до няколко хиляди души. Те могат да продължат от няколко седмици до няколко години. Проектите могат да се изпълняват от подразделение на една организация или от подразделения на редица организации, например акционерни дружества или сдружения. Проектите представляват важен момент за реализацията на бизнес-стратегии на организациите поради това, че организират изпълнението на стратегиите.

Изводи към параграф 1.1

1. Проектното управление – представлява отрасъл на знанията, навиките и техниките от действия в проекта, подчинено на постигането на конкретни проектни цели.

2. Авторът възприема методологията на проектния мениджмънт, като реализация на процесите по инициране, планиране, организация на изпълнението, контрол по изпълнението и завършване на проекта.

3. За обект на проектното управление се приема организираното комплексно изпълнение на дейности, насочено към решаване на определени задачи или постигане на определени цели, изпълнението, на които е ограничено във времето; освен това е свързано с потреблението на конкретни финансови, материални, трудови ресурси.

В параграф втори „**1.2. Конкурентоспособност и конкурентни сили**” е направен обзор на понятията, същността и видовете конкуренция. Конкуренцията се приема за основен фактор, изразяващ битието на пазарните отношения. Тя се явява център на тежестта в цялата система на пазарното стопанство, взаимоотношенията между производителите по повод определяне на цените и обема на предлаганата продукция на пазара и спрямо потребителите, във връзка с ценообразуването и търсенето на пазара. Конкуренцията е и процес на взаимодействие между производител и доставчик, които използват конкурентното си предимство за реализация на стоката, също и отношенията между съперничаещи си отделни производители или доставчици на стоки (услуги) за вниманието на купувачите. Системата от представи за различните нива на конкуренция могат да се изразят под формата на пирамида. Конкурентоспособността на страната зависи от това, доколко нейната промишленост е способна на обновяване и модернизация. Компаниите постигат преимущество пред по-силните световни конкуренти благодарение на енергията и предприемчивостта си. В свят на конкуренция с все по-глобален характер, ролята на националните държави придобива все по-голямо значение, доколкото конкуренцията се измества основно в сферата на придобиване и усвояване на знания. Съществуват

поразителни разлики между отделните страни по отношение характера на конкурентоспособността; нито една страна не може да се конкурира във всички, дори в повечето отрасли на икономиката. В крайна сметка страните постигат успех в отделните икономически отрасли, защото условията ситуирани в тях отговаря в най-висока степен на изискванията на бъдещето и са най-динамични и стимулиращи инициативата. За да се заеме на пазара най-изгодна позиция, трябва да се разбере разположението на всички конкурентни сили. В състезанието за пазарен дял участват множество сили – не само фирмите-конкуренти но и други елементи от икономическия механизъм. Потребители, доставчици, нови възможни участници на пазара, стоки-заместители – всички те участват в борбата, но тяхната относителна тежест не е еднаква в различните отрасли. Всеки отрасъл има свои технически особености. От тях се определя разположението на конкурентните сили. Ако трябва да се осигури на фирмата или да се промени икономическата среда на действие, трябва да се изучат силите действащи в нейната екосистема. Авторът използва теорията за конкуренцията на М.Портър, която включва пет конкурентни сили: Пазарната сила на клиента, пазарната сила на конкурента, заплахата от поява на нови участници, опасност от поява на стоки-заместители, степента на конкурентна борба или вътрешно-отраслова конкуренция.

Конкурентните предимства, които се базират на няколко определителя, са възможни само в отрасли, силно зависими от природните ресурси или в отрасли рядко прилагащи сложна технология и навици. За постигане и задържане на конкурентно предимство в наукоемките отрасли, които са и основата за развитие на икономиката е необходимо преимущество във всяка съставна част от националния ромб.

Изводи към параграф 1.2

1.Конкурентоспособността е относително и динамично понятие, което реагира веднага на незначителни промени във външната среда или в рамките на самото предприятие и се явява йерархично понятие.Съществуват различни разбирания за понятието „конкурентоспособност” в зависимост от логическите поста-

новки, с които си служат учените, и от икономическата същност, с която се изпълва. Всяко определение има своите предимства и недостатъци.

2. Всеки отрасъл притежава вътрешни икономически и гехнически особености. От тях зависи разположението на конкурентните сили. Ако трябва да се осигури на дадена фирма изгодна позиция или да се промени икономическата ѝ среда на обитаване, трябва да се изучават силите действащи в нейната екосистема.

3. Изготвяйки планове за бъдещето, предприятията са длъжни да установят всяка от конкурентните сили; да разберат причините, които я пораждаат и въз основа на това да направят разчети за евентуалната доходност в отрасъла. Качеството на конкуриращата се система и ефективността на функциониране се определят от интензивността на този процес.

Параграф 1.3 *”Специфика и фактори за повишаване ефективността на проектното управление в Казахстан”*. Както в повечето развити държави, под проектно управление и в Казахстан се разбират напредничави инструменти за бързо и ефективно придвижване иновациите на пазара. На 31 октомври 2014 година в Казахстан е приет национален стандарт СТ РК ISO 21500-2014 – „Ръководство за управление на проекти”, който влиза в сила от 1 януари 2016 година. В този раздел се разглеждат организационните структури при управлението на проекти. Утилизирането на матричната структура подпомага решаването на някои организационни проблеми в предприятията, макар че прилагането на различни матрици зависи от сложността на проекта. Според чуждестранния опит (Япония, Китай, Южна Корея, САЩ, Германия и др.) е доказано, че за успешно извеждане на дадена разработка на пазара, е необходимо високо ниво на организация на мениджмънта през целия период на изпълнение на проекта. Съгласно статистиката, на всеки разработващ проекти зад граница се падат десет мениджъри, довеждащи проектите до необходимото ниво за по-нататъшно развитие.

Днес в Казахстан горната пропорция е обратна, тъй като носителите на иновационни продукти, а именно иновационни

предприятия – няма. Световната практика посочва, че за да се отнесе едно предприятие към иновационните такива, трябва 70% от общия му обем на производство да бъде иновативен. Основни отличителни особености на икономическата обстановка в страната са: необходимост от проекти за модернизация на производството; ниско качество на проектно управление; отсъствие на опит в антикризисното управление; постоянна опасност от фалит на повечето индустриални предприятия; проблем при получаване на средства от традиционни източници за реконструкция на производството; висок риск при инвестиране в казахстанската икономика; проблеми при провеждане на вторично емитиране на акции на приватизирани предприятия с цел привличане на допълнителен финансов ресурс; отсъствие на стратегически инвеститори при продажбата на акциите; слабо развита система на застраховане на инвестиционните рискове.

Опитът показва, че основна причина за неуспешно внедряване на проектното управление – това е липсата на достатъчно внимание по отношение разработването на организационния процес при управлението на проектите. Като пример авторът разглежда процеса на разработване и ратифициране на план-проект. В (УП) стандарт е разработен детайлно процеса на разработка на план-проект със съответното програмно осигуряване, изискващ минимални усилия за „подобряване“. От друга страна в нито един стандарт не е описан процес за координиране и ратифициране на план-проект.

Могат да бъдат открити няколко благоприятни фактора за реализация на проектите:

1) Подкрепата на ръководството при привличане и мотивация на участниците в проекта.

2) Ясни бизнес-цели заложи в проекта, точни изисквания към резултатите, съгласувани с поставените бизнес-цели. в хода на изпълнение на проекта, изискванията трябва да се детайлизират и да не се „разводняват“.

3) Качествено планиран проект и реалистични очаквания, управлявани от опитен ръководител.

– контролируем обем от задачи в проекта. За постигане на стратегическата цел трябва да се поставят постижими тактически задачи.

– следва да се оформят програми, открият подпроекти, да се прилага принципът „изготвил – проверил”.

4) Компетентен и мотивиран персонал за реализация на проекта.

Изводи към параграф 1.3

1) Положителните аспекти на проектното управление: целенасоченост на резултатите, постоянно взаимодействие с възложителите и клиентите, иновационност, измеримост на резултатите от конкретната задача – са по-забележими в сравнение с отрицателните. Минусите на проектното управление са свързани с това, че такова управление поглъща много сили и време, изисква висока квалификация и интердисциплинарни знания;

2) Проектната организация не е най-ефективната, но понякога единствената възможна за изпълнение на проекта, при физическата му отдалеченост от изпълнителната организация;

3) Според опита в абсолютно всички случаи на неуспешно внедряване на проектното управление източник на проблемите е липсата на достатъчно внимание върху организационния процес при управлението на проектите;

4) В Казахстан днес няма носители на иновационни продукти. Световната практика показва, че конкурентните предприятия масово са внедрили проектното управление и са повишили на ефективността на използване на разнообразните ресурсите.

ИЗВОДИ КЪМ ПЪРВА ГЛАВА

1. Използването на методите на проектно управление на предприятията формира дисциплина при реализирането на стратегическите цели и определя голямо предимство пред конкуренцията, особено във високорисковите сектори на пазара. Способността на мениджърите и сътрудници за работа по проекти и завършването им в определените срокове и в рамките на бюджета, определя в голяма степен успеха на предприятието при налагането на нов продукт на пазара и спечелването на нови клиенти.

2. Конкурентоспособността е относително и динамично понятие, чувствително и към незначителните промени във

външната среда или в рамките на самото предприятие, то е йерархично понятие.

3. Конкуренцията представлява движеща сила за развитие на обществото. То предполага по-пълноценно използване на способностите и знанията, усъвършенстване и разнообразие на човешките блага, рационално поведение на продавачи и купувачи. Фирмите постигат преимущество пред най-силните си конкуренти, благодарение на своята проникателност и предприемчивост.

4. Съобразно опита, абсолютно всеки случай на неуспешно внедряване на проектно управление е с главен източник недостатъчното внимание по отношение разработването на организационния процес на управление на проектите.

5. В Казахстан на сегашния етап няма носители на иновационни продукти. Световната практика доказва повишаване на ефективността при използване на разнообразни ресурси след внедряване на проектното управление.

6. В свят на все по-глобализираща се конкуренция ролята на националните държави нараства, а не намалява. Създаването и поддържането на конкурентни предимства в Казахстан се превръща само по себе си най-вече локален процес.

ВТОРА ГЛАВА „Анализ и оценка на конкурентоспособността на предприятията от приоритетните сектори в икономиката на Казахстан”. В параграф първи *„Световни тенденции в управлението на конкурентоспособността във въгледобивните предприятия”* са представени данни за потреблението на въглища в различните отрасли в Казахстан и в света. Въглищата задоволяват около 25% от потребностите на първична енергия през 2014 г. От изкопаемите горива най-бързо ще нараства потреблението на газ (с 2% на година) следван от въглищата (с 1,2% на година) и нефт (с 0,8% на година). Някои анализатори определят въглищата, като конкурентоспособен енергоносител на бъдещето. В зависимост от стадия на метаморфозиране (процесът на структурно изменение на минералите) в САЩ и някои европейски страни е съставена нова класификация на въглищата: лигнити, суббитуминозни, битуминозни, антрацити и графити. По данни към края на 2015 г. известните

запаси от въглища са 909 млрд. тона, като повече от 66% от тях са съсредоточени в четири страни(%): САЩ – 27, Русия – 17, Китай – 12,6 и Индия – 10. Според прогнозата на ЕИА, през 2030 г. в сравнение с 2014 г. световното потребление на въглища ще се увеличи с около 74%. В периода 2004 – 2015 г. потреблението на въглища ежегодно нараства с 2,6%, а в периода 2016 – 2030 г. нарастването ще бъде 1,8% поради очакваното забавяне на темповете на икономическо развитие на държавите от Азиатско-Тихоокеанския регион (АТР) и развиващите се страни след 2015 г. През 2030 г. в сравнение с 2005 г. световната търговия с въглища ще нарастне с 44%.

Прогноза на ЕА посочва, че в периода 2004 – 2015 г. в страните от ОЕСР ежегодните темпове на потребление на въглища нараства средно с 0,9%, а през 2016 – 2030 г. този показател ще нарастне до 1,1% като следствие от увеличаването потребностите на САЩ. В Южна Корея, Канада, Австралия, Нова Зеландия и Мексико ръстът на потребление на въглища ще бъде умерен.

Таблица 2.1. Делът на въглищата в световното потребление на енергоносители, %

	2004 г.	2010 г.	2030 г.
Всичко	26	27	28
В производството на електроенергия	43	44	45
В промишлеността	22	23	24

Източник: Съставено от автора по данни от „International Energy Outlook 2010”

По оценка на експерти делът на въглищата в структурата на световния топлинно-енергиен баланс представлява около 27%. Основните отрасли-потребители са металургията и електроенергетиката. Чрез използване на въглища се произвежда около 44% от световната електроенергия. Около 85% от запасите на въглища се намират в Северна Америка, в Азиатско-Тихоокеанския регион и страните от ОНД. Като една девета част от световните запаси на въглища са съсредоточени в Китай, една шеста – в Руската

Федерация. В Република Казахстан (РК) запасите от въглища се изчисляват на 35,9 млрд. тона, или 3,7% от световните запаси.

Основни вносители са държавите от Европейския съюз (повече от 158 млн.т) и АТР (около 200 млн. т), а също и Япония – 135 млн.т, Южна Корея – повече от 49 млн. т, Тайван – повече от 19 млн. т. Основни износители са САЩ, ЮАР, РФ, Полша, Китай, Канада, Австралия, Индонезия, Венецуела. Благодарение на доставките от тези страни се осигуряват над 90% от световните потребности от внос.

Проблеми на въгледобивната индустрия

Въз основа на обзора на въгледобивната индустрия, докторантът очертава три основни световни проблема.

1) Загуби във въгледобивната индустрия.

На световните пазари през 90-те години, цените във въгледобива имат ясно изразена тенденция към понижаване, поради общото спадане на цените на енергоносителите и вече не дотам голямото значение на въглищата като фактор в енергийния баланс на основните държави-потребители.

Ако се разгледа въгледобивната промишленост, самата тя работи на загуба и разчита на дотации, нуждае се от държавни субсидии за да съществува относително стабилно. Следователно добивът и производството на въглища са с ниска рентабилност поради понижаване стойността на въглищата, още повече, че отстъпват на нефта и природния газ по разходите и екологичния показател за въглеродна утилизация.

Това силно се отразява на икономически нестабилните страни. Например в Руската федерация се блокират 2/3 от резервите на въглища. Професията на миньора губи престижа си. Започват стачки в страната в резултат на неизплатени по инициатива на държавата заплати.

2) Трудови злополуки

Вследствие липсата на поддръжка от страна на държавата и по-нататъшното рязко намаляване на средствата за охрана на труда, се увеличава броя на злополуките в предприятията. Като с най-висок показател са РФ и Китай, където всяка година загиват хиляда и повече души.

3) *Екологични проблеми*

При добиването и обработката на въглища се нанасят сериозни вреди на природата. На първо място метанът в атмосферата, който се отделя при разработването на местонахождището. Второ, в процеса на коксуване на въглищата, се отделят въглероден двуокис и други вредни вещества в атмосферата. Пагубно влияние на атмосферата оказва и възникващият като следствие парников ефект..

Перспективи пред въгледобивната индустрия

Въпреки съществуващите проблеми, въгледобива има съществена роля, като базов отрасъл в икономиката. Значимостта на въгледобивната промишленост, като един от важните видове енергоносители в началото на новото хилядолетие, се определя от следните фактори:

1) Най-приоритетният отрасъл от икономиката остава енергетиката. Всеки потребител е заинтересован да съхрани базата на енергетиката си и да осигури алтернативни източници на енергийни суровини;

2) Стабилна, широка енергийна база. Един от най-значимите показатели, по отношение полезните изкопаеми, за обезпеченост на равнището на потребление е запасът от въглища готов за утилизация;

3) Износителите на въглища могат да оперират на различни пазари. За повечето задгранични износители това се явява основа на собствената енергетика;

4) Ниската цена в сравнение с преките заместители, стабилността на цената на въглищата, удобство при планиране на разходите;

5) Усъвършенстване начините за претоварване на въглищата в съвременните терминали, което води до снижаване до минимални нива на цената франко-потребителя.

Дългосрочните прогнози не са особено точни, но може да се направи предположение, че намаляването на нефтените запаси и отсъствието на алтернативи, към 2030 г. ще направи въглищата основен източник на енергия и гориво, поради огромните запаси в сравнение с газта и нефта. Добива на въглища ще доведе до

инвестиране на повече средства за разработване на различни програми за намаляване замърсяването на околната среда. Вследствие на това въгледобива придобива световно значение. Безусловно стойността на въглищата ще нарастне и като следствие ще се превърне в рентабилно производство.

Изводи към параграф 2.1

1) Върху състоянието на производството и търговията с въглища влияят цял комплекс от фактори, към които в частност се отнасят нивото на производителност на труда във въгледобивните предприятия степента на развитие на транспортната инфраструктура, екологични проблеми и политическата обстановка. В сегашно време преобладаващата част от световната търговия се пада на енергийните въглища.

2) Въглищата осигуряват една четвърт от световното потребление на първична енергия. При това в електроенергийното производство ще задоволява близо 46% от нуждите. До 2030 г. в европейските страни и в страните от Евразия на въглищата ще останат на първо място, като основен източник на енергия.

3) Производството на въглища има конкуренция в лицето на диверсификацията на енергоносителите. Динамиката на енергоресурсите се различава в отделните региони и отрасли.

4) Съществува три основни проблема във въгледобивната индустрия: загуби във въгледобива, травматизма в предприятията, вредата нанасяна върху природата. Но има перспектива, според прогнозата към 2030г. и това производство ще се развива, макар и с бавни темпове.

Параграф втори 2.2. Анализ на използваните традиционни конкурентни фактори на приоритетни сектори от икономиката на Казахстан. На сегашния етап на развитие на казахстанското общество вниманието и научният интерес на учените-икономисти, занимаващи се с изследвания и разработка на въпросите за защита на конкуренцията и антимонополната регулация на икономиката, са съсредоточени основно върху проблемите за развитие на факторите на конкуренцията в индустриално-иновационното развитие или иновационна конкуренция. Това е напълно обяснимо, както в посланието на президента на

Република Казахстан и лидер на нацията Н. А. Назарбаев към народа на Казахстан – Стратегия „Казахстан 2050“: новият политически курс на държавата в кръга на десетте глобални предизвикателства на XXI век е посочено, че „... *човечеството се намира на прага на „Трета индустриална революция”, която променя структурата и потребностите световния пазар... Ние трябва да станем активни участници в тези процеси*”.

За реализация на националната конкурентноспособност, както е посочено в параграф 1.2. (рис.1.1.), всяка страна трябва да открие тези отрасли, които съдействат за индустриално-иновационното им развитие. Необходимо е да се отбележи, че конюнктурните изследвания на днешните автори оставят извън ползрението си проблемите на така наречените – традиционни конкурентни фактори в индустриалното развитие на националната икономика, имащи непреходно значение, пълноценното използване, на които съдейства за ускоряването и дава импулс на иновационните процеси в предстоящата „трета индустриална революция” от една страна, а от друга осигуряване на макроикономическа стабилизация по отношение антиинфлационния, антикризисния и накрая на антикорупционния механизми. Анализът на традиционните конкурентни фактори е целесъобразно да се прави в насока на развитие на приоритетните сектори от икономиката, осигуряващи ръст на конкурентоспособността. Усилията на държавната икономика се концентрират върху развитието на четири приоритетни сектора:

- традиционен сектор;
- сектор, основан на търсене и добив на полезни изкопаеми;
- сектора на производство, несвързано със суровинния сектор и ориентирано към износ;
- сектор „Икономика на бъдещето”.

В дисертацията авторът анализира състоянието на производството и пазара на: петролно-газовия сектор, минно-металургичния сектор, атомната промишленост. Едновременно с традиционните пазари на икономиката на Казахстан в днешно време политиката на индустриализация е насочена към икономическия сектор, основан на търсенето на продукцията от

добивната промишленост – национални компании и държави, един от които е машиностроенето. Към момента тринайсет подотрасъла влизат в машиностроителния комплекс, а именно: железопътен, нефто-газов, миннодобивен, металургичен, автомобилостроителен, селскостопански, електрооборудване и др.

Анализът показва, че малките предприятия не могат да бъдат конкурентоспособни както на вътрешния, така и на външните пазари поради това, че предприятията от една производствена верига доставят стока на пазарна цена, като с това снижават конкурентоспособността на производителите от сегмента с по-висока добавена стойност в сравнение с тези, занимаващи се с добив на суровини или първичната им обработка.

Един от най-важните традиционни конкурентни фактори е материалното и морално стимулиране на стопанските субекти и отделните участници в индустриално-иновационните процеси на националната и световната икономика. Средствата за материално и морално стимулиране активизират такова значимо социално-икономическо явление, като съревнование, съперничество и междуличностна конкуренция, произтичащи от дълбините на личните интереси и амбиции за реализация в науката и изследванията, за натрупването и използването на знания, за проява на изобретателност, прилагане на умения, опит, творческа енергия за получаване на допълнителни материални и морални поощрения. За първи път в научните изследвания е поставено за цел извеждането степеня на влияние на конкуренцията между учените от различни страни върху иновационната индустриализация на страните, в които има Нобелови лауреати.

Изводи към параграф 2.2

1) Нефтегазовият отрасъл на Казахстан продължава да се намира в зоната на активен растеж, успоредно със запазването на инвестиционната си привлекателност. Благоприятен фактор за това е положителната динамика на развитие на международния петролен и газов пазар, обуславящо разширяването на възможностите за пласиране на продукцията на външните пазари и наличието на ликвидност, насочена към търсене, проучване и добив.

2) Нефтохимически сектор: според степента на концентрация пазарът се определя като висококонцентриран стоков пазар и при него конкуренция не се наблюдава. Като цяло развитието на химическия отрасъл, предопределя ускорен преход към интензивна организация на производството. Извършеният анализ не откри субекти, заемащи доминираща позиция на изследвания стоков пазар.

3) Минно-металургичният отрасъл на икономиката е висококонцентриран с ниско ниво на конкуренцията. Анализът показва висококонцентриран пазар с ограничени ресурси, поради необходимостта от големи капиталови разходи за навлизане на пазара.

4) Атомна промишленост – едно от най-успешно развиващите се направления в Република Казахстан. развитието на атомният отрасъл е свързано с развитието на комплекс от производства, основани на най-новите технологии и използващи последните постижения на науката. Анализът на този пазар показва високо ниво на концентрация и неразвита конкуренция, а също и необходимост от постигане на надеждна експлоатация на всички елементи от атомната енергетика, което прави задължително внедряването в предприятията на атомната и междинните отрасли на най-високи стандарти за гарантиране на качеството на продукцията и управлението на производството, повишаване нивото на промишлена безопасност и противоаварийна готовност, което от своя страна като цяло ще повиши съществено тяхната конкурентоспособност.

5) Направеният анализ на машиностроителния пазар в Казахстан, дава възможност да се направи изводът, че независимо от проведените дейности в страната все още не са решени основни задачи от Стратегията за индустриално-иновационно развитие на този отрасъл: нейният ръст е неустойчив; натоварването на предприятията е недостатъчно; не е постигната кой знае каква значителна възможност за износ; себестойността на продукцията е по-висока от аналогична в Русия или Китай; иновационната активност в отрасъла остава на ниско равнище. Като цяло перспективите за развитие на машиностроенето в Казахстан остават проблемни.

Параграф 2.3. „Оценка на конкурентоспособността на възгледобивните предприятия”. Конкурентоспособността на предприятията се определя от способността на предприятията за ефективна стопанска дейност, а също и за реализиране на печалби, ако пазарът е конкурентен. В международната теория и практика намират място различни методи за оценяване на конкурентоспособността на предприятията. Много чуждестранни учени, като: М. Портър, И. Ансоф, А. Томпсън, А. Скрикланд, А. И. Амоша, Е. Долинер, Н. С. Сургай, В. В. Радченко, П. И. Пономаренко, Д. В. Катаченко – са посветили изследванията си на оценяването на конкурентоспособността. В допълнение, всяка от работите на горепосочените учени, съдържа методики за оценка на конкурентоспособността, които са доста обобщени. А в книгите не са взети под внимание особеностите в работата на възгледобивните предприятия.

Като резултат, настоящото изследване цели разкриване и оценка на факторите за конкурентоспособност на възгледобивните мини, съгласно отрасловите характеристики.

Факторите на конкурентоспособност на предприятията се делят на вътрешни и външни. Да обърнем внимание на вътрешните, а именно: природни, технологични, трудови, финансови. На фиг. 2.3. е показана структурата на факторите, която влияе на стопанската активност на мините и нивата, които определят нейната конкурентоспособност.

Авторът прави сравнителен анализ на факторите във възгледобива на Казахстан и използва различни показатели. От различните фактори, с по-решаващо значение за производствено-стопанската дейност на всяко възгледобивно предприятие са природните или минно-геоложките условия на работа, технологията на добива, системата на разработване, равнището на механизация на подготвителните и съпътстващите дейности. Дадените условия се отразяват на системата от минно-технологични показатели, чийто анализ дава възможност за благоприятно или неблагоприятно развитие.



Фиг. 2.3. Фактори за конкурентоспособност на въгледобивното предприятие

Забележка: съставена от автора

Такива показатели са: изменение на средната дължина на забоите; скоростта на придвижване и производителността на пласта и влиянието им върху промените в добива; изменение на добива в зависимост от системата на разработване; изменение в равнището на механизация на дейността; промени в начините на работа в забоитеи внедряване на прогресивни видове укрепващи системи; изменение степента на концентрация на производството; промени в степента на автоматизация на помощните дейности.

От техническите фактори, които влияят на конкурентоспособността на възгледобивните предприятия, се открояват степента на използване на основните производствени активи и минното оборудване. Във възгледобива, от системата показатели, използвани за оценка на ефективността на основните фондове, най-широко приложение е получил показателя, определен като отношение на обема продукция (добив на възглища, натоварена продукция) към стойността на производствените активи.

Влиянието на трудовия фактор върху конкурентоспособността може да се оцени с помощта на показателите производителност на труда и трудоемкост.

Към финансовите фактори, определящи нивото на конкурентоспособност на възгледобивните предприятия, спадат себестойността на продукцията, размера на собствените средства на предприятието, взаимоотношенията с дебиторите и кредиторите, платежоспособността на предприятието, печалбата и рентабилността.

Извършеният анализ на всеки от вътрешните фактори на конкурентоспособността, дава възможност за намирането на предприятия с ефективна стопанска дейност.

Важно е да се отбележи, че всички изследвани фактори са взаимосвързани. При оптимизация на даден фактор се наблюдава положителна тенденция във всеки друг фактор. Изключение правят факторите независещи от предприятията.

Изводи към параграф 2.3.

1) Техническите фактори, които влияят върху конкурентоспособността на възгледобивните предприятия, влияят на равнището на използване на основните фондове при производството на минно-геоложко оборудване.

2) Основен недостатък на показателя за ефективност на основните средства и фондоемкостта е недостатъчната обвързаност с общите показатели, които характеризират ефективността на работата на мината, а именно печалбата. Вследствие на това се появява необходимост от определяне на още един показател на ефективността при използване на основните фондове, характеризиращ отношението на годишния размер на дохода към стойността

на основните фондове. Недостатък на дадения показател е подобряването му при влошено използване на минно-добивната техника. Поради тази причина освен гореспоменатите, при оценяване ефективността на използване на основните фондове, трябва да се включи и показател, посочващ степента на усвояване на производствените мощности на мината.

3) Сравнителният анализ на факторите на конкурентоспособността, показва, че най-ефективна е дейността на „Арселор Митал” АД, която се характеризира с подобряване на показателите на всички четири фактора на конкурентоспособността, в частност и за сметка на факторите, които не зависят от дейността на мината. Може да се каже, че „Арселор Митал” АД се явява като „опорна” мина за въгледобивните предприятия в Казахстан. Но след провеждането на редица мероприятия, останалите въгледобивни предприятия, могат не само да запазят, но и да умножат постигнатите резултати. А това вече зависи не само от ръководството на обединението, а от държавната политика по отношение на въгледобивната промишленост.

ИЗВОДИ КЪМ ВТОРА ГЛАВА

1. Нефтегазовият отрасъл в Казахстан продължава да се намира в област на активен ръст, едновременно със запазена инвестиционна привлекателност. За нефтохимическия сектор според степента на концентрация пазарът се отнася към висококонцентрирания стоков пазар и на него конкуренцията не се проявява. Минно-металургичният отрасъл от икономическия сектор е висококонцентриран с ниско ниво на конкуренцията. Направеният анализ в отрасъла показва, че пазарът е висококонцентриран с ограничени ресурси и за да се навлезе в него са необходими големи капиталови разходи. Атомната промишленост е едно от най-успешно развиващите се направления в Република Казахстан. Развитието на атомния отрасъл е свързано с развитието на система от производства, основани на най-новите технологии и използване на последните постижения на науката. Анализът на машиностроителния пазар в републиката налага извода, че независимо от извършената работа в страната все още не са решени основни задачи от „Стратегията за индустриално-иновационно развитие” в

машиностроителния отрасъл: неговият ръст е неустойчив; натовареността на предприятията е слаба; не е достигната сериозна експортна възможност. Като цяло перспективите за развитието на машиностроенето в Казахстан са проблемни.

2. Предимствата на проектното управление: преследване на определен резултат, постоянно взаимодействие с възложители и клиенти, иновативност, измеримост на реализацията на конкретна задача, са по-незабележими в сравнение с недостатъците. Недостатъците на проектното управление са свързани с това, че такова управление изисква мобилизация на всички ресурси за бързо постигане на конкретни цели, а също и висока квалификация и мотивация на сътрудниците.

3. Опитът показва, че всеки случай на несполучливо внедряване на проектното управление, има за източник недостатъчно обърнато внимание при разработване на организационния процес на управление на проектите.

4. „Арселор Митал Термитау” АД е предприятие, което реализира ефективна дейност, характерна с подобряването на всеки показател на всеки от четирите фактора на конкурентоспособността, за сметка на факторите независещи от активната дейност на мината. От това следва, че даденото предприятие е „опорна” мина за всяко въгледобивно предприятие в РК. При извършване на редица мероприятия се изяснява, че други предприятия, занимаващи се с въгледобив, могат да запазят и повишат резултатите, които са постигнали. Това на свой ред има пряка връзка с политиката на държавата в сферата на въгледобивната индустрия.

ТРЕТА ГЛАВА. Проектното управление като инструмент за повишаване конкурентоспособността на въгледобивните предприятия.

Параграф 3.1. *„Алгоритъм за разработване на иновационни проекти за конкурентоспособността на предприятията в Казахстан”*. На фона на глобализацията на социално-икономическия живот в Казахстан, се очертават редица проблеми. Към по-основните се отнасят: суровинната ориентираност, незначителната интеграция със световната икономика, слаба междуотраслова и

междурегионална икономическа интеграция в страната, не особено високо търсене на стоки и услуги на вътрешния пазар, неразвита производствена и социална инфраструктура, обща техническа и технологична изостаналост на предприятията, отсъствие на действена връзка между наука и производство, ниски разходи за научноизследователска и опитно-конструкторска работа, несъответствие между мениджмънта и задачите за адаптиране на икономиката към процесите на глобализация и прехода към иновационна икономика.

В тази връзка социално-икономическия курс на държавата е насочен към инвестиране в нови наукоемки производства с висока добавена стойност и подкрепата на научни и научно-технически изследвания и разработки, основани на внедряването на методологията на проектното управление. В рамките на политиката за стандартизация се предвижда преход към световните стандарти в управлението във всички социално-икономически области от живота на казахстанското общество. Успехът в това направление трябва да съдейства за провеждането на качествено изменение на живота на населението, ефективното използване на човешкия, производствения и природния капитал, извеждането на Казахстан на по-висок етап на социално развитие.

За гарантиране на непрекъснатост и целенасоченост на иновационния процес, е необходимо да се разработи специален механизъм за регулиране на иновационната дейност, както на ниво отделни фирми, така и въгледобивни райони. Такъв действителен механизъм в съвременните условия на стопанска дейност, апробиран на международно, регионално и отраслово равнище са специално разработените проекти за иновационна дейност. През 2015 г. в Казахстан е приет закон „За комерсиализиране на резултатите от научната и научно-техническа дейност“. Приемането на този документ позволява стимулиране на бизнеса към внедряване на родни технологии и разработки, засилване ролята на бюрата по комерсиализиране на технологиите, разработени във ВУЗ и НИИ, развитие на поддържаща инфраструктура при комерсиализиране на научно-техническата дейност.

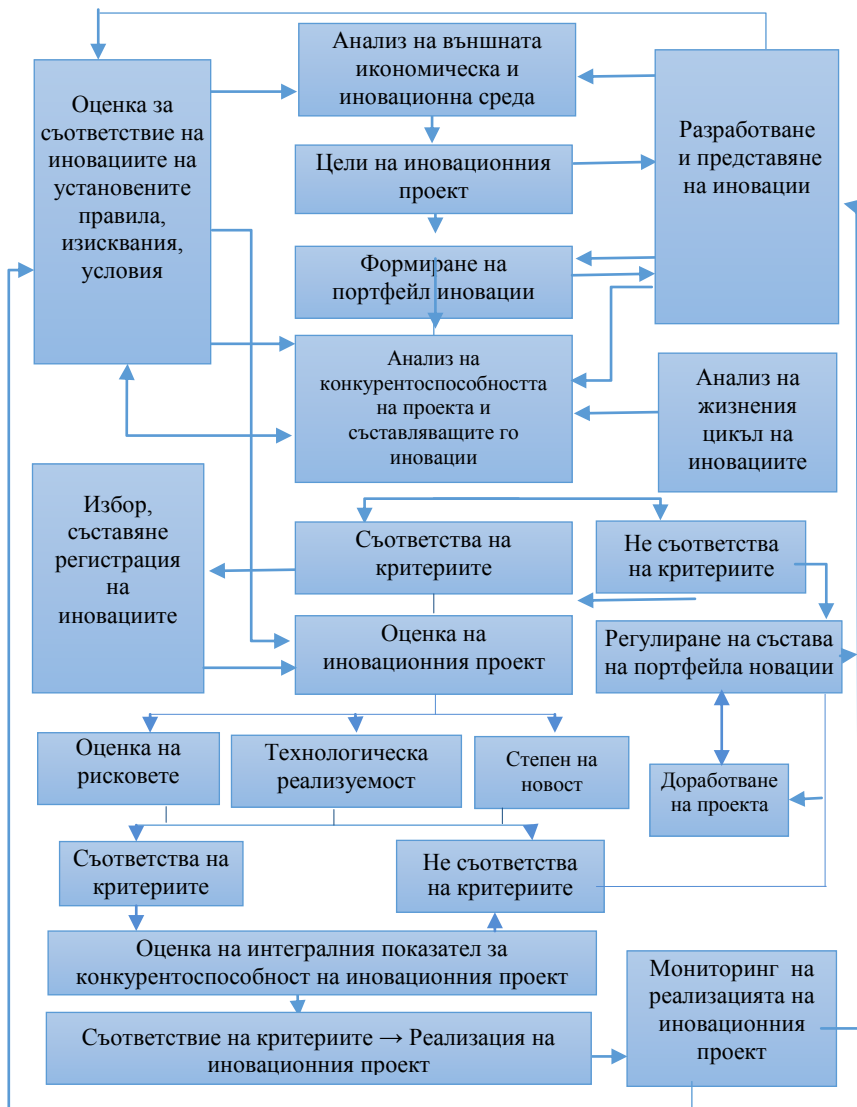
След внедряването на нововъведенията ще настъпят изменения в предприятията, свързани с определени условия, възникнали на етапа на установяване изходните параметри на иновационния проект. В кръга на изходните параметри влизат преди всичко потенциалът на продукта и сегментът от пазара, който ще обхване. В зависимост от тези величини се определят и основните разходи за реализация на проекта. А именно техният размер, изборът на форми на защита на правото на интелектуална собственост, определяне мощността на основните производствени активи, организиране системата на движение и пласмент на иновативни продукти.

Възможните промени в перспектива по отношение стопанската дейност на предприятието, във връзка с иновационния проект, се извършва на база анализиране на оценката от ефективността на инвестициите в нови технологии и тяхното влияние върху икономиката на предприятието като цяло.

Алгоритъмът на фиг. 3.2 показва доколко ефективен ще бъде накрая иновационният проект за всяко от основните функционални направления от дейността на предприятието от гледна точка на неговия икономически растеж и развитие. В резултат на всички направени разчети се получават значителен брой показатели, които характеризират от всички страни привличането на иновациите в стопанския оборот на предприятието.

На следващ етап тези данни могат да се използват за извършване на ретроспективен анализ на реализираните технологии с оглед вземане на решения за финансиране на други иновационни проекти.

Дадените процеси на проектно управление на конкурентоспособността, намирайки се във взаимна връзка, образуват определена цялост обединена от единен принцип: всеки от тези процеси гарантира решаването на проблема с подобряването на проектното управление на конкурентоспособността и стабилността на предприятието на вътрешния и външните пазари за сметка на създаване и поддържане на конкурентни предимства и силна адаптивност към динамично променящата се външна пазарна среда.



Фигура 3.2. Алгоритъм за разработване на иновационен проект
Забележка: съставена от автора

Разработената с участието на автора програма за иновационно развитие на „Арселор Митал Термитау” АД (Приложение) съдейства за поддържане на максимално възможна конкурентоспособност на базата на реализация на няколко иновации. В иновационния проект първоначално се предполагат иновации от първи и втори ред. Иновациите от трети и четвърти ред трябва да станат доминиращи, когато жизнения цикъл на продуктите иновации отбележи спад. В този момент е необходим преход към следваща група иновации осигуряващи продължаване на етапите на иновационния процес.

В условията на самостоятелна стопанска дейност, възгледобивните фирми разработват програмите си за развитие на базата от комплекс от взаимосвързани задачи, сведени до:

- анализ, набелязване на задачите и определяне на тенденциите в развитието, използвайки измерими величини и при взаимодействие с външната среда;

- комплексен анализ на работата на възгледобивната компания като сложна и динамична мрежа от различни потоци (ресурсни, финансови, материални, информационни и др.), притежаващи свойствата линейност и нелинейност, прекъснатост и непрекъснатост, устойчивост и неустойчивост;

- оценяване и избор на варианти за устойчиво развитие в условията на нестационарна структура и постоянно изменящи се параметри под влиянието на научно-технически, икономически, социални, законодателно-нормативни фактори.

Изводи към параграф 3.1

1. Инвестициите в изграждането на нови конкурентни производства с висока добавена стойност и поддръжка на научни и научно-технически изследвания са възможни на базата на внедряване методологията на проектното управление.

2. Алгоритъмът за изработване на иновационен проект позволява определянето доколко ефективен накрая, ще бъде този проект за всяко от функционалните направления в дейността на предприятието, при планиран икономически ръст и развитие.

3. В иновационния проект на „Арселор Митал Термитау” АД изначално са предвидени иновации от първи и втори ред.

Иновациите от трети и четвърти ред трябва да доминират, когато жизнения цикъл на продуктите иновации отбележат спад..

Параграф 3.2. „Проектно финансиране за повишаване конкурентоспособността на възгледобивните предприятия”. Инвестиционните преобразувания във възгледобивната индустрия са сложни, труднореализуеми процеси, дори при значителна държавна подкрепа на предприятията от отрасъла. В условията на преходния период не е сформирана система за саморегулиране на икономическото развитие, в резултат на което произтича значителна загуба на икономически потенциал и много от възгледобивните мини, преодолявайки стесняването на производството, понасят необратими загуби практически във всички посоки на дейността си.

Трудните условия на оцеляването, водят до неизбежна ликвидация на редица мини и много от регионите на Казахстан изпадат в депресия. В резултат остро стои въпроса за това оцеляване, както от гледна точка на държавата, така и от позицията на потенциалните и реални собственици на мини.

Поради ограничеността на инвестиционните възможности на държавата като цяло, а и на отрасъла и на конкретното предприятие в частност, се откроява противоречие във възможността на финансовата система или на потенциалните кредитори при удовлетворяване на инвестиционните нужди и техния обем.

Решаване на най-належащите проблеми на възгледобивната индустрия – привличане на частни инвестиции в комплекса, с внедряване на съвременни технологии на възгледобив и възгледобогатяване е оптималния начин за повишаване ефективността на възгледобивното производство. За това нагледен пример е десетилетния опит на предприятието „Арселор Митал Термитау” АД и УД „Борли”, а също и корпорацията „Казахмис”, едно от главните достойнства, на които е преразглеждането на наложилата се от десетилетия политика на нерентабилно наливане на средства в програми за възпроизводство на минния фонд. Само привличането на частни инвестиции, позволява вземането на решения за целесъобразността при разработването на сложни рудни местонаходища и компенсация на загубите при съществен ръст на производствените разходи. За съжаление, инвестиционният климат предимно

за частните инвеститори е все още непривлекателен, и натрупания опит на напредничавите въгледобивни компании при системното решаване на проблемите на инвестирането във въгледобива може да представлява ръководство за работа.

За движението на въгледобивните компании по пътя на иновационното развитие е необходимо коренно преобразуване на въгледобивното производство, ориентирано към поддържане на динамично равновесие на неговите производствени (преди всичко технологични), икономически, финансови, социални и екологични параметри, за целите на устойчивия и конкурентноспособен ръст.

Основните проблеми, задържащи иновационното развитие на въгледобивните компании, са: недостатъчна организация на иновационните процеси и липса на методично обезпечаване при планиране на иновационната дейност в перспектива.

В условията на пазарна икономика иновационната дейност се явява главно условие за конкурентоспособност и устойчиво развитие на въгледобивните предприятия и ги подтиква към ускоряване на научно-техническия прогрес. Иновациите под формата на нови и усъвършенствани технологични процеси, нови организационно-икономически модели на управление, повишаване на качеството и създаване на организация за производството на нова продукция, позволява получаването на значителни икономически и обществени ползи. В резултат на негативното влияние на редица икономически, финансови, инфраструктурни и други фактори, внедряването на иновациите не е съпроводено от съществени очаквани ползи. Ефективността на иновационната дейност във въгледобивния отрасъл като цяло се намира на сравнително ниско ниво и не превишава 0,4 – 0,6% ръст на рентабилност.

Иновационната дейност във въгледобива не намира отражение в плановете и графици, не се отчита в бизнес-плановете и проекти за реконструкция и строителство и не се оценява в статистическите отчети за производствената дейност.

За гарантиране на непрекъснат и целенасочен иновационен процес е необходимо разработване на програми за иновационно развитие. Програмите включват няколко проекта с индикатори за

ефективност, координиране на ресурси, изпълнители, срокове за осъществяване, за осигуряване на ефективна разработка, създаване и усвояване на иновационни технологии и нова продукция.

Адекватна методология за решаване на задачи по създаване на конкурентни предимства въз основа на иновации, представлява индикаторното планиране, което с използване на система индикатори, позволява количествено да се определят качествени характеристики на структурата на производството, на едно или друго състояние на процеса на развитие на възгледобивните компании.

Процедурата за формиране на програма за иновационно развитие на възгледобивна компания с използване на разработена система от индикатори, представлява интерактивен процес на анализ, оценка и прогноза на базата на индикаторите на всички направления в дейността на възгледобивната компания и включва:

- оценка на производствено-икономическия и финансов потенциал;
- определяне целите и задачите на иновационната дейност, базирайки се на оценката на потенциала;
- оценка на влиянието на външните и вътрешни фактори върху темповете на развитие;
- прогноза на динамиката на показателите под въздействието на факторите;
- разработване на сценарий на развитие, с комбинации от различни отчитани фактори;
- сравнение на сценариите в зависимост от целевите индикатори и критериите за резултатност на иновационната програма.

Научната обосновка на целите и задачите на програмата изисква оценка на иновационния потенциал на възгледобивната компания. Иновационният потенциал се разглежда, като характеристика на способността на възгледобивната компания за промяна, подобрения, прогрес и е мяра за единство на постигнато и възможно, при определени условия.

Иновационното развитие на възгледобивната компания в условията на конкуренция и разнообразие от въздействащи фактори, може да се охарактеризира с два доминиращи вектора:

1) възможност да осигури независимото си развитие и да задържи нивото си на конкурентноспособност в различни неблагоприятни условия и

2) способността да реализира адекватни управленски и регулиращи мероприятия за тяхното предвиждане и предотвратяване.

Според мнението на докторанта, под иновационен потенциал се разбира степента на осигуряване на въгледобивната фирма с ресурси и способността ѝ за възпроизводството им, за целите на конкурентноспособното развитие, като адаптивна система спрямо измененията във външните фактори. Изхождайки от това, структурата на иновационния потенциал се предлага да бъде определяна като единство на две съставни – ресурсна и резултатна, които са в тясна взаимовръзка.

Ресурсната съставна от иновационния потенциал включва всички основни компоненти, които имат различно функционално предназначение: материално-технически, информационни, трудови и други видове ресурси. В кръга на ресурсната съставна влизат и финансовите ресурси, които представляват органично единство от налични ресурси и неизползвани възможности от алтернативни вложения. Те се характеризират като съвкупност от източници и запаси на финансови възможности, които са в наличност и могат да се използват за реализация на определени цели. Оценяването на иновационния потенциал, проведено в съответствие с препоръчаните методи, позволява обосновка на целите и първостепенните мерки, гарантиращи иновационното развитие на въгледобивната компания.

Резултатността на програмата се препоръчва да бъде оценявана по система показатели, приета в международната практика. Системата включва критерии за финансова възвращаемост, проектируема значимост на иновационната дейност, удовлетвореност на потребителите от въгледобивната продукция, продължителност на цикъла на разработване и комерсиализация на продукцията (услугите), степен на постигане на целитена иновационното развитие.

Разработените методи на оценка на иновационния потенциал и резултатността от иновациите, експериментално бяха приложени при формулиране програмата на развитие на „Арселор Митал” АД – едно от напредничавите предприятия за добив на въглища по подземен начин.

В зависимост от изводите при оценяване на иновационния потенциал, са определени приоритетните насоки в иновационната политика на „Арселор Митал” АД в перспектива. С участието на автора е разработена и утвърдена на технически съвет „Програма за иновативно развитие на „Арселор Митал” АД за периода 2015 – 2020 г” (Приложение). „Програмата” е базирана на научни принципи, оптимални подходи, комплексни решения в областта на внедряването на съвремни технологии за добив и обогатяване на въглища.

Заложените прогресивни решения са насочени към постигане на максимални резултати от икономическото развитие, гъвкаво регулиране на темповете и качеството на развитие на производствения потенциал на мината в условията на поменящи се във времето финансови, материални и технически ресурси. Програмата предвижда два етапа на работа:

- на първи етап (2015–2017 г.) се реализират инвестиционни проекти, основани на съществуващите научно-технически запаси;

- на втори етап (2017–2020 г.) се предвижда изпълнението на сложни комплексни проекти са изграждане и внедряване на перспективни пробивни технологии.

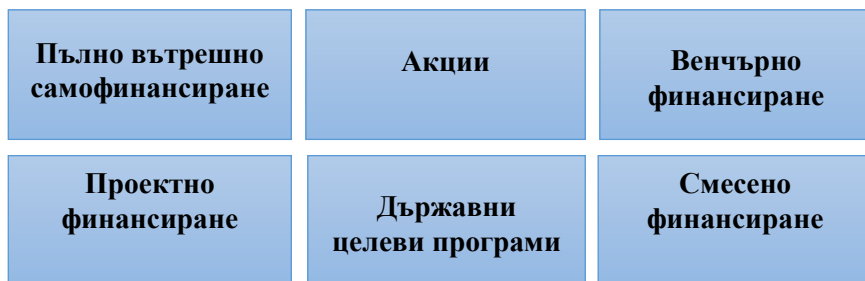
В този параграф са разгледани източниците на финансиране на инвестиционните проекти.

Проектното финансиране е изградено на принципа на партньорството и споделяния риск в проекта между участниците. При това:

- инициаторът на проекта (понякога наричан спонсор), трябва да осигури част от риска на проекта със собствени средства (различни по вид парични или капиталови вложения в проекта) – обикновено до 30%;

- организаторът на дълговото финансиране, гарантира останалата част от изисквания се обем от финансирането (банков

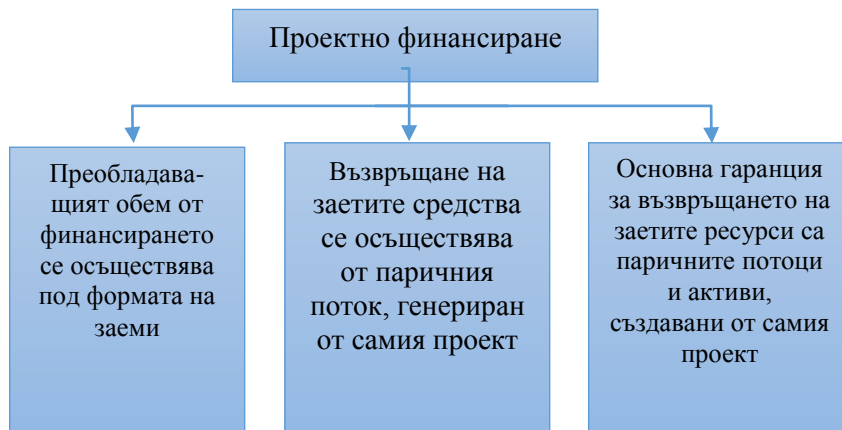
кредит, движение на ценни книжа, емисия на облигации или друг подходящ начин).



Фиг. 3.3. Източници на финансиране на инвестиционните програми

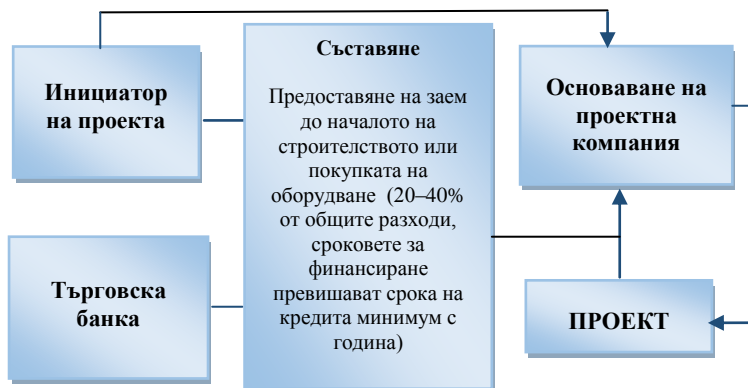
Забележка: съставена от автора

На рис. 3.4 е представена обща схема на проектно финансиране.



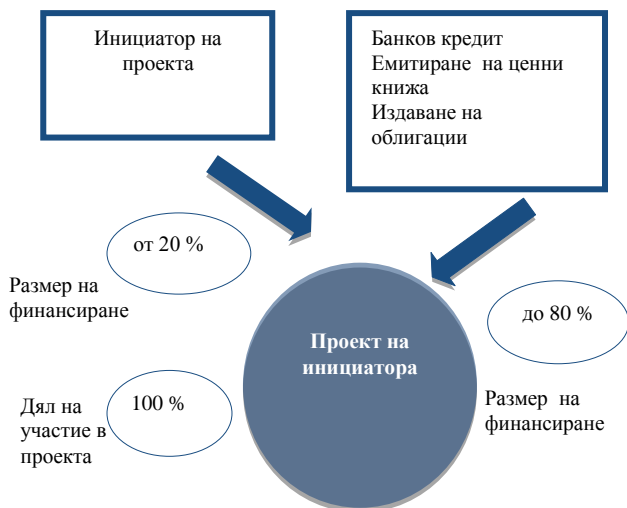
Фиг 3.4. Проектно финансиране

Забележка: разработена от автора



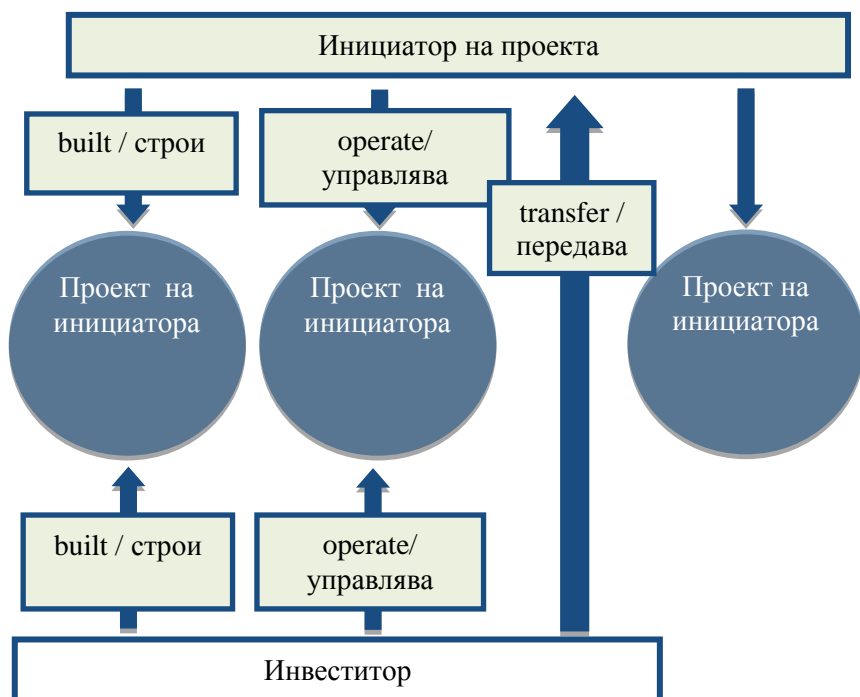
Фиг. 3.5. Реализация на проектно финансиране в Казахстан
Забележка: съставена от автора

Характерно е, че кредитното финансиране не изисква от инициатора пълно обезпечение чрез залог (регресът към заемателя е ограничен). Това не означава, че кредитора, например банка, няма да защити интересите си с разумно обезпечение. Но то първоначално не е обвързано със собствени средства на инициатора на проекта.



Фиг. 3.6. Проектно финансиране с прилагане на инструменти на кредитното финансиране
Източник: разработена от автора

Основна защита на заема, като правило, са ясни и конкретни договори за продажба на произведената в рамките на проекта продукция или услуги, отбелязани в асортимента, от типа „off take” или „take-or-pay”, а също и всички активи (оборудване, недвижими вещи и др.), придобити със заемни или със собствени средства от длъжника (спонсора, инициатора – теоретично може да е едно и също лице, но обикновено като заемател се представя специално основана компания за съставяне на проекта. Това гарантира по-голяма прозрачност при съставяне на проекта).



Фиг. 3.7. Съвременни технологии на проектно финансиране
Източник: разработена от автора

Като правило, за успешното изпълнение на проекта се използват различни видове от комбинации на дългово и дялово, външно и вътрешно финансиране, гаранции и организационни

структури, а също и различни стандартни форми и схеми за финансиране на големи проекти. За пример могат да бъдат дадени мащабни инфраструктурни проекти (проекти за строителство на големи електроцентрали, авто- и железопътни строежи, аерогари и др.), като правило с използване на механизми и схеми от типа „строй-владей-експлоатирай”(BOO – Build, Own and Operate), „строй-експлоатирай-прехвърли правото на собственост” (BOT-Build, Operate and Transfer), „строй-владей-прехвърли правото на собственост и получавай дивиденди” (BOT-Build, Own and Transfer) или комбинация от схеми „строй-придобий право на собственост-експлоатирай-прехвърли правото на собственост и получавай дивиденди” (BOOT – Build, Own, Operate and Transfer) и други схеми на финансиране, в чийто процес на реализиране често се съвместяват финансиране с ограничен регрес и финансиране с правителствена гаранция.

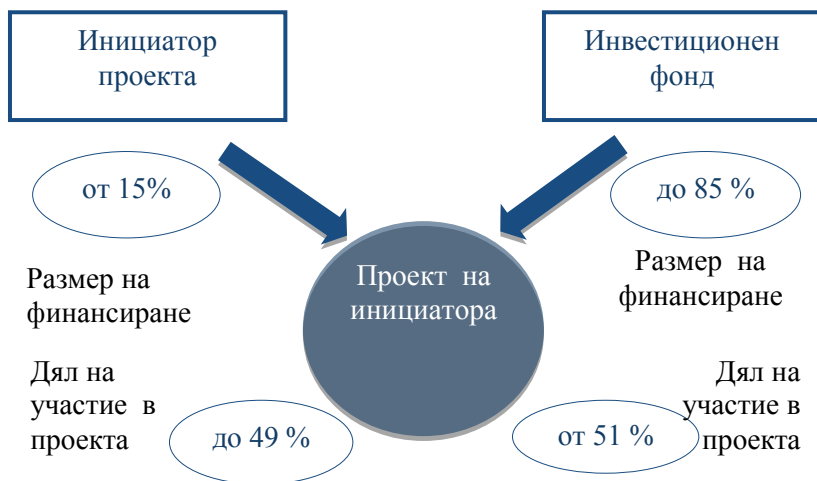
В съответствие със схемата BOT, въз основа на получената от държавата концесия, група от учредители основава специална организация, в чиито задължения влизат финансиране и организиране на строителството на обект. След завършване на работата, това предприятие получава правото да експлоатира или владее обекта. Държавата може да подпомага реализирането на инвестиционния проект чрез сключване на договор за закупуване на обекта на фиксирана цена или с опционна сделка, предоставяйки гаранции на кредитиращата проекта банка.

Организирането на финансирането на проекта при условията BOOT, се различава донякъде от модела BOT, поради това, че предполага получаването от предприятието на държавен лиценз на базата на франчайзинга и съчетание от финансиране с ограничен регрес и финансиране с правителствена гаранция. Според схемата BOOT, проектната компания (компанията-оператор), явяваща се концесионер, носи отговорност за строителството, финансирането, управлението и обслужването на обекта на инвестиране през периода, който е уговорен (20, 30 или повече години), след което обекта се предава на държавата (или упълномощена от нея структура). През периода на концесия, проектната компания (компанията-оператор) получава доходи от експлоатирания обект,

покривайки разходите по финансирането на инвестиционния проект (включително разходите по обслужване на кредита), управлението и ремонта на обекта, получавайки печалба.

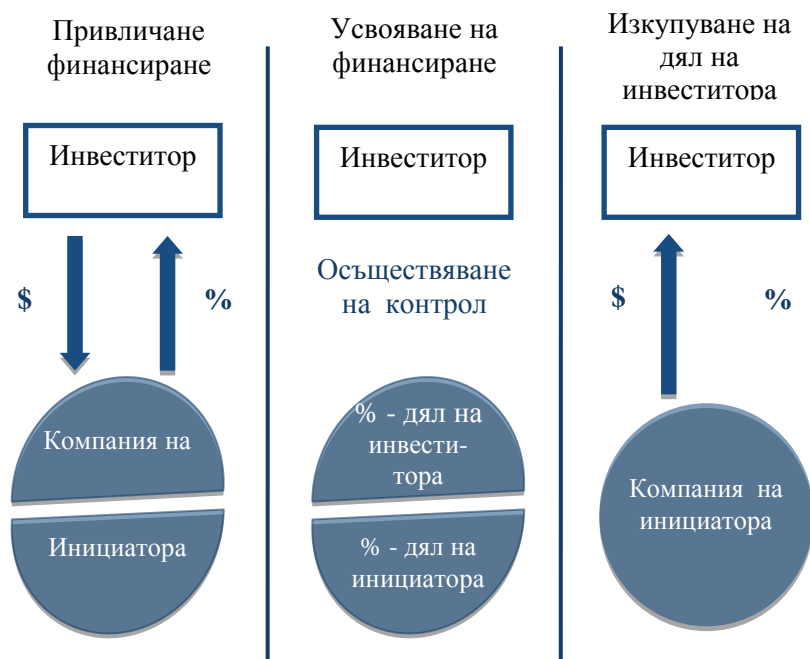
При използването на схемите ВОТ и ВООТ се разпределят проектните рискове между участниците (специално създадената организация-предприемач, банката-кредитор или от тях, като група и държавата), закрепено в концесионния договор или франчайзинговото съглашение, гарантира се взаимната заинтересованост на участниците в проекта за неговото своевременно и ефективно осъществяване.

Сумата за финансиране от Инвестиционния фонд на даден проект възлиза на сума до 250 млн. евро. Излизането на фонда от проекта се осъществява чрез продажбата на неговия дял от 51% след изплащане на заделените от фонда парични средства от Инициатора на проекта (фиг. 3.8.).



Фиг. 3.8. Схема на проектно финансиране с участие на Инвестиционен фонд

Преките инвестиции – един от начините за привличане на инвестиции, който представлява привличането в проекта на средства от институционални или частни инвеститори, като възвръщането им се осигурява от планирания паричен поток на този проект (фиг 3.9.). Важна съставна при привличането на средства към проекта е структурирането на схемите по начин, който ще допринесе за максимален ефект за инициатора на проекта.



Фиг. 3.9. Схема на преки инвестиции

Основното предимство – това е възможността за получаване на средства, необходими за осъществяване на каквито и да е проекти, насочени към развиването на бизнес. В предприятието, при това, се инвестират не само пари, но и нематериални ресурси, като консултации от страна на инвеститора, неговите знания, авторитет и контакти.

Прякото инвестиране, като инструмент за финансиране на инвестиционния проект, се характеризира със следните признаци:

- това са дългосрочни инвестиции (3-5 години) на частен капитал в акционерния капитал на фирмите, имащи значителен потенциал за растеж;
- вътрешната норма за рентабилност на инвестицията трябва да превишава 30%;
- Съществуват редица изисквания към рентабилността и структурата на управлявания бизнес;
- въвеждат се редица ограничения в процеса на съгласуване на стратегическите решения;
- то повишава кредитоспособността на бизнеса, дава възможност за привличане на допълнителни кредити;
- не изисква обезпечаване на финансирането с ликвиден залог;
- не изисква ежегодни плащания на лихви.

За осъществяването на разработената програма в „Арселор Митал” АД, е основан център за финансова отговорност, чиито функции са свързани с мониторинг на финансовите потоци и финансов контрол, а също и с изготвяне на средносрочни проекти; внедрена е система за управление на капитала и кредитната задлъжнялост; провеждат се маркетингови проучвания; разработени са проекти за активизиране на инвестиционната дейност.

Основна цел на реализирането на Програмата за иновационно развитие в „Арселор Митал” АД е запазването на конкурентоспособността при функционирането му и гарантиране на стабилното му състояние на вътрешния и външни пазари на въглища. През 2017 г. в сравнение с 2015 г. Програмата ще гарантира ръст на обема на добив на въглища с 13%, товарна продукция – с 43%, ще се увеличи производството на концентрат от 73% до 86%, печалбата от продажби ще нарастне до 50%. В проекта са заложили прогресивни решения, насочени: към постигане на максимални резултати от икономическото развитие, гъвкаво регулиране на качеството и темповете на развитие на производствения потенциал на мините в условията на променящи се във времето финансови, материални и технически ресурси.

Изводи към параграф 3.2

1. В надпреварата с конкурентните на въгледобивните компании е необходим иновационен потенциал: степен на осигуряване с ресурси и възможност за възпроизводството им, с цел устойчивото им развитие като адаптивната система, при изменение на външните фактори. Изхождайки от това, структурата на иновационния потенциал е добре да се определя, като единство от две съставни: ресурсна и резултатна, които са в тясна взаимовръзка.

2. При недостатъчни финансови ресурси и липса на съдействие от държавата, е необходимо да се използват схемите за проектно финансиране, предложени от автора на дисертацията.

3. Разработена и утвърдена от технически съвет е Програма за иновационно развитие на „Арселор Митал” АД за периода 2015 – 2020 г.”. В основата на „Програмата са заложили научни принципи, оптимален подход, комплексни решения в областта на внедряването на съвременни технологии за добив и обогатяване на въглища.

4. За реализиране на разработената програма, в „Арселор Митал” АД са организирани центрове за финансова отговорност, чиито функции са свързани с мониторинг на инвестиционните потоци и финансов контрол, а също и подготовка на средносрочни проекти; внедрена е система за управление на капитала и кредитната задлъжнялост; провеждат се маркетингови проучвания; разработени са проекти за активизиране на инвестиционната дейност.

Параграф 3.3. Концептуален модел за проектно управление на повишаването конкурентоспособността на въгледобивното предприятие. Управлението на организация или предприятие в днешното динамично време представлява сложна система, която включва ефективно използване и координиране на такива ресурси, като капитал, сгради, материали и труд, за постигане на поставените цели с максимална ефективност. За организацията е съществен ръст на производство на стоки и услуги, като главен фактор за успеха и конкурентоспособността, а това се проявява, когато усилията са насочени не към обема на продукцията, акъм качеството на стоките и услугите и удовлетвореността на клиентите.

Главен източник на добавена стойност – това са хората, притежаващи знания и условията за реализация на тяхната компетентност. Всяка организация, която работи в пазарна среда, трябва самостоятелно да решава въпросите не само на вътрешната организация, но и цялата съвкупност от връзки с външната среда. Маркетинговите проучвания, разширяването на външноикономическите връзки, привличане на чуждестранен капитал, създаване на контакти – далеч не изчерпват задачите, които трябва да реши ръководството на организацията и които се явяват най-съществени.

Целесъобразно е при управлението на организацията да се използват тези постижения на науката в областта на процесите, методите и формите на управленска дейност, които подобряват стопанската дейност.

В Казахстан отделни организации, както големите промишлени и финансови холдинги, така и малките фирми, принудени да оцеляват в трудни икономически условия, успешно прилагат и използват методите на проектно управление. Проектният мениджмънт не представлява конкретен алгоритъм за действие, той е предвиден за нетипични задачи в определена организация. Разглеждайки система за управление на проект, можем да кажем, че това е специфичен вид управленска дейност, основана на предварително внимателно проведена работа върху всестранен проект за действие, за постигане на специфична цел и която се състои от разработване и реализация на такъв проект.

Планирането представлява най-съществения процес от управлението на проекта, определящ във времето цялата дейност по осъществяването му. Това важи с още по-голяма сила за проектите насочени към повишаване на конкурентноспособността, което се постига посредством непрекъснато движение напред.

Стратегическото планиране и управление на конкурентноспособността е логически свързано с други важни процеси в предприятието: организация, координиране, контрол, регулиране, мотивация. Проектът играе ролята на модел за действие и прогнозира състоянието на средата, в която се развива проекта. В жизнения процес на проекта протичат промени, както в него, така и извън него; в проекта трябва да се планира всичко, което подлежи

на отчитане, контрол, анализ и регулиране. На първо място – планиране на предмета на проекта, стойността му, времето, качеството, човешките ресурси, комуникациите, рисковете, доставките и договорите.

Цел на проекта за подобряване на конкурентоспособността е ръста на печалбата, доходността на компанията, като резултат от използването на нейни съществени компетентности и задълбочаването на конкурентните ѝ предимства. За изнамиране и разработване на мерки по реализиране на конкурентните предимства е необходимо използването на основните методи на проектното управление. Постигането на целта на проекта е най-важно в целия процес на управление на проекта, защото определя ползата от проекта.

Основен критерий за ползата от проекта е конкретната програма за действие по намирането и подобряването на показателите за конкурентоспособност на организацията. Поради това ръководителят на проекта трябва да разполага с арсенал от точни, еднотипни и взаимосвързани методи, прилагането на които, би позволило първоначалното правилно извеждане на целите на проекта, а в последствие и постигането им.

Всеки проект, насочен към повишаване на конкурентоспособността, често включва иновации или реорганизация и изисква системна работа с цел максимални резултати при спазване на поставените срокове, фиксираните разходи и определените изисквания към качеството на възлицата. Разработените методики и инструменти за управлението на проекти способстват на ръководителите на проекти да управляват тези ограничения.

Изхождайки от гореизложението, системата за проектно управление на конкурентоспособността включва непрекъснато разработване на системи от различни проекти в областта на:

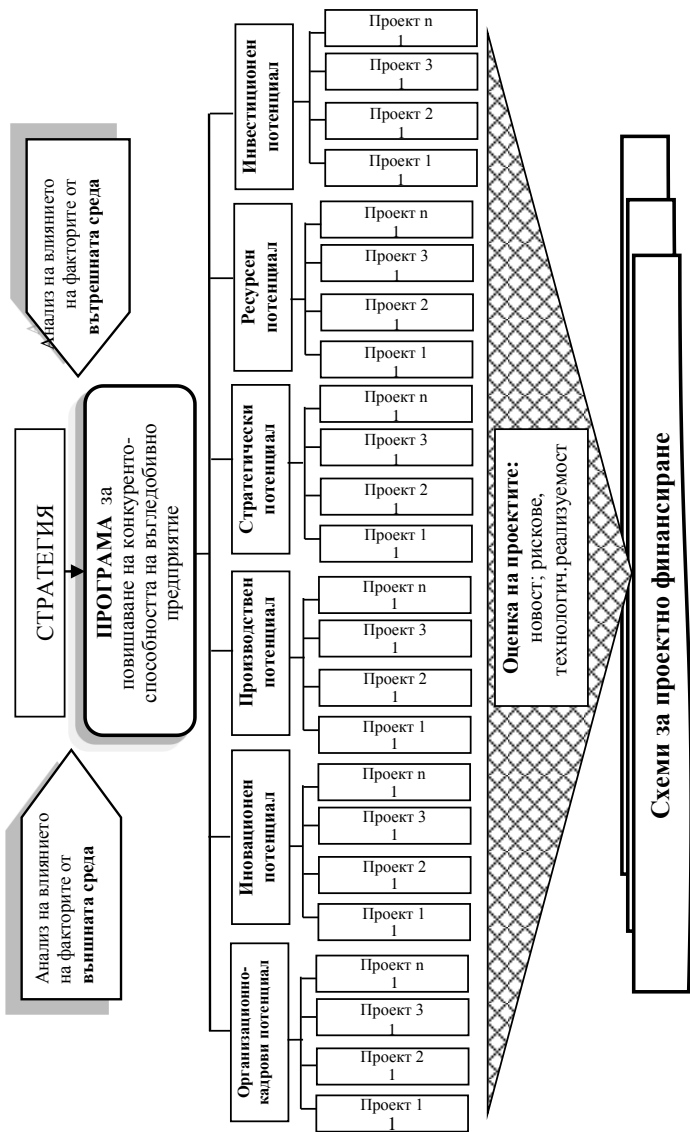
- анализ на цялото производство за съответствие с изискванията на европейските и международни стандарти за качество;
- създаване и овладяване на принципно нова конкурентоспособна продукция;
- внедряване на нови ресурсоопазващи технологии;
- повишаване на квалификацията на човешкия фактор;

- ориентация към експорт и разработване на ефективна стратегия за външноикономическа дейност;
- разработване и внедряване на комплексна система за управление на качеството на продукцията (ISO 9000);
- сертифициране на качеството на цялото производство и готовата продукция за съответствие с изискванията на международните стандарти – ISO 14 000 : 2004, ISO 1800 : 2007 ;
- други.

Авторът на дисертацията предлага модел за проектно управление на конкурентоспособността на предприятията във въгледобива (фиг 3.10.). Даденият модел се основава на това, че конкурентоспособността на предприятието представлява неговата интегрална временна характеристика, в условията на конкурентен пазар, определяща способността на предприятието да функционира в режим на липса на криза и в нормално състояние, по отношение на преките конкуренти, при основни параметри на неговия потенциал: организационно-кадрови, инвестиционен, ресурсен, стратегически.

Потенциалът на предприятието се характеризира с цялата съвкупност от показатели и фактори, определящи неговите възможности, средства, способности, запаси, ресурси, производствени резерви, които могат да бъдат използвани в стопанската дейност.

Към особеностите на потенциала на предприятието може да се отнесе и това, че той има вероятностен характер, доколкото потенциала зависи от „слабото звено” – най-неразвитата негова съставна, от промените в качеството, пропорциите на ресурсите, също и от условията на средата в която развива дейността си предприятието. Във връзка с това е необходим системен подход при анализа, оценката и управлението на неговата дейност, насочена към формиране и използване на интегралния потенциал на предприятието в интерес на обезпечаване конкурентоспособността и дългосрочно устойчиво развитие.



Фиг. 3.10 Концептуален модел за проектно управление на конкурентоспособността на предприятията от въгледобивната индустрия

Както се вижда от фиг. 3.10., за осъществяване на Програмата за повишаване на конкурентоспособността на възгледобивното предприятие е необходимо разработване на проекти за подобряване конкурентоспособността на всеки тип потенциал. За да се осигурят уникални конкурентни предимства е необходимо да се оцени всеки проект и неговия принос за общата Програма за конкурентоспособност на предприятието.

Между възможните проекти за повишаване на конкурентоспособността на **организационно-кадровия потенциал** да има такива за подобряване компетентността на мениджърите и квалификацията на персонала; повишаване качеството на вземаните решения; повишаване нивото на мотивация на човешкия фактор, производителността на труда, обучение за управление на проекти, повишаване ефективността на комуникациите и др.

Проектите за **иновационния потенциал** включват: установяване на сътрудничество с научните подразделения, активизиране на творчеството и инициативността, собствените изобретения, разработка на различни видове иновации, патенти и регистрация на авторски права, комерсиализиране на авторските проекти, внедряване на автоматизирани системи за производство и др.

Производствен потенциал. Проектите в тази сфера могат да се разработят за модернизирани на основните фондове или за пълното им обновяване, внедряване на международните стандарти за качество на продукцията, внедряване на нови технологии, нови системи за опазване на природната среда, внедряване на международни екостандарти и др.

Иновестиционен потенциал. Тук е важно да се гарантира дейността на мината по привличане на инвестиционни ресурси; оценка на инвестиционната привлекателност; текущата ликвидност; ефективността на управление на активите; използването на капитала; финансовата сигурност и др.

Стратегически потенциал. Тук проектите са насочени към разработването на стратегически алтернативи за подобряване способността за бърза адаптация на предприятието при промени във външната и вътрешната среда, към осигуряване работата на мината за текущия период и в перспектива, към възможността за разширя-

ване на стоковия асортимент и др.

Ресурсен потенциал. Проектите могат да се разработват за повишаване качеството, снижаване материалоемкостта, енергоемкостта, използването на нови материали.

Разнообразието от проекти за подобряване конкурентоспособността на всяко предприятие предизвиква вътрешна конкуренция между разнообразните проекти. Необходим е ясен механизъм за оценяване на проектите в зависимост от степента им на новост; рискове, технологична възможност за реализиране и др., за да се открият тези, чийто принос ще съдейства най-вече за постигането на целта на Програмата за повишаване на конкурентноспособността в случая.

Едновременната реализация на няколко проекта в едно предприятие изисква висока квалификация и интердисциплинарни знания от човешкия фактор. Въгледобивната компания трябва да промени своята организационна структура, за да интегрира потока на управляващото въздействие от проектите. Както е казано във втора глава, необходими са специални подразделения за координиране на разнообразните проекти, прилагане на правилни методи за проектно управление и контрол в зависимост от специфичните особености на всеки потенциал.

Внедряването на проектна методология за усъвършенстване потенциала на предприятието, позволява повишаване на качеството и производство на конкурентоспособна продукция; технологична модернизация на предприятието; подобряване на ресурсоопазващите технологични процеси. За въгледобивните предприятия от Карагандинска област това е необходимост и се обяснява с факта, че: повече от 50% от оборудването и машините в предприятията са със срок на експлоатация над 15 години, а заделените собствени средства за производствено развитие, не са приоритет. В този случай за управлението на конкурентноспособността е разработен комплексен проект за поетапно технологично обновяване на производството; активизиране на вътрешните и привличане на външни инвестиции.

По този начин проектното управление на конкурентоспособността на предприятието представлява съвкупност от комплексни дейности, осигуряващи: преустройство на цялата система на

управление; активизиране вътрешния потенциал на предприятието; създаване в структурните подразделения постоянен стремеж към засилване конкурентоспособността; повишаване конкурентоспособността на предприятието и укрепване позициите му на пазара. Безусловно дадения модел, отчитайки сложността и многостранността на проблема с проектното управление на конкурентоспособността на предприятието, не отразява достатъчно детайлно цялата гама от организационно-икономически и други методи за решаване на тази задача. Но както показва опита на възгледобивните предприятия от Карагандинска област, тази методология позволява осъществяване на системно и целенасочено търсене на средства за организационно-икономическо осигуряване мениджмънта на предприятието с цел концентриране усилията и управляващото въздействие върху факторите, влияещи на потенциала на предприятието, който пък от своя страна гарантира повишаването на неговата конкурентоспособност и стабилност в пазарна среда.

Изводи към параграф 3.3

1) Целта на проекта за повишаване конкурентоспособността на организацията е ръста на печалбата, доходността на предприятието за сметка на използването на нейните значими компетентности и задълбочаване на конкурентните предимства. За търсене и разработване на мерки за реализиране на конкурентните й предимства е необходимо използване на основните методи на проектното управление.

2) Авторът на дисертацията предлага модел за проектно управление на конкурентоспособността на предприятието във възгледобива. Даденият модел се основава на това, че конкурентоспособността на предприятието представлява негова интегрална временна характеристика в условията на конкретния пазар, определяща възможността на предприятието да функционира при липса на кризи и в нормално състояние по отношение на преките му конкуренти при основни параметри на неговия потенциал: организационно-кадрови, инвестиционен, производствен, иновационен, ресурсен, стратегически.

3) Въвеждането на проектната методология за усъвършенстване потенциала на предприятието позволява повишаване на

качеството и производството на конкурентоспособна продукция, технологична модернизация на предприятието, подобряване ресурсоопазващите технологични процеси. За въгледобивните предприятия от Карагандинска област това е от голямо значение.

ИЗВОДИ КЪМ ТРЕТА ГЛАВА

1. Състоянието на въгледобивната промишленост в Казахстан показва, че инвестирането в създаване на нови наукоемки производства с висока добавена стойност и подкрепата на научни и научно-технически изследвания, е възможно да се осъществи на базата на внедряването на методите на проектното управление. Държавната политика е насочена към преход към световните стандарти в управлението на всички социално-икономически области от живота на казахстанското общество.

2. Относително високите нива на риск в казахстанската икономика и високият интензитет на изтичане на капитал зад граница, изискват търсенето на пътища за привличане на инвестиции в реалния сектор от местната икономика. За да се убедят инвеститорите в целесъобразността от промяна на дела на инвестициите в полза на казахстанските предприятия, е необходимо да се демонстрират съществуващите потенциални предимства, използвайки методологията на проектното управление на предприятията.

3. За осигуряване на непрекъснат и целенасочен иновационен процес във въгледобивните фирми, е необходимо разработване на програми за иновационно развитие. Програмите включват няколко взаимосвързани проекта с индикатори за ефективност, съгласувани според ресурсите, изпълнителите, срок на осъществяване и гарантиращи ефективна разработка, оценка и усвояване на иновационните технологии и новата продукция.

4. С участието на докторанта е разработена и утвърдена от технически съвет „Програма за иновационно развитие на „Арселор Митал“ АД за периода 2015 – 2020 г.“. В основата на „Програмата“ са заложени научни принципи, оптимални подходи, комплексни решения в областта на внедряването на съвременни технологии за добив и обогатяване на въглища. Основна цел на развитието на фирмата е запазването на конкурентоспособното функциониране и

осигуряване на устойчиво състояние на външния и вътрешния пазари на въглища.

5. В тази глава е представен концептуален модел на проектно управление на конкурентоспособността на предприятията от въгледобива в Казахстан. За да запази своите конкурентни предимства, фирмата трябва да приведе своите стратегии на управление на проекти в съответствие със стратегическите бизнес цели. Проектната организация представлява мощен инструмент за осъществяване и управление на връзка между стратегията и резултатите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дисертацията са разгледани тенденциите и динамиката на развитие на въгледобивната индустрия, която представлява важна съставна част от осигуряването на потребностите на икономиката от енергия. Република Казахстан влиза в десетката на най-големите производители на въглища на световния пазар, а сред страните от ОНД заема трето място по запаси, второ – по добив и първо място – по добив на глава от населението. Във въгледобивния отрасъл на Казахстан са заети висококвалифицирани специалисти. Около 78% от отоплението в Казахстан се осъществява чрез въглища. Въглищата ще стигнат за десетилетия напред и затова е необходимо ефективното им използване. При това е необходима стратегия не само за вътрешното им потребление, но и за разширяването на експорта. За производството на въглища съществува конкуренция с оглед диверсификацията на енергоносителите.

Както и в други страни по света, развитието на ефективната система за управление на проектите, води до засилване конкурентоспособността на предприятията и организациите, работещи в условията на Казахстанската икономика. Проектното управление е прието да се приема като своеобразен организиран комплекс от дейности, насочени към постигането на конкретни цели, чието изпълнение е ограничено във времето и е свързано с прозрачност при потребяването на точно определени финансови, материални и трудови ресурси.

На базата на изследванията в настоящата дисертация могат да бъдат направени следните изводи:

– Въпросите за изучаването на конкуренцията и конкурентните сили са значими и актуални както за икономиката на Казахстан в цялост, така и за предприятията-производители, в частност. Приета е държавна стратегия, която изтъква вижданията и приоритетните посоки в икономическото развитие. Конкурентоспособността на страната зависи от това, доколко промишлеността е способна да се обнови и модернизира. Фирмите постигат предимство пред най-силните в света на конкуренцията благодарение на своя потенциал и предприемчивост.

– Нито една страна не е и не може да бъде конкурентоспособна във всички и дори в повечето отрасли на икономиката. В крайна сметка страните постигат успехи в отделни икономически отрасли, защото съчетанието от условия в тях е ориентирано най-благоприятно към бъдещето. Усилията на Казахстанската икономика са насочени към развитието на четири приоритетни сектора, като: традиционен сектор; сектор, базиран на производството на добив на полезни изкопаеми; сектор производства, несвързани с добив на суровини и с експортна ориентация и сектор „Икономика на бъдещето”.

– Всеки отрасъл притежава типични икономически и технически особености. Това определя разположението на конкурентните сили. Когато е необходимо осигуряване на изгодна позиция за фирмата или да се промени икономическата ѝ среда, трябва да се проучат силите, които действат в околната екосистема. Конкурентните предимства, които се определят от малко на брой показатели, са в сила само в отрасли, силно зависими от природните ресурси, както е разгледано в тази работа, или в отрасли, които не прилагат сложни технологии и навици. За завоюване и задържане на конкурентно предимство в неукоемките производства, които представляват базата на развитите икономики, трябва да се овладее предимство във всяка от съставните части на “националния ромб”.

– Динамиката на енергоресурсите се различава по региони и отрасли. Върху състоянието на световната търговия с въглища влияе цял комплекс от фактори, към които конкретно се отнасят равнището на производителността на труда във въгледобивните предприятия, технологичните иновации, степента на развитие на

транспортната инфраструктура, екологични проблеми и политическата обстановка. В днешно време най-голям дял в световната търговия имат енергийните въглища. Прогнозата е, че през 2030 г. делът им в общия обем на продажбите ще бъде 70%.

– Към факторите, които оказват влияние върху стопанската дейност на въгледобивните предприятия и определят равнището на конкурентоспособност, се отнасят: 1) природни: дължината на забоите, скоростта на придвижване и производителността на пластовете, и влиянието, което оказват при добиването; изменение на обема на добива в зависимост от системата на работа; 2) технически: показатели за ефективността на основните фондове; фондоемкост; ниво на усвояване на производствените мощности; 3) трудови: производителност на труда, трудоемкост; 4) финансови: себестойност, печалба.

– Направеният в тази работа анализ на вътрешните фактори на конкурентоспособността позволява да се представят въгледобивните предприятия в Казахстан, които провеждат най-ефективна производствено-стопанска дейност. Трябва да се отбележи, че изследваните фактори са в тясна взаимна връзка. Оптимизацията на един от факторите предизвиква положителни тенденции при изменението на другите. Изключение правят тези фактори, които не зависят от предприятието (например – производителността на пласта).

– В Казахстан делът на проектната дейност е приблизително 50% и постоянно нараства. Все по-често проектното управление се прилага от фирмите с постоянна дейност, принудени да разработват нови продукти или услуги (телекомуникации, информационни технологии, внедряване на програмно обезпечаване). В някои компании проектното управление има основна роля поради зависимостта на печалбата от реализацията на проектите (консултантски организации, научноизследователски, инженерингови компании, компании, занимаващи се с поръчкови разработки). Опитът на повечето развити държави показва, че за Казахстан методологията на управление на проекти представлява прогресивен инструмент за бързо и ефективно извеждане на иновациите на пазара. В работата е представен алгоритъм за разработване на иновационен проект за конкурентоспособност.

– За осигуряване на непрекъснат и целенасочен иновационен процес във въгледобивната фирма е необходима програма за иновационно развитие. Програмите включват няколко проекта с индикатори за ефективност, съгласувани според ресурсите, изпълнителите, сроковете за изпълнение и осигуряващи ефективна разработка, оценка и усвояване на съвременните технологии и нова продукция.

– „Програмата за иновационно развитие на „Арселор Митал” АД в периода 2015–2020 г.” е разработена с участието на автора и утвърдена на технически съвет. В основата ѝ са заложени научни, оптимални подходи, комплексни решения в областта на внедряването на съвременни технологии за добив и обогатяване на въглища.

– За осигуряване на конкурентоспособност и дългосрочно устойчиво развитие в дисертацията е разработен концептуален модел въз основа на проектното управление на интегралния потенциал на предприятието. Реализирането на програмата за повишаване на конкурентоспособността на въгледобивното предприятие включва разработване на проекти за повишаване на конкурентоспособността за всеки отделен потенциал: организационно-кадрови, инвестиционен, производствен, иновационен, ресурсен, стратегически. За да се формират уникални конкурентни предимства, трябва да се оцени всеки от проектите и неговият принос за общата Програма за конкурентоспособност на предприятието и в реализирането на стратегическите цели на предприятието.

Практическото значение на дисертацията е в това, че основните резултати и положения от изследването могат да се използват при разработване на стратегия за развитие на предприятията чрез проектно управление на повишаване на конкурентоспособността на стоките във въгледобивната промишленост.

За потвърждаване на практическото значение на проведеното изследване авторът предоставя акт за внедряване на резултатите от даденото научно изследване в дейността на „Арселор Митал” АД, а също и в разработването на учебно-методичен комплекс от дисциплини за специалността „Мениджмънт” за висши учебни заведения.

Апробация на работата. Основните научно-методични положения и резултати от изследването са публикувани или докладвани на международни и междувузовски научно-практически конференции. Три от статиите са на английски език – Index Copernicus International 59:22, четири – на руски език.

Резултатите и изводите от труда могат да се ползват от образователни учреждения при разработване на учебно-методични комплекси, учебни пособия за дисциплините „Мениджмънт“, „Проектно управление“, „Стратегически мениджмънт“, „Иновационен мениджмънт“, „Финансов мениджмънт“, „Икономика на предприятието“.

IV. ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В обобщение може да се каже, че дисертационният труд включва следните приноси:

4.1. Научни приноси:

1. Анализирани са традиционните конкурентни фактори в развитието на приоритетните сектори от казахстанската икономика, които гарантират ръст в конкурентоспособността на държавата, и е уточнена ролята на въгледобивната индустрия.

2. Извършена е систематизация и оценка на факторите, определящи нивото на конкурентоспособност на въгледобивните предприятия: природни, технически, трудови, финансови. На тази база е направен сравнителен анализ на въгледобивните предприятия в Казахстан и са открити най-ефективните от тях.

4.2. Научно-приложни приноси:

1. Авторът на дисертацията е развил алгоритъм за разработване на иновационен проект, който дава възможност да се определи, доколко ефективен ще бъде проекта за всяко от основните функционални направления от дейността на предприятието в смисъл на икономическия му растеж и развитие.

2. Разработен е концептуален модел за повишаване конкурентоспособността на въгледобивните предприятия въз основа на

проектното управление на интегралния потенциал на предприятието.

4.3. Приложни приноси:

1. Предложена е схема за реализиране на проектно финансиране на казахстански предприятия за решаване на най-важния проблем на въгледобивния отрасъл – привличането на частни инвестиции, придружено с внедряването на съвременни технологии на въгледобив и въглеобогатяване, оптималния път за повишаване ефективността на въгледобивното производство.

2. С участието на автора е разработена и утвърдена на технически съвет „Програма за иновационното развитие на предприятието „Арселор Митал” АД за периода 2015–2020 г.”, включваща комплект от проекти.

3. Разработени са методи за оценка на иновационния потенциал и резултатността на иновациите е апробирана при изготвяне на програмата за развитие на „Арселор Митал” АД – едно от напредничавите предприятия във въгледобива по подземен начин.

V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Akybayeva, G/S., **Dinara I. Syzdykova**, A. G. Kassymova, Z. A. Kassymova, A., N. Lambekova Theoretical aspects of project management. Education and science without borders. – 2015. – Vol. 6. – №12. – P.7-9. (ISSN = 1804-2473, Index Copernicus International = 59.22) // http://esjournal.cz/index.php?page=_4_12.
2. El. Zh. Syzdykova, S. S. Shakeyev, **Dinara I. Syzdykova**, N. A. Kozinova. Condition of the enterprises' competitive factors of Kazakhstan's priority sectors. Education and science without borders. – 2015. – Vol. 6. – №12. – P.21-25. (ISSN = 1804-2473, Index Copernicus International = 59.22) // http://esjournal.cz/index.php?page=_4_12
3. Kocherbaeva A.A., A.S.Saita;inova, **Dinara I. Syzyikova**, A.N.Lambekova. Global trends of competitiveness management of

- coal enterprises. Вестник Карагандинского государственного университета, Серия: Экономика. – 2016. – №1(81). – С.22-27. (журнал ККСОН, ISSN=0142-0843)
4. **Сыздыкова Д.** Анализ методов оценки конкурентоспособности продукции угольных предприятий. Бъдешето – въпроси от света на науката: Материали за 11-а международна научна практична конференция. – София: «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2015. – С. 5-13. ISBN = 978-966-8736-05-6.
 5. Сыздыкова Э.Ж. **Д. И. Сыздыкова**, А.Н. Ламбекова. Оценка конкурентоспособности продукции угольной промышленности. Научно-практический журнал «Проблемы экономики и менеджмента». – 2016. - №58. – С. 71-77 (РИНЦ=0,243; ISSN = 2223-5213).
 6. **Сыздыкова Д. И.** Состояние конкурентных факторов предприятий нефтегазового сектора Казахстана. Наука и молодежь в XXI веке: материалы II Международной молодежной научно-практической Интернет-конференции. – Полтава: Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли», 2016. – С57-59 - 01-02.12.2016.
 7. **Сыздыкова Д. И.** Состояние конкурентных факторов предприятий приоритетных секторов Казахстана. НЕЗАВИСИМОСТЬ: ИСТОРИЯ, СОВРЕМЕННОСТЬ, БУДУЩЕЕ: материалы международной научно-практической конференции, посвященной 25-летию Независимости Республики Казахстан. – Семей: Государственный университет имени Шакарима, 2016. – С. 472-476 – 09.12.2016.

ДЕКЛАРАЦИЯ ОБ АВТОРСТВЕ

Сыздыковой Динары Ибадоллаевны
кандидата в докторантуру при ВСУ им.Черноризца Храбра
Республика Казахстан, г.Караганда
пр.Бухар жырау, д.41, кв.44
nochochek@mail.ru, +77784592028

Я, нижеподписавшийся кандидат в докторантуру при ВСУ им. Черноризца Храбра заявляю, что:

- 1) Представленная мной рукопись для зачисления в докторантуру с самостоятельной подготовкой по теме «Роля на проектното управление за повишаване на конкурентоспособността на предприятията в приоритетни сектори на от икономиката на Република Казахстан» («Роль проектного управления для повышения конкурентоспособности предприятий приоритетных секторов экономики Республики Казахстан») является моей личной разработкой и основана на моих собственных библиографических, документальных, эмпирических и прочих анализах/исследованиях.
- 2) В рукописи не использованы чужие тексты или если использованы части чужих трудов, то они обозначены и цитированы, и никакая часть рукописи не использована с нарушением авторских прав отдельных авторов или институций.
- 3) Рукопись или ее части никогда не представлялись к публикации, защите диссертации или хабилитации в этом виде другим автором в этом или другом учреждении высшего образования или академии для присуждения образовательной или научной степени.
- 4) Знаю, что за указанные мной неверные данные несу ответственность по ст. 313 Уголовного кодекса Республики Болгария.
- 5) При установлении неверных данных, заявленных в п. 1-3, оплаченная мною такса за обсуждение рукописи останется в пользу ВСУ им.Черноризца Храбра.

27.02.2017г.

