

<https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1201>

Повышение роли динамических способностей угольных компаний в условиях резких ценовых колебаний на международных рынках

А.Е. Сарычев¹, А.В. Мясков² , И.А. Стоянова²  , Н.А. Иванов³

¹Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации,
119454, Москва, просп. Вернадского, д. 76, Российская Федерация

²Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»,
119049, Москва, Ленинский просп., д. 4, стр. 1, Российская Федерация

³Российский государственный университет нефти и газа
(национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина,
119991, Москва, Ленинский просп., д. 65, корп. 1, Российская Федерация

 stoyanova.ia@misis.ru

Аннотация. В последние годы на международных угольных рынках наметился тренд повышения количества резких колебаний цен в течение года. Это свидетельствует как об усилении интенсивности рыночной конкуренции, так и о росте количества и значимости факторов внешней среды, влияющих на мировой угольный рынок. Фактически участники угольного рынка вынуждены действовать в условиях нестабильных цен и внешних ограничений, что в свою очередь требует поиска новых рынков сбыта, изменения логистических маршрутов, продуктовой линейки, производственных и технологических процессов и т.д. Как следствие возрастает значимость динамических способностей угольных компаний – организационных способностей по изменению портфеля ресурсов и способностей в ответ на изменения конкуренции на рынке. В условиях повышения волатильности угольных рынков адаптационные способности компании являются основой не только ее экономической эффективности и конкурентоспособности, но и выживаемости в целом, так как позволяют ускорить процесс принятия решения о необходимых изменениях, оценить риски и имеют решающее значение при реализации новых проектов.

Деятельность по оценке и развитию динамических способностей возможна только внутри компании. Данная задача должна решаться на стратегическом уровне принятия решений с определением индивидуальных для компании приоритетов развития организационных способностей, лежащих в основе динамических способностей компании. В работе представлена авторская дефиниция основных категорий динамических способностей имплементированных для угольной отрасли, отражающая приоритеты деятельности в текущих условиях и способность к изменению и принятию новых бизнес-моделей, развитию аналитических способностей и навыков поглощений и альянсов с другими компаниями.

Ключевые слова: угольные компании, динамические способности, международные рынки, рыночные изменения, конъюнктура рынка, конкурентоспособность

Для цитирования: Сарычев А.Е., Мясков А.В., Стоянова И.А., Иванов Н.А. Повышение роли динамических способностей угольных компаний в условиях резких ценовых колебаний на международных рынках. *Экономика промышленности*. 2024;17(2):128–137. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1201>

Enhancing the role of dynamic capabilities of the coal companies under the conditions of sharp price fluctuations at the international markets

A.E. Sarychev¹, A.V. Myaskov² , I.A. Stoyanova²  , N.A. Ivanov³

¹ MGIMO University, 76 Vernadskogo Ave., Moscow 119454, Russian Federation

² National University of Science and Technology “MISIS”,
4-1 Leninskiy Ave., Moscow 119049, Russian Federation

³ Gubkin University, 65-1 Leninskiy Ave., Moscow 119991, Russian Federation

 stoyanova.ia@misis.ru

Abstract. In recent years, international coal markets have been facing a trend of a growing number of sharp price fluctuations during a year. This can be regarded as the evidence for the increasing intensity of market competition as well as for the growing number and significance of the external environment factors affecting the world coal market. Actually, the coal market players have to operate in the conditions of unstable prices and external limitations that in their turn require searching for new sales markets, changing logistics routes, product lines, production and technological processes, etc. It results in the increasing significance of dynamic capabilities of coal companies – organizational capabilities on changing the portfolio of resource and capabilities in response to the changing competition at the market. In the conditions of growing volatility of coal markets the adaptation capabilities of a company become a basis for its economic effectiveness and competitiveness as well as for the viability as a whole as it allows to accelerate the process of making decisions about the necessary transformations and evaluate the risks, and are crucial for the implementation of new projects. Any activities on the evaluation and development of dynamic capabilities are possible only inside a company. This task should be solved at the strategic level of decision-making alongside with identifying the company's individual priorities for development of organizational capabilities lying in the basis of dynamic capabilities of a company.

The article deal with the author's definition of the basic categories of dynamic capabilities implemented for the coal industry. The definition presents the priorities for operation in the current conditions and the capability to transform and accept new business-models, develop analytical capabilities and skills of acquisition and alliances with other companies.

Keywords: coal companies, dynamic capabilities, international markets, market transformations, market conditions, competitiveness

For citation: Sarychev A.E., Myaskov A.V., Stoyanova I.A., Ivanov N.A. Enhancing the role of dynamic capabilities of the coal companies under the conditions of sharp price fluctuations at the international markets. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2024;17(2):128–137. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1201>

在国际市场价格剧烈波动条件下强化煤炭企业动态能力的作用

A.E. 萨雷切夫¹, A.V. 米亚斯科夫² , I.A. 斯托亚诺娃²  , N.A. 伊万诺夫³

¹ 俄罗斯联邦外交部莫斯科国立国际关系学院（大学），
119454，俄罗斯联邦莫斯科市韦尔纳德斯科戈大街 76 号

² 国立研究型技术大学 “MISIS”，119049，俄罗斯联邦莫斯科列宁斯基大街4号

³ 俄罗斯国立古勃金石油天然气大学（国家研究型大学），119991，俄罗斯联邦莫斯科列宁斯基大街65号

 stoyanova.ia@misis.ru

摘要：近年来，国际煤炭市场呈现出年内价格剧烈波动次数不断增加的趋势。这既表明市场竞争日趋激烈，也表明影响全球煤炭市场的环境因素越来越多、越来越重要。事实上，煤炭市场的参与者被迫在价格波动和外部约束条件下运营，这反过来又需要企业寻找新的销售市场，改变物流路线、产品线、生产和技术流程等。因此，煤炭企业的动态能力——改变资源组合的组

организации и способность к адаптации к изменениям на рынке — важность которой постоянно возрастает. В условиях высокой волатильности угольного рынка, предприятия должны обладать не только экономической эффективностью и конкурентоспособностью, но и способностью к быстрой адаптации к изменениям на рынке. Эти способности являются основой для принятия стратегических решений, оценки рисков и реализации новых проектов.

Оценку и укрепление динамических способностей организации можно проводить только в том случае, если в организации определены приоритетные направления для повышения организационных способностей.

В статье рассматриваются вопросы определения динамических способностей угольных компаний, их роли в условиях высокой волатильности угольного рынка, а также пути повышения этих способностей.

Ключевые слова: угольные компании, динамические способности, международный рынок, изменения на рынке, рыночные условия, конкурентоспособность

Введение

Минерально-сырьевые рынки традиционно считаются достаточно стабильными и менее подверженными резким изменениям ввиду относительной устойчивости спроса и предложения минерального сырья, обусловленного отсутствием радикальных технологических изменений и длительных инвестиционных циклов в соответствующих отраслях, в том числе потребляющих сырье [1]. В большинстве исследований, посвященных изменениям минерально-сырьевых рынков, предполагается и прогнозируется, что для данных изменений под влиянием значительных системных макрофакторов – глобального энергоперехода, развития четвертой технологической революции и т.д. – необходимы достаточно длительные сроки [2]. Однако в последние годы наметился тренд повышения динамизма сырьевых рынков, в частности, угольного, вызванный совокупностью факторов, который может привести к необходимости компаниям данных отраслей повысить внимание к развитию адаптационных организационных способностей в целях получения конкурентного преимущества в быстро изменяющихся рыночных условиях.

Повышение волатильности угольных рынков и его причины

Наиболее очевидным индикатором, который может характеризовать динамику того или иного рынка, является колебание рыночных цен. Уголь – не биржевой товар, на товарных биржах реализуется лишь небольшая часть продукции, однако индексы цен, формируемые аналитическими компаниями на основе показателей совершенных сделок на ведущих площадках международной торговли, позволяют в полной мере использовать их для анализа динамики ценовых изменений на международных угольных рынках. На данные индексы ориентируются поставщики угля из всех стран и рассматривают их как рыночные цены. Так, традиционно для европейского рынка энергетического угля в качестве базового индекса рассматривается средняя цена поставки угля в порты Амстердама, Роттердама и Антверпена (CIF ARA

6000kcal NAR) – крупнейшего логистического кластера по импорту угля в Европу. В Азиатско-Тихоокеанском регионе для угля аналогичного качества (6000 ккал/кг) в качестве показателя рыночной цены используется ценовой индекс FOB Newcastle 6000 kcal – средняя цена по заключенным договорам поставки из австралийского порта Ньюкасл, крупнейшего в мире порта по отгрузке угля.

Существующая статистика по указанным ценовым индексам (формируется независимым ценовым агентством Argus¹), характеризующим рыночные цены на рынках энергетического угля Европы и АТР, позволяет сделать вывод о явном тренде роста количества резких колебаний цен в течение года – под резкими колебаниями в данной статье рассматривается изменение средних цен за неделю на 5 % и более по отношению к предыдущей неделе (**рис. 1**). За период 2001–2018 гг. цены резко изменялись – в 4–6 раз в течение года – за исключением всплеска в 2008–2010 гг. (вызван одновременным влиянием мирового финансового кризиса и развитием сланцевой революции [3; 4]). Также в 2016 г. из-за начала реструктуризации угольной отрасли Китая был сформирован единый тренд резкого роста цен в течение года. Начиная с 2019 г. количество пиков ценовых колебаний на рынке начало расти и к 2021–2023 гг. достигло 17–38 (в среднем – 24 в год, пятикратный рост к 2017–2018 гг.). В последние годы участники угольного рынка были вынуждены действовать в условиях нестабильных цен.

Часть фиксируемых изменений являлась следствием существенных событий, влияние которых распространялось в течение нескольких недель. Однако даже при учете данных трендов динамика роста количества резких изменений цен в последние годы остается очевидной (**рис. 2**). Данный факт свидетельствует как об усилении интенсивности рыночной конкуренции, так и о росте количества макрофакторов внешней среды, оказывающих влияние на мировой угольный рынок.

¹ Ведущее независимое ценовое агентство Argus. Официальный сайт. Режим доступа: <https://www.argusmedia.com/ru> (дата обращения: 08.06.2024).

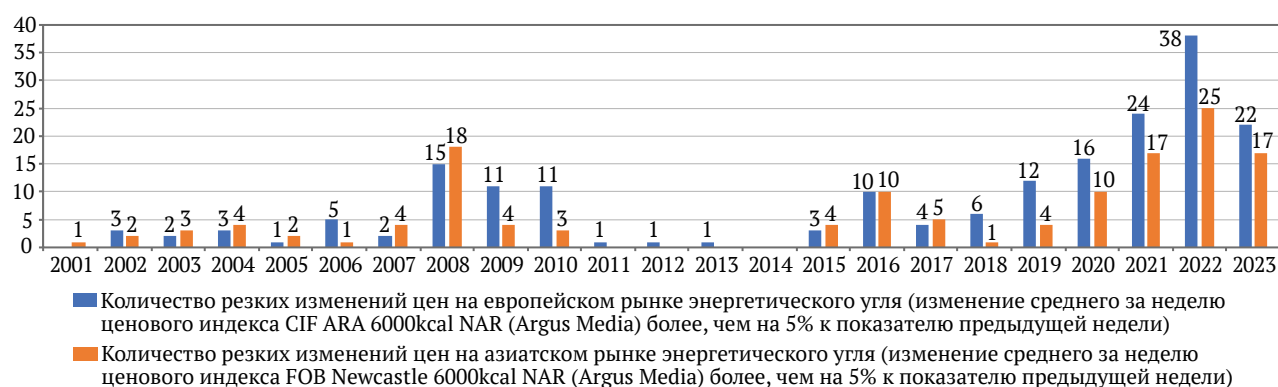


Рис. 1. Количество резких изменений цен на основных международных рынках энергетического угля в 2001–2023 гг.

Источник: Ведущее независимое ценовое агентство Argus. Официальный сайт.

Режим доступа: <https://www.argusmedia.com/ru> (дата обращения: 08.06.2024).

Fig. 1. Number of sharp price changes in major international thermal coal markets, 2001–2023

Source: Leading independent pricing agency Argus. Official site.

Available at: <https://www.argusmedia.com/ru> (accessed on 08.06.2024).



Рис. 2. Количество резких изменений цен на основных международных рынках энергетического угля в 2001–2023 гг. (однонаправленные изменения в течение двух и более недель подряд указаны как одно изменение)

Источник: Ведущее независимое ценовое агентство Argus. Официальный сайт.

Режим доступа: <https://www.argusmedia.com/ru> (дата обращения: 08.06.2024).

Fig. 2. Number of sharp price changes in the main international thermal coal markets in 2001–2023 (unidirectional changes for two or more consecutive weeks are reported as one change)

Source: Leading independent pricing agency Argus. Official site.

Available at: <https://www.argusmedia.com/ru> (accessed on 08.06.2024).

Одновременно с увеличением количества резких ценовых колебаний на международных угольных рынках наблюдается рост политических макрофакторов, оказывающих существенное влияние на конъюнктуру рынка. К наиболее значимым можно отнести следующие:

1. *Принятие в США «Плана чистой энергии» (Clean Power Plan, CPP), декабрь 2015 г.*² Ввод в дей-

² Clean Power Plan for Existing Power Plants. United States Environmental Protection Agency. Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20160325042337/https://www.epa.gov/cleanpowerplan/clean-power-plan-existing-power-plants> (дата обращения: 08.06.2024).

ствие CPP предполагал значительное увеличение давления на угольную отрасль США посредством введения ряда ограничений на условия работы угледобывающих предприятий, ужесточения экологических норм и т.д. В среднесрочной перспективе принятие CPP привело к переориентации угольных компаний США с внутреннего на внешний рынок – экспорт угля из США вырос вдвое, с 55 млн т в 2016 г. до 105 млн т в 2018 г., что существенно увеличило конкуренцию на мировом рынке. В долгосрочной перспективе действие плана CPP, несмотря на некоторое противодействие администрации Д. Трампа, привело

к существенному снижению конкурентоспособности угольной отрасли США: по сравнению с 2015 г. в 2023 г. добыча угля в США сократилась на 35 % до 528 млн т, а экспорт ограничился объемами в 90 млн т (+13 млн т) при фактически открытых для поставок рынках ЕС и Японии (поставки из России в ЕС и Японию сократились с 2021 г. на 62 млн т).

2. *Начало реструктуризации угольной отрасли Китая, февраль 2016 г.* Реструктуризация угольной отрасли страны, предусмотренная планом на 13-ю пятилетку, предполагала меры как долгосрочного, так и краткосрочного воздействия в целях повышения эффективности и рентабельности угледобывающей отрасли. Главной краткосрочной мерой являлось введение ограничения на время работы шахт (перевод с шестидневной на пятидневную рабочую неделю) с марта по октябрь 2016 г. В результате данных действий снизился объем внутренней добычи угля и вырос спрос на импортируемый уголь, что привело к двукратному росту цен на энергетический уголь на мировом рынке в течение 8 месяцев. В данных условиях китайские угледобывающие компании смогли также поднять цены реализации и получить средства для главной долгосрочной меры реструктуризации – вывода из эксплуатации наименее эффективных мощностей (за 2016–2020 гг. закрыто 800 млн т устаревших мощностей), что поддерживало высокий спрос на импортируемый уголь в течение всей пятилетки.

3. *Запрет на импорт в Китай австралийского угля, апрель 2020 г.* Запрет на импорт угля из Австралии, действовавший до февраля 2023 г., был мотивирован политическим противостоянием двух государств и ответом на обвинения Китая в ответственности за пандемию COVID-19. Введение запрета крупнейшего в мире покупателя на продукцию второго по величине экспортера оказало существенное влияние на рынок и привело к глобальной перестройке товаропотоков: на рынке Китая снизилась конкуренция и открылись новые возможности для российских и индонезийских компаний, а на других – напротив, интенсивность конкуренции существенно выросла [5].

4. *Рестрикции в отношении России, 2022 г.* В течение 2022 г. вводились различные ограничения, повлиявшие на деятельность российских угольных компаний на международных рынках угля – от временно действовавшего запрета на работу логистических компаний с российскими производителями до запрета на импорт российского угля в ЕС, ограничений в сфере финансовых и страховых услуг. В результате на мировом

угольном рынке снова началась глобальная перестройка товаропотоков, которая продолжалась в 2023 г., что привело к формированию локальных дефицитов и профицитов на отдельных региональных рынках.

Помимо политических макрофакторов, существенное влияние на повышение динамизма международных рынков энергетического угля в последние годы оказывали и другие факторы: пандемия COVID-19 и восстановление экономики по ее завершению; изменения на смежных энергетических рынках (особенно, на рынке природного газа); забастовки и беспорядки в Колумбии и ЮАР; повреждения логистической инфраструктуры в различных странах; природные катаклизмы и т.д. [6].

Необходимость развития динамических способностей угольных компаний

В условиях повышения динамизма рынков производители энергетического угля вынуждены значительно чаще, чем раньше, искать новые рынки сбыта, логистические маршруты, что требует изменения бизнес-модели, продуктовой линейки, производственных и технологических процессов. Фактически в последние два-три года в стратегическом управлении угольными компаниями наблюдается смещение центра внимания от реализации долгосрочных планов развития к повышению скорости и качества оперативных решений [7–9].

Повышение интереса к оперативному управлению обусловлено высокой капиталоемкостью угледобычи, ее технологическими ограничениями, длительным сроком строительства новых предприятий и особенностями отрабатываемых месторождений, не позволяющих произвести быстрые существенные изменения в производственной системе предприятия: резко увеличить добычу или изменить качественную структуру добываемого угля. При этом отдельные относительно быстрые изменения возможны, например, за счет сделок по слияниям и поглощениям с другими угледобывающими компаниями, изменению схемы переработки и предпродажной подготовки добываемого угля, частичного изменения технологической модели добычи или порядка отработки угольных пластов и т.д.

Изменение оперативного управления в первую очередь выражается в корректировке политики реализации готовой продукции. Так, по данным одной из угледобывающих компаний Кузбасса (добывает энергетический уголь), в структуре договоров, заключенных в 2021 г., доля краткосрочных контрактов на экспорт про-

дукции значительно выросла и составила более 65 %. Увеличение было обусловлено общим повышающимся ценовым трендом на международных рынках – по итогам года средние цены по краткосрочным (ежемесячным) и среднесрочным (квартальным) контрактам более чем вдвое превысили цены по годовым контрактам на поставку угля. В условиях роста неопределенности на рынке компания полностью отказалась с 2022 г. как от долгосрочных контрактов (100 % экспорта – ежемесячные контракты), так и от привязки контрактных цен к основным международным ценовым индексам.

Подобное изменение политики продаж характерно для большинства угольных компаний России в 2021–2023 гг.: повышение динамики изменения на угольных рынках требует от них значительного увеличения скорости принятия решений и гибкости технологической, производственной и финансовой структуры предприятий. Таким образом, для угольных компаний возрастает значимость динамических способностей, позволяющих организации интегрировать, создавать и рекомбинировать портфель активов (ресурсов и способностей) в целях адаптации к изменениям рыночной среды [10–12].

Интерес к данной группе организационных способностей традиционно был более значительным со стороны исследователей и практиков высокотехнологичных отраслей, в которых высокий уровень развития динамических способностей является источником устойчивого конкурентного преимущества на зачастую революционно меняющихся рынках, характеризующихся большим количеством продуктовых инноваций и технологических прорывов [13]. На данных рынках быстрая адаптация модели бизнеса и портфеля способностей и ресурсов к новым рыночным условиям является основой конкурентоспособности компании.

Повышение динамики изменений на других минерально-сырьевых рынках, например, в нефтегазовой отрасли уже привело к росту интереса к концепции динамических способностей [14]. Для угольных компаний адаптационные способности также являются основой не только экономической эффективности, но и выживаемости в целом, так как наличие только необходимых активов для работы на рынке может быть недостаточно для обеспечения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе [15].

Динамические способности имеют комбинаторную природу, состоящую в объединении существующих ресурсов и способностей в зависимости от требований внешней среды [16].

В качестве основных категорий динамических способностей [17; 18] выделяются группы организационных ресурсов и способностей, позволяющие быстро и эффективно выявить происходящие на рынке изменения, разработать проекты по необходимым изменениям в деятельности компании и осуществить их, что является актуальным и для минерально-сырьевых компаний, в частности, угольных.

1-я группа. Определение изменений внешней среды: выявление новых возможностей и угроз. Развитие способностей данной группы определяется прежде всего наличием и качеством существующей аналитической службы компании, позволяющей делать выводы об изменении потребительских предпочтений, технологий, параметров и условий деятельности на рынке, а также существующими в компании организационной структуры и корпоративной культуры, позволяющими донести соответствующие сигналы об изменениях внешней среды управленческому звену компании.

Для угледобывающих компаний данная группа способностей имеет высокую важность – предприятиям необходимо понимание изменений, происходящих на различных локальных и международных рынках, возможностей и перспектив по выходу на данные рынки в условиях продолжающегося изменения международных товаропотоков, санкционной политики различных стран, развития энергоперехода, изменения требований к качеству угля ввиду развития технологий угольной энергогенерации.

2-я группа. Разработка альтернатив по адаптации (использованию возможностей внешней среды и нейтрализации угроз). Развитие динамических способностей данной группы зависит от скорости и качества принятия инвестиционных решений, определяемого организационной структурой, навыками компании по оценке рисков и управлению проектами, способностями организации менять или корректировать модели бизнеса, открытой корпоративной культуры, позволяющей участвующим в принятии решений сотрудникам компании доносить свою позицию до руководства компании.

Высокий уровень развития динамических способностей данной группы позволит угольным компаниям ускорить процесс принятия решения о необходимых изменениях – оценить существующие риски и запустить требующиеся проекты, например, в части реконфигурации своей производственной и логистической структуры для производства требуемых продуктов в соответствии с происходящими на целевых рынках

изменениями и требованиями новых для компаний рынков.

3-я группа. Реализация проектов по адаптации. Развитие динамических способностей данной группы определяется наличием и качеством организационных ресурсов и способностей, влияющих на внедрение необходимых изменений в компании: лидерский потенциал высшего руководства, организационные процедуры и регламенты по отслеживанию движения интеллектуальной собственности, опыт, способности и процессы по разработке новых продуктов и выводу их на рынок, формированию альянсов, к поглощениям и другому сотрудничеству со сторонними компаниями [18; 19].

Фактически данная категория динамических способностей является универсальной и определяет способности компании по осуществлению ранее выявленных и утвержденных альтернатив по адаптации, что имеет решающее значение при реализации новых проектов.

Оценка и развитие динамических способностей минерально-сырьевых компаний

Большинство групп организационных способностей, формирующих и определяющих уровень развития динамических способностей компании, основываются на знаниях и умениях работников, а также на организационных процессах, взаимодействиях и рутинах. Данная особенность существенно осложняет возможность объективной оценки уровня развития динамических способностей компании (табл. 1).

Фактически оценить уровень развития той или иной категории организационных способностей, формирующих динамические способности компании, возможно только с помощью экспертных оценок. При этом большинство указанных организационных способностей формируется на основании уникального опыта и истории развития каждой компании, не находится в поле общественного зрения и не может быть оценено сторонним исследователем.

Таблица 1 / Table 1

Зависимость динамических способностей от организационных процессов, знаний и умений работников

Dependence of dynamic abilities on organizational processes, knowledge and skills of employees

Категории динамических способностей и их составляющие	Основа формирования ресурса/способности	
	Знания и умения работников	Организационные процессы
<i>Определение изменений внешней среды: выявление новых возможностей и угроз</i>		
Профессиональные аналитические кадры, способные собирать и обрабатывать информацию об изменении рыночных условий	+	
Системы анализа внешней и внутренней среды компании (в том числе структура предоставления аналитической информации)	+	+
Организационная структура, позволяющая донести полученные данные об изменениях внешней среды среднему и высшему руководству		+
<i>Разработка альтернатив по адаптации</i>		
Организационная структура, позволяющая быстро принять решение об инвестировании		+
Системы по оценке рисков		+
Системы по управлению проектами	+	+
Способность организации создавать, принимать, адаптировать и менять модели бизнеса		+
Корпоративная культура, позволяющая всем сотрудникам компании, участвующим в принятии решений, свободно выражать свое мнение	+	+
<i>Реализация проектов по адаптации</i>		
Лидерские качества топ-менеджмента	+	
Организационные процедуры по отслеживанию трансферта технологий и движению интеллектуальной собственности		+
Существующие процессы по разработке новых продуктов	+	+
Комплементарные активы (ресурсы и способности, обеспечивающие вывод новых продуктов на рынок)		+
Способности и опыт в поглощениях и альянсах		+

Таким образом, оценить развитие динамических и организационных способностей, которые их формируют, относительно эффективно возможно только при наличии эксперта внутри компании и полном доступе к широкому спектру внутренних процессов и рутин. По тем же причинам приобрести динамические способности практически невозможно – они могут быть сформированы и развиты только самой компанией. Данная особенность поднимает вопрос оценки и развития динамических способностей компании на стратегический уровень принятия решений.

Существующий опыт по развитию динамических способностей в нефтегазовом секторе, реализованный одной из транснациональных корпораций состоит в формировании межфункциональной и межрегиональной команды (Global Capability Team) во главе с вице-президентом компании, которой были определены три жизненно важные организационные способности, лежащие в основе динамических способностей компании:

- 1) проведение точных предварительных исследований и прогнозирование рисков в сфере новой добычи нефти и газа;

- 2) эффективное руководство человеческими ресурсами: найм, обучение и интеграция талантливых работников;

- 3) руководство процессами централизации и децентрализации со стороны менеджмента компании.

Дальнейшая работа команды заключалась в анализе существующего состояния различных процессов в компании, влияющих на три указанных способности, и разработке рекомендаций по их улучшению: оптимизации и формированиях новых организационных процессов, изменении в организационной структуре и корпоративной культуре, внедрении новых технологий и т.д.

Данный опыт – наглядный пример осознания крупнейшими мировыми компаниями минерально-сырьевого сектора необходимости развития динамических способностей в качестве стратегического приоритета. Безусловно, не все приоритеты развития, обозначенные выше, являются универсальными и подходят для угольной отрасли. В частности, для угольных компаний гораздо менее критично решение задач по точному определению запасов разрабатываемых полезных ископаемых – технологии в данной сфере широко распространены в отрасли и позволяют более точно по сравнению с нефтегазовой отраслью определить характеристики имеющихся запасов полезных ископаемых, тем самым снизить

инвестиционные риски при разработке новых месторождений.

Практика организации на стратегическом уровне управления команд по развитию динамических способностей представляется целесообразной и для угольных компаний с определением индивидуальных приоритетов развития соответствующих групп организационных способностей.

Учитывая текущее состояние российской угольной отрасли и решаемые ею в данный момент стратегические задачи, в качестве приоритетов развития могут быть предложены следующие организационные способности:

1. Группа способностей по выявлению возможностей и угроз внешней среды (в целом). За редким исключением аналитические функции в большинстве компаний отрасли ограничиваются ценовым мониторингом и отслеживанием поставок потребителям, что не позволяет фиксировать структурные изменения мирового рынка, изучать перспективные для компании новые рынки и т.д.

2. Способность создавать, принимать, адаптировать и менять модели бизнеса. В условиях переориентации международных товарных потоков на мировом угольном рынке от российских угольных компаний требуется быстрая реакция по перенаправлению своих поставок на новые рынки. Это, в свою очередь, требует от компании изменения логистики поставок и производственной структуры в целях поставки на новый рынок продукции с требуемыми характеристиками.

3. Способности в поглощениях и альянсах. Как и предыдущая группа способностей, новые альянсы и приобретения могут позволить российским угольным компаниям в организации логистических схем поставок продукции на новый рынок, приобретении новой клиентской базы, совместной организации производства продукции с требуемыми характеристиками, получении требуемой ресурсной базы и т.д.

Заключение

Наблюдаемое в последние годы повышение динамизма международных рынков требует от угольных компаний увеличения скорости реакции на происходящие на рынке изменения. Необходимо заметить, что инерционность действий при происходящих рыночных изменениях приводит к потере конкурентоспособности, в то время как быстрая и эффективная реконфигурация ресурсов и способностей, изменение политики продаж, бизнес-модели, финан-

совой, производственной и организационной структуры позволяет компании получить конкурентное преимущество в новых условиях.

Таким образом, проведенные исследования позволили определить приоритетность сфер развития адаптационных способностей. Современные условия деятельности на международных

минерально-сырьевых рынках делают необходимым принятие в качестве стратегической цели развитие динамических способностей компании с организацией регулярной работы по оптимизации процессов и совершенствованию организационных способностей, формирующих адаптационный потенциал организации.

Список литературы / References

1. Сарычев А.Е. Оценка ресурсов и способностей компании в условиях динамизма внешней среды и глобализации. *Российское предпринимательство*. 2008;(7(2)):44–49.
Sarychev A.E. Assessing the company's resources and capabilities in the context of the dynamism of the external environment and globalization. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*. 2008;(7(2)):44–49. (In Russ.)
2. Плакиткина Л.С., Плакиткин Ю.А. Угольная промышленность мира и России: анализ, тенденции и перспективы развития. М.: Литтерра; 2017. 374 с.
3. Краснянский Г.Л., Сарычев А.Е., Скрыль А.И. Экономические кризисы и уголь России. М.: Изд. Дом НИТУ «МИСиС»; 2017. 77 с.
4. Иванов Н.А. (ред.). *Сланцевая революция и глобальный энергетический переход*. Институт энергетики и финансов. М.: СПб: ООО «Нестор-История»; 2019. 540 с.
5. Краснянский Г.Л., Сарычев А.Е. Влияние пандемии COVID-19 на мировой рынок энергетического угля. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2020;5(12(108)):147–152. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2020.12.05.017>
Krasnyansky G.L., Sarychev A.E. Impact of the COVID-19 pandemic on the global energy coal market. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*. 2020;5(12(108)):147–152. (In Russ.). <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2020.12.05.017>
6. Максакова М.А., Филиппова А.В. Внешнеэкономическая повестка ЕАЭС: новые возможности и перспективы. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2019;1(10):32–39.
Maksakova M.A., Filippova A.V. External economic agenda of the Eurasian Economic Union: new opportunities and prospects. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*. 2019;1(10):32–39. (In Russ.)
7. Мясков А.В., Алексеев Г.Ф. Стратегирование преобразований угольной отрасли Кузбасса. *Экономика промышленности*. 2020;13(3):318–327. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-318-327>
Myaskov A.V., Alekseev G.F. Strategizing of transformations in the coal mining industry of Kuzbass. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):318–327. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-318-327>
8. Квинт В.Л. (ред.). *Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива*. Кемерово: КеМГУ; 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
9. Квинт В.Л., Новикова И.В., Алимуратов М.К., Сасаев Н.И. Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики. *Управленческое консультирование*. 2022;(9):57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
Kvint V.L., Novikova I.V., Alimuradov M.K., Sasaev N.I. Strategizing the national economy during a period of burgeoning technological sovereignty. *Administrative Consulting*. 2022;(9):57–67. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
10. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997;18(7):509–533.
11. Winter S.G. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 2003;24(10):991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
12. Dosi G., Nelson R.R., Winter S.G. (eds.). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. UK: Oxford University Press; 2002. 389 p.
13. Zott C. Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*. 2003;24(2):97–125. <https://doi.org/10.1002/smj.288>
14. Shuen A., Feiler P.F., Teece D. Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. *Energy Strategy Reviews*. 2014;3(12):5–13. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2014.05.002>
15. Cardeal N., Antonio N. Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? *African Journal of Business Management*. 2012;6(37):10159–10170. <https://doi.org/10.5897/AJBM12.295>
16. Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. 2000;21:1105–1121.
17. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*.

- 2007;28(13):1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
18. Teece D.J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018;51(1):40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
19. Feiler P., Teece D. Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP. *Energy Strategy Reviews*. 2014;3:14–20. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2014.05.003>

Информация об авторах

Александр Евгеньевич Сарычев – канд. экон. наук, и.о. зав. кафедрой мировых сырьевых рынков, Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, 119454, Москва, просп. Вернадского, д. 76, Российская Федерация; e-mail: asarychev@yandex.ru

Александр Викторович Мясков – д-р экон. наук, профессор, директор Горного института, Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», 119049, Москва, Ленинский просп., д. 4, стр. 1, Российская Федерация; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4006-7221>; e-mail: myaskov@misis.ru

Инна Анатольевна Стоянова – д-р экон. наук, профессор кафедры промышленного менеджмента, Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», 119049, Москва, Ленинский просп., д. 4, стр. 1, Российская Федерация; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9222-2043>; e-mail: stoyanova.ia@misis.ru

Николай Александрович Иванов – преподаватель кафедры международного нефтегазового бизнеса, Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина, 119991, Москва, Ленинский просп., д. 65, корп. 1, Российская Федерация; e-mail: ivanov0660@gmail.com

Вклад авторов

Сарычев А.Е. – научное руководство, концепция исследования, сбор и анализ материала, написание исходного текста, итоговые выводы

Мясков А.В. – развитие методологии, написание исходного текста, итоговые выводы

Стоянова И.А. – сбор и анализ материала, написание исходного текста, анализ и разработка таблиц и сводов исследования, доработка текста, итоговые выводы

Иванов Н.А. – сбор и анализ материала, написание исходного текста, анализ и разработка таблиц и сводов исследования, доработка текста, итоговые выводы

Information about the authors

Alexander E. Sarychev – PhD (Econ.), Acting Head Department of World Commodity Markets, MGIMO University, 76 Vernadskogo Ave., Moscow 119454, Russian Federation; e-mail: asarychev@yandex.ru

Alexander V. Myaskov – Dr.Sci. (Econ.), Professor, Director of the Mining Institute, National University of Science and Technology “MISIS”, 4-1 Leninskiy Ave., Moscow 119049, Russian Federation; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4006-7221>; e-mail: myaskov@misis.ru

Inna A. Stoyanova – Dr.Sci. (Econ.), Professor of the Department of Industrial Management, National University of Science and Technology “MISIS”, 4-1 Leninskiy Ave., Moscow 119049, Russian Federation; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9222-2043>; e-mail: mgoagn@mail.ru

Nikolay A. Ivanov – Lecturer at the Department of International Oil and Gas Business, Gubkin University, 65-1 Leninskiy Ave., Moscow 119991, Russian Federation; e-mail: ivanov0660@gmail.com

Authors' contributions

Sarychev A.E. – research, collection and analysis of material, writing source text, final conclusions

Myaskov A.V. – development of methodology, writing source text, final conclusions

Stoyanova I.A. – collection and analysis of material, writing the original text, analysis and development of tables and research codes, revision of the text, final conclusions

Ivanov N.A. – collection and analysis of material, writing the original text, analysis and development of tables and research codes, revision of the text, final conclusions

Поступила в редакцию 31.01.2024; поступила после доработки 11.06.2024; принята к публикации 12.06.2024

Received 31.01.2024; Revised 11.06.2024; Accepted 12.06.2024