О.В. Бєлозерцев, канд. екон. наук, доц.

МЕТОДИЧНІЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розроблено методичний підхід до формування стратегічних альтернатив розвитку вугледобувних підприємств з урахуванням результативності їх роботи.

The methodical approach to forming the strategical alternatives of development of coal-producing plants is developed taking into account the resultant efficiency of their work.

Розвиток підприємств вугільної галузі залежить від впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і зумовлює пошук шляхів забезпечення їх стабільної роботи на основі проведення інноваційних і організаційних змін у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Враховуючи галузеві особливості функціонування вугледобувних підприємств, які пов'язані з моно продуктовим характером виробництва, їх інноваційний розвиток, як правило, пов'язують з технічним переоснащенням та впровадженням техніко-технологічних рішень здатних забезпечити підтримку та збільшення виробничої потужності шахт. Впровадження нової техніки і технології в усіх підсистемах шахти дозволяє на деякий час підвищити ефективність роботи вугледобувного підприємства і поліпшити його техніко-економічні показники. Однак, постійне погіршення гірничо-геологічних умов відпрацювання вугільних пластів і негативний вплив цього фактора, що посилюється по мірі поглиблення гірничих робіт, надає більшої актуальності вирішенню завдання щодо розробки відповідного механізму формування стратегічних альтернатив розвитку вугледобувних підприємств на довгострокову перспективу.

Для вирішення завдань щодо вибору стратегій розвитку підприємств вітчизняними і зарубіжними фахівцями розроблено і впроваджено безліч методичних підходів [1-4]. Найбільшого поширення серед них набули дво- або тримірні матриці, які на основі співвідношення показників дозволяють залежно від позиції, яку займає підприємство на ринку, формувати стратегії його розвитку [5-8]. В якості критеріїв вибору стратегічних альтернатив при побудові матриць використовують показники, що відображають вплив зовнішнього середовища, внутрішній стан підприємства, фазу його життєвого циклу тощо. Використання матричних методів в практиці господарювання підприємств дозволило визначити як їх переваги, так і недоліки. Значної критики зазнали методичні підходи щодо спрощеної побудови матриці БКГ [9, с.239-240], прийняття суб'єктивних рішень при формуванні критеріїв матриці Мак-Кінзі і визначенні їх питомої ваги [10, с.131-132], механічного вибору стратегічних позицій у бізнес-просторі при використанні матриці Єфремова [11, с.107-112], та інші. Крім того, більшість запропонованих методичних підходів щодо формування стратегій використовуються в умовах конкуренції на ринку і не враховують галузевих особливостей функціонування вугледобувних підприємств.

Метою роботи є розробка методичного підходу до формування стратегічних альтернатив вугледобувних підприємств на основі побудови матриці, що дозволяє врахувати основні показники результативності роботи шахт.

Видобуток вугілля на шахтах здійснюється в складних гірничо-геологічних умовах, які значною мірою впливають на результативність функціонування вугледобувних підприємств. Численними дослідженнями фахівців протягом тривалого часу визначено, що за основні показники, які характеризують ефективність роботи вугледобувних підприємств, слід приймати обсяг та собівартість видобутку вугілля. Річний обсяг видобутку вугілля є комплексним показником, який визначає результативність функціонування вугледобувного підприємства, а комплексну оцінку витрат на шахті характеризує собівартість виробництва 1 т вугільної товарної продукції.

Як об'єкт дослідження обрано шахти Мінвуглепрому України. В процесі дослідження результатів діяльності вугледобувних підприємств у 2007 році розраховані середні значення виділених показників: обсяг видобутку вугілля – 360 тис. т за рік; собівартість однієї тони товарної вугільної продукції 620 грн.. Аналіз цих показників дозволив визначити досить широкий спектр їх значень. Так річний обсяг видобутку вугілля коливався від 10 тис. т до 2000 тис. т, а собівартість товарної вугільної продукції від 200 грн./ т до 5000 грн./т.

Відповідно до визначених показників та їх значень сформовано двомірну матрицю «Обсяги видобутку вугілля – собівартість», яка дозволяє на основі розташування вугледобувних підприємств на її полях визначати позицію шахт і рекомендувати стратегічні альтернативи їх розвитку. Вертикальна вісь матриці відображає собівартість товарної вугільної продукції, а горизонтальна – обсяг видобутку вугілля. Перетин горизонтальної і вертикальної осей матриці здійснено у точці, яка відображає середній обсяг видобутку вугілля на шахтах Міністерства вугільної промисловості України (360 тис. т на рік) та середнє значення собівартості товарної продукції на цих шахтах (620 грн. за 1 т). Відповідно до цих значень виділено чотири квадрати, кожен з яких поділено діагонально навпіл, що дозволяє утворити 8 зон.

Згідно сформованої матриці проведено аналіз результативності функціонування вугледобувних підприємств Мінвуглепрому України у 2007 р. і розташовано їх у відповідних зонах (рис. 1).

Кожен з чотирьох сформованих квадратів характеризує відповідне співвідношення обсягів видобутку вугілля та його собівартості. I квадрат характеризує ситуацію, коли збільшення обсягів видобутку вугілля супроводжується зниженням його собівартості, II – навпаки відображає позицію, коли в процесі збільшення обсягів видобутку вугілля збільшуються і витрати на його видобуток. III квадрат характеризує ситуацію зниження собівартості вугілля при зниженні обсягів його видобутку. Останній IV квадрат відображає загальну тенденцію збільшення витрат при зменшенні видобутку вугілля. У кожному з чотирьох квадратів виділено зони більш стрімкої зміни цих показників (зони 1, 3, 5, 7), а також зони уповільненої зміни показників (зони 2, 4, 6, 8), які утворюють ромб всередині матриці.

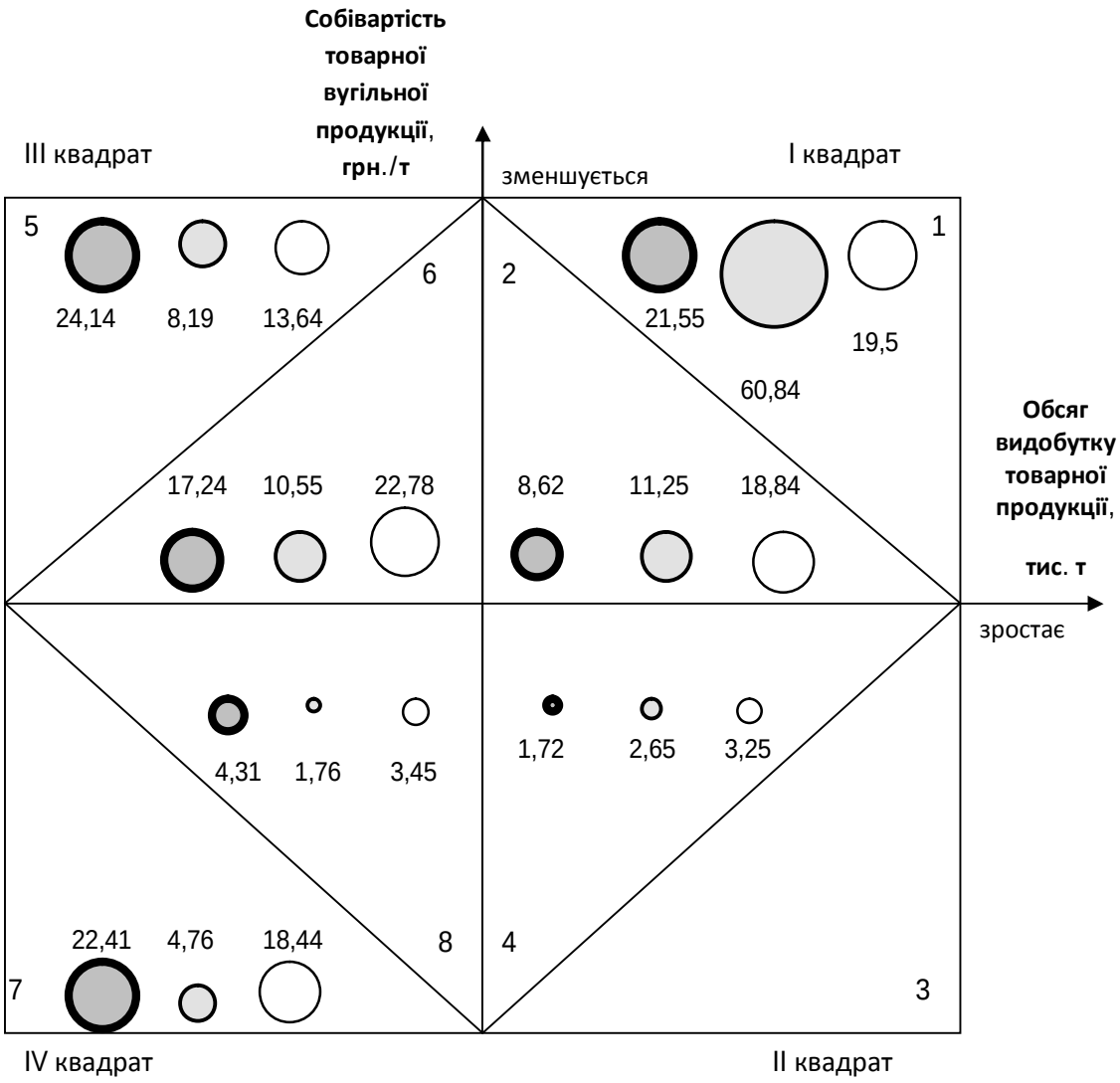


Рис. 1. Розташування шахт Мінвуглепрому України на матриці «Обсяги видобутку вугілля – собівартість» за результатами їх роботи у 2007 році

У першу зону «Переможця» I квадрату потрапили шахти, які мають значний потенціал для збільшення обсягів видобутку вугілля за відносно низьких витрат. У цій зоні розташовано 21,5% шахт, які видобувають 60,84% загального обсягу вугілля по Мінвуглепрому. Шахти цієї зони отримують державні дотації, які складають 19,59% від загального обсягу державної підтримки, що надається шахтам Мінвуглепрому. Значна частина цієї підтримки витрачається шахтами I зони на розвиток вуглевидобувних підприємств (72%), а біля 28% на часткове покриття собівартості продукції на деяких шахтах.

Кожній зоні матриці відповідають свої цілі та стратегічна альтернатива (табл. 1).

Таблиця 1. Цільові настанови та стратегічні альтернативи розвитку вугледобувних підприємств

Номер зони на матриці	Назва зони	Цільова настанова	Стратегічні альтернативи розвитку
1	Переможець	Розвиток виробництва	Стратегія зростання на основі розвитку виробництва та освоєння виробничої потужності шахти Стратегія вертикальної інтеграції Стратегія інвестування
2	Переслідувач	Посилення конкурентних переваг	Стратегія концентрованого зростання Стратегія посилення конкурентних переваг і потенціалу Стратегія розвитку виробництва
3	Марнотрат	Мінімізація витрат	Стратегія зниження витрат Стратегія відновлення Стратегія зростання на основі відновлення
4	Консерватор	Переоснащення виробництва	Стратегія технічного переоснащення Стратегія реструктуризації Стратегія зниження витрат
5	Реформатор	Мінімізація ризику	Стратегія посилення потенціалу Стратегія диверсифікації Стратегія вибіркового інвестування
6	Господар	Посилення потенціалу	Стратегія утримання позицій Стратегія вибіркового розвитку Стратегія посилення потенціалу
7	Банкрут	Скорочення консервація	Стратегія горизонтальної інтеграції Стратегія «збирання врожаю» Стратегія консервації Стратегія ліквідації
8	Захисник	Утримання позицій	Стратегія виживання Стратегія скорочення виробництва і витрат Стратегія утримання позицій

Відповідно до цільової настанови, що передбачає розвиток виробництва, шахти цієї зони займають лідируючі позиції. За відсутності конкуренції у вугільній галузі найбільш раціональними для цих шахт будуть стратегії розвитку. При цьому передбачається можливість їх розвитку як за рахунок внутрішнього, так і зовнішнього зростання. Внутрішнє зростання передбачає концентрацію усіх зусиль шахти на розвиток виробництва і освоєння виробничої потужності. Шахти цієї зони є досить привабливими для інвесторів, тому вони мають усі умови для залучення інвестицій і раціонального використання дотацій. В першу чергу такі шахти стають об'єктами приватизації і мають можливість реалізувати стратегії зовнішнього зростання шляхом створення вертикально інтегрованих структур.

У другій зоні І квадрату розташовані шахти, що мають потужний потенціал, реалізувати який в повній мірі вони не змогли через деякі обставини. 8,6% шахт цієї зони видобувають 11,25% загального обсягу вугілля. При цьому отримані дотації (18,84%) вони порівну витрачають на покриття собівартості та капітальне будівництво і технічне переоснащення шахт.

Позиція «Переслідувача» дещо схожа з позицією «Переможця», однак, характеризується уповільненими темпами зростання обсягів видобутку вугілля і зниження собівартості, значною мірою зумовлених впливом внутрішніх факторів. У зв'язку з чим цільова настанова зорієнтована на посилення конкурентних переваг підприємства, що передбачає пошук внутрішніх резервів в усіх підсистемах шахти і, в першу чергу, в підсистемі «очисні роботи» для збільшення обсягів видобутку вугілля.

В цілому, слід зазначити, що у полі І квадрата розташовано 30,17% шахт, які видобувають 72,9% обсягів вугілля по Мінвуглепрому України. При цьому вони отримують усього 38,43% обсягів державної допомоги, що дещо стримує їх розвиток.

До третьої зони «Марнотрати» ІІ квадрату відносяться шахти, які видобувають значні обсяги вугілля за високих витрат. Такі витрати на видобуток зумовлені різними факторами і, в першу чергу, недосконалістю виробничого процесу. Тому цільова настанова передбачає переоснащення виробництва і на цій основі більш успішно реалізовувати стратегію концентрованого зростання. Усунення вузьких місць та модернізація технологічних процесів на шахтах дозволить зменшити витрати на видобуток вугілля та забезпечити підвищення ефективності їх роботи. Реалізація стратегії зниження витрат передбачає аналіз результатів діяльності усіх підсистем і технологічних ланок шахти з метою виявлення причин збільшення понадпланових витрат на видобуток вугілля з тим, щоб прийняти заходи щодо їх усунення. В цілому, потенціал цих шахт можна вважати достатнім для забезпечення стійкого функціонування у короткостроковій та довгостроковій перспективі. За результатами роботи у 2007 році у цю зону не потрапило жодної шахти Мінвуглепрому України.

Шахти, які розташовані у четвертій зоні ІІ квадрату і займають позицію «Консерватора», здійснюють видобуток значних обсягів вугілля при значних витратах. У цій зоні розташовано 1,7% шахт з загальним обсягом видобутку вугілля 2,63%. На частку цих шахт припадає 3,25% обсягів державної допомоги, значна частина якої витрачається на часткове покриття витрат із собівартості продукції. При цьому основна увага повинна приділятися скороченню матеріальних витрат, які на деяких шахтах перевищують середні показники по Мінвуглепрому. Зниження витрат зумовлює пошук шляхів щодо підвищення якості видобутку вугілля, оновлення і модернізацію технологічних процесів, зменшення понаднормативних витрат часу, в тому числі і на простої обладнання. Шахти цієї групи є потужним резервом зростання обсягів видобутку вугілля за умов збільшення фінансової підтримки як з боку держави, так і шляхом залучення недержавного вітчизняного капіталу.

У п'яту зону «Реформатора», яка розташована у ІІІ квадраті, потрапили шахти які з різних причин видобувають незначні обсяги вугілля, але мають можливість стримувати зростання витрат на його видобуток. Таких шахт у 2007 році було 24,14%, на них припадає усього 8,19% видобутку вугілля. Слід зазначити, що ці шахти є досить вразливими у разі посилення негативних тенденцій впливу середовища. Тому для шахт цієї групи характерним є пошук шляхів посилення потенціалу і переоснащення виробництва. У зв'язку з чим цільовою настановою позиції «Реформатора» є мінімізація ризику на основі постійного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою своєчасного визначення загроз і пошуку

напрямків посилення потенційних можливостей шахти. Реалізація стратегії щодо збільшення внутрішнього потенціалу передбачає визначення сильних сторін підприємства та їх посилення шляхом вибіркового інвестування. Ці шахти отримують державну підтримку, яка сягає 13,64% загального обсягу, що не задовольняє їх потреби у повному обсязі і потребують значних капітальних вкладень, які за відносно короткий строк можуть окупитися.

У шостій зоні III квадрату також зосереджені шахти, які на даний час не мають можливості освоїти свої виробничі потужності і разом з тим стримують зростання витрат на видобуток вугілля. Як і для шахт 5 зони, для них характерна ситуація, коли вони здійснюють видобуток незначних обсягів вугілля за умов недостатньої реалізації виробничого потенціалу. Тому, для позиції «Господар» пропонується цільова настанова щодо посилення потенціалу. У цій зоні розташовано 17,24% шахт, що видобувають 10,5% вугілля і отримують 22,8% обсягів державної допомоги. Обсяги видобутку вугілля цією групою шахт не відповідають їх потенційним можливостям. Ці шахти повинні вирішувати завдання, щодо утримання позицій з поступовим посиленням виробничого потенціалу і реалізацією стратегії вибіркового розвитку з обмеженням зростання витрат на видобуток вугілля. Ця стратегія передбачає, в першу чергу, підтримку тих ланок, які дозволяють за відносно невеликих витрат збільшити видобуток вугілля. Значною мірою цей вибір зумовлюється гірничо-геологічними умовами залягання вугільних пластів. Шахти цієї групи потребують значних інвестицій і дотацій, але мають можливість забезпечити свій стійкий розвиток.

В цілому у III квадраті розташовано 41,38% шахт, які видобувають 18,74% вугілля і отримують при цьому 36,42% обсягів державної підтримки.

Складне становище займають шахти сьомої зони «Банкрута» що розташовані у IV квадраті, які здійснюють видобуток незначних обсягів вугілля за максимальних витрат. У цій зоні розташовано 22,4% шахт, які видобувають усього 4,76% загальних обсягів вугілля і витрачають на свою підтримку 18,44% дотацій. Відповідно до позиції «Банкрута» цільова настанова для шахт цієї зони пов'язана з скороченням і консервацією шахт на підставі реалізації відповідних стратегій. Практично кожна з шахт, яка займає цю позицію, - витратна, що зумовлює надання значних обсягів державних дотацій для забезпечення їх функціонування. Разом з тим, як показав аналіз, в процесі збільшення обсягів державної підтримки збиткових шахт, погіршується економічна ситуація не тільки на них, але й на тих, що раніше функціонували стабільно за умов надання їм незначних обсягів фінансової підтримки.

Фактично державні дотації цим шахтам надаються за рахунок недофінансування шахт, які мають кращі техніко-економічні показники своєї діяльності. Це поступово призводить до погіршення економічної ситуації на стабільно функціонуючих шахтах і через деякий час збільшується кількість збиткових підприємств, які потребують ще більше дотацій. Для шахт цієї зони, залежно від конкретної ситуації, може бути рекомендована стратегія горизонтальної інтеграції, яка передбачає не ліквідацію збиткової шахти, а її об'єднання з діючою. Враховуючи, що на теперішній час країна не має можливості забезпечити фінансову допомогу в обсягах, необхідних для підтримки стійкої роботи вугледобувних підприємств, для деяких з них, які мають значні запаси вугілля, раціональною є стратегія консервації, що передбачає можливість за незначних фінансових ресурсів у разі потреби поновити роботу шахти.

До 8 зони «Захисника» IV квадрату матриці потрапило 4,31% вугледобувних підприємств, які забезпечують видобуток вугілля у обсягах 1,76% за умов фінансової підтримки у розмірі 3,45%. При цьому значна частина цієї допомоги 68% витрачається на часткове покриття витрат

із собівартості продукції, а 32% на капітальне будівництво і технічне переоснащення шахт. Цільова настанова «Захисника» полягає в утриманні позицій. Шахти у цій зоні займають хитке становище. За умов успішної реалізації стратегії шахти мають можливість поліпшити свій економічний стан за умов вирішення завдання щодо зниження витрат на видобуток вугілля і збільшення обсягів його видобутку та переміститися у 7 зону. Як правило, поліпшення економічного стану цих шахт потребує значних обсягів фінансових дотацій, використання яких, як свідчить практика, не завжди ефективне.

В цілому у IV квадраті розташовано 26,72% вугледобувних підприємств, які видобувають 6,52% обсягів вугілля по Мінвуглепрому України. При цьому на їх підтримку з державного бюджету витрачають 21,89% коштів.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що використання запропонованої матриці «Обсяги видобутку вугілля – собівартість» дозволяє формувати стратегічні альтернативи розвитку вугледобувних підприємств з урахуванням їх сучасного стану. При цьому, враховуючи особливості функціонування шахт, а також те, що в структурі собівартості окремих вугледобувних підприємств частка умовно-постійних витрат становить до 60%, слід зазначити, що єдиною умовою поліпшення економічного стану шахт є найбільш ефективне використання виробничо-економічного потенціалу та збільшення обсягів видобутку вугілля. Державні дотації, в першу чергу, повинні надаватися вугледобувним підприємствам, які мають можливість їх ефективно використовувати для вирішення завдань щодо забезпечення економіки України власними енергоресурсами.

Література:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – 544 с.
2. Мінцберг Г. Зліт і надання стратегічного планування / Пер. с англ. К. Сисоєва. – К: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції «Стандарт»»), 2008. – 412 с.
3. Миддлтон Д. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен/Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 272 с .
4. Бузько И.Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий: Монография / И.Р. Бузько, И.Е. Дмитренко, Е.А. Сущенко. – Алчевск: Издательство ДГМУ, 2002. – 216 с.
5. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: Київ. Нац. торг.екон. ун-т, 2002. -302с.
6. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
7. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія. – Х.: ХДЕУ, 2002. – 364 с.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Пер. с англ. под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.Н. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
9. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
10. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. - К.: КНЕУ, 2001.- 227 с.
11. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах.- М.: Издательство «Финпресс», 2001.- 240 с.