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

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ВУГЛЕДОБУВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сформовано модель стратегічного управління реструктуризацією вугледобувного підприємства з врахуванням етапу його розвитку та інтенсивності впливу факторів середовища функціонування.

The author formed model of strategic management restructuring coal-producing enterprise on base of the account of the stage of its development and intensities of the influence factor ambiences of the operation.

Ключові слова: модель управління, реструктуризація, фактори впливу, інноваційний потенціал.

Keywords: case frame, restructuring, factors of influence, innovative potential.

Трансформація соціально-економічних відносин в Україні надала вітчизняним підприємствам нові можливості, але в той же час зробила середовище їх функціонування більш складним, динамічним та невизначеним, а вихід на український ринок іноземних виробників посилив конкуренцію і зробив її більш жорсткою. Значною мірою ефективна робота підприємств в умовах посилення негативного впливу факторів зовнішнього середовища забезпечується не тільки оптимізацією фінансово-економічних показників, але й мобілізацією внутрішнього потенціалу з метою їх адаптації до непередбачуваних змін середовища. Як показав досвід, одним із механізмів проведення таких змін на усіх технологічних ланках підприємства є реалізація відповідних стратегічних альтернатив реструктуризації.

Разом з тим, процеси реформування у різних галузях господарського комплексу здійснюються з різною інтенсивністю. Найбільш повільно структурні перетворення відбуваються у вугільній галузі, що пов'язано з цілою низкою причин. Однією з них є недосконаліть стратегічних програм розвитку вугледобувних підприємств і їх орієнтація, зазвичай, на вирішення проблем оперативного характеру, що пов'язані з виконанням тактичних завдань. Формування в країні нових економічних відносин зумовлює і зміну характеру управління та планування у вугільній галузі, які передбачають вирішення завдань щодо забезпечення стабільної роботи шахт в довгостроковій перспективі на основі реалізації процедур стратегічного управління в тому числі і в процесі проведення структурних перетворень.

Вибір адекватних дій по адаптації вугледобувного підприємства до змін середовища та забезпечення його подальшого стабільного функціонування актуалізує питання розробки відповідного методичного забезпечення управління процесами реструктуризації.

Питанням щодо реструктуризації вугільної галузі приділяється значна увага з боку вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків. У своїх працях фахівці досліджують різні аспекти складного процесу реструктуризації галузі. Так, Я.Д. Холмянський вважає, що процес реструктуризації вугільної промисловості об'єктивно повинен перетворитися

в процес трансформації її у дві галузі: галузь видобутку вугілля та галузь використання підземного простору [1, с.10]. При цьому для реалізації нової концепції видобутку вугілля він пропонує створити правовий режим безпечного поводження з підземним простором шахт та його управлінське, організаційне, технологічне, екологічне й соціальне забезпечення. Інші автори пропонують багаторівневу модель реструктуризації шляхом переведення вугледобувних підприємств на корпоративне управління [2, с.318-323]. Комплекс заходів по реформуванню вугільної промисловості України, що включає: створення ефективної системи управління галуззю, диверсифікацію діяльності вугледобувного підприємства та удосконалення ціноутворення та ринку вугільної продукції пропонує І.К. Чукаєва [3, с.37-38]. Визначаючи вугільну галузь як одну з тих, що забезпечують енергетичну безпеку держави, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 травня 2008 р. №737-р схвалено Концепцію реформування вугільної галузі. Метою Концепції є забезпечення прискореного розвитку вугільної промисловості та досягнення показників роботи, передбачених Енергетичною стратегією України на період до 2030 року, шляхом ринкового реформування підприємств і системного усунення кризових чинників.

Проблеми щодо реструктуризації вугільної промисловості вирішувалися в різні часи і в інших країнах. Цей досвід може бути використаний в процесі структурної перебудови базової галузі України з урахуванням соціально-економічних умов, що склалися [4, с.21-22]. Заслуговує на увагу досвід Росії, яка за рахунок використання найбільш раціональних форм і методів управління процесами реструктуризації вугільної галузі, що реалізувалися на протязі 10 років, забезпечила її стабільний розвиток [5, с.63-73].

Разом з тим, проведений аналіз показує, що більшість робіт присвячено визначенню напрямків реструктуризації галузі, а пошуку стратегічних альтернатив проведення структурних перетворень на кожному окремому вугледобувному підприємстві з урахуванням його економічного стану та впливу факторів зовнішнього середовища приділяється недостатньо уваги.

Тому метою статті є формування моделі стратегічного управління реструктуризацією вугледобувного підприємства на підставі врахування етапу його розвитку та інтенсивності впливу факторів середовища функціонування.

В останній час все більший розвиток отримує нова для України сфера діяльності – реструктуризація підприємств, яка є важливою передумовою ефективного господарювання в умовах ринкової економіки. Цей термін має різні тлумачення, але, зазвичай, під реструктуризацією розуміють процес комплексних змін методів і умов функціонування підприємства відповідно до зовнішніх умов ринку і стратегії його розвитку [6, с.6]. Кількість цих змін і рівень їх реалізації залежить від інтенсивності впливу факторів середовища функціонування підприємства, які зумовлюють врахування в процесі прийняття управлінських рішень деяких особливостей впливу середовища.

Для вирішення завдань реструктуризації, зумовлених змінами зовнішнього оточення, керівництво вугледобувного підприємства повинне приймати рішення з врахуванням його фактичного стану та очікуваних змін у майбутньому. При цьому прискорення темпів змін

середовища сприяє зростанню складності і невизначеності проблем, що виникають, та збільшенню часу для їх вирішення. Тому для забезпечення своєчасного виявлення тенденцій негативних змін середовища і прогнозування їх наслідків необхідно постійно проводити моніторинг зовнішнього середовища з метою адекватного реагування підприємства на ці зміни.

Важливим при розробці напрямків реструктуризації на довгострокову перспективу є питання щодо визначення стратегічного рівня вугледобувного підприємства, який характеризується його можливістю адаптуватися до змін середовища шляхом розробки і реалізації адекватних управлінських рішень і дій з метою забезпечення досягнення цілей, що сформовані на довгострокову перспективу. Стратегічний рівень шахт визначається можливістю її підсистем підтримувати баланс між елементами зовнішнього середовища та внутрішнім потенціалом за допомогою відповідних дій.

Високий стратегічний рівень шахти дозволяє розглядати її як стратегічно орієнтоване підприємство, що здатне формувати відповідні стратегічні альтернативи, адекватні змінам середовища і реалізувати їх в процесі функціонування. На такому підприємстві формується система стратегічного управління, що дає змогу розробляти і використовувати систему стратегічних планів. Низький стратегічний рівень визначає, що вугледобувне підприємство зорієнтоване на поточну діяльність і не має можливості приймати обґрунтовані стратегічні рішення по забезпеченню стабільної роботи у майбутньому з урахуванням впливу середовища.

Враховуючи суттєві переваги стратегічно орієнтованих підприємств, здатних ефективно вирішувати завдання щодо забезпечення стабільного функціонування у довгостроковій перспективі, розроблено модель управління реструктуризацією шахти, яка включає елементи стратегічного управління (рис. 1). Запропонована модель складається з чотирьох блоків, кожним з яких передбачено послідовне виконання певних процедур для досягнення цілей щодо забезпечення ефективної роботи шляхом реструктуризації на основі використання різних підходів і інструментів.

Процедурами блоку аналізу передбачено проведення діагностики функціонування вугледобувного підприємства, прогнозування тенденцій його змін, оцінку інтенсивності впливу складових середовища, визначення адаптаційного потенціалу та надання інформації для формування адекватних дій підприємства з метою досягнення відповідних цілей. Основні завдання, які вирішуються в процесі аналізу зовнішнього середовища, полягають у визначенні поточних та потенційних змін у зовнішньому середовищі. Аналіз зовнішнього оточення включає ряд етапів: сканування зовнішнього середовища з метою визначення індикаторів або сигналів поточних і потенційних змін; моніторинг зовнішнього оточення підприємства з метою одержання інформації, яка може бути корисною для розробки стратегії та контролю за її реалізацією; прогнозування для визначення можливих тенденцій змін у зовнішньому середовищі; кількісну оцінку поточних та потенційних змін середовища з метою врахування їх в процесі формування стратегій, та визначення можливих наслідків для підприємства.

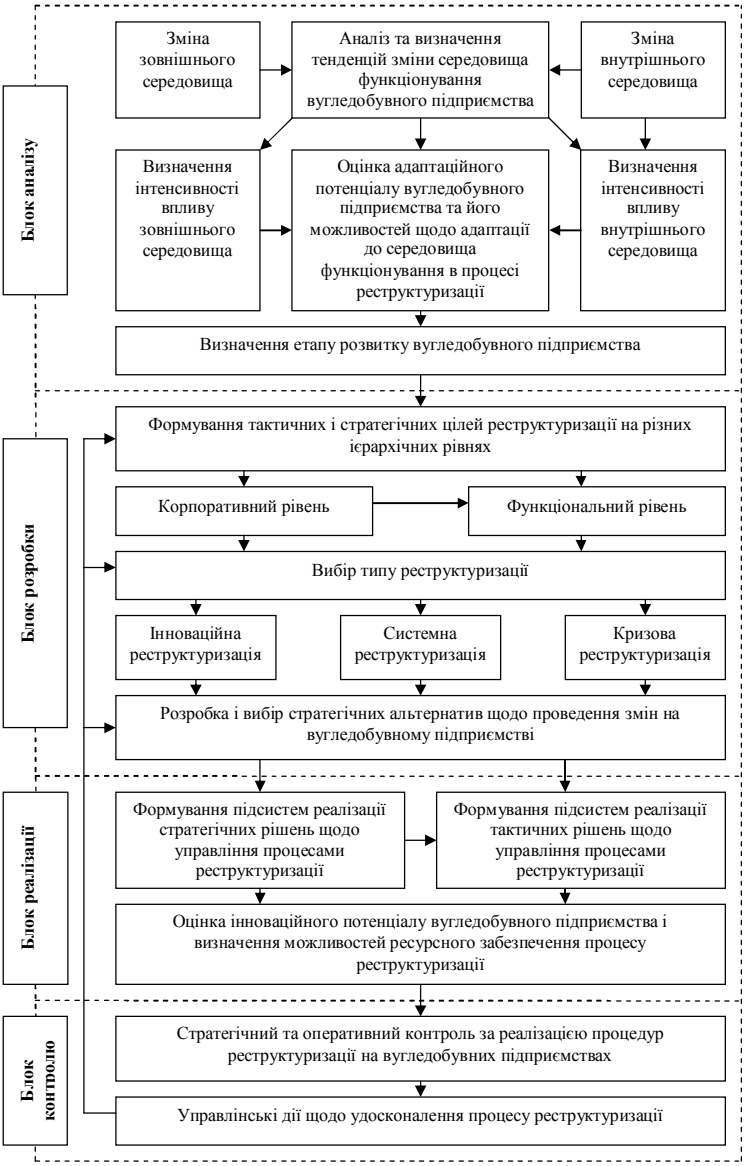


Рис. 1. Модель управління реструктуризацією вугледобувного підприємства

Для проведення аналізу оточення та визначення негативних тенденцій змін середовища, які мають найбільш важливе значення для підприємства, застосовуються різні методичні підходи які включають як традиційний інструментарій, так і спеціальний, що враховує галузеві особливості функціонування підприємства. Вибір конкретних методів аналізу і прогнозування залежить від багатьох факторів і, в першу чергу, від рівня нестабільності середовища та можливостей інформаційного забезпечення.

За результатами аналізу визначається інтенсивність впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, й здійснюється оцінка адаптаційного потенціалу, який визначає можливість пристосування підсистем підприємства до суттєвих змін середовища, що може стати загрозою його існування. За результатами оцінки впливу внутрішнього і зовнішнього середовища визначається етап розвитку вугледобувного підприємства.

Відповідно до визначеного етапу розвитку вугледобувного підприємства в блоці розробки передбачено вирішення завдання щодо формування стратегічних і тактичних цілей реструктуризації на різних ієрархічних рівнях. Сформовані цілі відображають конкретний стан підприємства та його характеристики, яких воно прагне досягти протягом певного періоду. Визначений етап розвитку вугледобувного підприємства значною мірою впливає на мету проведення структурних перетворень, яка полягає у забезпеченні зростання, стабілізації або скорочення. Мета зростання є досить привабливою й передбачає, що показники розвитку окремого вугледобувного підприємства перевищують середньогалузеві показники функціонування шахт і воно прагне займати лідируюче положення у галузі. Мета стабілізації передбачає, що при її досягненні, вугледобувне підприємство розвивається приблизно такими ж темпами, як і галузь в цілому. Така мета означає, що підприємство намагається утримати свою позицію. Мета скорочення, зазвичай, формується тоді, коли з цілого ряду причин вугледобувне підприємство вимушено розвиватися більш повільними темпами, ніж вугільна галузь в цілому. Встановлення цієї цілі визначає скорочення обсягів виробництва вугільної продукції.

Визначення цілей є обов'язковим етапом для вугледобувних підприємств, які бажають забезпечити своє успішне функціонування в перспективі. Сформовані цілі є основою для вибору критеріїв оцінки діяльності шахти, дозволяють своєчасно виявити проблему та прийняти відповідні управлінські рішення. Ефективна робота вугледобувного підприємства забезпечується стабільною діяльністю її підсистем та функціональних підрозділів, яка пов'язана з досягненням відповідних цілей на різних ієрархічних рівнях.

Встановлення цілей залежно від етапу розвитку визначає вибір відповідного типу реструктуризації вугледобувного підприємства. Інноваційна реструктуризація передбачає проведення організаційних, управлінських та технологічних дій по підвищенню конкурентоспроможності вугледобувного підприємства, що стабільно працює, за рахунок реалізації конкурентних переваг або можливостей, які раніше не використовувалися. Інноваційна реструктуризація передбачає реалізацію відповідних стратегічних альтернатив, вибір яких залежить від конкретної ситуації та впливу

факторів зовнішнього оточення. При цьому проведення змін на вугледобувному підприємстві, що передбачають його зростання та підвищення потенціалу, може здійснюватися шляхом впровадження стратегій зовнішнього та внутрішнього зростання.

Системна реструктуризація, зазвичай, використовується коли вугледобувне підприємство не має потенційних можливостей щодо реалізації інноваційних стратегічних рішень, а його економічний стан не дозволяє займати лідируючих позицій в галузі. Системна реструктуризація передбачає реалізацію відповідних заздалегідь розроблених дій, які передбачають просте відтворення виробництва за рахунок незначних змін. Такі зміни здійснюються переважно на функціональному рівні і не пов'язані з структурною перебудовою підприємства.

Реструктуризація здійснюється в умовах, коли вугледобувне підприємство не має можливості забезпечити збалансовану роботу. Функціонування таких шахт підтримується державою шляхом надання значних обсягів фінансових дотацій. Слід зазначити, що кризовий стан більшості шахт зумовлений відсутністю ресурсів для своєчасної підготовки нових горизонтів, очисних вибоїв та неможливістю забезпечення ефективного виконання основних і допоміжних процесів на усіх ділянках шахти. Зазвичай, такі шахти потребують для оновлення стабільної роботи значних обсягів інвестицій.

Як показав аналіз, будь-які стратегічні альтернативи, що реалізуються в процесі реструктуризації, носять інноваційний характер, оскільки передбачають техніко-технологічні та організаційно-управлінські нововведення з метою підтримки економічного стану вугледобувного підприємства, який би відповідав його довгостроковим цілям.

Вибір стратегічної альтернативи щодо проведення змін на вугледобувному підприємстві є завершальною стадією реалізації етапів її розробки, який здійснюється шляхом перегляду альтернативних варіантів і визначення оптимального з них. Перевага надається тій стратегічній альтернативі проведення реструктуризації, яка найбільше відповідає умовам зовнішнього і внутрішнього середовища та вибраним цілям діяльності. Остаточний вибір стратегічного проведення змін на вугледобувному підприємстві здійснюється на основі використання формальних підходів, які доповнюються творчим аналізом на основні накопиченого досвіду з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Обрана стратегічна альтернатива розглядається як довгостроковий якісно обраний напрямок реструктуризації вугледобувного підприємства, що передбачає зміни на різних рівнях з метою забезпечення адаптації до зовнішнього середовища.

Важливим етапом в системі управління реструктуризацією вугледобувного підприємства є процес реалізації розробленої стратегічної альтернативи. Зазвичай, він включає комплекс управлінських дій, які здійснюються за допомогою використання відповідних інструментів, що направлені на забезпечення виконання розроблених стратегій. Реалізація стратегії реструктуризації шахти передбачає проведення

необхідних змін в усіх її підсистемах, адекватних змінам середовища, що потребує необхідного ресурсного забезпечення, відповідної структури і кваліфікованого персоналу. Разом з тим, в процесі реалізації стратегії реструктуризації вугледобувних підприємств, враховуючі галузеві особливості їх функціонування, вирішуються завдання щодо забезпечення ефективності та безперервності управління цими процесами.

Для вирішення завдання ефективної реалізації стратегій пропонується використати збалансовану систему показників, яка є одним з інструментів конкретизації і перетворення стратегії у пакет конкретних стратегічних заходів. Ця концепція сприяє не тільки підвищенню ймовірності реалізації обраної стратегії, але й адекватній оцінці потенціалу шахти і можливостей її впровадження. Розробка і використання збалансованої системи для реалізації процедур реструктуризації передбачає виконання ряду послідовних етапів: визначення перспектив вугледобувного підприємства; формування ключових цілей по кожній перспективі; вибір показників, по яких визначаються фактичні і цільові значення; розробка відповідних стратегічних заходів. Враховуючи, що стратегічні цілі, індикатори, які їх вимірюють, цільові значення індикаторів та стратегічні заходи пов'язані між собою, запропонований підхід передбачає об'єднання усіх цілей між собою причинно-наслідковим ланцюжком у формі «стратегічних карт». Цей ланцюжок графічно відображає логіку стратегії, яка показує як реалізація однієї стратегічної цілі буде сприяти досягненню інших. У зв'язку з тим, що вугледобувні підприємства мають різний рівень стратегічної орієнтації в блоці реалізації розробленої моделі управління сформовано дві підсистеми, які передбачають реалізацію стратегічних і тактичних рішень щодо управління процесами реструктуризації, а також переведення стратегічних альтернатив у тактичні.

Завдання забезпечення безперервності процесу управління реструктуризацією здійснюється шляхом проведення постійного моніторингу результатів реалізації на різних етапах та впровадженням гнучкої системи корекції у вигляді адекватних і своєчасних змін. При цьому реалізація стратегії реструктуризації полягає не тільки у виконанні прийнятих рішень, які задані у визначених межах, але й за допомогою зворотного зв'язку створює творчі умови для формування нової стратегічної альтернативи. Тобто з'являється можливість зробити цей процес циклічним.

На заключному етапі процесу реалізації стратегії передбачається здійснити оцінку інноваційного потенціалу шахти та визначити можливість ресурсного забезпечення процедур реструктуризації.

Ефективність реалізації розроблених стратегічних альтернатив реструктуризації вугледобувного підприємства значною мірою залежить від діючої системи стратегічного та оперативного контролю, яка розглядається як необхідний елемент забезпечення обраної мети шляхом порівняння результатів з завданнями, що ставилися. Контроль, як одна з функцій управління, включає ряд етапів: визначення відповідних стандартів або показників за якими оцінюють реалізацію стратегії; вимірювання фактично досягнутих результатів; порівняння реальних значень

показників з встановленими стандартами; визначення причин істотних відхилень; формування і реалізація корегуючих заходів.

Стратегічний та тактичний контроль здійснюється з використанням наведених етапів, але стратегічний контроль, на відміну від тактичного, визначає відповідність стратегічних результатів стратегічним цілям. До основних стандартів, які можуть бути визначені в процесі контролю за реалізацією стратегії, зазвичай, використовують ключові факторі успіху, які обираються з урахуванням економічного стану вугледобувного підприємства та сформованої стратегії. Обов'язковим елементом процедури, як тактичного, так і стратегічного контролю, є встановлення меж допустимих відхилень. Відхилення показників у визначених межах не потребує проведення відповідних корегуючих заходів. Таким чином, можна зазначити, що основне завдання контролю полягає у своєчасному виявленні проблеми, встановленні її масштабу, розробці відповідних заходів і реалізації ще до того, коли проблеми переростуть у загрозу для підприємства.

Проведені дослідження дозволили зробити наступні висновки.

Процеси реструктуризації у вугільній галузі відбуваються значно повільніше ніж у інших галузях господарського комплексу, що зумовлено низьким рівнем менеджменту, недостатньою увагою керівників до вирішення стратегічних завдань по забезпеченню стабільної роботи шахт у довгостроковій перспективі та відсутністю надійного інструментарію щодо вибору стратегічних альтернатив реструктуризації окремого вугледобувного підприємства з урахуванням його економічного стану та впливу факторів зовнішнього середовища.

З метою підвищення ефективності управління реструктуризацією шахти запропоновано використовувати відповідну модель, яка дозволяє на основі визначення етапу розвитку вугледобувного підприємства обирати тип реструктуризації та формувати стратегічні альтернативи щодо проведення змін.

Для забезпечення ефективної реалізації стратегічних альтернатив реструктуризації запропоновано використовувати збалансовану систему показників, яка є одним з інструментів конкретизації і перетворення стратегії у пакет відповідних стратегічних заходів шляхом визначення перспектив вугледобувного підприємства, формування ключових цілей по кожній перспективі, вибору показників, по яких визначаються фактичні і цільові значення, а також розробки відповідних стратегічних заходів.

Використання запропонованої моделі для вибору і реалізації стратегічних альтернатив реструктуризації вугледобувних підприємств дозволить враховувати зміни зовнішнього середовища при формуванні стратегій та своєчасно розробляти стратегічні заходи, адекватні змінам середовища.

Література:

1. Холмянський Я.Д. Наукові основи державного управління процесом реструктуризації вугільної промисловості України: Монографія. – Донецьк: АТ «Видавництво «Донеччина»», 2001. – 295 с.
2. Реструктуризация угольной отрасли Украины – путь к корпоративному управлению: Монография / Б.А. Грядущий, С.Я. Петренко, В.Г. Агеев, В.Б. Грядущий, Н.А. Алиев, В.А. Чернова; под ред. В.С. Тополова. – Донецк: ООО «Юго-Восток Лтд», 2005. – 384 с.
3. Чукаєва І.К. Проблеми реформування вугільної промисловості та комплексного використання природних ресурсів // Економіка промисловості. – 2007. - №2. – С.32-38.
4. Алымов В.А. Обобщение опыта зарубежных стран по реструктуризации угольной промышленности // В.А. Алымов, Л.Н. Гарбузенко, Н.Н. Богатыренко. – Донецк, ИЕП НАН Украины, 1998. – 24 с.
5. Кожуховский И.С. Реструктуризация угольной промышленности России. – М.: Российская академия наук, 2003. – 146 с.
6. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика»», 2001. – 456 с.