

О. В. Белозерцев,
*кандидат економічних наук,
Донбаський державний технічний університет,
м. Алчевськ*

МАТРИЧНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розвиток ринкових відносин підвищує важливість корпоративного управління підприємствами та посилює їх відповідальність за результати своєї діяльності. Саме ефективне функціонування підприємств створює передумови стабільного функціонування галузей народного господарства. В нових умовах господарювання кожне підприємство на основі аналізу результатів моніторингу впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища повинно самостійно вирішувати завдання щодо формування стратегічних альтернатив розвитку та пошуку шляхів його забезпечення адекватними тактичними заходами. Ураховуючи нестабільність зовнішнього середовища та його негативний вплив на результативність функціонування підприємства, менеджери все частіше вирішують складні завдання щодо своєчасного забезпечення підрозділів усіма видами ресурсів, їх розподілу та економічного використання, а також зниження витрат на виробництво продукції.

Найбільш гостро питання щодо використання ефективного менеджменту постають на підприємствах вугільної промисловості, більшість з яких у кризовому стані. Ситуація, що склалася в галузі, вже протягом тривалого часу визначається тенденцією зниження обсягів видобутку вугілля й погіршення інших техніко-економічних показників та зумовлює розробку стратегій розвитку окремих шахт на основі використання відповідних методичних підходів і проведення всебічного аналізу їх сучасного стану.

Для вирішення завдання щодо розробки методичних підходів до формування стратегічних альтернатив розвитку вітчизняними та зарубіжними фахівцями запропоновано багато методичних підходів на основі використання різних механізмів і прийомів [1—4]. Найбільше поширення серед них отримали матричні методи, за допомогою яких з'являється можливість формувати стратегії розвитку відповідно до сучасного стану підприємства й позиції, яку воно займає на полях матриці [5, с. 240]. Оцінка сучасного стану потенціалу підприємства здійснюється за допомогою підходів, які передбачають використання різних груп показників [6, с. 17—34]. Між тим, проведений аналіз дозволяє встановити обмежені можливості використання запропонованих підходів для визначення поточного економічного стану вугледобувного підприємства та формування стратегії його розвитку, що зумовлює урахування галузе-

вих особливостей функціонування підприємств галузі при розробці стратегічних альтернатив.

Дослідженнями багатьох фахівців протягом тривалого часу визначені основні особливості функціонування шахт, які необхідно враховувати при розробці напрямків їх розвитку в короткостроковій та довгостроковій перспективі. До таких галузевих особливостей зазвичай науковці відносять суттєву залежність результатів функціонування шахти від впливу природних факторів, монопродуктовий характер виробництва, постійне переміщення робочих місць та інші. Крім цього, до специфічних галузевих відмінностей належить структура собівартості видобутку вугілля, у якій до 60 % витрат відносять до умовно-постійних, які не залежать від обсягів видобутку вугілля. Саме собівартість видобутку вугілля є комплексним показником, у якому знаходять відображення всі сторони виробничої й фінансово-господарської діяльності підприємства і який доцільно враховувати при вирішенні завдань вибору напрямків розвитку шахт [7, с. 13]. Вищезазначене актуалізує завдання розробки стратегічних альтернатив розвитку шахт з урахуванням витрат на видобуток вугілля.

Метою роботи є розробка методичного підходу щодо формування стратегічних альтернатив розвитку вугледобувних підприємств на основі використання матричних моделей, які дозволяють в процесі прийняття рішень враховувати витрати на видобуток вугілля та темпи їх зміни.

Зазвичай економісти у визначенні ефективності роботи вугледобувних підприємств використовують показник, який визначає витрати на видобуток 1 т вугільної продукції. Як один з основних критеріїв собівартості видобутку 1 т вугільної продукції використовується також у визначенні обсягів державної підтримки збитковим підприємствам Міністерства вугільної промисловості України. Важливе значення цього показника, який характеризує результативність роботи шахти, зумовлює проведення досліджень щодо механізму формування собівартості видобутку 1 т вугільної продукції, пошуку шляхів її зниження, а також використання при формуванні стратегії розвитку окремих шахт.

Науковці й практики під собівартістю, залежно від складу витрат, розуміють «витрати підприємства при виробництві товару» [8, с. 630] або «грошовий вираз витрат підприємства на виробництво й реаліза-

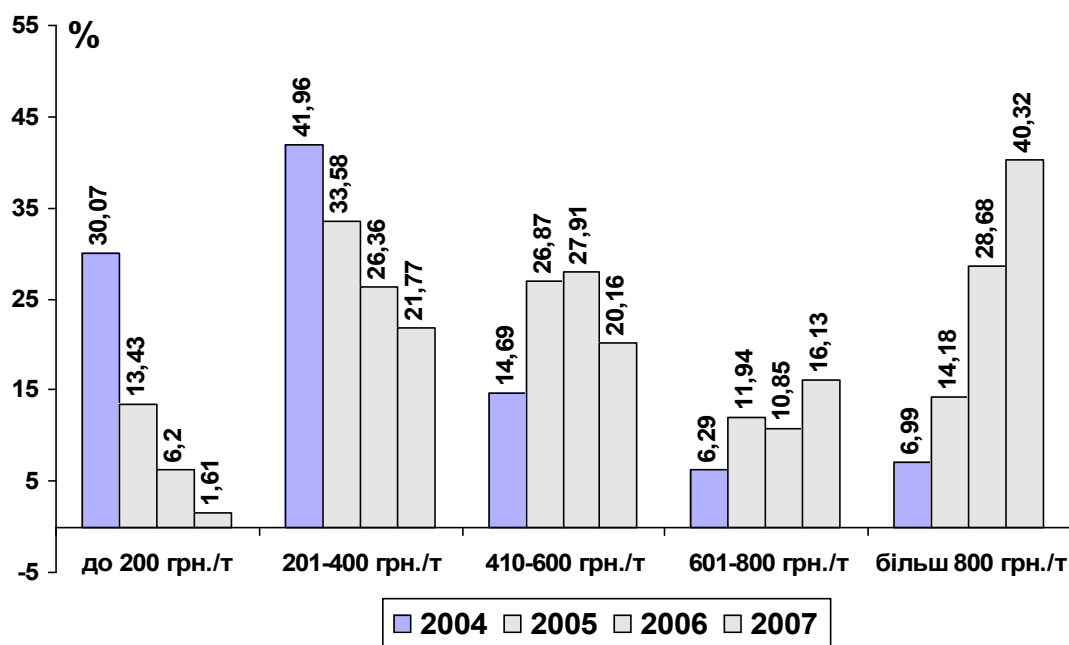


Рис. 1. Динаміка розподілу шахт Мінвуглепрому України по собівартості товарної вугільної продукції по результатах їх роботи у 2004–2007 роках

цію продукції» [9, с. 479]. В останній час при аналізі ефективності роботи вугледобувного підприємства використовують такий показник, як собівартість товарної вугільної продукції, що враховує не тільки витрати на видобуток, а й на збагачення.

Для аналізу в роботі проведено розподіл вугледобувних підприємств Мінвуглепрому України за показником собівартості 1 т товарної продукції (рис. 1).

Аналіз дозволив виявити загальну негативну тенденцію щорічного збільшення витрат на видобуток вугілля. За цей період зменшилася кількість шахт з собівартістю товарної вугільної продукції до 400 грн./т і відповідно збільшилася питома вага вугледобувних підприємств, собівартість товарної вугільної продукції, у яких перевищує 400 грн./т. Найбільші зміни відбулися в діапазоні з собівартістю вугілля більше 800 грн./т. З 2004 до 2007 рр. кількість шахт, на яких витрати на видобуток 1 т вугілля перевищують 800 грн./т, збільшилася майже у 6 разів. Рівень інфляції за цей період становив 1,89. При цьому слід зазначити, що середнє значення собівартості товарної вугільної продукції на шахтах Мінвуглепрому України у 2007 р. склала 439,41 грн./т, а ціна 1 т товарної вугільної продукції становила 296,04 грн. Таким чином, у середньому збитки на виробництво 1 т товарної вугільної продукції на цих шахтах сягали 143,37 грн. Для підтримки функціонування вугледобувних підприємств і їх розвитку держава виділяє дотації, розмір яких у 2007 р. склав 163,59 грн. на 1 т товарної вугільної продукції, у тому числі 100 грн./т на часткове покриття витрат з собівартості. Однак, як показав аналіз, незважаючи на щорічні

дотації, обсяг яких постійно зростає, більшість вугледобувних підприємств Мінвуглепрому не поліпшили свій економічний стан і не забезпечили стійкої роботи, що свідчить про негативний вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, а також про недостатню ефективність використання бюджетних коштів і зумовлює проведення більш детальних досліджень процесів формування собівартості товарної вугільної продукції.

Значною мірою структуру собівартості вугільної продукції формують виробничі витрати. У зв'язку з цим проведено аналіз формування виробничої собівартості готової вугільної продукції. Аналіз результатів роботи шахт Міністерства вугільної промисловості України у 2004—2007 рр. дозволив визначити загальну тенденцію зростання виробничої собівартості готової вугільної продукції. Так, порівняно з 2004 р. у 2007 р. вона збільшилася у 2,1 рази і склала 411,65 грн./т.

Аналіз показав, що найбільшу питому вагу в структурі виробничої собівартості готової продукції займають матеріальні витрати та витрати на оплату праці й відрахування на соціальні заходи. При цьому слід визначити тенденцію зниження амортизаційних відрахувань та зростання виплат на оплату праці й інших витрат. Враховуючи, що матеріальні витрати в структурі собівартості сягають більше 40%, детальніші дослідження щодо структури матеріальних витрат дозволили встановити, що з усіх складових, які враховуються при визначенні матеріальних витрат, за цей період найбільше подорожчала електроенергія (в 1,32 рази) та паливо (в 1,26 разів). Це значною мірою зумовлено загальною тен-

денцією зростання вартості енергоносіїв в усьому світі і зокрема в Україні. Це актуалізує пошук шляхів зниження вартості електроенергії, як за рахунок її економічного використання, так і створення на базі шахт мініелектростанцій з вироблення електроенергії з вугілля, що видобувається на шахті. У результаті аналізу встановлено також незначне зниження питомої ваги допоміжних матеріалів і послуг виробничого характеру в структурі собівартості, але при цьому зросли послуги сторонніх організацій на збагачення вугілля і його транспортування.

Проведені дослідження дозволили встановити, що для оцінки потенційних можливостей вугледобувних підприємств при вирішенні питань забезпечення стійкого функціонування і визначення їх подальшого розвитку доцільно враховувати не тільки поточні витрати, але й тенденцію зміни величини собівартості вугільної продукції. З цієї метою запропоновано методичний підхід на основі побудови двомірної матриці «собівартість товарної вугільної продукції — темпи зміни» (рис. 2). Горизонтальна ось матриці, що характеризує абсолютне значення величини собівартості товарної вугільної продукції в поточному році поділена на п'ять частин та містить такі граничні значення цього показника: менше 200 грн./т; 201—400 грн./т; 401—600 грн./т; 601—800 грн./т; більше 800 грн./т. Вертикальна ось матриці визначає темпи зміни собівартості товарної вугільної продукції в поточному році порівняно з минулим. Враховуючи, що собівартість видобутку вугілля може мати різні напрямки змін, вона також поділена на п'ять частин з визначенням таких інтервалів: темпи зміни собівартості менше ніж у 0,5 раз; від 0,51—1,0 раз, в 1,01—1,5 раз, в 1,51—2,0 рази, більше ніж у 2 рази.

Таким чином, на полях сформованої матриці утворено 25 квадратів, які визначають різне співвідношення собівартості товарної вугільної продукції та її зміни. З метою визначення різних груп шахт за цими показниками поле матриці поділено на три зони. Перша з них, яка включає квадрати 6, 11, 16—17, 21—24 характеризує положення, коли шахти за умов низької собівартості товарної вугільної продукції мають потенційні можливості її знизити шляхом реалізації внутрішніх резервів. Друга зона характеризує менш привабливу позицію, у якій вугледобувні підприємства мають широкий діапазон змін собівартості товарної вугільної продукції і вони мають можливість покращити свій економічний стан за умов незначних обсягів підтримки з боку держави. Вона охоплює квадрати 1, 7—8, 12—14, 18—19, 25. Третя зона (квадрати 2—5, 9, 10, 15, 20) визначає позицію, яка свідчить про обмежені можливості вугледобувного підприємства знизити собівартість як за рахунок внутрішніх резервів, так і шляхом надання державної підтримки.

Запропонована матриця була використана для

аналізу економічного стану шахт Мінвуглепрому України та формування стратегічних альтернатив їх розвитку. На основі даних про результати роботи вугледобувних підприємств у 2006—2007 рр. була побудована матриця, яка дозволяє поділити всі шахти на групи відповідно до розташування їх у зонах матриці.

Характеризуючи шахти, що потрапили в першу зону, слід сказати про наявність у них потенційних можливостей забезпечити свій стійкий розвиток за рахунок мобілізації внутрішніх резервів, про що свідчать економічні показники їх функціонування. У 2006 р. у цій зоні було розташовано 14,96 % вугледобувних підприємств, які видобували 39,04 % обсягів вугілля. При цьому слід відмітити, що якщо протягом року в цій зоні кількість шахт скоротилася до 11,67% (тобто на 20%), то обсяги видобутку вугілля скоротилися до 18,08% (більше, ніж у двічі). Таку тенденцію не можна вважати позитивною, а зменшення обсягів видобутку вугілля зумовлене погіршенням економічного стану шахт і зростанням витрат на видобуток вугілля.

Характеризуючи цю позицію, слід зазначити, що на цих шахтах, які посідали лідируючі позиції в галузі у 2006 р. і здійснювали видобуток вугілля при незначних витратах (собівартість товарної вугільної продукції до 200 грн/т), у 2007 р. показники собівартості видобутку вугілля не вдалося втримати в цих межах. На більшості шахт, що займали цю позицію в попередньому році собівартість видобутку 1 т вугілля зросла майже в 1,5 рази й більша частина шахт перемістилася до інших квадратів, у яких діапазон собівартості 1 т вугілля збільшено до 400 грн./т. Аналіз показав, що зростання собівартості на шахтах, розташованих у першій зоні, зумовлено, у першу чергу, зниженням обсягів державних дотацій на 10%. При цьому було пропорційно скорочено і фінансування розвитку, і підтримки шляхом надання часткових дотацій на покриття витрат з собівартості. Скорочення у 2007 р. більш, ніж на 30 % дотацій на капітальне будівництво і технічне оснащення цієї групи шахт не дозволило на деяких з них своєчасно виконати програму щодо відновлення фронту очисних робіт і введення нових очисних вибоїв, що зумовило скорочення обсягів видобутку вугілля та відповідно зростання витрат.

Для шахт, що розташовані в першій зоні, найбільш ефективними можуть бути стратегії зовнішнього й внутрішнього зростання, вибір яких залежить від економічного стану шахти і впливу факторів, що визначають ефективність її функціонування. Реалізація стратегій зовнішнього зростання передбачає зміну структури підприємства за рахунок створення вертикально інтегрованих структур або об'єднання з іншою шахтою й утворення шахтоуправління. При внутрішньому зростанні вирішуються завдання щодо збільшення обсягів видобутку вугілля й поліпшення інших техніко-економічних показників шляхом пошу-

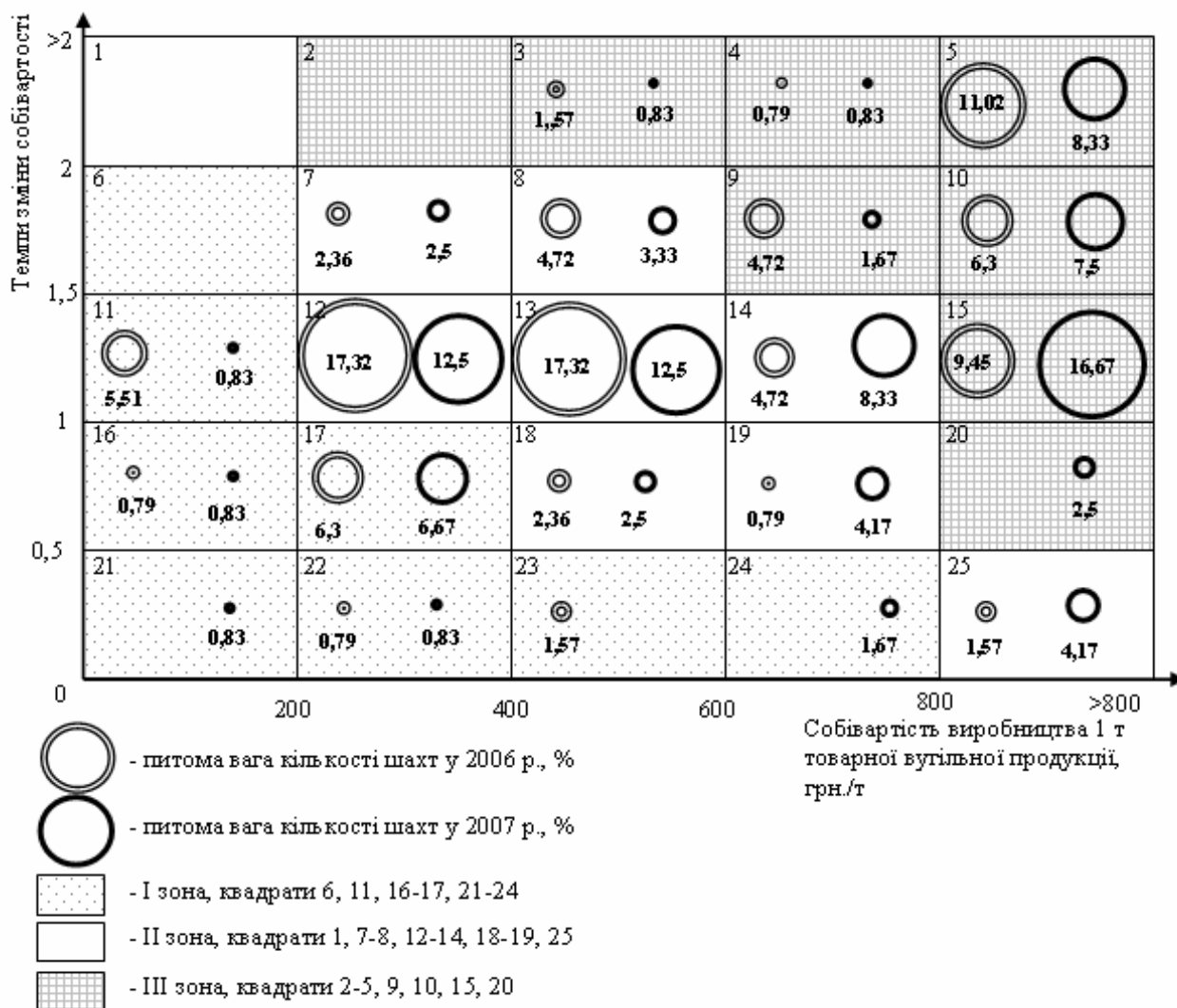


Рис.2 Формування матриці «собівартість товарної вугільної продукції— темпи зміни»

ку внутрішніх резервів та інтенсифікації виробництва. Шахти цієї групи можуть бути привабливими для інвесторів за умов їх приватизації. Ці шахти також мають можливість, за умов забезпечення державної підтримки в повному обсязі, підвищити свою ефективність.

Дослідження результативності роботи шахт, розташованих у другій зоні, дозволило встановити, що їх кількість майже не змінилася (2006 р. — 51,18%, 2007 р. — 50%), але при цьому збільшився обсяг видобутку вугілля шахтами цієї групи на 16%. Це збільшення відбулося за рахунок тих шахт, які перейшли з першої зони та реалізували свій потенціал щодо збільшення обсягів видобутку вугілля при зростанні витрат на його видобуток. Доречно відмітити, що збільшення обсягів видобутку вугілля відбулося за умов збільшення майже на 12% державних дотацій на розвиток, що свідчить про наявний потенціал цих шахт і їх внутрішні резерви. Основна кількість шахт цієї зони зосереджена в 12 і 13 квадратах, діапазон собівар-

тості яких коливається від 200 до 600 грн./т, з щорічними темпами її зростання до 1,5 рази. Це свідчить про негативну тенденцію, що склалася у вугільній галузі, пов'язану з постійним збільшенням собівартості товарної вугільної продукції. Шахти цієї зони за умов збільшення обсягів державної підтримки і на технічне оновлення і капітальне будівництво, і на часткове покриття витрат із собівартості продукції мають можливість поліпшити свій економічний стан. Ці шахти можуть також бути привабливими за умов їх приватизації. Для них найбільш прийнятними є стратегічні альтернативи, що пов'язані з утриманням позицій, підвищенням потенційних можливостей і забезпеченням подальшого розвитку.

Третю зону займають шахти, які характеризуються високими значеннями показників собівартості виробництва 1 т товарної вугільної продукції та для яких характерною є тенденція її щорічного збільшення. Слід відзначити негативну тенденцію збільшення кількості

шахт у цій зоні у 2007 р., що свідчить про погіршення їх економічного стану. При цьому погіршення економічного стану шахт цієї зони відбувається за умов постійного збільшення обсягів державних дотацій. Аналіз ситуації, що склалася на вугледобувних підприємствах розташованих у третій зоні матриці, свідчить про неефективне використання бюджетних коштів. Так, кількість шахт, розташованих у цій зоні, у 2007 році складала 33,33%, а обсяг видобутку вугілля тільки 10,82%. Незважаючи на те, що дотації для цієї групи шахт сягають 33,8 % загального обсягу дотацій, потенціал цих шахт не дозволив забезпечити їх стабільну роботу й поліпшити техніко-економічні показники. Шахти цієї зони мають широкий діапазон собівартості товарної вугільної продукції, але для більшості з них характерною є тенденція щорічного зростання собівартості.

Стратегічні альтернативи розвитку шахт цієї зони передбачають проведення досліджень з метою визначення інноваційного потенціалу шахт, які мають можливість розвитку і які повинні в першу чергу підтримуватися державою. Широкий спектр вугледобувних підприємств з різним економічним станом зумовлює реалізацію різноманітних стратегічних альтернатив, що передбачають і забезпечення виживання в короткостроковій перспективі, і подальший розвиток у довгостроковій, і консервацію й закриття.

Аналіз показав, що в процесі оцінки потенційних можливостей вугледобувних підприємств щодо забезпечення стійкого функціонування в короткостроковому й довгостроковому періоді доцільно враховувати не тільки абсолютне значення собівартості в поточному періоді, але й тенденцію зміни цього показника, для чого запропоновано матрицю «собівартість товарної вугільної продукції — темпи зміни». Використання розробленої матриці для поділу шахт Мінвуглепрому України за результатами їх роботи у 2006—2007 рр. на групи дозволило виділити вугледобувні підприємства з різним економічним станом і потенціалом, для яких можливо формувати різні стратегічні альтернативи.

При цьому аналіз розташування шахт на матриці «собівартість товарної вугільної продукції — темпи зміни» дозволяє зробити висновок, що збільшення обсягів державної підтримки шахт з низьким інноваційним потенціалом за рахунок зменшення підтримки вугледобувних підприємств з більшими потенційними можливостями не дозволяє поліпшити економічну ситуацію у вугільній галузі. Щорічне збільшення обсягів державної підтримки, яке у 2007 р. склало 4,6 млрд. грн., з них майже 2,8 млрд. грн. на часткове покриття витрат із собівартості вугільної продукції, не дозволило скоротити збитки вугледобувних підприємств і уповільнити зростання собівартості товарної вугільної продукції на шахтах. Такий підхід щодо збільшення дотацій при збільшенні величини збитків не стимулює керівництво шахти до пошуку

шляхів зниження витрат, ефективного використання бюджетних коштів і реалізації внутрішніх резервів шахт.

Література

1. **Пастухова В. В.** Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. — 302 с.
2. **Пономаренко В. С.** Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. — Х. : ІНЖЕК, 2003. — 328 с.
3. **Наливайко А. П.** Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку : монографія / А. П. Наливайко. — К. : КНЕУ, 2001. — 227 с.
4. **Тридід О. М.** Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. — Х. : ХДЕУ, 2002. — 364 с.
5. **Зуб А. Т.** Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. — М. : Генезис, 2001. — 752 с.
6. **Ефремов В. С.** Стратегическое планирование в бизнес-системах / В. С. Ефремов. — М. : Финпресс, 2001. — 240 с.
7. **Череп А. В.** Управление собівартістю : монографія / А. В. Череп. — Х. : ІНЖЕК, 2005. — 376 с.
8. **Ожегов С. И.** Словарь русского языка / под ред. Н. Ю. Шведовой. — М. : Русский язык, 1982. — 816 с.
9. **Горная** энциклопедия / гл. ред. Козловский. — М. : Сов. энцикл. — Ортин-Социосфера, 1989. — Т. 4. — 623 с.

Белозерцев О. В. Матрична модель стратегії розвитку вугледобувних підприємств

Розроблено методичний підхід до формування стратегічних альтернатив розвитку вугледобувних підприємств на основі використання матричних моделей, що враховують витрати на видобуток вугілля та темпи їх зміни.

Ключові слова: стратегія розвитку, вугледобувні підприємства, матрична модель.

Белозерцев О. В. Матричная модель стратегии развития угледобывающих предприятий

Разработан методический подход к формированию стратегических альтернатив развитию угледобывающих предприятий на основе использования матричных моделей, которые учитывают затраты на добычу угля и темпы их изменения.

Ключевые слова: стратегия развития, угледобывающие предприятия, матричная модель.

Belozertsev O. V. Matrix model to strategies of the development coal-producing plants

The methodical approach is designed to shaping the strategic alternatives development coal-producing plants on base of the use the matrix models, which take into account the expenses on coal mining and rates of their change.

Key words: strategy of the development, coal-producing plants, matrix model.