

Д.М. Ядранський, канд. екон. наук
Криворізький економічний інститут КНЕУ

Підходи до визначення перспектив стратегічного розвитку гірничо-видобувних підприємств

В статті йдеться про особливості стратегічного розвитку та стратегічного управління на підприємствах видобувного спрямування. Запропоновано механізм оцінки стратегічного положення та стратегічних перспектив гірничо-видобувного підприємства. Розроблено інструментарій кількісної оцінки стратегічного положення підприємства.

стратегічні перспективи, балансові запаси, ефективність, управління, оцінка, фаза життєвого циклу, стратегічне положення

Управління будь-яким підприємством починається з визначення стратегії. Основна її мета – довести, яким може бути у майбутньому суб'єкт. Стратегія дає можливість визначити етапність розвитку події. Не маючи розробленої стратегії, вище керівництво змушене управляти у “ручному режимі”, керуючись інтересами окремих груп, що лобіюють. Звідси стратегічне планування розглядається завжди позитивно, тому що воно дає можливість здійснювати стратегічне управління.

У сучасній літературі існує значна кількість визначень поняття “стратегія”. В різних літературних джерелах визначення має суттєві відмінності [1,2]. Однак в загальному вигляді ці визначення сходяться до того, що стратегія розвитку підприємства є моделлю його довгострокових дій, реалізація якої спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Процес визначення та формування стратегічних цілей підприємства має дуже суттєві відмінності, які переважно визначаються наявністю галузевих особливостей розвитку підприємств [3,4]. Особливий інтерес в цьому розумінні викликають підприємства гірничо-видобувної галузі. Специфічність цих підприємств полягає в їх монопродуктовому характері та відсутності як таких життєвих циклів продукту, які значною мірою зумовлюють особливості напрямків стратегічних дій на цих підприємствах, оскільки питання життєвий цикл підприємства та життєвий цикл проекту для цих підприємств є синонімічними.

Однак, особливості стратегічного розвитку гірничо-видобувних підприємств, як і інших підприємств сировинного характеру, в сучасній літературі не набули широкого науково-методичного опрацювання, через що потребують уваги.

Важливість запропонованої теми обумовлюється також тим фактом, що саме сировинні підприємства, на сучасному етапі економічного розвитку України зумовлюють наявні перспективи економічного зростання держави. Враховуючі, що більшість сировинних підприємств України функціонує тривалий термін та їх запаси є відносно вичерпаними вони потребують розробки сучасних методичних підходів щодо формування стратегії їх розвитку.

На нашу думку для підприємств галузей сировинного спрямування буде характерна схожість не тільки корпоративних, але і більшості функціональних стратегій, а основні відмінності їх формування полягатимуть у виборі стратегічних альтернатив. З метою визначення особливостей розвитку галузевих стратегій доцільно визначити загальну систему прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах виробничого підприємства. Зазначена схема наведена на рис. 1.



Рисунок 1 - Взаємозв'язок систем, що впливають на прийняття рішення

На нашу думку, система прийняття стратегічних рішень зумовлюється необхідністю розробки системи заходів керуючого впливу направлених на адаптацію до змін визначаючої та обумовлюючої системи. Такий вплив здійснюється на результуючу систему за допомогою реагуючої системи (системи, що керується). В якості результуючої ознаки пропонується розглядати отримання прибутку, зміна (збільшення) ринкової положення (ринкової присутності) чи отримання продукту із заданими властивостями. Як видно зі схеми, основними підсистемами, які визначають (обумовлюють) прийняття стратегічних рішень є соціально-економічні та еколого-економічні чинники (внутрішнього середовища підприємства), а також прямі та непрямі фактори зовнішнього середовища.

Однак формування стратегічних рішень (а відповідно і стратегії розвитку) в умовах гірничо-видобувних підприємств мають значні відмінності, які визначаються галузевими особливостями. Якщо аналіз зазначених особливостей здійснювати на підставі розгляду визначаючої та обумовлюючої підсистем, то слід зазначити наступні аспекти, які здійснюють найважливіший вплив на стратегічний розвиток підприємства:

- в господарській практиці сировинних (гірничо-видобувних) підприємств практично не використовується поняття життєвого циклу товару через його відсутність;
- стадії розвитку сировинних підприємств можуть бути характеризовані стадією життєвого циклу підприємства;
- занадто висока складність та обмежені можливості механізації робіт обумовлюють необхідність вирішення широкого кола соціально-економічних проблем працівників;

– підприємства здійснюють значний забруднюючий вплив на навколишнє середовище, який не припиняється із закінченням робіт на гірничо-видобувному підприємстві і продовжується (у вигляді притоку підземних вод, наявності зон обвалень та вивів сповзання) протягом невизначеного терміну часу;

– відсутність значних науково-технічних розробок в напрямку удосконалення існуючої техніко-технологічної бази цих підприємств через відсутність необхідного обсягу НДДКР в зазначеній галузі.

Поряд з переліченими існують і інші фактори, які обумовлюють чи визначають особливості функціонування підприємств галузі, однак їх вплив на формування стратегії розвитку підприємств та прийняття стратегічних рішень буде значно меншим.

Важливим завданням в цьому розумінні виявляється проведення аналізу стратегічних інструментів розвитку підприємств галузі на предмет їх виявлення та встановлення ефективності використання. В ролі інструментів аналізу нами пропонується послідовно використовувати модель оцінки фази життєвого циклу підприємства, яка дозволить отримати уявлення про принципову специфічність стратегічних важелів управління. Після чого пропонується провести аналіз стратегічних інструментів на предмет пошуку чинників розвитку підприємств, які мають значні відмінності від загального тренду.

Аналіз фази життєвого циклу підприємства має для підприємств гірничо-видобувної галузі значні особливості, які пов'язані з оцінкою їх геологічних запасів. Нами пропонується розглядати стратегічне положення гірничо-видобувного підприємства у вигляді залежності:

$$Cn = (ВП; БЗ; ВОВФ), \quad (1)$$

де Cn – інтегральна оцінка стратегічного положення підприємства;

$ВП$ – виробнича потужність;

$БЗ$ – балансові запаси (які технічно можуть бути використані в існуючих техніко-технологічних умовах);

$ВОВФ$ – вартість основних виробничих фондів.

Оцінювання стратегічного положення (циклу) пропонується здійснити за допомогою матриць загальний принцип побудови яких запропоновано О.М. Триїдом [5]. Матриці будуються таким чином, щоб з наявної вибірки підприємств, що досліджуються, визначити середні значення за показниками, які зазначені в формулі 1 і, на нашу думку, комплексно характеризують стратегічне положення підприємства ($ВП; БЗ; ВОВФ$). Потім підприємства розподіляються на дві групи: ті, які мають значення за перерахованими показниками вище за середнє (їм присвоюється значення 1 за кожний показник, що перевищує середнє значення), та ті, які мають нижче за середнє значення показника (присвоюється 0). Підприємства, які мають значення за всіма трьома показниками вищі за середні, мають високий стратегічний потенціал та відповідно прогресивну (зростаючу) фазу життєвого циклу. Ті підприємства, які мають одне із значень, що дорівнює 0, мають прийнятний стратегічний потенціал та фазу зрілості, ті підприємства, які мають два нулі в загальній оцінці – знаходяться у фазі затухання і мають незначні стратегічні перспективи, підприємства які мають три нулі можуть бути охарактеризовані як підприємства які не мають перспектив і знаходяться у фазі припинення робіт. Запропонований поділ має умовний характер, однак для зазначених задач його можна визнати прийнятним. Тоді кінцева матриця аналізу стратегічного положення гірничо-видобувних (гірничо-металургійних) підприємств наведена в табл. 1. Кінцева матриця розрахунків наведена в табл. 2.

Таблиця 1 – Зведені показники для аналізу стратегічного положення підприємства

Назва підприємства	Виробнича потужність (тис. т)	Балансові запаси (млн. т)	Вартість ОФ (тис. грн.)
ВАТ “Криворізький залізорудний комбінат”	10000	387,8	657586
ш. ім. Леніна	2000	79,8	88226
ш. Гвардійська	2500	76,3	105147
ш. Жовтнева	2000	92,4	111137
ш. Більшовик	500	11,7	34238
ш. Батьківщина	3000	124,6	318799
ВАТ “Суша Балка”	3300	96,6	117405
ш. Ювілейна	2000	64,4	78270
ш. ім. Фрунзе	1300	32,2	39135
Середнє по підприємствам з підземним видобутком	1900	69,2	110713
Південний ГЗК	28262	2226,7	936684
Центральний ГЗК	10514	45	525631
Північний ГЗК	53719	1024,1	719320
Інгулецький ГЗК	19536	1376,9	792836
Середнє по підприємствам з відкритим видобутком та збагаченням бідної руди	28008	1159,6	743618
Середнє по гірничим підприємствам	20889	4458,0	624910

Таблиця 2 – Матриця стратегічного положення (циклу) гірничо-видобувних підприємств

Назва підприємства	Серед підприємств галузі			Серед підприємств з підземним видобутком		
	виробнича потужність	балансові запаси	вартість ОФ	виробнича потужність	балансові запаси	вартість ОФ
ВАТ КЗРК						
ш. ім. Леніна				1	1	0
ш. Гвардійська	0	0	0	1	1	0
ш. Жовтнева				1	1	1
ш. Більшовик				0	0	0
ш. Батьківщина				1	1	1
ВАТ “Суша Балка”						
ш. Ювілейна	0	0	0	1	0	0
ш. ім. Фрунзе				0	0	0
Південний ГЗК	1	1	1	-	-	-
Центральний ГЗК	0	0	0	-	-	-
Північний ГЗК	1	1	1	-	-	-
Інгулецький ГЗК	0	1	1	-	-	-

Як видно з розрахунків, стійкий стратегічний потенціал (зростаючу фазу життєвого циклу) має тільки Південний ГЗК та Північний ГЗК. Всі інші підприємства мають певні труднощі. Особливо це характерно для підприємств з підземного видобутку у порівнянні з підприємствами з відкритого видобутку сировини, внаслідок чого було проведено аналіз підприємств з підземного видобутку у розрізі окремих шахт. Як видно, зростаюча фаза життєвого циклу є тільки у двох шахт Криворізького залізорудного комбінату: шахт Батьківщина та Жовтнева. Інші структурні підрозділи також мають проблеми з перспективами стратегічного розвитку.

З метою надання аналізу більш змістовного характеру пропонується ввести показник фондозабезпеченості підприємства (Φ_3) (2). На підставі зазначеного показника можна розрахувати, скільки коштів основних фондів приходиться на 1 балансових запасів родовища.

$$\Phi_3 = \frac{BOB\Phi}{BЗ} \quad (2)$$

Цей показник може бути використаний в ролі додаткового при розрахунках стратегічних перспектив розвитку підприємств, а динаміка його зміни може свідчити про ефективність менеджменту в плані формування стратегічних перспектив. Розрахунки показника фондозабезпеченості для гірничо-видобувних підприємств Кривбасу зроблено в табл. 3.

Таблиця 3 – Показники стратегічних перспектив розвитку гірничо-видобувних підприємств

Назва підприємства	Фондозабезпеченість, грн. / т	Термін корисного використання, років
ВАТ КЗРК	1,70	67,80
ВАТ “Суша Балка”	1,22	30,41
ВАТ “Південний ГЗК”	0,42	86,30
ВАТ “Центральний ГЗК”	11,68	4,40
ВАТ “Північний ГЗК”	0,70	29,05
ВАТ “Інгулецький ГЗК”	0,58	68,09
Середнє по підприємствам	2,72	47,68

Також уявлення про стратегічні перспективи розвитку підприємства може дати показник часу корисного функціонування підприємства, скорегований на індекс зміни залишкової вартості ОВФ:

$$T = \frac{BЗ}{ВП} \cdot \frac{V_{вид}}{ВП} \cdot I_{зм}, \quad (3)$$

де $V_{вид}$ – обсяг видобутку у році, для якого проводиться аналіз;

$I_{зм}$ – індекс зміни залишкової вартості ОВФ, який може бути розрахований за формулою:

$$I_{зм} = \frac{BO\Phi_{-1}}{BO\Phi_0}, \quad (4)$$

де $BO\Phi_{-1}$ – залишкова вартість основних виробничих фондів у році, що передуює року дослідження;

$BO\Phi_0$ – залишкова вартість основних фондів у звітному році.

Однак слід мати на увазі, що зі збільшенням глибини родовища бортовий вміст заліза у руді повинен постійно збільшуватися (особливо для гірничо-збагачувальних

підприємств), що призведе до необхідності перерахунку у бік зменшення обсягів балансових запасів.

Запропонована модель має відносно вузьку спрямованість на підприємства гірничо-видобувної галузі, однак за умов певної адаптації та заміни факторів стратегічного розвитку вона може знайти застосування і в інших галузях промисловості. Запропоновані методичні підходи на нашу думку дозволяють перейти до формування проблеми прогнозованого скорочення гірничих робіт та керованого затухання гірничого підприємства, що дозволить своєчасно підготувати економічні механізми окремих підприємств та регіонів до вичерпання сировинних запасів. Такий підхід дозволить на регіональному рівні робити достовірний прогноз перспектив соціально-економічного розвитку регіону, що дозволить уникнути (чи своєчасно вжити заходів щодо зменшення негативного впливу) низки соціальних проблем пов'язаних з можливим закриттям гірничо-видобувних підприємств через вичерпання їх запасів.

Також, на нашу думку доцільним є використання запропонованої моделі за умов визначення обсягів та термінів інвестування у діяльність підприємств гірничо-видобувного спрямування, що дозволить підвищити ефективність управління інвестиціями.

Список літератури

1. Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент: Учеб. Пособие. – К.: МАУП, 2000. – 148 с.
2. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. – М.: «Издательство ПРИОР», 2002. – 288 с.
3. Гринев В.Ф. Товарно-инновационная политика предприятия: Учеб. Пособие. – К.: МАУП, 2004. – 160 с.
4. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: Монография. – Х.: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2003. – 2003. – 184 с.
5. Трийд О.М. Стратегія розвитку підприємства в кризових умовах / Автореф. дис. док. економічних наук: 08.06.01 / Донецьк.: 2003. – 28 с.

В статье рассматриваются особенности стратегического развития и стратегического управления на предприятиях добывающего направления. Предложен механизм оценки стратегического положения и стратегических перспектив горнодобывающего предприятия. Разработан инструментарий количественной оценки стратегического положения предприятия.

In the article the features of strategic development and strategic management are examined on the enterprises of extractive direction. The mechanism of estimation of strategic position and strategic prospects of mining enterprise is offered. The tool of quantitative estimation of strategic position of enterprise is developed.