

УДК 658.5:622.33.012.2

Усатенко О.В., Моїсєєв А.С.

ВИБІР ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ДЛЯ ШАХТ ДХК “ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ”

Розглянуто питання вибору та обґрунтування стратегії конкуренції для шахт Західного Донбасу. Запропоновано дотримуватися стратегії лідерства у витратах, у тому числі за рахунок зниження витрат на збагачення вугілля. Економічно обґрунтовано варіант вирішення цієї проблеми.

The issues of selection and substantiation of the competition strategy for mines of Western Donbass have been considered. The strategies of leadership in a decrease of expenditures including those on concentration of coal have been recommended. The variant of solving the given problem has been economically justified.

Для різноманітних галузей економіки існують ключові фактори успіху, володіння якими дозволяє вести успішну конкурентну боротьбу з фірмами, що діють у даній галузі. Ці фактори різноманітні і часто досить специфічні для кожної галузі, але серед них є декілька універсальних, одним з яких є якість продукції, що виробляється.

Для вугледобувного підприємства ключовими факторами успіху є такі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища: низькі витрати; наявність інвестицій; наявність прогресивної технології та відповідного їй обладнання; висока якість корисної копалини; сприятливі гірничо-геологічні умови.

Якщо шахта характеризується наявністю цих ключових факторів успіху, вона є конкурентоспроможною і перспективною як суб'єкт економічної діяльності.

При практичному визначенні найбільш перспективної конкурентної стратегії вугільні шахти України стикаються з проблемами майже по кожній із вищезазначених груп факторів, переважно через об'єктивні чинники, такі, наприклад, як складні гірничо-геологічні умови.

В Україні вугледобувна галузь належить до провідних і пріоритетних, вона є основним постачальником енергоносіїв вітчизняного виробництва. Саме тому вирішення її стратегічного позитивного розвитку є важливою проблемою.

Підприємство, якщо воно бажає успішно діяти у своїй галузі, повинно дотримуватись певної стратегії конкуренції, реалізація якої дозволяє йому зміцнити свої позиції на ринку. Основою будь-якої стратегії є конкурентні переваги, за допомогою яких підприємство виявляється здатним подолати сили конкуренції та повернути вибір споживачів до своєї продукції. Професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер наполягав на існуванні двох основних типів конкурентних переваг підприємства – низьких витратах або диференціюванні. Ці типи конкурентних переваг у комбінації з “масштабом” конкретного бізнесу, діапазоном цільових сегментів ринку дозволяють створити три загальні стратегії конкуренції, які, у свою чергу, дозволяють підприємству досягти результатів, що перевищують середні по галузі: лідерство у витратах, диференціювання продукції та фокусування або зменшення масштабу.

Відомо, що на шахтах ДХК “Павлоградвугілля” собівартість вугільної продукції нижча, ніж у середньому по галузі. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що для шахт ДХК “Павлоградвугілля” найбільш доцільною конкурентною стратегією є стратегія лідерства у

витратах, що спрямована на досягнення конкурентної переваги за рахунок більш низької собівартості вугілля у порівнянні з конкурентами. Цьому може сприяти зниження витрат на збагачення вугілля за рахунок спорудження власної збагачувальної установки.

Останнім часом спостерігається тенденція до зростання частки розробки малопотужних пластів, що є об'єктивною передумовою погіршення якості вугілля, що добувається.

Для вирішення цієї проблеми шахти розробляють різноманітні заходи організаційного та технологічного характеру, пов'язані з необхідністю здійснення відповідних капіталовкладень і ставлять за мету покращення якості вугілля, яке видобувається, на рівні видобувних забоїв. Робота в цьому напрямку ускладнюється в існуючих економічних умовах впливом низки чинників, а саме:

- складними і нестабільними гірничо-геологічними умовами розробки родовищ вугілля;
- відповідно підвищеною складністю умов праці робочих з видобутку вугілля;
- низьким рівнем як економічної, так і психологічної мотивації кращих результатів праці робітників;
- морально і фізично застарілим обладнанням, що застосовується на багатьох шахтах, відсутністю інвестиційних ресурсів на їх відтворення та ін.

Таким чином, підхід, котрий передбачає покращення якості вугільної продукції, що реалізується, за рахунок поліпшення якості вугільної маси, яка добувається, пов'язаний з низкою складних проблем, які потребують вирішення.

Це, у свою чергу, підвищує значення збагачення вугілля для підтримки конкурентоспроможності шахт.

Вирішення питання збагачення вугілля у даному випадку може бути зведено до розгляду двох альтернативних варіантів:

- збагачення на одній із збагачувальних фабрик регіону;
- спорудження при шахті власної збагачувальної установки як елемента вертикальної інтеграції.

У ході розгляду даної проблеми, стосовно до умов шахти “Західно-Донбаська” ДХК “Павлоградвугілля”, були виділені основні переваги та недоліки кожного з варіантів. Перший варіант, як довели результати дослідження, забезпечує переваги, пов'язані зі спеціалізацією, але має два суттєві недоліки. По-перше, у цьому разі майже у два рази зростають витрати на транспортування гірської маси та готової вугільної продукції, по-друге, відбувається зниження надійності технологічного процесу, що зумовлено значним зменшенням діяльності підприємства у зону ризику. Крім того, до недоліків першого варіанту можуть також бути віднесені більш високі витрати на збагачення (за рахунок норми прибутку збагачувальної фабрики) і жорстко фіксовані вимоги фабрики до зольності вугільної маси, що надходить на збагачення, при порушенні котрих шахта сплачує відповідний штраф.

Варіант, що передбачає вкладення коштів не у покращення якості вугілля, що добувається, а у спорудженні при шахті власної збагачувальної установки, використання якої дозволяє знизити зольність вугілля, яке реалізується, до необхідного для споживача значення, міг би забезпечити для шахти наступні переваги:

- шахта має можливість надійно контролювати рівень якості вугільної продукції, що спрямовується на реалізацію;
- обсяг коштів, передбачуваних на рішення проблеми покращення якості вугілля, що добувається, може бути мінімізованим;
- збагачувальна установка може завантажуватися частково своїм вугіллям, а частково – вугіллям, що надходить з інших шахт і потребує збагачення, і це може давати додатковий дохід за рахунок кращого використання потужностей збагачувального обладнання.

Таким чином, метою дослідження було виявити доцільний з економічної точки зору варіант, при співставленні існуючого шляху збагачення з варіантом збагачення на власній збагачувальній установці за умови її оптимального завантаження.

Під час розгляду варіантів збагачувальних установок найбільш оптимальним за технічними параметрами (у тому числі і з точки зору надійності та доступності запчастин і комплектуючих) були визнані збагачувальні установки, запропоновані російськими проектувальниками. Це три варіанти технології збагачення, розраховані на оброблення вугілля класу крупності 0 – 75 мм, а проведений шахтою аналіз гранулометричного складу вугілля, що добувається, засвідчив, що найбільш доцільним для шахти є збагачення вугілля саме цього класу крупності.

Виходячи з виконаного спеціалістами шахти прогнозу очікуваних значень зольності, об'єму видобутку та собівартості вугілля на найближчі чотири роки, а також техніко-економічних показників кожного з варіантів, були розраховані значення чистого дисконтованого доходу (ЧДД) кожного з варіантів на найближчі чотири роки з урахуванням, серед інших, таких параметрів, як обсяг та ціна відсіву, що залишається у розпорядженні збагачувальної фабрики, а у даному випадку належить шахті; обсяг вугілля, що приймається на збагачення від зовнішніх суб'єктів, тарифу за збагачення цього вугілля, приросту екологічних витрат за рахунок збільшення кількості породи, що складається на териконі, суми податку на прибуток і обсягу капітальних вкладень у будівництво збагачувальної установки.

Для розрахунку рівня чистого дисконтованого доходу по роках було оптимізоване співвідношення трьох величин:

- 1) обсягу вугілля, що добувається шахтою та збагачується на власній збагачувальній установці;
- 2) обсягу вугілля, що приймається на збагачення від зовнішніх суб'єктів господарчої діяльності;
- 3) обсягу вугілля, що реалізується шахтою у незбагаченому стані.

Оптимізація вказаного співвідношення проводилася за критерієм максимізації значення чистого дисконтованого доходу за кожним з варіантів.

У результаті проведених розрахунків були отримані наступні результати:

- 1) визначено найбільш прибутковий варіант проекту збагачувальних установок з тих, що були розглянуті;
- 2) встановлено, що термін окупності витрат обраного варіанту в умовах шахти “Західно-Донбаська” становить один рік;
- 3) визначено оптимальну структуру завантаження збагачувальної установки власним вугіллям шахти та вугіллям від зовнішніх постачальників;
- 4) розраховано подальшу (на три наступних роки) динаміку доходів від проекту, результати розрахунків наведені на рис. 1. Враховуючи, що капітальні витрати передбачається покрити за рахунок коштів держпідтримки, чистий дисконтований дохід шахти при реалізації поданого проекту, за інших незмінних умов, буде становити за найближчі чотири роки близько 7 млн. грн.;
- 5) результати виконаних розрахунків щодо оптимізації структури збагачення вугілля свідчать, що для шахти найбільш доцільним є збагачення на збудованій збагачувальній установці максимальної кількості свого вугілля та реалізуючи його решти у незбагаченому стані. Однак, у період нарощування шахтою своєї виробничої потужності, коли обсяги видобутку гірничої маси будуть меншими за робочу потужність збагачувальної установки, необхідно буде приймати на збагачення вугілля від зовнішніх постачальників для найбільш повного завантаження установки. Але дилема – “що вигідніше: збагачувати своє вугілля чи одержати прибуток від збагачення чужого?” – безумовно вирішується на користь збагачення свого вугілля.

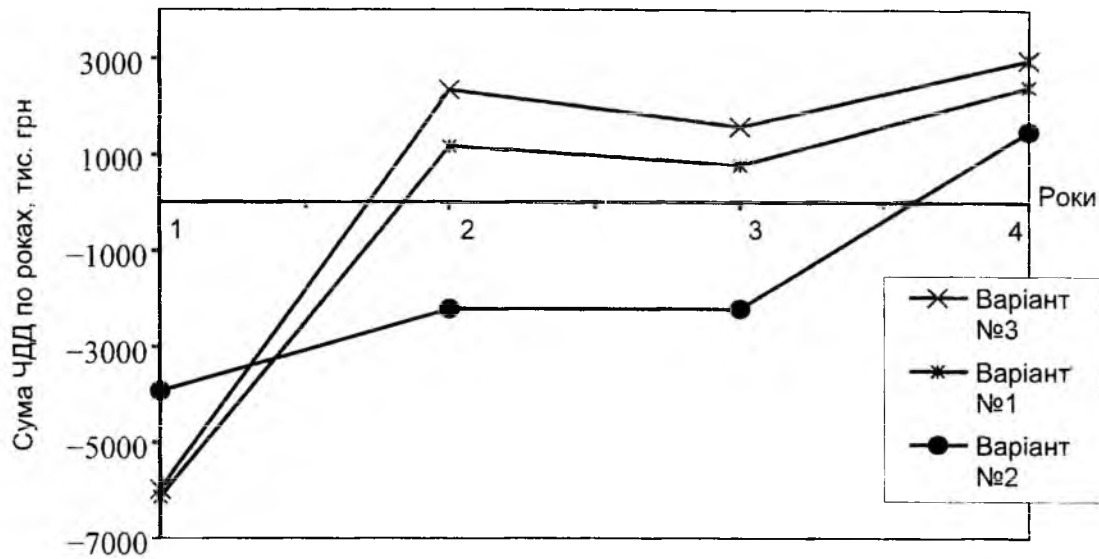


Рис. 1. Динаміка грошових потоків при реалізації проектів

У цілому дослідження показало, що спорудження й експлуатація власної збагачувальної установки характеризується високою рентабельністю і може дати шахті можливість реалізувати вугілля оптимальної якості. Таким чином, визначення та прийняття адекватних зовнішнім та внутрішнім вимогам стратегічних рішень, за рахунок ефективного менеджменту, дозволить знизити собівартість готової вугільної продукції і сприятиме збільшенню кількості шахт, які матимуть змогу функціонувати рентабельно. Слід зазначити, що на 2000-й рік кількість шахт у вугільній галузі України, які функціонували рентабельно без держпідтримки, нараховувала лише 25 шахт, що становить 12% від їх загальної кількості. З держпідтримкою на той же період функціонувало 57 шахт або 28% усіх шахт галузі.

Отже, перспектива впровадження управлінських рішень, що пов'язані з вертикальною інтеграцією, необхідність якої зумовлена існуючими в Україні економічними умовами, уявляється позитивною для багатьох шахт вітчизняної вугільної промисловості. Під час прийняття рішення про застосування цієї концепції для кожного конкретного підприємства треба враховувати можливість негативних стратегічних наслідків вертикальної інтеграції в умовах ринкової економіки. В цілому, питання про стратегічну доцільність спорудження при шахті власної збагачувальної установки потребує детального економічного обґрунтування у кожному окремому випадку.

Рекомендовано до публікації
д.е.н., проф. Сазонцем І.Л. 10.01.03

Надійшла до редакції
06.11.02