

УДК 658.5

к.э.н. Белозерцев О. В.  
(ДонГТУ, г. Алчевск, ЛНР)

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ С УЧЕТОМ ЗАТРАТ

*Разработан методический подход к формированию стратегических альтернатив развития угледобывающих предприятий на основе использования матричной модели, учитывающей затраты на добычу угля и темпы их изменения.*

*Ключевые слова:* стратегия предприятия, угледобывающие предприятия, матричные модели, себестоимость добычи угля, темпы изменения затрат.

**Постановка проблемы.** Реализация долгосрочных стратегий экономического и социального развития республик Донбасса («Наш выбор 2023» в ЛНР и «Сила Донбасса» в ДНР), которые базируются на трех принципиальных составляющих: экономическом росте, социальном прогрессе и безопасности, будет способствовать обеспечению устойчивого развития национальных экономик. Достижение сформированных стратегических целей социального и экономического развития республик возможно только при условии соответствующего развития всех отраслей народного хозяйства с учетом природно-географических и экономических факторов, социального состояния и экологической ситуации в регионе. Особое значение в обеспечении устойчивого развития республик имеют промышленные предприятия тех отраслей, которые являются стратегически важными в обеспечении экономической безопасности стран.

Эффективная и стабильная работа большинства промышленных предприятий зависит от влияния множества факторов как внешней, так и внутренней среды, которые обеспечивают предприятию возможность получения конкурентных преимуществ и своевременную их реализацию. Учитывая неблагоприятное влияние факторов внешней среды, обусловленное рядом объективных и субъективных причин, следует отметить, что экономическое развитие ЛНР сопровождается проявлением кризисных яв-

лений, которые охватили все ее сферы и отрасли. Низкая эффективность производства, отсутствие действенных стимулов предпринимательской активности, неадекватное рыночным условиям управление финансово-хозяйственной деятельностью, ценовые диспропорции усиливают неблагоприятное влияние внешних факторов и являются причинами усиления кризисных явлений. В связи с чем, перед обществом возник ряд проблем, наиболее важной из которых является проблема обеспечения эффективного управления как экономики в целом, так и каждым предприятием отдельно с учетом специфики его функционирования.

Особое значение эта задача приобретает для такой стратегически важной отрасли Донбасса, как угольная. Проводимая на протяжении длительного периода времени политика реструктуризации угольной отрасли, связанная с закрытием неперспективных шахт, привела к резкому сокращению шахтного фонда и ухудшению технико-экономических показателей работы угледобывающих предприятий. В разработанной программе социально-экономического развития ЛНР на период до 2023 года «Наш выбор» восстановлению угольной отрасли региона уделяется особое внимание, что обуславливает необходимость проведения организационно-управленческих и технико-технологических изменений. Вместе с тем проведение необходимых изменений предопределяет разработку новых методических

подходов, а также соответствующих механизмов и инструментов для их реализации.

Анализ научных публикаций отечественных и зарубежных авторов показал, что в условиях нестабильного внешнего окружения одним из эффективных инструментов управления предприятием является стратегическое управление [1–4]. Для реализации стратегического управления на предприятиях различных отраслей были предложены множество подходов к разработке стратегий устойчивого развития [5–7]. Особое место при формировании стратегий занимают матричные методы, которые на основе одно- или многокритериальных показателей позволяют осуществлять выбор направлений развития и соответствующих стратегических альтернатив [8].

Однако следует отметить, что разрабатывая стратегические направления развития угледобывающих предприятий, необходимо учитывать отраслевые особенности их функционирования. К таким основным особенностям относится высокая трудоемкость работ, затратный способ производства, значительная зависимость результатов работы от природных факторов, ограниченные возможности диверсификации и др. Специфической отраслевой особенностью является также структура затрат, 60–70 % которых составляют, в зависимости от условий добычи, условно-постоянные расходы. Это связано с большим объемом работ, обеспечивающих жизнедеятельность угледобывающего предприятия. Следовательно, основным фактором, позволяющим добиться снижения затрат на добычу угля, является повышение объемов добычи.

Таким образом, величина затрат на добычу угля является тем самым комплексным показателем, который отражает производственную, финансовую, технологическую и управленческую деятельность угледобывающего предприятия. Именно этот показатель целесообразно учитывать при оценке состояния и разработке направлений развития угледобывающего предприятия, что актуализирует задачу

разработки стратегических направлений развития с учетом затрат на добычу угля.

**Постановка задачи.** Целью настоящего исследования является разработка методического подхода к выбору стратегических направлений развития угледобывающих предприятий с учетом затрат на добычу угля и темпов их изменения во времени.

**Изложение материала и его результатов.** Обычно экономисты, при определении эффективности работы угледобывающих предприятий, используют показатель, определяющий затраты на добычу 1 т угольной продукции. Как один из основных критериев, себестоимость добычи 1 т угольной продукции используется также при определении объемов необходимых средств поддержания деятельности убыточных предприятий и обеспечения развития других шахт соответствующими профильными министерствами ЛНР и ДНР. Важное значение этого показателя, характеризующего результативность работы шахты, обуславливает проведение исследований по механизму формирования себестоимости добычи 1 т угольной продукции, поиску путей ее снижения, а также использованию при формировании стратегий развития отдельных шахт.

Анализ тенденций изменения таких важных показателей, характеризующих состояние угольной отрасли, как себестоимость 1 т товарной угольной продукции и объем производства товарной продукции, позволяет сделать вывод о том, что большинство предприятий Донбасса находятся в кризисном состоянии. За последнее время себестоимость 1 тонны товарной угольной продукции увеличилась в разы, а объем товарной продукции имеет тенденцию к резкому снижению.

В связи с тем, что величину себестоимости товарной продукции в значительной мере формируют производственные затраты, был осуществлен анализ структуры производственной себестоимости угольной продукции, который показал, что основные затраты связаны с приобретением

## ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ

материалов и оборудования. Это обусловлено опережающим ростом цен на материалы и оборудование для угледобывающих предприятий по сравнению с ростом цен на уголь. Такая ситуация определяет необходимость проведения анализа формирования затрат по добыче угля.

С учетом рекомендаций специалистов и результатов ранее выполненных исследований, для угледобывающего предприятия была сформирована модель создания добавленной стоимости, включающая основные и вспомогательные операции в процессе добычи угля. К основной деятельности угледобывающего предприятия можно отнести: материально-техническое снабжение; добычу угля; обогащение угольной продукции; сбыт угольной продукции. К вспомогательной деятельности угледобывающего предприятия, формирующей добавленную стоимость, можно отнести: создание безопасной и безаварийной работы; проведение и поддержание горных выработок; транспортировку и подъем горной массы, людей и оборудования; водоотлив и проветривание шахты; ремонт и техническое обслуживание оборудования; организацию, планирование и управление производством; управление человеческими ресурсами; бухгалтерский учет и управление финансами; контроль качества угольной продукции.

Анализ работы шахт ЛНР и ДНР позволил выявить рост производственной себестоимости готовой угольной продукции, в первую очередь, за счет увеличения материальных затрат, расходов на оплату труда и отчислений на социальные мероприятия.

Проведенные исследования позволили установить, что для оценки потенциальных возможностей угледобывающих предприятий при решении вопросов обеспечения устойчивого функционирования и определения их дальнейшего развития целесообразно учитывать не только текущие затраты, но и тенденцию изменения величины себестоимости угольной продукции. С этой целью предложен методический подход на основе построения двумерной матрицы

«себестоимость товарной продукции – темпы ее изменения» (рис. 1). Горизонтальная ось матрицы, характеризующая абсолютное значение величины себестоимости товарной продукции в текущем году, на основании данных Министерства угля и энергетики ДНР и Министерства топлива, энергетики и угольной промышленности ЛНР разделена на пять частей и включает следующие предельные значения этого показателя: менее 2000 руб./т; 2001–3000 руб./т; 3001–4000 руб./т; 4001–5000 руб./т; более 5000 руб./т. В зависимости от получения новых статистических данных, градация данной оси может быть скорректирована. Вертикальная ось матрицы определяет темпы изменения себестоимости товарной продукции в текущем году по сравнению с прошлым. Учитывая, что себестоимость добычи угля может иметь различные направления изменений, то она также разделена на пять частей с определением таких интервалов: темпы изменения себестоимости добычи угля меньше чем в 0,5 раза; от 0,51–1,0 раза; в 1,01–1,5 раза; в 1,51–2,0 раза; более чем в 2 раза.

Таким образом, на полях сложившейся матрицы выделено 25 квадратов, которые определяют разное соотношение себестоимости товарной продукции и темпов ее изменения. С целью определения различных групп шахт по этим показателям поле матрицы разделено на три зоны. Первая из них, которая включает квадраты 6, 11, 16–17, 21–24, характеризует положение, когда шахты в условиях низкой себестоимости товарной продукции имеют потенциальные возможности ее снизить путем реализации внутренних резервов. Вторая зона характеризует менее привлекательную позицию, в которой угледобывающие предприятия имеют широкий диапазон изменений себестоимости товарной продукции, что дает возможность улучшить свое экономическое положение при условиях незначительных объемов инвестиционной поддержки. Данная зона охватывает квадраты 1, 7–8, 12–14, 18–19, 25.

**ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ**

Третья зона (квадраты 2–5, 9, 10, 15, 20) определяет позицию, свидетельствующую об ограниченных возможностях угледобывающего предприятия снизить себестоимость, как за счет внутренних резервов, так и путем предоставления государственной поддержки или инвестиций.

Таким образом, на полях сложившейся матрицы выделено 25 квадратов, которые определяют разное соотношение себестоимости товарной продукции и темпов ее изменения. С целью определения различных групп шахт по этим показателям поле матрицы разделено на три зоны. Первая из них, которая включает квадраты 6, 11, 16–17, 21–24, характеризует положение, когда шахты в условиях низкой себестоимости товарной продукции имеют по-

тенциальные возможности ее снизить путем реализации внутренних резервов. Вторая зона характеризует менее привлекательную позицию, в которой угледобывающие предприятия имеют широкий диапазон изменений себестоимости товарной продукции, что дает возможность улучшить свое экономическое положение при условиях незначительных объемов инвестиционной поддержки. Данная зона охватывает квадраты 1, 7–8, 12–14, 18–19, 25. Третья зона (квадраты 2–5, 9, 10, 15, 20) определяет позицию, свидетельствующую об ограниченных возможностях угледобывающего предприятия снизить себестоимость, как за счет внутренних резервов, так и путем предоставления государственной поддержки или инвестиций.

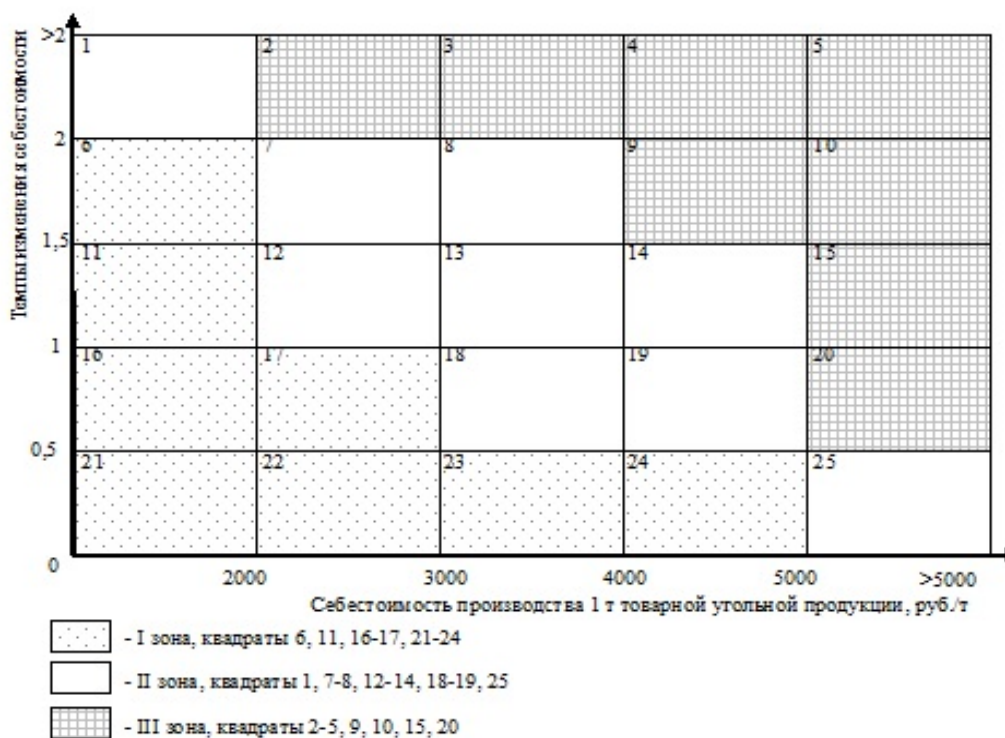


Рисунок 1 Матрица «себестоимость товарной продукции – темпы изменения»

Характеризуя шахты, относящиеся к первой зоне, следует отметить наличие у них потенциальных возможностей обеспечения своего устойчивого развития за счет мобилизации внутренних резервов, о чем свидетельствуют экономические показате-

ли их функционирования. Уменьшение количества шахт в данной группе приводит к значительному снижению объемов добычи угля, поскольку именно шахты, находящиеся в данной зоне, характеризуются объемами добычи угля выше среднеотрасле-

вых. Как правило, уменьшение объемов добычи угля шахтами данной зоны, в первую очередь, объясняется ухудшением экономического развития шахт из-за негативного влияния факторов внешней среды, ухудшением горно-геологических условий добычи и ростом затрат на добычу угля. Государственные дотации или привлеченные инвестиции для данной группы шахт могут быть направлены как на финансирование развития (обеспечение своевременного выполнения программ по восстановлению фронта очистных работ и введение в действие новых очистных забоев), так и на поддержание путем предоставления частичных дотаций на покрытие расходов по себестоимости, что позволит предприятиям не снижать объемы добычи угля и обеспечить их эффективное функционирование.

Для шахт, расположенных в первой зоне, наиболее эффективными могут быть стратегии внешнего и внутреннего роста, выбор которых зависит от экономического состояния шахты и влияния факторов, определяющих эффективность ее функционирования. Реализация стратегий внешнего роста предполагает изменение структуры предприятий за счет создания вертикально интегрированных структур или объединения с другой шахтой и образования шахтоуправления. При внутреннем росте решаются задачи по увеличению объемов добычи угля и улучшению других технико-экономических показателей путем поиска внутренних резервов и интенсификации производства. Шахты этой группы могут быть привлекательными для инвесторов в условиях их приватизации. Эти шахты также имеют возможность, при условии обеспечения государственной поддержки или привлечения инвестиций в полном объеме, повысить свою эффективность, обеспечивая увеличение объемов добычи угля.

К шахтам второй зоны в первую очередь можно отнести предприятия, перешедшие из первой зоны, которые полностью реализовали свой имеющийся потенциал по увеличению объемов добычи угля при росте

затрат на его добычу. Данные предприятия использовали все внутренние резервы для компенсации роста затрат, а увеличение объемов добычи угля возможно только при наличии привлечения инвестиций или государственных дотаций. Увеличение шахт этой группы свидетельствует о негативной тенденции, сложившейся в угольной отрасли, связанной с постоянным увеличением себестоимости товарной продукции. Шахты этой зоны в условиях увеличения объемов требуемых инвестиций или государственной поддержки как на техническое обновление и капитальное строительство, так и на частичное покрытие расходов по себестоимости продукции, имеют возможности улучшения своего экономического положения. Эти шахты могут также быть привлекательными в условиях их приватизации. Для них наиболее приемлемыми являются стратегические альтернативы, связанные с удержанием позиций, повышением потенциальных возможностей и обеспечением дальнейшего развития.

Третью зону занимают шахты, характеризующиеся высокими значениями показателя себестоимости производства 1 т товарной угольной продукции и для которых характерна тенденция его ежегодного увеличения. Увеличение количества угледобывающих предприятий в данной группе свидетельствует о значительном ухудшении экономического положения подобных шахт, сопровождаемого снижением объемов добычи угля и увеличением объемов государственных дотаций. Если в данной зоне находится значительная часть всех угледобывающих предприятий, то можно говорить о наличии кризисной ситуации в отрасли и о неэффективном использовании бюджетных средств. Потенциал этих шахт не позволит им самостоятельно обеспечить стабильную и эффективную работу, а также улучшить технико-экономические показатели. Шахты этой зоны имеют широкий диапазон себестоимости товарной продукции, но для большинства из них характерна тенденция ежегодного роста себестоимости.

Стратегические альтернативы развития шахт этой зоны предусматривают проведение дополнительных исследований с целью определения инновационного потенциала шахт, которые имеют возможность развития и которые должны в первую очередь поддерживаться государством. Широкий спектр угледобывающих предприятий с разным экономическим положением, обуславливает реализацию различных стратегических альтернатив, предусматривающих как обеспечение выживаемости в краткосрочной перспективе и дальнейшее развитие в долгосрочной, так и консервацию и закрытие.

**Выводы.** Анализ показал, что в процессе оценки потенциальных возможностей угледобывающих предприятий по обеспечению устойчивого функционирования в краткосрочном и в долгосрочном периоде целесообразно учитывать не только абсо-

лютное значение себестоимости в текущем периоде, но и тенденцию изменения этого показателя, для чего предложено сформировать матрицу «себестоимость товарной продукции – темпы ее изменения». Использование разработанной матрицы для разделения шахт на группы позволит выделить угледобывающие предприятия с различным экономическим положением и потенциалом, для которых можно формировать различные стратегические альтернативы.

Предложенная матрица может быть использована для анализа экономического состояния и оценки инвестиционной привлекательности шахт соответствующими профильными министерствами ЛНР и ДНР, а также формирования стратегических альтернатив их развития на основе деления всех шахт по группам в соответствии с расположением их в зонах матрицы.

#### Библиографический список

1. Анцупов, А. Я. *Стратегическое управление [Текст]* / А. Я. Анцупов. — М. : Техносфера, 2015. — 344 с.
2. Пирс II, Д. *Стратегический менеджмент [Текст]* / Д. Пирс II, Р. Робинсон ; пер. с англ. Е. Милютин. — СПб. : Питер, 2013. — 560 с.
3. Аналоуи, Ф. *Стратегический менеджмент малых и средних предприятий [Текст]* / Ф. Аналоуи, А. Карамии ; пер. с англ. — М. : ЮНИТИ, 2012. — 400 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).
4. Керцнер, Г. *Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Текст]* / Г. Керцнер. — М. : ДМК, 2014. — 320 с.
5. Ганич, Я. В. *Стратегическое управление в рыбной отрасли [Текст]* : учебник / Я. В. Ганич, Е. В. Клиппенштейн, Н. Г. Мищенко, Ю. С. Морозова. — М. : МОРКНИГА, 2014. — 309 с.
6. Моисеева, Н. К. *Стратегическое управление туристической фирмой [Текст]* / Н. К. Моисеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Финансы и статистика, 2007. — 208 с.
7. Засько, Ю. В. *Стратегическое управление угольной отраслью [Текст]* / Ю. В. Засько. — М. : МГТУ, 2005. — 333 с.
8. Тумин, В. М. *Стратегическое управление организацией [Текст]* : учебное пособие / В. М. Тумин, Г. Д. Антонов, О. П. Иванова. — М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 239 с.

© Белозерцев О. В.

*Рекомендована к печати д.э.н., проф., зав. каф. ЭП ЛНУ им. В. Даля Максимовым В. В.*

*Статья поступила в редакцию 08.02.19.*

**к.е.н. Белозерцев О. В.** (ДонДТУ, м. Алчевськ, ЛНР, [belozertcev@bk.ru](mailto:belozertcev@bk.ru))

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
З УРАХУВАННЯМ ВИТРАТ**

*Розроблено методичний підхід до формування стратегічних альтернатив розвитку вугледобувних підприємств на основі використання матричної моделі, що враховує витрати на видобуток вугілля і темпи їх змін.*

**Ключові слова:** стратегія підприємства, вугледобувні підприємства, матричні моделі, собівартість видобутку вугілля, темпи зміни витрат.

**PhD in Economics Belozertsev O. V.** (DonSTU, Alchevsk, LPR, [belozertcev@bk.ru](mailto:belozertcev@bk.ru))

**FORMING A DEVELOPMENT STRATEGY FOR COAL MINING ENTERPRISES  
CONSIDERING THE COST**

*There has been developed a methodological approach to forming strategic development alternatives of coal mining enterprises based on the use of matrix model that takes into account the cost of coal mining and the rate of change.*

**Key words:** enterprise strategy, coal mining enterprises, matrix models, coal mining cost, rate of cost change.