

УДК 33.012:334.72

**О. В. Белозерцев,**

*канд. екон. наук,*

*доцент,*

*Донбаський державний технічний  
університет, м. Алчевськ*

### **ОСОБЛИВОСТІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ВУГЛЕВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Динамічні зміни зовнішнього середовища, що посилюються у трансформаційному періоді, актуалізували завдання, які пов'язані з пошуком механізмів адаптації підприємств до нових умов господарювання і зниженням наслідків негативного впливу факторів на результати їх діяльності. Як показує світовий досвід, високоефективним ринковим інструментом, що дозволяє в цих умовах забезпечити стійку роботу підприємства і його довгострокову конкурентоздатність, є реструктуризація.

Цей же досвід вирішення подібних завдань у вітчизняній і закордонній практиці показує, що реструктуризація підприємств визначає проведення

необхідних змін у всіх його структурних підрозділах на різних ієрархічних рівнях. Для проведення таких змін на підприємстві формується відповідна концепція управління процесами реструктуризації і здійснюється вибір адекватних інструментів і механізмів для забезпечення її ефективної реалізації з урахуванням галузевих особливостей функціонування підприємства. При цьому результативність структурних перетворень залежить від багатьох факторів, основними з яких є готовність підприємства до майбутніх змін і наявність управлінського персоналу, здатного формувати та реалізовувати відповідні проекти і програми, які передбачають ви-

© О. В. Белозерцев, 2009

робничо-технічні, організаційно-економічні, фінансово-господарські і правові зміни.

Особливу актуальність завдання щодо формування відповідної концепції реструктуризації, а також питання, які пов'язані з розробкою і реалізацією програм і механізмів проведення структурних перетворень, мають для вугільної галузі, яка є важливою складовою в забезпеченні енергетичної безпеки країни і яка протягом тривалого періоду знаходиться у кризовій ситуації. При цьому реструктуризація вугільної галузі більшістю вчених і практиків розглядається як основна умова забезпечення стійкої і збалансованої роботи вуглевидобувних підприємств.

Як показали дослідження, питання структурних перетворень вугільної промисловості є актуальними не тільки для України, а й для більшості вуглевидобувних країн світу [1–3]. У країнах Східної Європи реструктуризацію вугільної галузі розпочато ще у 50-х роках минулого сторіччя, а її результати свідчать про можливість подолання кризових явищ у вугільній галузі і вирішення завдань енергозабезпечення країни. Проблеми проведення змін у вугільній галузі України знайшли відображення в численних публікаціях фахівців, які досліджують особливості проведення структурних перетворень на вуглевидобувних підприємствах країни і пропонують різні антикризові заходи [4–7].

Як один із перспективних напрямів реструктуризації фахівцями визначається приватизація вуглевидобувних підприємств. Однак на теперішній час приватизовані найбільш привабливі шахти, а у власності держави знаходяться різні за економічним станом вуглевидобувні підприємства, більшість з яких не мають можливості забезпечити збалансовану і стабільну роботу і потребують проведення процедур реструктуризації. Однак проведений аналіз розроблених програм і більшості наукових публікацій у цьому напрямку дозволяє зробити висновок про те, що процедури реструктуризації в основному реалізуються вже в умовах діючої кризи, коли постає питання забезпечення виживання вуглевидобувних підприємств на основі реалізації антикризових процедур [8–9]. За таких умов реструктуризація вуглевидобувних підприємств на цьому етапі розвитку, як правило, полягає в закритті шахт, так як підтримка їх функціонування вимагає значних фінансових ресурсів [10]. Разом з тим, як показали дослідження, реструктуризація вугільної галузі тільки в напрямку закриття шахт, у тому числі і зі значними запасами вугілля, без достатніх економічних обґрунтувань, зумовлює значні втрати для національної економіки [11].

*Сформована у вугільній галузі ситуація актуалізує вирішення завдань із дослідження особливостей реструктуризації вуглевидобувних підприємств Мінвуглепрому України на різних етапах розвитку для*

*забезпечення їх стабільної і збалансованої роботи, що і є метою статті.*

Як показав аналіз, результати функціонування вуглевидобувних підприємств багато в чому визначаються напрямом та інтенсивністю впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які досліджено і знайшли своє відображення в численних публікаціях авторів. У залежності від кількості факторів і ступеня їх впливу, техніко-економічні показники роботи шахт змінюються в досить широкому діапазоні, що визначає необхідність їх розподілу на однорідні групи. Різна кількість груп, які пропонуються авторами, а також кількість шахт, віднесених до кожної з них, залежать від критеріїв оцінки й завдань, які вирішуються у процесі дослідження.

Кожне вугледобувне підприємство залежно від економічного стану і належності до відповідної групи зумовлює застосування різних процедур реструктуризації. При цьому більшість авторів розглядають реструктуризацію як адаптацію підприємства до зовнішнього середовища за допомогою комплексу організаційно-економічних, правових, технічних заходів, які спрямовані на зміну організаційної структури і функціональних сфер діяльності підприємства [12, с. 19]. Відповідно до вугледобувних підприємств автори пропонують під реструктуризацією розуміти здійснення робіт із модернізації гірничого господарства, переоснащення гірничо-шахтного обладнання на нове, сучасне і проведення інших заходів щодо стабілізації роботи шахти [7, с. 25–26].

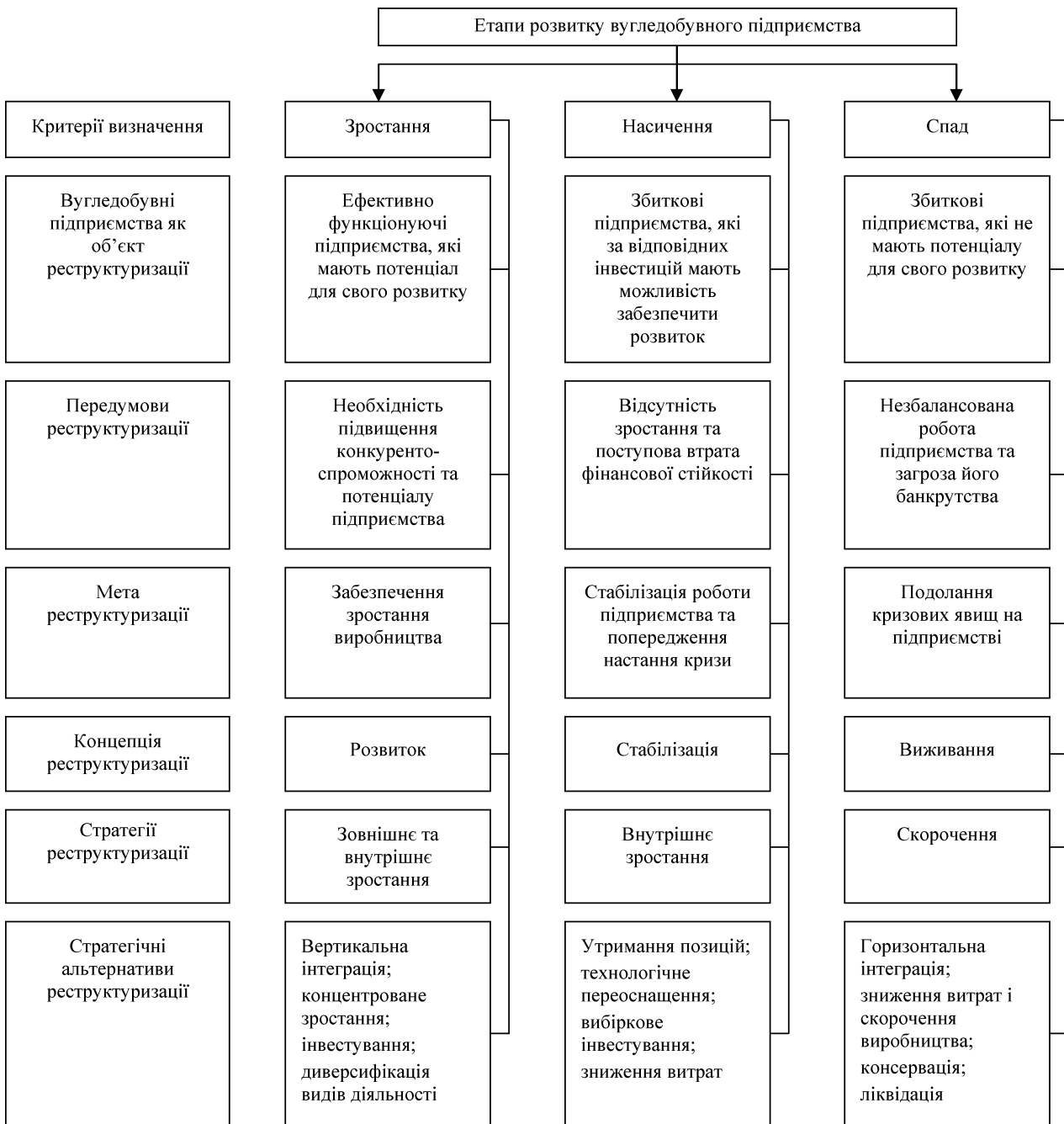
Тобто реструктуризація передбачає проведення змін на вугледобувному підприємстві як на корпоративному, так і функціональному рівнях залежно від впливу багаточисленних факторів, серед яких визначається і етап розвитку підприємства.

Життєвий цикл підприємства більшість фахівців ототожнюють з хвилеподібною моделлю розвитку й виділяють окремі фази або етапи, кількість яких коливається від 2 до 8 і визначається завданнями дослідження. Фактична крива циклу розвитку вугледобувного підприємства може суттєво відрізнятись від її теоретичної моделі, що зумовлено впливом значної кількості факторів і особливістю функціонування шахти. У зв'язку з чим при визначенні процедур і механізмів проведення структурних перетворень на вугледобувному підприємстві пропонується враховувати етап його розвитку, який опосередковано може визначатися економічним станом шахти та рівнем відпрацьованості запасів. Проведений аналіз дозволив виділити три групи шахт, які знаходяться на різних етапах розвитку: зростання, насичення, спаду. При цьому шахти, які знаходяться на різних етапах розвитку, мають свої особливості, що повинні бути враховані при формуванні цілей рест-

## Проблеми управління виробництвом

реструктуризації та виборі стратегічних альтернатив їх реалізації. У зв'язку з чим була запропонована

відповідна класифікація напрямів реструктуризації шахт залежно від етапів їх розвитку (рис. 1).



**Рис. 1. Класифікація напрямів реструктуризації залежно від етапу розвитку вугледобувного підприємства**

Як критерій віднесення вугледобувного підприємства до відповідної групи був використаний коефіцієнт ефективності роботи шахти, який розраховувався як відношення собівартості виробництва 1 т товарної вугільної продукції до ціни її реалізації. Вугледобувні підприємства, в яких коефіцієнт ефективності менше одиниці, можна віднести до групи шахт, що знаходяться на етапі зростання. Шахти, в яких запропонований коефіцієнт коливається в діапазоні

1,01–2, – можуть бути віднесені до другої групи, що відображає етап насичення. Шахти, в яких собівартість виробництва 1 т товарної вугільної продукції більш ніж у два рази перевищує ціну її реалізації, – можна визначити як ті, що знаходяться на етапі спаду.

Відповідно до запропонованої класифікації проведено аналіз роботи вугледобувних підприємств Мінвуглепрому України у 2007 р. і здійснено розподіл їх на відповідні групи (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльний аналіз питомої ваги шахт Мінвуглепрому України, що знаходяться на різних етапах свого розвитку, і обсягів видобутку вугілля на цих підприємствах

Найменування показника	Етап зростання	Етап насичення	Етап спаду
1. Питома вага шахт, які відносяться до відповідної групи, %	9,02	38,52	52,46
2. Питома вага видобутку вугілля шахтами відповідної групи, %	31,88	50,66	17,46

Аналіз показав, що за результатами роботи у 2007 р. тільки 9 % шахт Мінвуглепрому України можна віднести до тих, що знаходяться на етапі розвитку, але питома вага видобутку вугілля цими шахтами становить біля 32 %. У той час більше 52 % шахт, які знаходяться на етапі спаду, видобувають лише 17 % вугілля від загального обсягу видобутку вугілля шахтами Мінвуглепрому України.

Розглядаючи вуглевидобувні підприємства як об'єкти реструктуризації, слід зазначити їх особливості, які необхідно враховувати при формуванні механізмів реалізації структурних перетворень.

Шахти, що знаходяться на етапі зростання, характеризуються високими техніко-економічними показниками, стабільною і збалансованою роботою. Як правило, такі вуглевидобувні підприємства в умовах кризи рідко стають об'єктами реструктуризації через своє стійке економічне становище. Однак слід зазначити, що підприємства, які здійснюють видобуток вугілля, мають відмінну рису, пов'язану з постійним переміщенням фронту очисних робіт і необхідністю постійних капіталовкладень для підтримки і розширення виробництва. У міру відпрацювання вугільних пластів і поглиблення гірничих робіт погіршуються гірничо-геологічні умови і посилюється негативний вплив природних факторів. Унаслідок чого стійко і рентабельно працююче вуглевидобувне підприємство без необхідних інвестицій для забезпечення простого відтворення за короткий проміжок часу може погіршити результати своєї діяльності і перейти в наступну фазу свого економічного розвитку.

З огляду на те, що вуглевидобувні підприємства, які знаходяться на стадії зростання, є лідерами в галузі і мають значний виробничий потенціал, їх можна розглядати як стратегічні об'єкти, що здатні забезпечити народно-господарські потреби країни твердим паливом і підтримати економічну безпеку країни.

У 2007 р. середньорічний обсяг видобутку вугілля кожною шахтою, що знаходиться на етапі зростання, становив 815 тис. т, а середня собівартість видобутку 1 т вугілля – 254 грн/т.

Враховуючи їх економічний стан, як передумову проведення перетворень на цих шахтах, можна розглядати посилення конкурентних переваг, конкурентоздатності і виробничо-економічного потенціалу. Основною метою проведення структурних перетворень на цих підприємствах може бути забезпечення зростання виробництва за рахунок максимального використання і збільшення виробничої потужності шахти.

Концепція реструктуризації, яка пов'язана з розвитком підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі, зумовлює формування відповідних стратегій, що відображають загальні напрями розвитку шахти. Як базові стратегії реструктуризації для цієї групи вуглевидобувних підприємств можуть бути рекомендовані стратегії зовнішнього і внутрішнього зростання.

Аналізуючи вуглевидобувні підприємства другої групи, які знаходяться на етапі насичення, слід зазначити, що у 2007 р. середньорічний обсяг видобутку вугілля на кожній шахті цієї групи становив 303 тис. т, середня собівартість видобутку вугілля сягала 528 грн/т, а середня ціна реалізації – 343 грн/т.

Як відзначалося, у процесі видобутку вугілля постійно збільшується глибина гірничих робіт, погіршуються гірничо-геологічні умови, збільшується довжина підготовчих виробок, які необхідно підтримувати, ускладнюються схеми провітрювання і транспорту, з'являється необхідність проведення спеціальних заходів щодо запобігання раптових викидів вугілля і газу, зниження метановиділення, що ускладнює роботу всіх підсистем шахти й обумовлює зростання витрат на видобуток вугілля. Однобічна негативна спрямованість впливу природних факторів виснажує фінансові ресурси шахти, які необхідно витратити на виконання основних і допоміжних процесів із видобутку вугілля. У цих умовах вуглевидобувне підприємство знижує обсяги проведення підготовчих виробок і скорочує фронт очисних робіт, що веде до погіршення техніко-економічних показників її роботи. Відсутність зростання на підприємстві і поступова втрата стійкості визначає необхідність проведення структурних перетворень. Разом з тим шахти, що знаходяться на цьому етапі розвитку, мають значні запаси вугілля, виробничий потенціал і при відповідних інвестиціях можуть у відносно короткий час забезпечити стійку і збалансовану роботу.

Як основну мету реструктуризації на цих шахтах можна розглядати стабілізацію роботи підприємства і попередження настання кризи. Відповідно до поставленої мети доцільно на основі аналізу роботи технологічних ланок і підсистем шахти визначити «слабкі» ділянки, що стримують її ефективну роботу, які в першу чергу можуть стати

об'єктами проведення змін. Для реалізації концепції стабілізації на підприємстві, можуть, обиратися стратегії внутрішнього росту. Основним завданням підприємств, що здійснюють реструктуризацію на цьому етапі, є пошук джерел фінансування. У зв'язку з тим, що шахти цієї групи не привабливі для інвесторів, їх робота, в основному, буде підтримуватися державою. Основною умовою забезпечення збалансованої й усталеної роботи шахт на етапі насичення є своєчасна й у повному обсязі фінансова підтримка, що дозволяє відновити фронт очисних робіт, забезпечити встановлені обсяги видобутку вугілля й інші техніко-економічні показники. При відсутності можливості забезпечити фінансову підтримку в повному обсязі на вуглевидобувному підприємстві поступово будуть скорочуватися обсяги видобутку вугілля і збільшуватися витрати на його видобуток, що буде сприяти погіршенню економічного стану шахти.

Особливість реструктуризації вуглевидобувних підприємств на цьому етапі розвитку полягає в тому, що всі перетворення і зміни повинні здійснюватися в період, коли робота шахт фінансово незбалансована. Така ситуація обумовлює залучення значних обсягів дотацій для досягнення поставлених цілей, а також знижує вірогідність отримання позитивних результатів щодо стабілізації роботи шахт і ефективність використання інвестицій.

Найбільш частіше реструктуризацію проводять на етапі життєвого циклу вугледобувного підприємства, який визначається як «спад». Тобто в той період, коли кризові процеси набули явних ознак і підприємство не має можливості самостійно забезпечити стабільне функціонування. Аналіз показав, що у 2007 р. середній обсяг видобутку вугілля шахтами на цьому етапі становив 77 тис. т за рік, а середня собівартість видобутку вугілля перевищувала 1000 грн/т при ціні реалізації вугілля 371 грн/т. Шахти цієї групи характеризуються фінансовою незбалансованістю, погіршенням усіх техніко-економічних показників, а також відсутністю потенціалу для самостійного подолання кризових явищ. Відсутність фронту очисних робіт, низький рівень видобутку вугілля і значні витрати на його видобуток потребують проведення суттєвих змін в усіх підсистемах і технологічних ланках вугледобувного підприємства, а це, у свою чергу, вимагає значних обсягів фінансових ресурсів. Функціонування шахт на цьому етапі підтримується за рахунок державних дотацій, основна частина яких витрачається на часткове покриття витрат на собівартість видобутку вугілля, яка постійно збільшується.

Мета структурних перетворень на цьому етапі полягає у впровадженні антикризових заходів для подолання кризових явищ на підприємстві та попе-

редженні банкрутства. При цьому концепцію реструктуризації можна визначити як забезпечення виживання вугледобувного підприємства в умовах погіршення його економічного стану та посилення негативного впливу гірничо-геологічних умов відпрацювання вугільних пластів.

Для реалізації мети реструктуризації може використовуватися базова стратегія скорочення, яка передбачає пошук напрямів щодо виживання вугледобувного підприємства у короткостроковій перспективі.

За умов наявності на вугледобувному підприємстві значних запасів вугілля та інноваційного потенціалу, який може забезпечити його розвиток при відповідних обсягах фінансування, а також враховуючи можливі зміни кон'юнктури на світовому енергетичному ринку, що передбачають збільшення ціни на газ, може бути використана стратегічна альтернатива, якою передбачається консервація вугледобувного підприємства, вид якої залежить від впливу різних факторів. Стратегія ліквідації повинна використовуватися лише в тому випадку, коли шахта не має інноваційного потенціалу розвитку і промислових запасів вугілля в межах гірничого відводу шахти, а також коли відсутня можливість збільшення розміру шахтного поля за рахунок резервних ділянок.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що найбільш ефективно проводити зміни на підприємстві і реалізовувати процедури реструктуризації не в період прояву кризи, а ще на етапах, коли шахта стабільно працює і має можливість ефективно використовувати інвестиції. Ефективність використання коштів на різних етапах розвитку вугледобувних підприємств розглянемо на основі аналізу такого показника, як обсяг державних дотацій на 1 т видобутку вугілля (рис. 2).

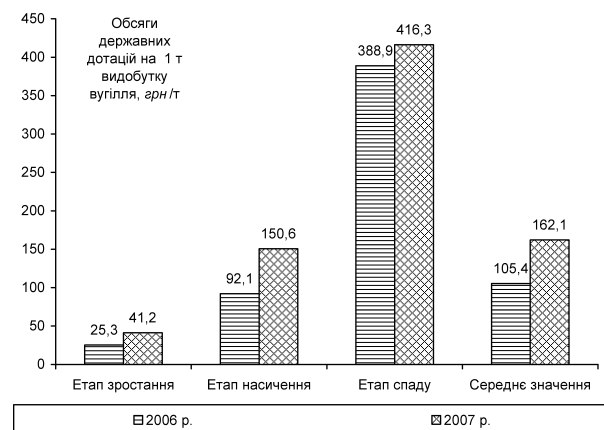


Рис. 2. Порівняльний аналіз обсягів державних дотацій на вугледобувних підприємствах Мінвуглепрому України, що знаходяться на різних етапах розвитку

Аналіз показав, що вугледобувні підприємства, які знаходяться на етапі розвитку, отримують у 10 раз менше державних дотацій на 1 т видобутку вугілля ніж шахти, що знаходяться на етапі спаду, і в 4 рази менше середнього обсягу дотацій, які виділяються державою для підтримки шахт Мінвуглепрому України. При цьому щорічний видобуток вугілля на цих шахтах у середньому більш ніж у 10 разів перевищує цей показник, досягнутий на шахтах, етап розвитку яких визначається як спад. *Таким чином, можна визначити, що підтримка функціонування вугледобувних підприємств, які знаходяться на етапі спаду, фактично здійснюється за рахунок підприємств, що функціонують стабільно, що не дозволяє їм реалізувати наявний виробничо-економічний потенціал і збільшити обсяги видобутку вугілля.*

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що реструктуризація вугледобувних підприємств, які знаходяться на різних етапах розвитку, має відмінності, що визначає використання різних стратегій, механізмів та інструментів проведення змін на підприємстві. Враховуючі ці особливості, запропоновано класифікацію напрямів реструктуризації залежно від етапу розвитку вугледобувного підприємства. У процесі дослідження визначено також, що проведення змін на шахтах найбільш ефективно проводити на ранніх етапах їх розвитку – зростання і насичення. Найбільш поширена на теперішній час практика проведення процедур реструктуризації, які реалізуються після настання кризи, потребує залучення значно більших обсягів державних дотацій, використання яких не дозволяє суттєво поліпшити економічну ситуацію на вугледобувних підприємствах і забезпечити їх стабільне функціонування.

### Література

1. Ямпольская И. Л. Опыт реструктуризации угольной промышленности в странах мира / Ямпольская И. Л. // Теория и практика управления. – 2005. – № 4. – С. 44–58.
2. Амитан В. Н. Экономико-политические и социальные проблемы реформирования угольной промышленности за рубежом / Амитан В. Н., Киклевич Ю. Н. // Уголь Украины. – 2004. – № 1. – С. 52–55.
3. Алымов В. А. Обобщение опыта зарубежных стран по реструктуризации угольной промышленности / В. А. Алымов, Л. Н. Гарбузенко, Н. Н. Богатыренко. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1998. – 24 с.
4. Амоша О. І. Перспективи розвитку та реформування вітчизняної вугільної промисловості на фоні світових тенденцій / О. І. Амоша, А. І. Кабанов, Л. Л. Стариченко. – Донецьк : ІСП НАН України, 2005. – 32 с.
5. Залесов М. Д. Реструктуризация в угольной отрасли и ее последствия / Залесов М. Д., Охременко А. Ф. // Региональные перспективы. – 2003. – № 4–5. – С. 8–10.
6. Экономические проблемы реформирования угольной промышленности / А. И. Амоша, Ю. П. Ященко, А. И. Чиликин, Л. Н. Рассуждай. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2002. – 60 с.
7. Реструктуризация угольной отрасли Украины – путь к корпоративному управлению : монография / Б. Г. 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.
8. Адамов Б. И. Проблемы вывода из кризиса угольной промышленности Украины на региональном уровне / Б. И. Адамов, Л. Н. Рассуждай. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1998. – 24 с.
9. Антикризисное управление деятельностью антрацитовых шахт : монография / А. И. Амоша, Я. В. Дробот, Ю. Б. Скаженик, И. Н. Лещенко. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2006. – 84 с.
10. Брайнин Л. Ликвидация неперспективных шахт / Брайнин Л., Гребенникова Л. // Бизнес-информ. – 1997. – № 15. – С. 50–52.
11. Лященко О. Ф. Экономические затраты от долгосрочного закрытия угольных шахт / Лященко О. Ф. // Уголь Украины. – 2001. – № 5. – С. 22–24.
12. Отенко И. П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия : научное издание / И. П. Отенко, Н. А. Москаленко. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2005. – 216 с.

Подано до редакції 20.04.2009 р.