

УДК 658.152:622.333(477)

Бондаренко Я.П., Волощенко Д.В.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ВУГІЛЬНИХ ШАХТ НА БАЗІ БЮДЖЕТУВАННЯ

Стаття присвячена проблемі удосконалення процесів прогнозування, планування й оптимізації використання ресурсів вугільних підприємств. Наведена логічна схема побудування бюджетної моделі шахти, яка передбачає збалансування показників діяльності шахт.

The article is devoted to the problem of improvement of processes of prognostication, planning and optimization of the use of resources of coal enterprises. The logical chart of construction of budgetary model of mine which foresees balancing of performance indicators of enterprise is resulted.

Зміни в економіці нашої держави, що проходять протягом останніх 15 років, суттєво відобразилися і на стані окремих галузей, особливо тих, що пов'язані з сировинною базою України – як найбільш привабливих для приватного капіталу. Зокрема у вугільній промисловості це призвело до зміни жорсткої ієрархічної системи управління, на якій будувалися відносини між підприємствами в колишньому СРСР до різноманіття форм та методів господарювання для кожної окремої шахти.

У цей час вугільна промисловість України переживає період надзвичайно хворобливих, але неминучих перетворень, пов'язаних із адаптацією до ринкових умов. У зв'язку з нераціональним освоєнням і використанням вугільних запасів України, як за обсягами їх видобутку, так і за територіальними ознаками розміщення протягом останніх 10 років енергетичний потенціал вугілля падав, вугілля ставало усе більш неконкурентоспроможним енергоносієм.

Ефективність процесу видобутку вугілля визначається точністю оцінки базисного стану кожного підприємства і виділення впливних чинників, на його розвиток. Будь-яка шахта використовує в своїй діяльності різноманітні за об'ємом і якістю ресурси, основними з яких виступають техніко-технологічні, просторові, організаційно-управлінські та кадрові. Згідно ресурсної теорії шахта – це складна система, що володіє внутрішніми природними особливостями (цінностями), постійно взаємодіє із зовнішнім оточенням. Найважливішими характеристиками ресурсів виступають: вартісні й якісні обмеження, можливості заміни і комбінування з іншими чинниками виробництва. Не всі ресурси мають рівну значущість. Вони потрапляють під різні класифікаційні характеристики: звичні і стратегічні, матеріальні і нематеріальні, гомогенні і гетерогенні. Всі ресурси містять в собі величезний потенціал, який важливо правильно використовувати. Безліч робіт, присвячених проблемам управління, прямо або побічно торкаються питань вдосконалення взаємодії ресурсів, розвиваючи ресурсну теорію [1,2].

Ресурсна концепція дозволяє оцінити роботу вугледобувного підприємства під новою точкою зору. Чисто ринкові вимоги, тобто необхідність реагування на дії конкурентів і зміни ринкової ситуації, стають менш важливими, коли можливості ресурсів дозволяють діяти в різних напрямках і розширювати спектр виконуваних функцій.

Розробка напрямів удосконалення механізму управління вугільними підприємствами в умовах ускладнення гірничо-геологічних умов відпрацьовування запасів повинна вироблятися з урахуванням того, що конкурентні переваги створюються на базі портфелю ресурсів, визначаються його продуктивністю і складністю повторення наявного поєднання. Стійка конкурентна перевага виникає в результаті здійснення цілеспрямованих управлінських рішень.

Зростання конкурентоспроможності вугілля на ринку енергоносіїв базується на використуванні підприємствами гетерогенних, якісно неоднорідних ресурсів. Гетерогенність ресурсів – основа для застосування унікальних стратегій і накопичення стратегічних компетенцій. В процесі формування стратегії розвитку необхідно враховувати, що останніми роками практично для всіх виробників вугільної продукції створюються умови для досягнення гомогенності ресурсів і, перш за все, за рахунок створення стратегічних альянсів («вугілля- кокс-метал», «вугілля-енергетика»).

У низці робіт [3,4] обґрунтовано критерії доцільності створення об'єднань підприємств у паливно-енергетичному комплексі. Вони полягають в одержанні приросту агрегованої величини економічної доданої вартості об'єднання в порівнянні із сумою економічної доданої вартості підприємств – учасників об'єднання до його утворення, за умови, що кожний з учасників здатний виробляти позитивну величину доданої вартості. Додатковою умовою доцільності створення об'єднань є технологічна сполученість підприємств, що мають різну пріоритетність впливу операційної, інвестиційної та фінансової діяльності на додану вартість.

Конкурентні переваги виникають в результаті взаємодоповнення ресурсів і посилення новими, і тому управлінські рішення і дії, підлеглі загальній стратегії, здатність до організаційного конструювання – це чинники, що розширюють стандартний набір ресурсів.

Мережеві організаційні структури, стратегічні альянси – це майбутнє вугільної промисловості України. А найближчим часом необхідно здійснення реорганізації діяльності для досягнення відповідності структур зовнішньому середовищу і завданням підвищення ефективності вуглевидобутку. Пошук оптимальної форми має призвести до структури, що відповідає критеріям: простота, раціональність, концентрація переваг різних форм бізнесу, максимальна активізація діяльності людей, зростання відповідальності і зацікавленості персоналу.

Для створення організаційних структур управління, відповідних сучасним вимогам, необхідно визначитися в питаннях оптимальної потужності підприємства, плануванні відпрацьовування запасів та максимальної концентрації ведення гірничих робіт.

Одним із найважливіших завдань реформування вугільної галузі було й лишається поступове роздержавлення цього сектора економіки. Разом з тим на сьогодні відсутня чітка галузева програма приватизації вугільних підприємств, у якій з урахуванням економічного стану кожного з них планувалися б терміни та особливості проведення приватизації, а також визначалися конкретні заходи щодо їх державної підтримки [5].

Вивчення досвіду трансформаційних процесів у вугільній промисловості України свідчить передовсім про надто велику кількість економічно недоцільних проєктів. Звичайно, не останню роль у невдачах відіграє постійна нестабільність зовнішнього середовища господарювання, але й внутрішніми чинниками також не слід ігнорувати. Виробити в таких умовах „правила гри”, які б влаштовували усіх учасників, практично неможливо. Засоби управління виробничою системою, що використовувались раніше, не діють. Тому однією з найактуальніших проблем сьогодення для вугільної галузі є пошук механізмів управління як окремими підприємствами, так і системою в цілому.

На підставі результатів досліджень можна сформувати загальну схему економічного механізму підприємства вугільної галузі, однією з складових якого є підсистема бюджетного управління. Проте в сучасних умовах поряд з вивченням окремих аспектів роботи галузі особливої актуальності набуває дослідження механізму бюджетного управління підприємствами, його методів та інструментів регулювання з урахуванням різних форм власності.

Підприємства вугільної галузі мають низку специфічних властивостей, які можуть впливати на ефективність функціонування тієї чи іншої моделі бюджетування. У загальному вигляді ці властивості можна поділити на ті, що зумовлені зовнішніми чинниками роботи підприємств і ті, що зумовлені внутрішніми чинниками.

Серед зовнішніх чинників безумовно найбільш вагомий вплив на вибір тієї чи іншої бюджетної моделі здійснюють умови управління галуззю. У галузі продовжується пошук оптимального балансу між державним регулюванням і ринковими механізмами, пошук компромісу в гармонізації інтересів і об'єднанні зусиль з виходу галузі з кризи. Недовершена трансформація форм власності, та недосконала дотаційна політика спрямовані на збереження великої кількості збиткових підприємств, а не на розвиток перспективних підприємств. Підсумки більш десятилітньої реструктуризації не дозволили вирішити основні її завдання – створення конкурентоспроможної вугільної промисловості на основі підвищення продуктивності праці та зниження витрат на виробництво.

Сьогодні в управлінні Мінвуглепрому знаходиться 138 шахт, що поділяються на три групи: економічно привабливі – їх близько 20 відсотків, потенційно економічно привабливі – таких близько 50 відсотків, а також до 30 відсотків економічно непривабливих шахт. Щоб розпочати здійснення цілісної програми роздержавлення галузі, необхідно створити для всіх підприємств такі умови, щоб усі шахти стали привабливими для потенційного покупця. І отут велику роль відіграватимуть інші внутрішні чинники.

Велике різноманіття важкопрогнозованих характеристик природного середовища та їхніх значень, що визначають ефективність вуглевидобутку, з одного боку, й обмеженість можливих варіантів технологічних схем і типів механізації – з іншого, визначають необхідність використання останніх у широкому діапазоні гірничо-геологічних умов. Велика частка стохастичної складової, великий розкид абсолютних значень прогнозованих параметрів умов вуглевидобутку, за середньозваженим значенням яких виробляється вибір техніки і технології ведення гірничих робіт для кожної очисної ділянки.

Наведені вище обставини свідчать про необхідність створення логічної схеми побудови бюджетної моделі підприємства, яка на відміну від існуючих повинна передбачати наявність механізму збалансування фінансових і нефінансових показників діяльності підприємства. Крім того, відповідно до специфіки умов діяльності підприємств вугільної галузі потрібна класифікація чинників, що впливають на параметри і логічну схему побудування бюджетної моделі.

До зовнішніх чинників, які можуть впливати на ефективність бюджетування, нами вибрані наступні: умови управління вугільною галуззю, утворення цін на вугілля та державна підтримка вугільної галузі.

Низкою досліджень доведено [6,7] що найбільш вагомими є внутрішні чинники:

- предметом праці й основним ресурсом підприємства є споконвічно існуючий природний продукт, що не створюється, а лише видобувається з надр, наявність природного компонента, що є основою всієї системи, і визначальний стан і ефективність розвитку інших компонентів;
- істотна мінливість чинників внутрішнього середовища (гірничо-геологічних і гірничотехнічних умов розробки) і відповідно, необхідність прийняття рішень в умовах значної невизначеності цих чинників;
- виробнича діяльність підприємства (видобуток корисної копалини), незалежно від виробничих чинників, об'єктивно призводить до розвитку підприємства в часі й у просторі, а це означає, що і сама структура підприємства мінлива. Умови

відпрацьовування непостійні, у міру відпрацьовування змінюється і конфігурація родовища, причому згодом умови відпрацьовування мають тенденцію ускладнюватися (потрібно усе більше ресурсів);

- підприємства вугільної галузі здебільшого збиткові, доходи не покривають витрати на виробництво, власних коштів недостатньо для простого і розширеного відтворення.

Відповідно до вибраних зовнішніх чинників у роботі сформовані вимоги до бюджетної моделі, що наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Вимоги до бюджетної моделі

Впливовий чинник	Сутність впливу	Прогнозовані зміни	Елемент моделі, на який діє обмеження	Засіб урахування
Умови управління галуззю				
Відносини власності	- Наявність підприємств з різною формою власності - Відсутність у шахт статусу юридичних осіб	- Збільшення частки приватних підприємств - Створення вертикально-інтегрованих компаній	- Кількісна модель бюджетування - Форма фінансового плану (звіту)	Різні цільові функції
Стратегія розвитку	Різниця у генеральних цілях розвитку державного (нарощування видобутку) та приватного (нарощування прибутку) сектора галузі		- Відповідність загальної моделі стратегії розвитку підприємства - Кількісна модель бюджетування	Бюджетна модель на основі системи збалансованих показників
Утворення цін на вугілля				
Ціноутворення	Відсутність ефективної цінової політики	Стабілізація росту цін із вступом країни до СОТ	- Прогноз - Кількісна модель бюджетування	Бюджетування з урахуванням цінових ризиків
Державна підтримка галузі				
Бюджетні інвестиції	Відсутність коштів у державних підприємств на інноваційні проекти	Значного поліпшення не передбачається	Впровадження системи бюджетування	Обмеження кола об'єктів для впровадження прибутковими шахтами

Техніка і технологія не завжди оптимальні для умов, що складаються, а найчастіше і взагалі працюють у непередбачених режимах. Те саме устаткування при одній і тій же

технологічній схемі вуглевидобутку може працювати з різною продуктивністю й ефективністю при приблизно однакових витратах на експлуатацію, але при різному його фізичному зносі. Вироблення ресурсу очисного і прохідницького устаткування залежать не тільки від напрацьованих машино-годин, але і від умов і агресивності середовища експлуатації, що вимагає внесення коректив до амортизаційної політики.

Нестационарність у часі і просторі робочих місць основних очисного і прохідницького комплексів вуглевидобутку пояснює індивідуальність топології мережі гірничих виробок кожної шахти. При цьому кількість типів застосовуваних схем розкриття, підготовки і систем розробки полів обмежено.

У реальних умовах, залежно від характеристики природного компонента, кожна технологічна схема приймає вид неповторної мережі гірничих виробок, що постійно змінюються за рахунок проведення нових і погашення тих, які втратили виробничу цінність. Кожна шахта відрізняється сумарною довжиною мережі гірничих виробок, питомою їх довжиною й обсягом проведення, що припадає на 1 м очисного вибою і на 1 т добового видобутку. Однак, на нашу думку, варіативність реалізації процесу вуглевидобутку, що негативно позначається на всіх аспектах виробничо-господарської діяльності, найбільшою мірою визначена саме неоднорідністю природного компонента і мінливістю тимчасових характеристик виконуваних робіт і заходів.

Сама технологія підземного вуглевидобутку полягає в постійному розвитку мережі гірничих виробок і забезпеченні доступу до невідпрацьованих ділянок шахтопластів і припускає у певний момент необхідність проведення реконструкції, без якої подальше ведення гірничих робіт утруднене або взагалі неможливе. Розкриття нових горизонтів, проведення нових вентиляційних стовбурів, поглиблення діючих та інші капітальні роботи повинні бути виконані на певному етапі життєвого циклу вугільного підприємства. Це знижує набір альтернатив розвитку шахти в порівнянні з підприємствами інших галузей, де рішення про реалізацію реконструкції виробництва не залежить від технологічних особливостей.

Індивідуальність природних умов і техніко-технологічні особливості шахти, що не дозволяють виробляти єдині для низки підприємств рішення, можуть бути переборені за рахунок структурування гірничого господарства шахт, виділення окремих елементів і розробки на цій основі єдиної імітаційної моделі. Реалізація даної моделі дозволить при плануванні, обліку й аналізі витрат основної діяльності групувати їх по місцях виникнення – по елементах технологічної схеми, максимально можливо співвідносити витрати з доходами.

Індивідуальність кожної шахти за природними умовами і топологією мережі гірничих виробок, залежність від неконтрольованих, а часом і непрогнозованих чинників, значні відмінності в результативності діяльності визначають низку особливостей економічного компонента вуглевидобувних підприємств, які пояснюють складність адаптації вугільної промисловості до ринкових умов господарювання.

Викладені внутрішні умови функціонування вуглевидобувних підприємств дозволяють сформулювати вимоги до бюджетної моделі, наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Вимоги за чинником «Внутрішні фактори впливу»

Впливовий чинник	Сутність впливу	Прогнозовані зміни	Елемент моделі, на який діє обмеження	Засіб урахування
Гірничо-геологічне середовище	Невизначеність умов	Погіршення умов	- Операційні бюджети - Кількісна модель бюджетування	Бюджетування з урахуванням операційних ризиків
Технологія	Динамічність у просторі і часі	Стандартні технологічні схеми гірничих робіт	Процесна модель	Стандартизація бізнес-процесів гірничого виробництва
Збиткова діяльність підприємств	Обмежені можливості інноваційної діяльності	Суттєвих змін у державному секторі не передбачається	Впровадження бюджетування	Обмеження кола об'єктів для впровадження

Під час оцінки умов впровадження системи бюджетного планування діяльності вуглевидобувних доцільно також розглянути загальні чинники прямої та непрямої дії (табл.3).

Чинники прямої дії (оперативні втрати або упущені вигоди) безпосередньо пов'язані з діяльністю конкретної ланки у певному бізнес-процесі (обробка заявок клієнтів, вибір постачальників, відстеження графіків постачань і виконання фінансових зобов'язань і тощо). Чинники непрямої дії (стратегічні втрати) пов'язані з ризиками втрати суттєвої інформації, управлінських рішень, кадровими ризиками, неефективним використанням часу вищих менеджерів і ін.

Таблиця 3

Вимоги за чинником «Загальні фактори впливу»

Впливовий чинник	Сутність впливу	Прогнозовані зміни	Елемент моделі, на який діє обмеження	Засіб урахування
Чинники прямої та непрямої дії	Призводять до матеріальних втрат	Стабільні	- Операційні бюджети - Кількісна модель бюджетування,	Бюджетування з урахуванням ризиків

Система бюджетного планування діяльності підприємства дозволяє знизити збиток від ризиків як прямої, так і непрямої дії. Втрати підприємства від ризиків непрямої дії складають у грошовому вираженні, принаймні, таку ж величину, як і від ризиків основної діяльності. Для середніх і великих підприємств ці ризики в сумі в кілька разів можуть перевищувати всі інші втрати, тому вони мають особливу важливість. Оцінку втрат підприємства від несприятливого впливу ризиків можна одержати, якщо використовувати експертні оцінки ймовірностей настання несприятливих подій (ризиків) і масштаб впливу цієї події на відповідний показник діяльності підприємства.

Висновки

1. Задля дотримання принципів адресного інвестування необхідно враховувати рівень ефективності використання ресурсів шахти та наслідки зміни цього рівня. Дослідження показують, що універсальним методом встановлення рівня ефективності використання ресурсів та впливу його зміни на показники роботи підприємства є організаційно-економічний механізм реформування вугільної промисловості на основі створення технологічних об'єднань підприємств.

2. Запропонована логічна схема побудування бюджетної моделі підприємства передбачає наявність механізму збалансування фінансових і нефінансових показників діяльності підприємства.

3. Запропоновано класифікацію чинників, що впливають на параметри і логічну схему побудування бюджетної моделі з урахуванням специфіки вугільних шахт.

Література

1. Бланк И.А. Управление прибылью. – К.: "Ника-Центр", 1998. – 544 с.
2. Долішній М.І., Зубовський В.І., Ілюшенко В.Г. Організаційно-економічний механізм реформування вугільної промисловості. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1994. – 40 с.
3. Амоша А.И., Скаженик Ю.Б. Регулирование качества антрацита в системе технологических объединений предприятий в топливно-энергетическом комплексе // Управление экономикой переходного периода, – Донецьк: ІЕП НАН України. – 2005. – С. 290-298.
4. Скубенко В.П. Условия и формы адаптации предприятий к рыночным отношениям в экономике. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1998. – 227 с.
5. Постанова Кабінету Міністрів України №236-р від 07.07.2005 „Про схвалення Концепції розвитку вугільної промисловості” //Офіційний вісник України. – 2005. – №27. – С. 74-83.
6. Яценко Ю.П. Управление процессами финансового оздоровления угольных компаний //Уголь Украины. – 2003. – №8. – С. 4-10.
7. Амоша А.И., Ильяшов М.А., Салли В.И. Системный анализ шахты как объекта инвестирования. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2002. – 68 с.

*Рекомендовано до публікації
д.е.н., професором Петенко І.В. 08.10.06*

*Надійшла до редакції
03.10.06*