

КОДУНОВ Б.О. (КП ДонНТУ), БЕДРЯК Т.Б. (ДонНУЕТ),
ЛЯЩЕНКО М.О. (КП ДонНТУ)

ФОРМУВАННЯ ОСНОВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ДЛЯ ВП "ШАХТА "СТАХАНОВА"

Розглядаються варіанти можливих стратегій розвитку підприємства ВП "Шахта "Стаханова" та обґрунтовується їх вибір.

ВП «Шахта «Стаханова» («Красноармійська - Капітальна») побудована за проектом інституту «Дондіпрошахт», і введена в експлуатацію в 1974 році із проектною потужністю 4000 тис.т/рік (13330 т/добу).

З моменту здачі в експлуатацію, до 1990 р. шахта працювала на рівні 80-87% своєї проектної потужності. Кількість видобувних ділянок досягала 10. Самі високі показники були досягнуті в об'ємі 3780 тис. т/рік в 1988 р.

У зв'язку з недостатнім фінансуванням на капітальне будівництво, постійним відставанням у розвитку гірничих робіт, відпрацьовування більшої частини підготовлених до виїмки запасів високопродуктивних пластів, з початку 90-х років шахта знижувала рівень освоєння виробничої потужності. На даний час у роботі на шахті перебуває 2 видобувних дільниці. Видобуток вугілля в 2011 році склав 635,7 тис.т. Результатом діяльності шахти у 2011 році є збитки на суму 55007 тис.грн.

Основною стратегічною метою реформування вугільної галузі України є стимулювання зниження витрат, підвищення продуктивності праці і створення економічно стабільної галузі, яка складається з рентабельних підприємств, здатних існувати без держпідтримки і задовольняти потребу економіки у вугіллі. У зв'язку з цим для ВП "Шахта "Стаханова", як і для більшості вугільних підприємств, вибір стратегій розвитку, що забезпечують ефективну діяльність, є актуальною задачею.

Формування основного стратегічного набору для підприємства (вибір стратегій розвитку підприємства) може бути здійснено на основі матричних методів. За допомогою матриці Бостон консалтинг груп (БКГ) виконується стратегічне позиціонування підприємства і вибір пріоритетної стратегії.

Матриця БКГ (англ. BCG matrix) — інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу. Створена засновником Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсоном [1] для аналізу актуальності продуктів компанії, виходячи з їх положення на ринку щодо зростання

ринку даної продукції й займаної обраної для аналізу компанією частки на ринку.

Класифікації типів стратегічних господарських підрозділів наступна.

«Зірки» - високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток, але вимагають значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання.

«Дійні корови» («Грошові мішки») - висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток. Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок».

«Собаки» («Кульгаві качки», «Мертвий вантаж») - темп зростання низький, частина ринку низька, продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого. Від «Собак» треба позбавлятися.

«Важкі діти» («Дикі кішки», «Темні конячки», «Знаки питання») - низька частка ринку, але високі темпи зростання. У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками. Якщо існує можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати, інакше - позбуватися.

Горизонтальна вісь відповідає відносній частці ринку. Вертикальна вісь відповідає темпам зростання ринку. Координатне простір визначається темпами зростання всіх компаній від максимального до мінімального, мінімальне значення може бути негативне, якщо темп зростання негативний.

Кожна компанія зображається у вигляді кола, площа якого відповідає її частці в обсягах продажів.

Для стратегічного позиціонування підприємства ВП "Шахта "Стаханова" будується матриця БКГ, в якій використані дані про видобуток вугілля за останні роки на декількох вугільних шахт, що знаходяться в Красноармійському вуглепромисловому районі і відповідають стратегічній зоні господарювання підприємства (СЗГ): ВП "Шахта "Стаханова", ВП "Шахта "Димитрова", ВП "Шахта "Родинська", ВК "Шахта "Краснолиманська", ВП "Шахта "Росія".

Методика побудови матриці БКГ наступна [2].

Для кожної шахти розраховується параметр T – питома вага шахти в темпі зміни об'ємів збуту всіх шахт ("зростання ринку") за формулою:

$$T_j = \frac{b_{1j}}{b_1} \times 100\%$$



Рисунок 1- Приклад матриці БКГ

Матриця БКГ аналізу представлена на рис. 2.

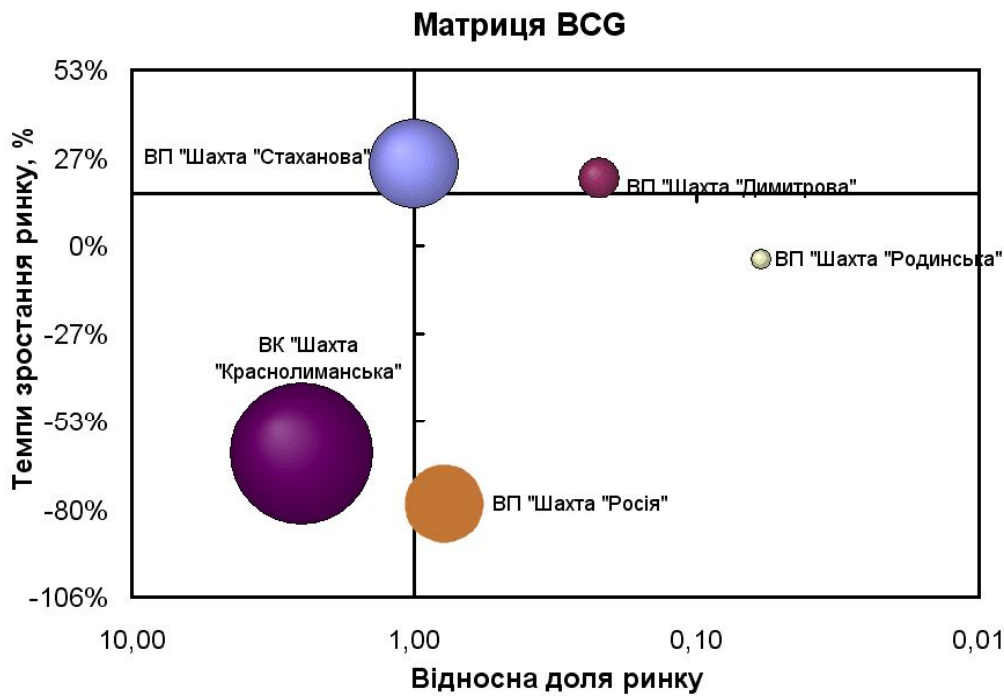


Рисунок 2 - Матриця БКГ аналізу для шахт Красноармійського вуглепромислового району

де b_{1j} — коефіцієнт тренду j -ї шахти протягом базового періоду
 b_1 — коефіцієнт тренду сумарного збуту шахт за той же період

$$b_1 = \sum_{j=1}^m b_{1j}$$

Формула лінійного тренду функції збуту є традиційним рівнянням поліному першого ступеня:

$$y = b_1 \cdot x + b_0$$

Виконаний аналіз показує, що серед підприємств, що розглядаються 2 відносяться до типу "Собак" – це ВП "Шахта "Родинська", ВП "Шахта "Росія". ВП "Шахта "Димитрова знаходиться на межі з "Собаками" та "Важкими дітьми". "Дійною коровою" є ВК "Шахта "Краснолиманська". Що стосується ВП "Шахта "Стаханова", то вона займає проміжне місце між "Важкими дітьми" та "Зірками". Це дозволяє зробити висновок, про необхідність інвестування цього підприємства для переведення його в клас "Зірок".

Отже пріоритетною стратегічною метою розвитку ВП "Шахта "Стаханова" обирається мета зростання випуску продукції (видобутку вугілля) за умови достатнього інвестування.

Стратегічний набір функціональних і конкурентних стратегій повинен відповідати стану підприємства. Підприємство може досягти загальних цілей за умови збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії окремих видів у «стратегічному наборі», що сприяє їхньому взаємопідсиленню, тобто досягненню ефекту синергії. «Сила» загальних стратегій підприємства збільшується за допомогою збалансованості «портфеля», де відображено напрямки його діяльності. Одна з головних цілей стратегічного управління на підприємстві — забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності (СЗГ) і їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей.

Серед стратегій підприємства основними є стратегії конкурентної боротьби.

Конкурентна боротьба за існуючі ринки має три аспекти:

- побудова взаємин з клієнтом (базові стратегії);
- побудова взаємин з конкурентом (конкурентні стратегії);
- власний розвиток компанії (стратегії зростання).

До базових стратегій відносяться:

1. Лідерство на основі зниження витрат (цін).
2. Диференціація.
3. Оптимізація витрат.
4. Фокусування на витратах.
5. Фокусування на диференціації.

Для підприємства ВП "Шахта "Стаханова" найбільш прийнятною є стратегія лідерства на основі зниження витрат (цін). Її основні ознаки за М. Портером наступні:

Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це дешевше».

Маркетингові особливості: «розрахунки ціни / низькі витрати»

Стандартизована продукція: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору.

Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії».

Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін → додатковий дохід за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку → зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу.

Висока продуктивність у розрахунку на 1 робітника.

Зниження витрат на інновації.

Ця стратегія передбачає відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію.

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва.

Лідерство на основі зниження витрат (цін) найбільш доцільне, коли:

- попит є еластичним за ціною;
- у галузі є товарний тип виробництва, продукт відносно стандартизований і піддається ефективному вдосконаленню;
- є невелика кількість способів досягнення продуктивної диференціації відповідно до вимог споживачів;
- більшість покупців схильні використовувати товар звичними способами;
- покупці несуть незначні додаткові витрати в разі зміни продавця;
- найбільш уперті покупці роблять покупку за найкращою ціною.

Лідерування за допомогою низьких цін / витрат пов'язане водночас з певними ризиками:

1) ризик «технологічного прориву» зводить нанівець попередні інвестиції в удосконалення звичних виробничих процесів і вигреш в ефективності;

2) ризик зменшення еластичності товару за ціною на основі зростання вимог до якості товарів та інших нецінових факторів;

3) поява товарів з іншими, більш привабливими якостями для задоволення тих самих потреб.

4) насичення ринку в разі зміни потреб.

Загальні конкурентні стратегії підприємства, за М. Портером, можуть бути реалізовані на основі розробки відповідних виробничих стратегій.

Стратегія лідерування за рахунок зниження витрат (цін) пов'язана з наступними виробничими стратегіями:

Контроль над витратами.

Технологічний рівень виробництва з використанням досконалих методів виробництва.

Оптимізація матеріально-технічного забезпечення виробництва.

Заохочення раціоналізації та винахідництва тощо.

Серед *конкурентних стратегій*, що визначають взаємовідносини з конкурентами виділяють наступні:

1. Лідер.
2. Переслідувач.
3. Той, що кидає виклик.
4. Мешканець ринкової ніші.

Кожна із перерахованих стратегій повинна відповідати умовам розглядаємого підприємства, наприклад для стратегії лідера необхідно займати лідируючу позицію на ринку і випереджати конкурентів за багатьма виробничими показниками. Для ВП "Шахта "Стаханова" стратегія лідера на даний час неприйнятна. Стратегії "той, що кидає виклик" і "мешканець ринкової ніші" також не можуть бути рекомендовані, тому що перша потребує значної витривалості в рішучій боротьбі з лідером за споживачів, а друга не може застосовуватись на ринку енергетичного вугілля при достатньо значних обсягах видобутку вугілля шахтою. Тому ВП "Шахта "Стаханова, яка є претендентом вигідніше йти слідом за лідером, ніж кидати йому виклик.

Компанії, що слідуєть за лідерами, можуть отримати безліч переваг. Ринкові лідери часто несуть величезні витрати, пов'язані з розвитком нових товарів і ринків, розширенням каналів руху товару, освітою і вивченням ринку. Звичайно нагородою за все ці тяжкі праці і ризик служить лідерство на ринку. З другого боку, компанії-послідовники можуть переймати досвід лідера і копіювати або удосконалювати його товари і маркетингові програми, звичайно вкладаючи значно менше засобів. Хоча компаній послідовників навряд чи можливо обійти лідера, вони часто можуть добитися досить значних рівнів прибутку.

Це не означає, що компанії-послідовники не мають власної ринкової стратегії. Компанія-послідовник повинна знати, як утримати існуючих споживачів і як завоювати неабияку частку нових. Кожний «послідовник» прагне того, щоб його цільовий ринок володів виразно вираженими перевагами – місцеположенням, об'ємом послуг, можливостями надання споживачам фінансових пільг. Отже, компанія-послідовник повинна весь час піклуватися про те, щоб її виробничі витрати були низькими, а якість товарів і послуг — високими. Вона також повинна відразу вступати на нові ринки, як тільки вони з'являються. Компанія-послідовник повинна визначити для себе свій власний шлях зростання.

Таким чином, для ВП "Шахта "Стаханова" рекомендується конкурентна стратегія "переслідувач".

Серед стратегій зростання (власного розвитку компанії) застосовують наступні:

1. Внутрішнє зростання.
2. Диверсифікація.
3. Інтеграція.

Стратегія внутрішнього зростання, в найбільшій мірі відповідає умовам ВП "Шахта "Стаханова".

Цей стратегічний план виходить з припущення, що організація робить правильні речі і цю діяльність доцільно розширювати. При цьому передбачається, що організація володіє достатніми ресурсами для розвитку. Інше питання, в якому напрямі його орієнтувати. Існують чотири стратегії, яким може слідувати організація, орієнтована на внутрішнє зростання:

1. Більш глибоке упровадження на ринок (концентрація). Така стратегія вимагає від компанії концентрації на тому, щоб робити в більшому масштабі і краще те, що забезпечує успіх компанії.

2. Розвиток ринку. В цьому випадку компанія представляє на вже освоєні ринки різні модифікації товарів. Шахта видобуває тільки енергетичне вугілля – дана стратегія неприйнятна.

3. Розробка нового товару. Стратегія припускає значні модифікації продукту або додавання нових до існуючих продуктів з метою розвинути свою присутність на ринку. Виробка нових товарів не передбачається – стратегія неприйнятна.

4. Оновлення. Ця стратегія пов'язана із значними змінами в товарах або послугах. Зміни в товарах та послугах не передбачаються – стратегія неприйнятна.

Для ринку енергетичного вугілля найбільш прийнятною є стратегія внутрішнього зростання на основі більш глибокого упровадження на ринок (концентрації).

Наочне відображення обраного стратегічного набору може бути представлено у вигляді стратегічного куба, який будується наступним чином. Горизонтальні вісі характеризують стратегії побудови взаємин з клієнтом (базові стратегії) та власного розвитку компанії (стратегії зростання), а на вертикальній вісі позначаються стратегії побудови взаємин з конкурентом (конкурентні стратегії). Обрані стратегії визначають місце, яке займає підприємство в загальному стратегічному просторі.

Сформований стратегічний портфель ВП "Шахта "Стаханова" у вигляді стратегічного куба представлено на рис. 3.

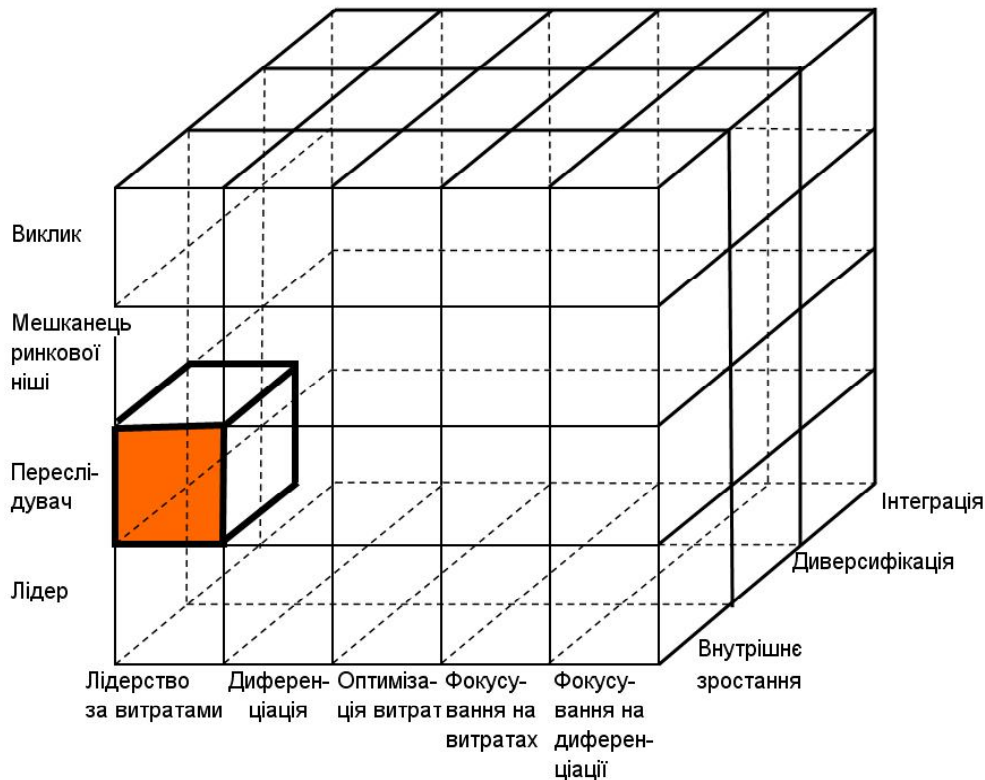


Рисунок 3- Стратегічний куб ВП "Шахта "Стаханова"

Таким чином, для ВП "Шахта "Стаханова" рекомендуються наступні стратегії конкурентної боротьби:

1. Лідерство за витратами.
2. Переслідувач.
3. Внутрішнє зростання.

Список літератури

1. Брюс Д. Хендерсен Продуктовий портфель // BCG Review.- (2008).
2. http://www.cfin.ru/marketing/quasi_bcg.shtml

УДК 001.92:37

ТРУНОВ Д.Н. (ПСП «ШУ «Белозёрское» ООО «ДТЭК Добропольеуголь»)

ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Рассмотрены основные принципы построения и организации эффективного образования студентов и самообучающихся с позиций их индивидуальных особенностей и наиболее распространённых проблем, с