

## Моделювання організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку конкурентоспроможності гірничо-збагачувальних комбінатів кривбасу

*В статті розглянуто моделювання організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку конкурентоспроможності гірничо-збагачувальних комбінатів кривбасу.*

*In the article the design of organizational-economic mechanism of providing of development of competitiveness of ore mining and processing combines of crivbasou is considered.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, трансформація ресурсів, портфель конкурентних переваг.

**Вступ.** В сучасних умовах, коли конкуренція набуває глобальних характеристик, особливо важливим для підприємств є управління конкурентоспроможністю на наукових засадах, що дозволяє забезпечити стійке зростання у довгостроковій перспективі. Проблема конкурентоспроможності актуалізується в умовах світової економічної кризи, коли багато підприємств втратили свої ринкові позиції. Особливо це позначилося на підприємствах базових галузей, технологічні властивості яких не піддаються швидкій трансформації у відповідності зі зміною ринкових потреб. За таких умов у наукових колах набуває поширення погляд на необхідність стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю, завдання якого полягає у передбаченні кон'юнктурних коливань та інсталяції на цій основі регуляторів трансформації внутрішньогосподарського механізму організаційно-економічного забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємств.

**Постановка завдання.** Проблематика формування та розвитку ефективного механізму організаційно – економічного забезпечення розвитку конкурентоспроможності на рівні первинних ланок народного господарства знаходиться в центрі уваги іноземних та вітчизняних дослідників, таких як Е. Вогель, Е. Ворнер, Р. Ербе, Р. Нельсон, Б. Олін, М. Портер, Д. Сакс, Дж. Стренд, Дж. Харт, Е. Хекшер, Р. Хейс, С. Уілрайт, Д. Кларк, В. Андріанов, І. Астахова, Я. Базилюк, О. Білорус, А. Градов, В. Дикань, Ю. Іванов, С. Клименко, А. Маре-

нич, Ю. Полунєєв, А. Савчук, В. Сіденко, Ю. Скірко І. Спиридонов, Р. Фатхутдінов, А. Юданов та ін.

Однак, не дивлячись на широту розкриття проблематики конкурентоспроможності підприємств, залишається ще коло недостатньо опрацьованих питань як теоретичної, так і практичної спрямованості. В наукових роботах традиційно аналізується загальна проблема управління конкурентоспроможністю, а дослідження особливостей її організаційно-економічного забезпечення мають дискусійний, фрагментарний характер. Зокрема, не знайшли завершені наукової форми теоретичні усвідомлення проблематики функціонування та розвитку організаційно-економічного забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємств, недостатньо опрацьовані теоретичні аспекти управління динамікою конкурентоспроможності, неповною мірою ураховуються галузеві особливості активізації внутрішньогосподарського потенціалу реалізації стійких конкурентних переваг.

Метою статті є узагальнення та обґрунтування теоретичних та прикладних аспектів організаційно-економічного забезпечення розвитку конкурентоспроможності гірничо-збагачувальних комбінатів.

**Результати.** Економічний зміст конкурентоспроможності підприємства ми розглядаємо крізь призму теорії ресурсних переваг. Результати аналізу діяльності гірничо-збагачувальних комбінатів Криворізького залізорудного басейну за 2004-2008 рр. свідчать, що головним фактором переходу від динамічних конкурентних переваг до стійкої конкурентної переваги є рівень споживання і заощадження ресурсів підприємства, що зумовлює виключну увагу до управління ресурсозбереженням.

Тривалий розвиток ГЗК Кривбасу, заснований на інтенсивній експлуатації мінерально-сировинних ресурсів, призвів до погіршення гірничогеологічних умов розробки родовищ, значного виснаження якісних запасів мінеральної сировини, зниження її конкурентоспроможності на світовому ринку, накопичення екологічних наслідків довготривалого характеру.

На сьогоднішній день, низька ефективність використання ресурсів на гірничо-збагачувальних підприємствах багато в чому пов'язана з їх технологічною відсталістю, значним моральним і фізичним зносом основних виробничих фондів. Однак це тільки один бік проблеми, що обумовлює проблему управління ресурсозбереженням. Іншою важливою причиною загострення ресурсного дефіциту є відсутність на підприємствах цілісної системи управління забезпе-

ченням ресурсами і їхнім використанням, адаптованої до перехідних умов і відповідних ринкових відносин. Імовірність подальшого погіршення становища на гірничодобувних підприємствах значно зростає з недостатнім оновленням основних засобів, їх швидким старінням, посиленням виробничої аритмії.

Як відомо, Україна вже увійшла в етап виснаження надр. Багатих залізних руд в Україні вже майже немає. За великої геологічної вивченості території збільшення обсягів фінансування на геологорозвідувальні роботи не дає реальної віддачі. Більшу частину резерву фонду надр складають дрібні родовища, розробка яких є нерентабельною. Це реально приводить до звуження можливостей нашої країни на світовому ринку залізорудної сировини та різкого збільшення економічних і екологічних збитків від використання надр. Надмірне використання природних ресурсів призводить до втрати конкурентних позицій гірничо-збагачувальними підприємствами. Система управління ресурсозбереженням не забезпечує формування стійких конкурентних переваг, не відповідає реальному стану мінерально-сировинної бази та можливостям нарощування експортного потенціалу ГЗП на перспективу.

Мінерально-сировина база ГЗК Кривбасу характеризується великим масштабом, різноманітністю корисних копалин, вигідним територіальним зосередженням, високим рівнем геологічної розвідки, однак сприятливі фактори не використовуються підприємствами у повному обсязі, їх діяльність спрямована на підтримку динамічних конкурентних переваг. Однак, результати проведеного аналізу, підтвердили тезу про те, що за короткий проміжок часу можлива втрата конкурентних позицій через більш ефективне використання ресурсів конкурентами. Так, нарощування потенціалу конкурентоспроможності ВАТ «ПівніГЗК», що на протязі останніх десяти років займав лідируючі позиції, не дозволило перейти на стратегічний рівень. Загальний коефіцієнт ефективності використання ресурсів на цьому підприємстві знизився з 0,60 в 2004 році до 0,46 в 2008 році, натомість ВАТ «ІнГЗК» продемонстрував позитивну динаміку цього показника (з 0,18 в 2004 році до 0,68 в 2008 році), що дозволило цьому комбінату зайняти перші позиції за підсумками 2008 року.

Незважаючи на збільшення обсягів видобутку і переробки основних видів корисних копалин, для ГЗК Кривбасу характерними є наступні проблеми. Насамперед, виробничі потужності, що задіяні у виробництві, потребують коштів на їх оновлення, приведення до сучасного робочого стану. У разі поступового виснаження надр витрати на виробництво мінеральної сировини збіль-

шуються у зв'язку з погіршенням природних умов експлуатації родовищ. Спостерігається різний ступінь їх зміни, що залежить від інтенсивності використання певного виду сировини, періоду експлуатації і виснаження об'єктів мінерально-сировинної бази, і проявляється у наступному:

- погіршення якості мінеральної сировини внаслідок вилучення найбагатших запасів родовищ корисних копалин;
- зменшення кількості запасів у результаті відроблення великих родовищ;
- погіршення гірничогеологічних і гірничо-технічних умов експлуатації.

На основі проведених досліджень було виявлено, що ефективність діяльності підприємств гірничо-збагачувальної галузі залежить від ефективного використання наявних ресурсів підприємств. Тому доцільним є представити позиціонування кожного підприємства в площині ресурсозбереження, за допомогою трансформованої матриці конкурентної позиції підприємства. Матриця дозволяє простежити залежність ефективності виробничої діяльності підприємств від ресурсовикористання:

одна вісь вказує напрямок зростання ефективності використання ресурсів на підприємстві, а друга – зростання ефективності виробничої діяльності ГЗП Кривбасу (рис. 1). Значення показників, що використовуються на осях матриці, які близькі до одиниці, характеризують високий рівень ефективності досліджуваних процесів.

Тому, умовно розіб'ємо всю шкалу значень цих показників від нуля до одиниці навпіл.

Сектори матриці ідентифіковані наступним чином:

- 1 квадрант – наявність динамічних конкурентних переваг першого рівня, що визначаються збільшенням обсягів виробництва при стрімкому збільшенні попиту на продукцію на ринку;

- 2 квадрант – наявність динамічних конкурентних переваг другого рівня, що полягають у підвищенні якості продукції (у порівнянні з конкурентами), або збільшення обсягів виробництва продукції з високим ступенем переробки, що призводить до підвищення реалізації продукції зі збереженням існуючого рівня витратності виробництва;

- 3 квадрант – стан підприємства, орієнтованого на досягнення стійких конкурентних переваг за рахунок реалізації ресурсозберігаючих технологій, однак результативність діяльності стримується уповільненням темпів розвитку ринку;

- 4 квадрант – наявність потенційних можливостей до формування стійких конкурентних переваг та досягнення стратегічного рівня конкурентоспроможності.

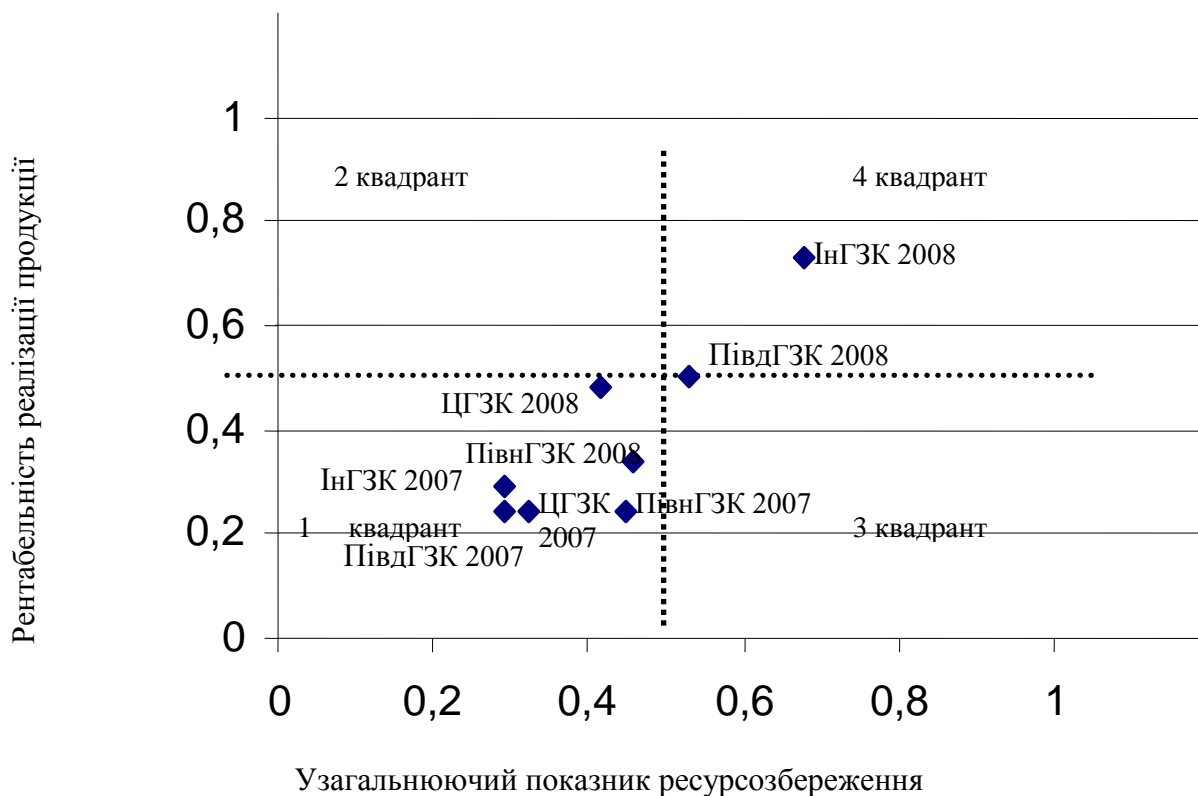


Рис. 1. Матриця «ефективність виробничої діяльності та рівень ресурсозбереження»

Аналізуючи матрицю, можна відмітити, що всі досліджувані підприємства за підсумками 2007 року розташовані у першому квадранті, диференціація рівня їх конкурентоспроможності графічно відображається лише в розташуванні в межах цього квадранту. За цим показником лідером є ВАТ «ПівнГЗК». Зміни в 2008 році зумовлені наступним:

- покращення положення ВАТ «ЦГЗК» на квадрантах матриці пояснюється підвищенням якості залізорудної продукції та високим ступенем її переробки (отримання обкотишів) за рахунок підвищення якісних характеристик; підвищення результативності реалізації на комбінаті пов'язано також із залученням у виробництво лежалих пісків хвостосховища (відходів збагачення), однак наявність застарілого обладнання та відсутність інноваційних технологій, не сприяли зниженню витратності виробництва,

- кардинально змінив своє положення ВАТ «ПівдГЗК», про що свідчить траєкторія руху від аутсайдерських позицій до межі третього та четвертого квадрантів; тяжіння до третього квадранту зумовлене виробництвом агломера-

ту, попит на який у зв'язку з переходом металургійних підприємств Західної Європи на пряме відновлення заліза з руд поступово уповільнюється, а застаріла техніко-технологічна база комбінату та відсутність інноваційних технологій збагачення не сприяють формуванню стійких конкурентних переваг підприємства;

- найбільші потенційні можливості до формування стійких конкурентних переваг має ВАТ «ІнГЗК», що характеризується найгіршими показниками якості залізородної продукції та найнижчим ступенем переробки сировини (лише концентрат), що підтверджує тезу про визначальну роль ресурсозберігаючих факторів у формуванні стійких конкурентних переваг. Враховуючи результати проведеного позиціювання підприємств щодо перспективності переходу до стратегічного рівня конкурентоспроможності, вважаємо за доцільне здійснити моделювання організаційно-економічного забезпечення розвитку конкурентоспроможності саме для ВАТ «ІнГЗК» .

Формування моделі організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності гірничо - збагачувальних підприємств спирається на обґрунтовані нами позиції сучасної теорії ресурсних переваг (рис. 2). При цьому, базовим елементом механізму є ланцюг *«ресурси – організаційні здатності, компетенції – процеси»*, що характеризує внутрішні існуючі та зовнішні потенційні умови функціонування підприємства. Враховуючи те, що носієм компетенцій, знань і досвіду компанії є персонал, цей елемент окремо виділено в ланцюжку розробленої моделі.

Специфіка діяльності гірничо-збагачувальних підприємств обумовлює те, що визначальними є параметри їх ресурсного портфеля, в структурі якого на перший план виходять забезпеченість підприємств мінерально-сировинною базою (МСБ), рівень освоєння родовищ і доступ до фінансових ресурсів для ефективного управління технологічними стадіями виробництва і реалізації залізородної продукції (ЗРП). З іншого боку варто акцентувати увагу на тому, що фінансові ресурси є джерелом підтримки необхідної динаміки оновлення техніко-технологічної бази як одного з визначальних факторів забезпечення конкурентоспроможності ГЗК.

Об'єктивною необхідністю ресурсної складової організаційно-економічного забезпечення розвитку конкурентоспроможності є досягнення синергійного ефекту від взаємодії виробничих, фінансових, організаційних ресурсів і персоналу, що дозволяє своєчасно адаптуватися до змін внутрішнього і

зовнішнього середовища господарювання при збереженні позитивної динаміки розвитку. Необхідною умовою ефективного використання ресурсного портфеля гірничо-збагачувальних підприємств є своєчасна ідентифікація ними, накопичених в результаті 50-річного досвіду функціонування організаційних знань, досвіду і компетенцій, що повинні бути імплементовані на всіх етапах виробничого циклу отримання залізорудної продукції. Пріоритетними напрямками використання цих знань є розроблення і реалізація технологічних процесів ресурсозбереження, комплексної переробки сировини, зменшення відходів збагачення, підвищення екологічності виробництва і якості продукції.

Основним генератором і носієм організаційних знань, досвіду і компетенцій є персонал, а тому в сучасних умовах розвитку залізорудної галузі, постає завдання створення сприятливих умов і стимулів ефективного його використання. Елементами цього механізму в галузево-регіональному аспекті є адаптація та впровадження сучасних світових стандартів охорони праці. Покращення умов праці повинно здійснюватися паралельно з підвищенням екологічності виробництва, що передбачає зменшення викидів і скидів забруднюючих речовин. Це сприятиме зменшенню професійних захворювань і зниженню навантаження на навколишнє природне середовище.

**Висновки.** Таким чином, обґрунтовано технологію моделювання процесу організаційно-економічного забезпечення розвитку конкурентоспроможності ГЗК на основі використання площини внутрішніх (цілі, стратегії, результати) та зовнішніх (умови, можливості, реалізація) векторів, що визначають логіку трансформації ресурсів, організаційних здатностей і компетенцій компанії у системі традиційних, прогресивних та інноваційних процесів їх інтеграції у відповідний вид конкурентних переваг. Запропоновано модель організаційно-економічного забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства, відмінністю якої є орієнтація на акумульований виробничо-ресурсний потенціал, оптимальне використання якого забезпечується реалізацією найбільш адекватного умовам діяльності підприємства виду технологічної стратегії (підтримуючої, опортуністської, імітаційної, оборонної).

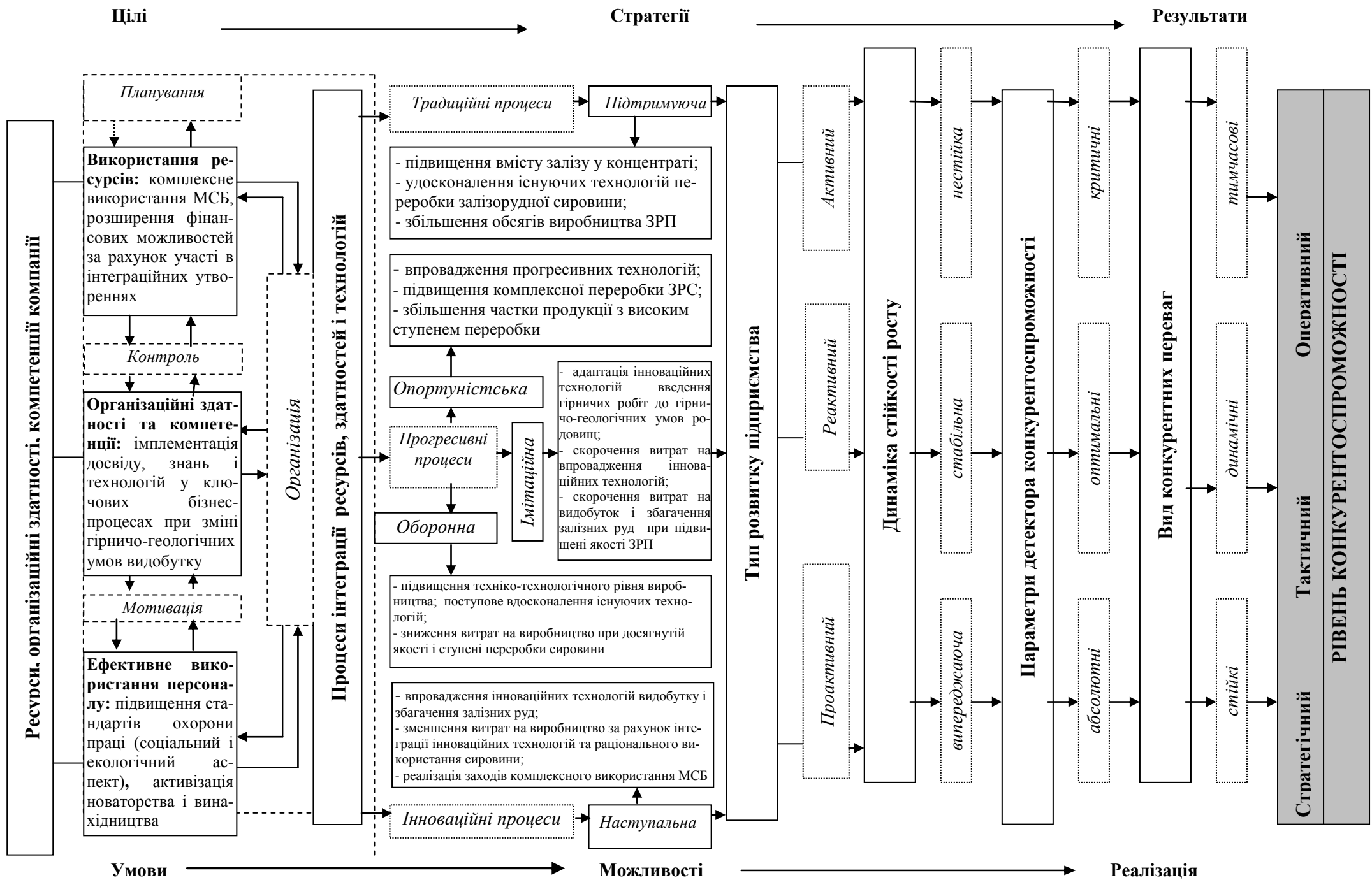


Рис. 2. Модель організаційно-економічного забезпечення розвитку конкурентоспроможності ГЗК



На основі ідентифікації характеру розвитку підприємств (активний, реактивний, проактивний), що зумовлюються динамікою інтегрального показника стійкості росту (нестійка, стабільна, випереджаюча) та параметрами детектора конкурентоспроможності (критичні, оптимальні, абсолютні) доцільно визначати портфель конкурентних переваг (тимчасові, динамічні, стійкі), характерний для відповідного рівня конкурентоспроможності (оперативного, тактичного, стратегічного).