

НАПРЯМКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ГІРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© 2017 РЯБИКІНА К. Г., РЯБИКІНА Н. І., ЛІСНИЧЕНКО О. О.

УДК 658.012.2

Рябикіна К. Г., Рябикіна Н. І., Лісниченко О. О. Напрямки трансформації бізнес-моделі як механізму забезпечення ефективності управління капіталом гірничозбагачувальних підприємств

Метою статті є формування пріоритетних напрямків трансформації бізнес-моделі в тих її блоках, що підвищують ефективність управління капіталом гірничозбагачувальних підприємств. Установлено, що виробничі можливості гірничозбагачувальних підприємств України значно перевищують потреби вітчизняної металургії. Поступове насичення ринку за рахунок реалізації широкомасштабних інвестиційних проектів із нарощування виробничих потужностей провідними компаніями світу перетворює вітчизняні підприємства в збутовоорієнтовані. Обґрунтовано необхідність інтегрування концептуальних положень бізнес-моделювання та ціннісно-вартісного менеджменту в практику забезпечення ефективності управління гірничозбагачувальним підприємством. Запропоновано параметри трансформації бізнес-моделі, які мають орієнтуватися на комплексну модернізацію устаткування; підвищення інноваційного рівня виробництва; максимально повне задоволення внутрішнього та зовнішнього попиту за рахунок випуску конкурентоспроможної продукції з високою часткою доданої вартості; підвищення ринкової вартості гірничозбагачувальних комбінатів та їх інвестиційної привабливості; укріплення позицій на світових ринках у контексті глобалізації світової економіки; забезпечення балансу корпоративних і загальнонаціональних інтересів; підвищення соціальної відповідальності бізнесу та мінімізацію соціальних проблем.

Ключові слова: бізнес-модель, гірничозбагачувальне підприємство, ефективність, капітал, трансформація, ціннісно-вартісне управління.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 16.

Рябикіна Катерина Григорівна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, організації та управління підприємствами, Криворізький національний університет (вул. Віталія Матусевича, 11, Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., 50027, Україна)

E-mail: ekaterinarjabykina@rambler.ru

Рябикіна Наталія Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами, Криворізький національний університет (вул. Віталія Матусевича, 11, Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., 50027, Україна)

E-mail: nir06.21@rambler.ru

Лісниченко Олена Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри товарознавства, управління якістю та екологічної безпеки, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Ключківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: nir06.21@rambler.ru

УДК 658.012.2

UDC 658.012.2

Рябикіна Е. Г., Рябикіна Н. И., Лисниченко Е. А. Направления трансформации бизнес-модели как механизма обеспечения эффективности управления капиталом горнообогатительных предприятий

Целью статьи является формирование приоритетных направлений трансформации бизнес-модели в тех ее блоках, которые повышают эффективность управления капиталом горнообогатительных предприятий. Установлено, что производственные возможности горнообогатительных предприятий Украины значительно превышают потребности отечественной металлургии. Постепенное насыщение рынка за счет реализации широкомасштабных инвестиционных проектов по наращиванию производственных мощностей ведущими компаниями мира превращает отечественные предприятия в сбытоориентированные. Обоснована необходимость интегрирования концептуальных положений бизнес-моделирования и ценностно-стоимостного менеджмента в практику обеспечения эффективности управления горнообогатительным предприятием. Предложены параметры трансформации бизнес-модели, которые должны ориентироваться на комплексную модернизацию оборудования; повышение инновационного уровня производства; максимально полное удовлетворение внутреннего и внешнего спроса за счет выпуска конкурентоспособной продукции с высокой долей добавочной стоимости; повышение рыночной стоимости горнообогатительных комбинатов и их инвестиционной привлекательности; укрепление позиций на мировых рынках в контексте глобализации мировой экономики; обеспечение баланса корпоративных и общенациональных интересов; повышение социальной ответственности бизнеса и минимизацию социальных проблем.

Ключевые слова: бизнес-модель, горнообогатительное предприятие, эффективность, капитал, трансформация, ценностно-стоимостное управление.

Рис.: 1. Табл.: 1. Библ.: 16.

Рябикіна Катерина Григорівна – кандидат економічних наук, старший преподаватель кафедры экономики, организации и управления предприятиями, Криворожский национальный университет (вул. Віталія Матусевича, 11, Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., 50027, Україна)

E-mail: ekaterinarjabykina@rambler.ru

Рябикіна Наталія Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами, Криворожский национальный университет (вул. Віталія Матусевича, 11, Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., 50027, Україна)

E-mail: nir06.21@rambler.ru

Лісниченко Елена Александровна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри товарознавства, управління якістю та екологічної безпеки, Харьковский государственный университет питания и торговли (вул. Ключковская, 333, Харьков, 61051, Україна)

E-mail: nir06.21@rambler.ru

Riabykina K. H., Riabykina N. I., Lisnichenko O. O. The Directions of Transforming the Business Model as a Mechanism for Ensuring

Efficiency of Capital Management of Mining and Processing Enterprises

The article is aimed at formulating the priority directions for transformation of business models in those its blocks that increase efficiency of capital management of mining and processing enterprises. It has been determined that the production capacities of the mining and processing enterprises in Ukraine significantly exceed the needs of domestic industry. The gradual saturation of the market through the implementation of large-scale investment projects aimed at increasing production capacities by the world leading companies renders domestic enterprises sales-oriented. The necessity of integrating the conceptual provisions of business modeling together with the value and cost management in the practice of ensuring efficiency of management of mining and processing enterprise has been substantiated. The article proposes options for transforming business model, which should focus on a comprehensive modernization of equipment; enhancement of the innovation level of production; the fullest satisfaction of both the internal and the external demand by manufacturing competitive products with a high degree of added value; increase in the market value of the mining and processing enterprises and their investment attractiveness; strengthened positions in the world markets in the context of globalization of the world economy; ensuring balance between the corporate and the national interests; increase of the social responsibility of business, minimizing the social problems.

Keywords: business model, mining and processing enterprise, efficiency, capital, transformation, value and cost management.

Fig.: 1. Tbl.: 1. Bibl.: 16.

Riabykina Kateryna H. – PhD (Economics), Senior Lecturer of the Department of Economics, Organization and Management of Enterprises, Kryvyi Rih National University (11 Vitaliia Matusevycha Str., Kryvyi Rih, Dnipropetrovsk region, 50027, Ukraine)

E-mail: ekaterinarjabykina@rambler.ru

Riabykina Nataliia I. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Organization and Management of Enterprises, Kryvyi Rih National University (11 Vitaliia Matusevycha Str., Kryvyi Rih, Dnipropetrovsk region, 50027, Ukraine)

E-mail: nir06.21@rambler.ru

Lisnichenko Olena O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Merchandising, Quality Control and Environmental Safety, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: nir06.21@rambler.ru

Об'єктивні зміни, що відбуваються в стратегічній архітектурі капіталу, зумовлюють необхідність більш глибокого дослідження проблематики управління ним як стратегічним ресурсом підприємства, а саме: таким, що має створювати економічну цінність, буде незамінним, складним для імітації, рідкісним на даному ринку та зможе забезпечити формування стійких конкурентних переваг для досягнення підприємством ключових показників ефективності.

Основна відмінність управління капіталом як стратегічним ресурсом від традиційного його розуміння полягає в пріоритеті не мінімізації витрат на капітал, а у формуванні цінності, механізм створення якої необхідно здійснювати на підставі бізнес-моделі. Основним призначенням стратегічного моделювання в контексті даної наукової проблематики є забезпечення менеджменту підприємства таким інструментарієм, практичне використання якого дозволило б на високому професійному рівні обґрунтовувати та приймати ефективні управлінські рішення, визначити фундаментальні принципи побудови компанії та попередньо моделювати основні операційні процеси, в яких створюється цінність та генеруються потоки доданої вартості суб'єктів господарювання, спрямовувати зусилля менеджменту не на пригнічення будь-якою ціною суперника в ринковій конкуренції, а на створення власних компетенцій як основи лідирування в бізнесі.

Теорія бізнес-моделювання набула потужного розвитку протягом останніх двадцяти років у наукових працях А. Сооляте [13], Н. Стрекалової [14], Л. Фролової [15]. Результати дослідження бізнес-моделі в контексті забезпечення формування доданої вартості підприємства представлені в роботах Н. Брюховецької [2], О. Криворучкіної [6], К. Рябікіної [11], Н. Шевчук [16].

Проблематика бізнес-моделювання розглядається науковцями в основному в аспекті створення цінності для споживачів, хоча при цьому теза про необхідність створення цінності для всіх стейкхолдерів не заперечується. Однак змістовні дослідження такого аспекту залишаються відкритими.

Метою даної наукової статті є формування пріоритетних напрямків трансформації бізнес-моделі виключно в тих її блоках, що підвищують ефективність управління капіталом досліджуваних підприємств.

Результати дослідження свідчать, що, незважаючи на задекларовані вітчизняними гірничозбагачувальними комбінатами (ГЗК) стратегічні цілі досягнення стійких конкурентних переваг, фактичне управління ними має реактивний характер відповідно до змін кон'юнктури світового ринку залізорудної продукції (ЗРП) та виробничу орієнтацію. Поступове насичення ринку за рахунок реалізації широкомасштабних інвестиційних проектів із нарощування виробничих потужностей провідними компаніями світу перетворює вітчизняні підприємства в збутовоорієнтовані. При цьому вони залишаються виробниками ЗРП, яку вони здатні виробити, а не ЗРП, якої вимагає споживач, що унеможливає формування конкурентних переваг і високих ринкових позицій у перспективі [3].

Дохідність інвестованого капіталу на ГЗК значною мірою визначається параметрами природного капіталу, причому не стільки традиційними показниками хімічного складу (вміст заліза, домішок), скільки гірничо-геологічними умовами залягання, унікальність впливу яких на рівень витрат операційної діяльності виявляється в тому, що підприємства з найбільшим коефіцієнтом відношення готової продукції до гірничої маси мають найвищий показник собівартості видобутку й транспортування. Залежність зазначених показників має лінійний характер. Разом з тим, собівартість переробки видобутої сировини на ГЗК України практично однакова та не має суттєвих розбіжностей, що зумовлено приблизно однаковим віком підприємств, єдиною технологією та однаковими зовнішніми умовами функціонування [5].

Унаслідок однотипних тенденцій формування витрат операційної діяльності для всіх ГЗК характерні аналогічні амплітуди коливань дохідності інвестованого капіталу, що корелюють з кон'юнктурними змінами світового ринку ЗРП, цінні параметри якого визначають темпи зростання прибутку. Темпи приросту вартості капіталу менші, ніж темпи зростання прибутку. З огляду на це, максимально повне використання ринкових можливостей стримується низьким техніко-технологічним рівнем виробництва та низькою часткою авансування капіталу в оновлення основних засобів [2]. Відповідно, коефіцієнт використання виробничих потужностей перевищує нормативний на 10–15% майже на всіх досліджуваних підприємствах.

Логіка моделювання ефективності управління капіталом зумовлює необхідність диференціації ціннісних пропозицій для різних груп стейкхолдерів: нефінансових (споживачі, держава, суспільство, працівники) та фінансових (інвестори, кредиторі, власники підприємств) [4]. Виробничі можливості гірничодобувних підприємств України значно перевищують потреби вітчизняної металургії, що зумовлює виключну увагу до формування споживчих цінностей з урахуванням потреб світових виробників металопродукції. З огляду на це, споживчі цінності варіюють залежно від цільових клієнтів – внутрішніх чи зовнішніх.

Прогнозні дані дозволяють відзначити, що протягом 2015–2020 рр. на світовому ринку випереджувальними темпами буде зростати споживання ЗРП високого рівня інноваційності [1]. Це зумовлює особливу увагу до якості продукції в контексті її здатності задовольняти вимоги нових (безкокскових) технологічних процесів металургійного виробництва, насамперед, електроплавильного та прямого відтворення заліза, де вміст шкідливих домішок (сірки, кремнезему, хрому, фосфору тощо) має бути значно нижчим, ніж для доменного виробництва.

Вітчизняні підприємства значно поступаються світовим аналогам за якісними показниками ЗРП (табл. 1).

Усвідомлюючи зростання споживчих вимог, комбінати активно працюють над підвищенням якості ЗРП. Так, у ПРАТ «Інгuleцький ГЗК» успішно впроваджена та використовується технологія магнітно-флотажного доведення концентрату (МФД), застосування якої дозволило збільшити обсяг виробництва високоякісної

Середні показники якості ЗРП підприємств України та світу [12, с. 234]

Країна	Компанія	Хімічний склад ЗРП, %							
		Fe	SiO ₂	Al ₂ O ₃	SiO ₂ + Al ₂ O ₃	CaO	MgO	CaO+ MgO	Основність
Бразилія	Samarco	67,0	1,80	1,10	2,90	0,08	0,04	0,12	0,04
Австралія	Mt. Newman	66,7	2,80	1,00	3,80	0,04	0,03	0,07	0,02
Швеція	Malmberget	71,5	0,20	0,21	0,41	0,06	0,20	0,26	0,63
	Greensberg	70,6	0,90	–	0,90	–	–	0,00	0,00
Канада	OCM	66,3	5,00	0,34	5,34	0,06	0,05	0,11	0,02
	Fire lake	66,5	5,00	0,15	5,15	0,51	0,36	0,87	0,17
	Kerol lake	65,8	4,44	–	4,59	0,53	0,38	0,91	0,20
Росія	Лебединський ГЗК	68,4	4,34	0,17	4,51	0,16	0,20	0,36	0,08
	Костомукшський ГЗК	67,6	5,73	0,26	5,99	0,17	0,17	0,34	0,06
	Михайлівський ГЗК	68,1	4,32	0,17	4,49	0,16	0,20	0,36	0,08
	Стойленський ГЗК	68,5	5,81	0,26	6,07	0,17	0,17	0,34	0,06
Україна	ПАТ «Північний ГЗК»	65,1	8,78	0,18	8,96	0,42	0,60	1,02	0,11
	ПАТ «Центральний ГЗК»	65,5	7,20	0,25	7,45	0,19	0,38	0,57	0,08
	ПАТ «Південний ГЗК»	64,5	9,64	0,35	9,99	0,17	0,39	0,56	0,06
	ПАТ «Інгулецький ГЗК»	64,9	9,70	0,56	10,2	0,29	0,60	0,89	0,09

продукції із вмістом заліза понад 67%. У ПАТ «Центральний ГЗК» вміст заліза в концентраті становить 65,0–68,2%, в обкотишах – 65,62%. ПАТ «Північний ГЗК» виробляє концентрат із вмістом заліза 65,2–65,6% та обкотиші із вмістом заліза 62,0% і 63,0%. Основною причиною низького рівня якості продукції ПАТ «Південний ГЗК» є відсутність орієнтації на нарощування вмісту заліза внаслідок виробництва продукції на рівні укладених договорів [8].

Організаційне забезпечення створення споживчої цінності на досліджуваних підприємствах, на нашу думку, передбачає реалізацію таких етапів:

- ✦ формування поточних завдань пропонування цінності в рамках внутрішньої стандартизації;
- ✦ установлення корпоративних стандартів;
- ✦ узгодження відповідності корпоративних стандартів міжнародним;
- ✦ забезпечення повної відповідності очікувань споживачів фактичним результатам;
- ✦ формування споживчої цінності відповідно до бажаного рівня стратегічної відповідності.

У 2015 р. внаслідок української несприятливої кон'юнктури на світових ринках збуту українські гірничозбагачувальні підприємства опинилися у надзвичайно складній ситуації. Випуск залізорудних неагломерованих концентратів у 2015 р. становив 66,814 млн т, що на 2% менше показника 2014 р. Виробництво підготовленої сировини (агломерат, обкотиші) у порівнянні з 2014 р. скоротилося на 8% і становило 55,291 млн т [9]. Таке відчутне падіння галузевих виробничих показників пов'язано із загальним скороченням промислового виробництва, посиленням конкуренції на експортних ринках. І без того вузький внутрішній ринок споживання ще більше скоротився.

Забезпечення перманентного зростання економічного прибутку вітчизняними ГЗК можливе за рахунок нарощування експортних можливостей. Однак поточний рівень споживчої цінності ЗРП не дозволяє їм повернутися на ринки Західної Європи. На цих ринках зростає попит на залізо прямого відновлення (губчате залізо) у вигляді металізованих обкотишів DRI (*Direct Reduced Iron*) і гарячобрикетованого заліза HBI (*Hot Briquetted Iron*). Використання технологій прямого відновлення заліза в Україні обмежене хімічним складом ЗРП (високий вміст кремнезему на рівні 8–9%; низький вміст заліза на рівні 65%) та економічно не вигідне [9].

Скорочення попиту на вітчизняному ринку через нестачу фінансових ресурсів на підприємствах і девальвацію гривні, а також обмежені можливості щодо реалізації ЗРП на ринках Західної Європи (у рамках поточного рівня споживчої цінності) визначили пріоритетність експорту до Китаю. Але зростання обсягів поставок продукції гальмується логістичними обмеженнями.

Свої корективи в розвиток українського ГМК внесла й світова ринкова кон'юнктура. Значний надлишок гірничодобувних потужностей у світі призвів до рекордного зниження ціни на залізну руду. В останні роки світові лідери – виробники залізорудної сировини (ЗРС) наростили обсяги виробництва, ґрунтуючись на позитивних прогнозах розвитку економіки Китаю та збільшення обсягів виробництва сталі в цій країні. Проте ці прогнози не справдилися, навпаки, економіка Китаю переживає період уповільнення. Споживання ЗРС зменшується. Тому останні два роки на ринку спостерігається значний профіцит ЗРС, що призводить до тривалого періоду падіння цін, які опинилися в лещатах: з одного боку, на них тисне падіння цін

на світових ринках (порівняно з піковими показниками 2011 р. ціни знизилися майже на 80% – з \$191,7 до \$40 за тону наприкінці 2015 р.), а з іншого боку – собівартість, постійне зростання якої зумовлене тиском з боку природних монополій, що підвищують ціни на природний газ, тарифи на електроенергію та залізничні тарифи. А це означає, що ціла підгалузь гірничо-металургійного комплексу стає збитковою, оскільки більша частина залізородної сировини експортується з України у вигляді концентрату, поставки якого за поточними цінами перебувають на межі рентабельності. Затяжна рецесія в Україні значно зменшила внутрішній попит на залізну руду. Щоб залишитися на плаву, підприємства змушені збільшувати поставки на експорт, на які сьогодні припадає понад 50% всієї виробленої сировини. Валютний виборг становить \$1,95 млрд за січень – листопад 2015 р. проти \$3,3 млрд у 2014 р. [9].

Найбільшими споживачами української залізородної сировини у грошовому вираженні є Китай – 45,55%, Польща – 10,53%, Чехія – 10,23%. Експортні ціни мають покривати собівартість виробництва залізородної сировини, зокрема рентну плату та витрати на логістику. Якщо експортні ціни будуть нижчими, то підприємства можна закрити, а родовища – консервувати. Нашим ГЗК стає дедалі важче конкурувати зі світовими лідерами залізородного ринку: Vale Inco, Rio Tinto Group, BHP, Fortescue Metals Group, які контролюють 75% виробництва ЗРС у світі. У них собівартість перебуває в межах \$20 за тону, а іноді й нижче, тоді як в українських ГЗК – близько \$25 за тону. Проте наші ГЗК намагаються не зменшувати поставки за будь-якої ціни, адже в разі втрати ринків відновити поставки при зростанні рівня конкуренції з боку бразильських і австралійських компаній буде дуже важко [9].

З огляду на це, створення споживчих цінностей має орієнтуватися на вимоги ринків Західної Європи, а експорт до Китаю повинен відбуватися за залишковим принципом. Доцільність вищезазначених пріоритетів зумовлена такими обставинами:

- ✦ Китай потребує від вітчизняних комбінатів залізородну продукцію найнижчого ступеня переробки, відповідно, з меншою доданою вартістю;
- ✦ у 2013–2015 рр. обсяги експорту до Китаю мали тенденцію до зниження внаслідок зростання витрат на перевезення морським транспортом і скорочення металургійних потужностей у цій країні;
- ✦ спостерігається зменшення обсягів реалізованої продукції в цей період у Росії та Індії.

Серед вітчизняних комбінатів ПАТ «Південний ГЗК» має найбільш експортоорієнтовану спрямованість. Загальна частка експорту в загальному обсязі продажів складає близько 60%. Ціна реалізації його продукції на зовнішньому ринку перевищує внутрішні ціни на агломерат і концентрат [10]. Однак цільовими орієнтирами бізнес-моделі визначено саме зростання експорту концентрату, що зумовлено таким:

- ✦ географія поставок агломерату ПАТ «Південний ГЗК» дуже вузька («Метінвест Інтернешнл СА» (Чеська Республіка)), зростання попиту з боку європейських споживачів на цей вид продукції в прогнозованому періоді не очікується внаслідок зростання обсягів прямого відновлення заліза з руд;
- ✦ безперечними перевагами внутрішньої реалізації агломерату є близькість метактивів та специфіка доменних печей, що дозволяє забезпечити високу ефективність виробництва чавуну при використанні цього виду ЗРП з погляду енергетичних витрат та оптимізації управління доменним процесом;
- ✦ сегмент внутрішніх споживачів концентрату є занадто сфокусованим. Це ТОВ «Метінвест-Холдинг», до складу якого входить ПАТ «Інгулецький ГЗК», ПАТ «Північний ГЗК» і ПАТ «Центральний ГЗК». Відповідно, за умови нарощування власних потужностей з виробництва ЗРП компанія може відмовитися від концентрату ПАТ «Південний ГЗК»;
- ✦ політична ситуація в країні призвела до порушення налагоджених стійких зв'язків між підприємствами гірничо-металургійного комплексу (ГМК).

Отже, пріоритетними цілями ПАТ «Південний ГЗК» є такі:

- ✦ зростання обсягів реалізації концентрату на ринках країн Західної Європи: а) збільшення поставок на «Метінвест Інтернешнл СА» (Чеська Республіка); Arcelor Mittal Ostrava a. s. (Чеська Республіка); Arcelor Mittal Poland S. A. Oddzial w Dabrowa Gorniza (Польща) на 10–15% щорічно; б) залучення нових споживачів: Voestalpine Stahl Linz & Donawitz (Австрія); ISD Dunaferr (Угорщина); U. S. Steel Kosice (Словаччина);
- ✦ нарощування обсягів виробництва агломерату для внутрішнього споживання в ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпровський металургійний завод» на 5–7% щорічно; у ПАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь» – на 7–9%.

Зростання обсягів реалізації концентрату на ринках Західної Європи вимагає підвищення його якісних параметрів не стільки за рахунок збільшення вмісту корисного компонента (заліза), скільки зниження вмісту кремнезему, який є найвищим серед досліджуваних комбінатів (9,64% за даними табл. 1). Значний вміст кремнезему підвищує витрати металургійного переділу на 17,8–19,6%. Натомість його зниження сприяє збільшенню ціни реалізації концентрату. Скорочення вмісту шкідливих домішок у концентраті вимагає реалізації комплексу заходів щодо реконструкції та модернізації дробильно-збагачувального комплексу ПАТ «Південний ГЗК».

Стосовно якості агломерату варто відзначити, що протягом 2013–2014 рр. на підприємстві реалізовано «Програму заходів щодо підвищення якості агломерату», у рамках якої виконано капітальний ремонт агломашин. Пріоритетним напрямом авансування капіталу є

нарощування виробничих потужностей основних цехів з метою подальшого розвитку комбінату та нарощування нових обсягів виробництва. Збільшення обсягів виробництва залізорудної продукції вимагає оптимізації бізнес-процесів видобутку та транспортування залізних руд. Для цього необхідними є такі заходи:

- ✦ реалізація проекту «Реконструкція кар'єру у зв'язку з поглибленням з метою підтримки потужності комбінату. II черга (до 2020 р.)», яка дозволить ПАТ «Південний ГЗК» забезпечити продуктивність видобутку сирової руди до 30 млн т/рік;
- ✦ відновлення робіт із будівництва циклічно-потокової технології (ЦПТ) доставки руди з кар'єру, що дозволить збільшити обсяги транспортування через ЦПТ горизонту –210 м на дробильну фабрику з 52 тис. т руди за добу у 2013 р. до 84 тис. т за добу в подальших періодах;
- ✦ будівництво траншеї глибокого введення залізничного транспорту кар'єру з улаштуванням залізничних колій, контактної мережі та мережі живлення, що дозволить знизити собівартість транспортування гірничої маси залізничним транспортом із кар'єру до поверхні, ліквідувати наявні залізничні станції на західному борті кар'єру та розконсервувати додаткові обсяги видобутку руди з цього борта.

Оптимізація пропонування споживчої цінності ПАТ «Південний ГЗК» вимагає скорочення комбінованих каналів постачання концентрату через ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» на внутрішньому ринку та нарощування частки прямих каналів розподілу; розширення співпраці зі світовими компаніями-дилерами, формування непрямих маркетингових каналів реалізації продукції на зовнішньому ринку. Перший напрям можливий за рахунок позиціонування підприємства у вітчизняному бізнес-середовищі та дозволить знизити оптові ціни на ЗРП. Натомість, поширення присутності на ринку країн Західної Європи за рахунок непрямих каналів дозволить полегшити входження ПАТ «Південний ГЗК» на нові ринки; зменшити загальну кількість контактів виробника з кінцевим споживачем, що значно скорочує витрати розподілу; дозволить одержувати переваги, пов'язані зі спеціалізацією посередників і виконанням однорідних процедур у широкому масштабі.

Згідно із задекларованою екологічною політикою в ПАТ «Південний ГЗК» на сьогодні встановлено загальне спрямування та визначено принципи діяльності у сфері екологічного управління. Незважаючи на певні позитивні зміни, стан еколого-економічного управління на цьому підприємстві залишається критично низьким, його інтегральний рівень у діапазоні від 0 до 1 становить 0,293 (для порівняння: у ПАТ «Інгулецький ГЗК» – 0,533; ПАТ «Північний ГЗК» – 0,576; ПАТ «Центральний ГЗК» – 0,398 [7]). За 2013 р. обсяг фінансування природоохоронних заходів становив 139,1 млн грн (на охорону атмосферного повітря – 94 млн грн; на охорону водних ресурсів – 1,8 млн грн; на охорону надр і земельних ре-

сурсів – 43,3 млн грн). У цей самий період гірничодобувні підприємства групи «Метінвест» (ПАТ «Інгулецький ГЗК», ПАТ «Північний ГЗК», ПАТ «Центральний ГЗК») витратили на виконання екологічних програм близько 815 млн грн [9]. У перерахунку на обсяг виробництва екологічні витрати становлять: у ПАТ «Південний ГЗК» – 12,4 грн/т, на підприємствах ТОВ «Метінвест-Холдинг» – 23,3 грн/т. Недостатній обсяг фінансування природоохоронних заходів призводить, по-перше, до зростання платежів за забруднення навколишнього середовища та зростання адміністративних витрат на 28,9 млн грн щорічно; по-друге, загрожує зростанню екологічних штрафів, що стягуються з чистого прибутку.

Відповідно до вищевикладеного, однією з пріоритетних цілей ПАТ «Південний ГЗК» установає зростання екопозитивного декаплінг-фактора, що визначається співвідношенням темпів зростання масштабів господарської діяльності та темпів зростання впливу на довкілля. Комплексним підходом до реалізації цієї мети є практичне впровадження Проекту організації автоматизованої системи екологічного моніторингу ПАТ «Південний ГЗК», у рамках якої передбачається зростання обсягу безтритлових вибухових речовин задля зменшення забруднення атмосферного повітря; нарощування використання розкривних порід і хвостів збагачення для будівництва дамб, обвалування хвостосховищ «Об'єднане» та «Войково»; збільшення виробництва щебеню. У рамках програми екологічного моніторингу та на підставі пріоритетних напрямів розвитку вибухових робіт в Україні використання безтритлових емульсійних патронуваніх вибухових речовин ЕРА-РЗ, гремікс М, україніт, грамоніт К доцільно збільшити з 56 до 84%.

Отже, трансформація бізнес-моделі ПАТ «Південний ГЗК» у напрямку підвищення ефективності управління капіталом дозволить здійснити таке (рис. 1) [11, с. 147]:

- ✦ закріпити конкурентні позиції на вітчизняному ринку за рахунок збільшення обсягів виробництва агломерату, за яким підприємство є монополістом, а на зовнішньому ринку – за рахунок поширення присутності на ринках країн Західної Європи;
- ✦ вищезазначене сприятиме розширенню масштабів виробничо-комерційної діяльності комбінату, але пріоритетною ознакою запропонованої трансформації є зменшення витрат на капітал та зростання його дохідності, у першу чергу, завдяки оптимізації обсягів його поповнення, що можливе за рахунок спрямування невиправдано високої частки високоліквідних активів у підвищення техніко-технологічного рівня виробництва.

Варіативність підходів до трансформації бізнес-моделі досліджуваних підприємств визначається не лише ідентифікованими проблемними зонами управління капіталом, а й виокремленням ключових стейкхолдерів та диференціацією цілей.

Загалом, обґрунтування параметрів трансформації бізнес-моделі ГЗК Кривбасу в напрямку підвищення ефективності управління капіталом повинне враховувати такі їхні виробничі особливості:

- ✦ значний територіально-просторовий масштаб виробничого комплексу (як за площею, так і за глибиною);
- ✦ великі обсяги виконання різних видів робіт: гірничопідготовчих, виробничих, ремонтно-профілактичних, екологічних тощо;
- ✦ зміна у просторі та в часі місць розташування усіх фронтів ведення взаємозалежних гірничопідготовчих і видобувних робіт;
- ✦ значні випадкові коливання ключових показників якості руди;
- ✦ високий рівень залежності показників ефективності підготовчих і виробничих процесів як від гірничо-геологічних умов родовища, фізико-механічних і текстурно-структурних властивостей мінеральної сировини, так і від технічного рівня, експлуатаційного стану виробничого обладнання, ступеня оптимальності режимів його роботи, а також своєчасності та якості здійснення його діагностики й ремонтного обслуговування;
- ✦ складність системи функціонування виробничого транспорту (велика загальна довжина шляхів транспортування сирих руд, проміжних і кінцевих видів продукції та виробничих відходів; значна питома частка транспортних витрат у собівартості ЗРП);
- ✦ складність технічного здійснення точного контролю та швидкого прогнозування динаміки більшості виробничих показників (технологічних і експлуатаційних), необхідних для синтезу локальних та інтегрованої систем автоматизованого управління та забезпечення їх ефективного функціонування в аспекті оптимізації режимів роботи виробничого обладнання для підвищення конкурентоспроможності ЗРП;
- ✦ висока фондо-, матеріало- та енергоємність виробництва ЗРП; великі фінансові витрати на всі види підготовчих робіт і підтримку здатності до роботи виробничих потужностей ЗРП;
- ✦ тривалі терміни виконання гірничопідготовчих робіт (1–3 роки).

ВИСНОВКИ

Аналіз стану та факторів розвитку вітчизняних гірничозбагачувальних підприємств свідчить про невідповідність їх сучасних характеристик вимогам постіндустріального розвитку. Відповідно, параметри трансформації бізнес-моделі повинні орієнтуватися на: комплексну модернізацію устаткування; підвищення інноваційного рівня виробництва; максимально повне задоволення внутрішнього та зовнішнього попиту за рахунок випуску конкурентоспроможної продукції з високою часткою доданої вартості; підвищення ринкової вартості комбінатів та їх інвестиційної привабливо-

сті; укріплення позицій на світових ринках у контексті глобалізації світової економіки; забезпечення балансу корпоративних і загальнонаціональних інтересів; підвищення соціальної відповідальності бізнесу та мінімізації соціальних проблем.

Потенційні можливості до формування стійких конкурентних переваг вітчизняними гірничозбагачувальними підприємствами визначаються значними запасами залізних руд, наявністю кваліфікованого технічного персоналу, сприятливим географічним положенням. Визначення пріоритетних напрямів пропонування цінності дозволить генерувати перманентний процес зростання дохідності капіталу, незалежно від фази економічних циклів, що забезпечить інтереси стейкхолдерів гірничозбагачувальних підприємств. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Загальнодержавна програма розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3268-17>
2. Брюховецкая Н. Е. Развитие теоретических основ капитализации предприятий // Капитализация предприятий: теория и практика. Донецк, 2011. С. 7–29.
3. Гелевачук З. Й. Позиціонування вітчизняних гірничовидобувних підприємств на світовому ринку залізорудної продукції. *Формування ринкової економіки*. Спецвипуск: «Економіка підприємства: теорія та практика». 2012. С. 63–72.
4. Ивашковская И. В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании. *Корпоративные финансы*. 2012. № 2. С. 14–23.
5. Іщенко М. І. Моделювання та прогнозування рівня поточних витрат на гірничозбагачувальних комбінатах України. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2. С. 114–123.
6. Криворучкіна О. В., Віннік Н. В. Економічна логіка ресурсних трансформацій на підприємстві. *Вісник Криворізького економічного інституту КНУ*. 2013. № 2. С. 49–53.
7. Матукова Д. Г. Еколого-економічне управління підприємством: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2014. 18 с.
8. Музиченко А. С. Стан та тенденції розвитку гірничо-металургійного комплексу України. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 25–31.
9. Офіційний сайт Метінвесту. URL: <http://www.metinvestholding.com/ua>
10. Офіційний сайт Публічного акціонерного товариства «Південний гірничо-збагачувальний комбінат». URL: <http://www.ugok.info/>
11. Рябікіна К. Г. Ефективність управління капіталом підприємства (на прикладі гірничодобувних підприємств): дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Кривий Ріг, 2015. 180 с.
12. Сборник технико-экономических показателей горнодобывающих предприятий Украины за 2010–2011 гг./под. ред. Е. К. Бабца. Кривой Рог: НИГРИ, 2011. 318 с.
13. Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация // Инфоportal Finexpert.ru. URL: <http://finexpert.ru/>
14. Стрекалова Н. Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа. *Известия РГПУ им. А. И. Герцена*. 2009. № 92. С. 96–105.
15. Фролова Л. В., Кравченко Е. С. Формирование бизнес-модели предприятия: учебник. Киев: Центр учебной литературы, 2012. 384 с.

16. Шевчук Н. В. Економічна природа капіталізації підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9. С. 20–26.

REFERENCES

Bryukhovetskaya, N. E. "Razvitiye teoreticheskikh osnov kapitalizatsii predpriyatiy" [The development of the theoretical basis of capitalization of enterprises]. In *Kapitalizatsiya predpriyatiy: teoriya i praktika*, 7-29. Donetsk, 2011.

Frolova, L. V., and Kravchenko, E. S. *Formirovaniye biznes-modeli predpriyatiya* [The formation of the business model of the enterprise]. Kiev: Tsentr uchebnoy literatury, 2012.

Helevachuk, Z. I. "Pozytsionuvannya vitchyznianskykh hirnychovydobuvnykh pidpriemstv na svitovomu rynku zalizorudnoi produktii" [Positioning domestic mining enterprises in the world market of iron ore products]. *Formuvannya rynkovoï ekonomiky*. Spetsvyпуск: «Ekonomika pidpriemstva: teoriia ta praktyka» (2012): 63-72.

Ivashkovskaya, I. V. "Steykholderskiy podkhod k upravleniyu, oriyentirovannomu na prirashcheniye stoimosti kompanii" [Stakeholder management approach-based on the increment value of the company]. *Korporativnyye finansy*, no. 2 (2012): 14-23.

Ishchenko, M. I. "Modeliuvannya ta prohnouzuvannya rivnia potochnykh vytrat na hirnychozbahachuvalnykh kombinatakh Ukrainy" [Modeling and forecasting level of current expenditures for mining and processing plants of Ukraine]. *Yevropeiskiy vektor ekonomichnoho rozvytku*, no. 2 (2013): 114-123.

Kryvoruchkina, O. V., and Vinnik, N. V. "Ekonomichna lohika resursnykh transformatsii na pidpriemstvi" [The economic logic of resource transformations in the enterprise]. *Visnyk Kryvorizkoho ekonomichnoho instytutu KNU*, no. 2 (2013): 49-53.

Matukova, D. H. "Ekoloho-ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom" [Ecological and economic management of the enterprise]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2014.

Muzychenko, A. S. "Stan ta tendentsii rozvytku hirnycho-metalurhiinoho kompleksu Ukrainy" [Status and trends of development of mining and metallurgical complex of Ukraine]. *Ekonomichnyi forum*, no. 3 (2014): 25-31.

Ofitsiyniy sait Metinvestu. <http://www.metinvestholding.com/ua>

Ofitsiyniy sait Publichnoho aktsioneroho tovarystva «Pivdennyi hirnycho-zbahachuvalnyi kombinat». <http://www.ugok.info/>

Riabykina, K. H. "Efektyvnist upravlinnia kapitalom pidpriemstva (na prykladi hirnychodobuvnykh pidpriemstv)" [The effectiveness of capital management enterprises (on the example of mining enterprises)]. *Dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2015.

Sbornik tekhniko-ekonomicheskikh pokazateley gornodobyvayushchikh predpriyatiy Ukrainy za 2010–2011 gg. [A collection of technical and economic parameters of mining enterprises of Ukraine in 2010–2011]. Krivoy Rog: NIGRI, 2011.

Sooliatte, A. Yu. "Biznes-modeli kompaniy: opredeleniye, evolyutsiya, klassifikatsiya" [The business model of companies: definition, evolution, classification]. Infoportal Finexpert. ru. <http://finexpert.ru/>

Strekalova, N. D. "Kontseptsiya biznes-modeli: metodologiya sistemnogo analiza" [The concept of business models: methodology of systems analysis]. *Izvestiya RGPU im. A. I. Gertsena*, no. 92 (2009): 96-105.

Shevchuk, N. V. "Ekonomichna pryroda kapitalizatsii pidpriemstva" [Economic nature of a company's capitalization]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 9 (2013): 20-26.

"Zahalnoderzhavna prohrama rozvytku mineralno-syrovynnoi bazy Ukrainy na period do 2030 roku" [National program for the development of mineral resources base of Ukraine for the period till 2030]. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3268-17>