

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О. Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 2021__ року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітній ступень)

на тему «Питання вибору стратегій розвитку підприємства»

Виконав(-ла): студент (-ка) 4 курсу, групи МЕН-17

(шифр групи)

Спеціальності (напряму підготовки) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Гіда О. А.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц. Мізіна О.В.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент професор кафедри ЕОіО, д.е.н., доц. Ягельська К. Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтролер доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц.

Мізіна О.В.

(підпис)

«__» 2021 р.

*Засвідчую, що у цій
кваліфікаційній роботі немає
запозичень з праць інших
авторів без відповідних
посилань.*

Студент

(підпис)

Покровськ – 2021 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджментуКафедра управління і фінансово-економічної безпекиОсвітній ступінь бакалаврНапрямок підготовки (спеціальність) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О. Ю/

“ ____ ” _____ 2021_ року

**ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ****Гіді Ользі Андріївні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Питання вибору стратегій розвитку підприємства»керівник роботи Мізіна Олена Вікторівна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом від «19» квітня 2021 року № 1752. Строк подання студентом роботи 1 червня 2021 року3. Вихідні дані до роботи статистичні дані ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля», інформація періодичних джерел4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методичні аспекти формування стратегій розвитку на підприємстві 2. Діагностика існуючих стратегій розвитку вугледобувного підприємства 3. Практичні заходи формування стратегій розвитку вугледобувного підприємства5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) роздавальний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мізіна О. В., доцент кафедри УФЕБ	24.05.2021	27.05.2021
1. Теоретико-методичні аспекти формування стратегій розвитку на підприємстві	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	19.04.2021	03.05.2021
2. Діагностика існуючих стратегій розвитку вугледобувного підприємства	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	04.05.2021	17.05.2021
3. Практичні заходи формування стратегій розвитку вугледобувного підприємства	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	18.05.2021	23.05.2021
Висновки	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	28.05.2021	30.05.2021
Нормоконтроль	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 19 квітня 2021 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Теоретико-методичні аспекти формування стратегій розвитку на підприємстві	19.04.2021 – 03.05.2021	
2.	Діагностика існуючих стратегій розвитку вугледобувного підприємства	04.05.2021 – 17.05.2021	
3	Практичні заходи формування стратегій розвитку вугледобувного підприємства	18.05.2021 – 23.05.2021	
4.	Висновки за роботою, вступ	24.05.2021– 30.05.2021	
5.	Оформлення роботи	31.05.2021 – 06.06.2021	

Студент

_____ (підпис)

Гіда О. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Мізіна О. В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гіда О. А. Питання вибору стратегій розвитку підприємства / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент. – ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2021.

В роботі проведено аналіз теоретико-методичних аспектів формування стратегій сталого розвитку на підприємстві, розглянуто зміст, сутність та різновиди стратегій розвитку підприємств, розглянуто особливості формування стратегій розвитку на підприємствах вугледобувної галузі. Досліджено виробничо-господарську та стратегічну діяльність підприємства ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля», обґрунтовано стратегічні напрямки його розвитку. Запропоновано методику оцінки ефективності стратегій розвитку вугледобувного підприємства з використанням оцінки часткових потенціалів розвитку, а також визначено практичні заходи щодо формування стратегій розвитку вугледобувного підприємства.

Ключові слова: стратегія, розвиток, потенціал розвитку, стратегічне управління розвитком, вугледобувне підприємство, SWOT-аналіз, реструктуризація, реконструкція

Список публікацій здобувача

1. Hyda O.A., Mizina O.V. Formation of the development strategy at the coal mining enterprise. *Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації: Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції (із зарубіжною участю) (м. Покровськ, 12–13 травня 2021 р.)*. Покровськ, ДВНЗ «ДонНТУ», 2021. С. 17 – 20.

2. Мізіна О. В., Гіда О. А. Стратегічні напрями розвитку вугледобувного підприємства. *Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях»*. Одеса, ДВНЗ «ОНЕУ». 2021. С.

ЗМІСТ	С
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Роль і значення стратегічного управління розвитком підприємства	9
1.2 Сутність, зміст на різновиди стратегій розвитку суб'єктів господарювання.....	17
1.3 Особливості формування стратегій розвитку на підприємствах вугледобувної галузі.....	23
Висновки за розділом 1.....	31
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ВУГЛЕДОБУВНОГО ПІДПРИЄМСТВА	32
2.1 Дослідження діяльності підприємства ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля».....	32
2.2 Діагностика виробничо-господарського та фінансового стану вугледобувного підприємства	38
2.3 Стратегічні напрями розвитку вугледобувного підприємства	45
Висновки за розділом 2.....	55
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ ЗАХОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ВУГЛЕДОБУВНОГО ПІДПРИЄМСТВА	57
Висновки за розділом 3.....	63
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
Додаток А. Заява.....	71
Додаток Б. Перелік зауважень щодо оформлення роботи.....	72
Додаток В. Обліково-фінансова звітність підприємства ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля».....	73
Додаток Г. Перелік публікацій бакалавра.....	86

ВСТУП

Постановка проблеми. Сьогодні сучасні підприємства функціонують в умовах динамічності і невизначеності. Забезпечити підприємству стійкість на ринку та посилити його позиції спроможна стратегія розвитку, обґрунтована та розроблена належним чином. Онову такої стратегії повинні утворювати засади інтенсивного розвитку з метою сприяння найбільш ефективному використанню матеріальних, трудових, фінансових ресурсів. Тобто стратегія розвитку підприємства повинна складатися не лише з плану певних дій та способів їх досягнення, а також вчасно адаптуватися до нових умов функціонування з урахуванням різних негативних ситуацій. Таким чином, питання формування ефективної стратегії розвитку підприємства, особливо з урахуванням галузевих особливостей, потребує подальшого розгляду та рішення.

Теоретичним і практичним питанням стратегічного менеджменту та управління стратегічним розвитком підприємств присвячено роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких: І. Ансофф, А. Воронкова, О. Віханський, В. Герасимчук, О. Гончар, П. Друкер, Е. Коротков, Н. Кирич, Б. Карлофф, А. Міщенко, Т. Мостенська, В. Пономаренко, М. Портер, А. Слаттер, А. Томпсон, А. Стрікленд, Р. Фатхутдінов, А. Чандлер, З. Шершньова тощо. Водночас складність управління стратегічним розвитком підприємств, особливо з урахуванням їх галузевих особливостей, зумовлює існування невирішених питань щодо єдиного розуміння сутності процесів стратегічного розвитку підприємств, удосконалення методичних підходів до формування стратегії та управління стратегічним розвитком підприємств.

Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи обумовлений її актуальністю для формування стратегії розвитку підприємства з метою підвищення ефективності його функціонування в перспективі.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження питань формування стратегій розвитку підприємства.

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- проаналізовано роль і значення стратегічного управління підприємством;
- досліджено сутність, зміст і різновиди стратегій розвитку суб'єктів господарювання;
- розглянуто особливості формування стратегій розвитку підприємств вугледобувної галузі;
- здійснено аналіз виробничо-господарської і фінансової діяльності ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля»;
- досліджено стратегічні напрями розвитку вугледобувного підприємства «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля»;
- здійснено оцінку ефективності стратегій розвитку вугледобувного підприємства;
- розроблено заходи щодо формування стратегій розвитку вугледобувного підприємства.

Об'єкт дослідження – система стратегічного управління діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – реалізація стратегій розвитку вугледобувного підприємства з урахуванням його стану.

Методологічною основою написання випускної кваліфікаційної роботи виступають закони і принципи діалектичної логіки, положення економічної теорії, концепції видатних учених з проблем стратегічного управління та розвитку підприємства.

При написанні роботи були використані нормативні і законодавчі акти, комплексне методичне керівництво по процедурах аналізу управлінської діяльності промислових підприємств, матеріали монографій і періодичного друку, інша економічна література з досліджуваної проблеми, праці зарубіжних і вітчизняних авторів, а також статистична звітність, засновницькі документи.

При написанні роботи використано наступні методи дослідження:

- методи системного аналізу, структурно-логічні методи при дослідженні сутності стратегій розвитку, їх різновидів;
- методи економічного аналізу при дослідженні виробничо-господарської та фінансової діяльності досліджуваного підприємства;
- метод SWOT-аналізу для виявлення сильних та слабких сторін, а також наявних можливостей та загроз досліджуваного підприємства.

У першому розділі роботи розглянуто теоретико-методичні аспекти формування стратегій розвитку на підприємстві; в другому досліджено виробничо-господарську та фінансову діяльність вугледобувного підприємства, досліджено стратегічні напрями його розвитку та здійснено оцінку ефективності стратегій розвитку. У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано практичні заходи щодо формування стратегій розвитку вугледобувного підприємства.

Дипломна робота була виконана самостійно на основі реальних статистичних даних ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля».

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 55 найменувань, 4 додатки. Робота містить 17 рисунків і 19 таблиць.

Результати роботи опубліковані в матеріалах Всеукраїнської наукової конференції (із зарубіжною участю) «Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації», м. Покровськ, ДВНЗ «ДонНТУ» та XIX Міжнародної науково-практичної конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях», м. Одеса.

Отримані в випускній роботі результати мають практичне значення. Запропоновані заходи щодо формування стратегії розвитку вугледобувного підприємства можуть бути з успіхом використані на ряді інших промислових підприємств України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Роль і значення стратегічного управління розвитком підприємства

Діяльність кожного суб'єкта господарювання, що виступає відкритою виробничо-господарською та соціально-економічною системою, спрямована на дві цільові установки, по-перше: виживання – власне збереження, певна стабільність діяльності, та оптимальність функціонування – та по-друге – прагнення до розвитку, удосконалення. Тобто, кожне підприємство, організація, установа на протязі своєї життєдіяльності засновано на балансі процесів змін і відносної стабілізації. Відповідно до [1, с. 18-19] на зміну старої концепції «...спочатку збереження, потім розвиток» прийшла нова – «збереження через розвиток».

В сучасних умовах нестабільних реалій врахування потреби в змінах виникає постійно, отже, їх вплив на життєдіяльність суб'єкта господарювання недоцільно оцінювати як виняткове явище. У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється аналізу методів і організаційним можливостям управління змінами [2].

Функціонуючі підприємства постійно перебувають у стадії певних змін, в кожний період свого життєвого циклу діяльності в них відбувається перегляд стратегічних орієнтирів залежно від мінливого навколишнього середовища, змінюється якісний і кількісний склад персоналу, впроваджуються нові адміністративні процедури і заходи, виникають нові клієнти і стейкхолдери. Частка з названих змін виникають в результаті рішень, прийнятих всередині підприємства, інші пов'язані з рішеннями, прийнятими ззовні, а деякі тільки передбачаються, однак зміни обов'язково супроводжуються наслідками, що неоднозначно сприймаються персоналом.

Фахівці виділяють різноманітні види змін (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація основних видів змін

Класифікаційна ознака	Різновиди змін
Форма проведення	- фронтальні; - групові; - індивідуальні
Швидкість	- миттєві (кризові); - швидкі; - планові
Цільова спрямованість	- оперативні; - тактичні; - стратегічні
Характер змін	- революційні; - еволюційні
Тип розвитку	- екстенсивні; - регресивні
Спрямованість розвитку	- прогресивні; - регресивні
Ймовірність подій	- планомірні (цілеспрямовані), - непередбачувані (спонтанні)
Тип стратегії	- розвиваючі; - нейтральні; - знов утворюючі
Радикальність і глибина	- фундаментальні; - кардинальні; - помірні, часткові

Джерело: систематизовано автором за [3; 4]

Наприкінці реалізації будь-яких змін повинно бути забезпечене економічне зростання, що визначається покращенням кількісних характеристик підприємства, і розвиток підприємства, що забезпечує накопичення потенціалу і подальше зростання підприємства. Складна діяльність з управління змінами потребує коректне застосування пов'язаних між собою категорій «розвиток», «зростання» і «зміни».

Г. Форд висловив свою думку стосовно сутності категорії «розвиток»: «Компанія, яка росте на основі розвитку і удосконалень, не пропаде. Але коли компанія перестає бути творчою, якщо вважає, що вона досягла досконалості, і тепер потрібно тільки виробляти – їй кінець». Відомий

фахівець в галузі менеджменту П. Друккер зазначає, що «організація, яка зупиняється на сьогоднішньому рівні бачення, продуктивності і досягненнях, втрачає адаптаційні здатності. І не матиме можливості вижити в змінному «завтра», оскільки зміна є єдиним незмінним призначенням людини»[5]. Відповідно доцільно врахувати, що зміни – це більш широке порівняно з розвитком поняття, вони виступають основою розвитку, отже некоректно ототожнювати розвиток і зміни..

Відповідно до [6] поняття «розвиток» знаходиться в синонімічному ряді: розвій, зростання, процес зростання, розмах, розквіт, процвітання, рух, хід, поступ. Акофф Р.Д. [7] визначає розвиток як можливість і бажання – процес, в якому збільшуються можливості і бажання задовольняти свої бажання і бажання інших. Згідно Ю.П. Анісіна [8, с.141] розвиток означає цілеспрямовану зміну діяльність для переходу на більш високий якісний рівень виконуваних функцій, структури організації, на випуск нової продукції, тобто підкреслюється цілеспрямованість змін у розвитку. На думку науковців Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури Ф. [9] розвиток – це довгострокова програма удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здатності до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації. В [10] фахівці визначають розвиток як процес, який ґрунтується на результатах науково-технічного досягнення, що сприяє розвитку виробничих сил та задоволенню потреб суспільства у товарах високої якості. Процес розвитку безпосередньо пов'язаний із зростанням міри ефективності, покращенням бізнес-процесів чи управління ними, в результаті чого досягнутий кількісний чи якісний приріст корисного результату порівняно з попереднім рівнем. Раєвська О.В. [11] пропонує під розвитком розуміти унікальний процес трансформацій відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей її існування шляхом формування нової дисипативної структури і переведенням у новий аттрактор функціонування.

Аналіз існуючих точок зору щодо розуміння сутності розвитку дозволив виділити компоненти визначення розвитку: зміна матерії і свідомості, можливість і бажання, цілеспрямованість змін, зростання, програма можливостей, кількісні і якісні зміни; сукупність процесів, процес зміни цілей, приріст науково-технічного результату процес трансформації, нарощування потенціалу. Таке широко аспектне сприйняття дослідження розвитку пояснюється розумінням його в залежності від спектру дослідницького охоплення та що або хто виступає об'єктом.

Аналізуючи використання категорії «розвиток» стосовно підприємства, слід зазначити, що серед вчених існує багато думок та поглядів, іноді протилежних, стосовно визначення сутності розвитку підприємства та його складових. Можливо виділити вузьке та широке розуміння досліджуваного поняття. У вузькому розвитку підприємства розглядається як стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, переходу підприємства в інший кількісний та якісний стан під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Широке розуміння трактує розвиток підприємства в динаміці як незворотній, спрямований, закономірний процес, що є безперервною та послідовною зміною (сукупністю змін) результатів чи станів підприємства в часі та просторі на кількісно та якісно інший за попередній під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Відповідно до погляду Василенка В.А. [12], що розвиток організації як підприємства розглядається з різних позицій: об'єктивний, організаційно-циклічний (зовнішній) розвиток пов'язаний з якісно-кількісними змінами, суб'єктивний, структурно-функціональний (внутрішній) - в основному з якісними перетвореннями.

Використовуючи теорію життєвого циклу підприємства, основі якого М.Д. Кондратьєв [13] визначив, що економічні кризи у розвитку підприємств виникають періодично, циклічно. Відповідно до концепції життєвого циклу

розвиток підприємства розглядається від часу створення до його ліквідації через два критерії: витрати та результати діяльності.

В [14] автор вважає розвитком феномен, що відбувається по спіралі, тобто розвиток виникає у випадку зростання кількісних показників функціонування підприємства до деякої межі, внаслідок чого підприємство вимушене перейти на більш високий рівень свого розвитку. Відповідно до думки О.Г. Великої [15] новий стан розвитку підприємства підвищує здатність підприємства чинити опір руйнівній дії зовнішнього середовища.

Фахівець в [16, с.32] визначає в якості ознаки розвитку підприємства нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, котрі сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам.

Певні науковці вважають, що розвиток підприємства має процесний характер, отже в [12] розвиток охарактеризовано як процес переходу підприємства з одного стану до іншого, з наявністю якісних перетворень; у [17] - як процес переходу економіко - виробничої системи у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу; у [18] - як процес формування, накопичення та використання стратегічних здібностей.

Серед вчених існує також точка зору на розвиток підприємства як узгодження інтересів економічних суб'єктів. Так, О.І. Пушкар та Л.В. Потрашкова в [19] визначають розвиток як задоволення інтересів основних суб'єктів діяльності підприємства: власників, персоналу і держави.

Підсумовуючи здійснений аналіз використання категорії «розвиток» стосовно підприємства уявляється доцільним виділити чотири ключових підходи до його сутності [20]:

- прогресивний – зростання показників діяльності підприємств;
- адаптивний – підвищення гнучкості та адаптивності до змін;
- трансформаційний – зміна свого якісного стану шляхом накопичення і використання потенціалу;

– сталий – балансування стану підприємства на гармонійний, довготривалий розвиток.

Можливі різноманітні форми прояву розвитку підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Форми прояву розвитку підприємства

Різновид розвитку підприємства	Характеристика
Револьюційний розвиток	Сукупність змін, що відбуваються стрибкоподібно, непередбачуване, різко змінюючи соціально-економічну систему підприємства
Еволюційний розвиток	Сукупність змін, що відбуваються поступово, постійно, передбачуване для підприємства
Прогресивний розвиток	Сукупність змін, що забезпечують підвищення ефективності функціонування підприємства, розвиток «від нижчого до вищого»
Регресивний	Сукупність змін, що призводять до погіршення показників ефективності функціонування підприємства, розвиток «від вищого до нижчого»
Техніко-технологічний розвиток	Сукупність змін техніко-технологічного характеру, що призводять до підвищення (зниження) рівня прогресивності технологічних процесів на підприємстві
Організаційний розвиток	Відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо
Економічний розвиток	Сукупність змін, що призводять до удосконалення (погіршення) методів, способів, форм економічних розрахунків та економічної роботи в цілому
Екстенсивний розвиток	Сукупність змін, що відбуваються в діяльності підприємства за рахунок кількісного збільшення (зменшення) обсягів факторів виробництва
Інтенсивний розвиток	Сукупність соціально-економічних змін, що відбуваються в діяльності підприємства за рахунок якісного використання факторів виробництва
Керований розвиток	Сукупність соціально-економічних змін, що відбуваються під впливом осмислених дій управлінців
Спонтанний розвиток	Сукупність соціально-економічних змін, що виникають випадковим чином і не є запланованим результатом осмислених дій управлінців

Джерело: складено на основі [12]

Підсумовуючи вище здійснений аналіз щодо сутності поняття «розвиток підприємства», доцільно визначити, що під розвитком

підприємства слід розуміти сукупність зміни його якісного стану (як системи), що відбувається в результаті взаємодії функціональних елементів зовнішнього та внутрішнього походження на різних рівнях реалізації його потенціалу.

Активне впровадження стратегічного управління розвитком підприємства обґрунтовано перманентною зміною зовнішніх та внутрішніх умов його функціонування. Важливою складовою зазначеного підходу до управління є формування стратегії розвитку та її впровадження на підприємстві. В сучасних умовах вкрай нестабільного, мінливого навколишнього середовища та реальних обмежень діяльності процес формування та реалізації стратегії розвитку на підприємствах стискається зі значними методичними та практичними перешкодами.

Категорію «стратегічне управління» доцільно розглядати як реалізацію концепції, що містить цільовий та інтегральний підходи до функціонування підприємства, на основі якої визначаються напрями та цілі розвитку, які приводяться у відповідність з наявним потенціалом підприємства практичними управлінськими діями з розробки та реалізації системи стратегій.

З іншого боку, стратегічне управління як сфера діяльності – це процес, за допомогою якого топ менеджери здійснюють довгострокове управління підприємством, встановлюють адаптивні і спеціальні цілі функціонування, формулюють рівневі стратегії для досягнення цілей з урахуванням якомога більших зовнішніх та внутрішніх можливостей, загроз і обмежень, практично забезпечуючи дотримання та виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [21].

В якості мети стратегічного управління фахівці з менеджменту виокремлюють певні заходи, а саме:

- встановлення місії, цілей та стратегій;

– формування і реалізація системи планів як практичних інструментів стратегічних орієнтирів із розвитку підприємства та його окремих підсистем.

Названі заходи сприяють забезпеченню конкурентоспроможного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Реалізація цілі, принципів і методів стратегічного управління формує динамічний процес аналізу, обґрунтування стратегій розвитку підприємства, реалізації розроблених стратегічних планів, який міститься в повторюваному циклі проходження п'яти основних етапів (рис.1.1):

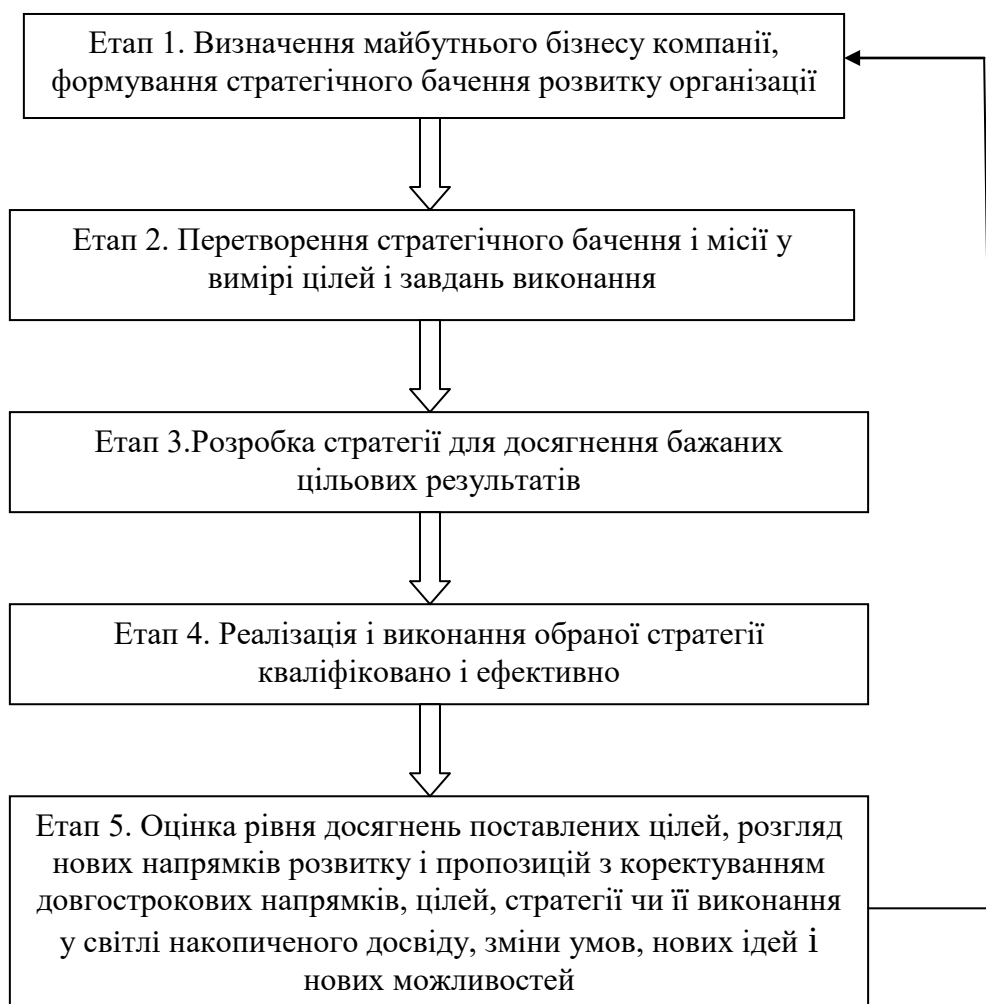


Рисунок 1.1 – Цикл розв’язання основних завдань стратегічного управління на підприємстві

Джерело: складено автором

Таким чином, стратегічна орієнтація функціонування будь-якого підприємства під впливом мінливого, вкрай нестабільного зовнішнього середовища стає першочерговим завданням і чинником його виживання та розвитку. Застосування концепції стратегічного управління дозволить адекватно і своєчасно відреагувати на невизначеність та ризик, якими характеризується сучасне зовнішнє середовище.

1.2 Сутність, зміст та різновиди стратегій розвитку суб'єктів господарювання

Перш, ніж здійснювати аналіз дефініції «стратегія розвитку», уявляється доцільним по-перше визначитись зі змістом і сутністю загального поняття стратегії. Відповідно [22] І. Ансофф визначає стратегію як системний підхід, що забезпечує організації збалансованість та загальний напрямок зростання. В [23] вчені стверджують, що стратегія – це детальний, всебічний комплексний план, який повинен забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей. Карлоф Б. характеризує стратегію як узагальнену модель дій, що необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії [24]. В [25] автори розглядають стратегію як встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства. За думкою А. С. Виханського стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей [26]. Під стратегією прийнято розуміти, вважають С. Покропивний та В. Колот, комплексну програму дій (заходів), яка забезпечує здійснення місії (генеральної мети) фірми і досягнення її множинних цілей, а як економічний термін вона характеризує логічну побудову програми перспективних заходів, спираючись на які підприємницька структура очікує успішного досягнення цілей [27]. Р.Фатхутдинов розглядає стратегію як програму, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення

стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності [28]. В.Немцов та Л.Довгань пропонують розглядати стратегію як довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей [29].

Підсумовуючи вищесказане, уявляється, що стратегія – це комплексна програма дій підприємства, яка визначає його місію, головні проблемні місця, тобто фактори невизначеності, основні і допоміжні цілі, а також розподіл ресурсів на їх досягнення.

Підсумовуючи здійснений докладний аналіз, пропонується сформулювати три концептуально різні підходи до змісту поняття «стратегія підприємства»:

- стратегія розглядається як процес, що пов'язано з координацією поставлених цілей та ресурсів в розпорядженні підприємства завдяки визначеному набору правил ухвалення рішень;

- стратегія розглядається як результат, тобто відбувається встановлення конкретних стратегічних орієнтирів для забезпечення функціонування підприємства;

- стратегія розглядається як модель діяльності підприємства на основі розробки програми його функціонування як відкритої системи у мінливому зовнішньому середовищі з метою досягнення його цілей.

Отже, з одного боку під стратегією розуміється інструмент забезпечення процесу розвитку підприємства, тоді як з іншого боку розвиток оцінюється як результат реалізації стратегії підприємства, тобто між поняттями «стратегія» та «розвиток» існує тісний зв'язок. Тоді доцільно сформулювати категорію «стратегія розвитку підприємства», під якою доцільно розуміти систему формування і впровадження довгострокових цілей підприємства з метою забезпечення його стабільного функціонування і розвитку на основі ефективного використання потенціалу і коригування його напрямів розвитку з урахуванням швидко мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища.

Докладний аналіз категорії «стратегія розвитку підприємства» різними фахівцями з менеджменту наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Трактування категорії «стратегія розвитку підприємства»

Автор, джерело	Трактування терміну
В. Марцин [30, с. 179]:	Стратегія розвитку підприємства є ітераційним процесом формування розподіленої в часі системи цілей і напрямів розвитку підприємства з урахуванням тенденцій зміни кон'юнктури ринку і конкурентного середовища та наявних і можливих для залучення ресурсів
Дорошук Г.А. [31]	Стратегія розвитку є однією з чотирьох базових стратегій підприємства (стратегія виживання, стратегія розвитку, стратегія перепрофілювання, стратегія ліквідації) і повинна використовуватись на підприємствах з великою ймовірністю освоєння нових ринків, які не можуть без великих втрат змінити власний асортимент продукції і повинні відкривати нові ринки збуту
Артеменко Л.П., Жигалкевич Ж.М. [32, с. 12]	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку
Захарчин Р.М. [33, с. 247]	Це цілісне відображення цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі
Золотаревський А.В. [34, с. 109]	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу
Македон В.В. [35, с. 371]	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату
Погорелов Ю.С. [36, с. 78]	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості
Хацер М.В. [37, с. 111]	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення

Джерело: складено автором на основі [30-37]

Підсумовуючи здійснений аналіз стосовно використання категорії «стратегія розвитку підприємства» в наукових працях різних авторів, доцільно визначити, що стратегія розвитку підприємства – це генеральна комплексна програма дій, виражених як в кількісній, так і в якісній формах, що формують чітке уявлення про майбутні параметри розвитку підприємства з врахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.

В сучасній науковій літературі існує безліч підходів і ознак класифікації стратегій підприємства і відповідно стратегій розвитку підприємства. По-перше, пропонується класифікувати останній відповідно до підходів, що застосовуються при їх розробці, а саме: за способом опису тенденцій зміни підприємства та за способом формування параметрів, які характеризують підприємство.

Тенденції зміни стану підприємства можуть бути описані на основі трендового або факторного підходів. Перший являє собою екстраполяцію динамічного ряду шляхом побудови трендових моделей і прогнозуванні на їх базі напрямків розвитку підприємства. Другий міститься у визначенні кола чинників що впливають на підприємство та видів взаємозв'язків. Він поділяється на генетичний (ресурсний) та нормативний (цільовий) підходи. Генетичний підхід заснований на прогнозуванні стійких тенденцій минулого і зводиться до перенесення залежностей з минулого і теперішнього в майбутнє фінансово-господарської діяльності підприємства. Нормативний дозволяє визначити необхідні для досягнення поставлених цілей економічного зростання параметрів виробництва.

П. Друкер виділяє чотири основних види стратегій (табл.1.4).

Г. Клейнер [39, с. 93-97] пропонує виділити сім основних видів стратегій розвитку підприємства:

- 1) товарна – визначає асортимент, обсяги та якість продукції, що випускається;
- 2) ресурсна – формує способи поведінки підприємства на ринку факторів виробництва;

Таблиця 1.4 – Класифікація стратегій розвитку підприємства за П. Друкером

№ за/п	Назва стратегії розвитку	Характеристика стратегії
1	Бліцкригу	Через впровадження інноваційних проєктів та зниження цін на продукти виробництва призводить до лідерства на новому ринку; найбільш ризикова та застосовується, зазвичай, на великих підприємствах
2	«Удару у спину»	Шляхом модифікації та удосконалення товарів конкуруючих компаній призводить до лідерства; найбільш ефективна у високотехнологічному бізнесі
3	Так званої «екологічної ниші»	Через утримання монопольної влади надає можливість утримувати лідерські позиції на окремому сегменті ринку
4	Модифікації ринку, продукту або галузі через створення інноваційної стратегії	Спрямована на зміну економічних характеристик виготовленого товару та створення цінності для споживача

Джерело: складено автором на основі [38, с. 199-231]

3) технологічна – характеризує зміни технологічного забезпечення виробничо-господарської діяльності;

4) інтеграційна – встановлює взаємодію підприємства з конкурентами та постачальниками;

5) інвестиційна – визначає способи залучення, накопичення та витрат грошових ресурсів;

6) соціальна – дає змогу визначити тип та структуру трудового капіталу підприємства;

7) управління – необхідна для реалізації обраних стратегій.

Відповідно до [26] автор виділяє три основні групи стратегій розвитку:

– концентрованого зростання – міститься в зміні продуктового асортименту або ринку та як наслідок, в посиленні позицій підприємства на ринку;

– інтегрованого зростання – спрямована на посилення контролю над вертикальними структурами, характеризується вертикальною інтеграцією;

– диверсифікованого зростання – характеризується пошуком нових додаткових можливостей підприємства на основі впровадження інновацій.

За думкою Л. Григор'євої стратегії розвитку підприємства доцільно розподілити на три групи – стратегії виживання, стабілізації та зростання. Уявляється доцільним зв'язати виділення класифікаційних груп стратегій розвитку підприємства з рівнем його економічного потенціалу, стадією життєвого циклу та позиції, що займає підприємства на ринку (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Доцільність використання стратегій розвитку підприємства

№ за/п	Назва стратегії розвитку	Умови застосування	Спрямованість
1	Виживання	Під час економічної кризи або такої фази життєвого циклу підприємства, коли економічні показники діяльності мають тенденцію до зменшення	Пошук ефективних шляхів використання внутрішніх ресурсів підприємства
2	Стабілізації	Мають застосовувати підприємства, що задоволені своєю позицією на ринку	Пошук внутрішніх резервів та ринкових можливостей за умов мінімізації ризиків для захисту своїх позицій на ринку
3	Зростання	Певні рішення стосовно структури, обсягів виробництва та управління та бути спрямована на забезпечення основних цілей підприємства	Удосконалення методів управління, бізнес-процесів та розвитку людського капіталу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Здійснюючи розробку стратегії розвитку підприємства, доцільно дотримуватись певних принципів (рис. 1.2).

Розробка стратегії розвитку підприємства повинна здійснюватися поетапно (рис. 1.3).

На другому етапі доцільно приділити особливу увагу факторам нестабільності в економіці (кризові прояви, залишки командно-адміністративної системи управління економікою, корупція, наявність суттєвої кількості економічних реформ, неефективність державних важелів впливу на економіку тощо). На третьому етапі доцільно використовувати метод SWOT- аналізу.

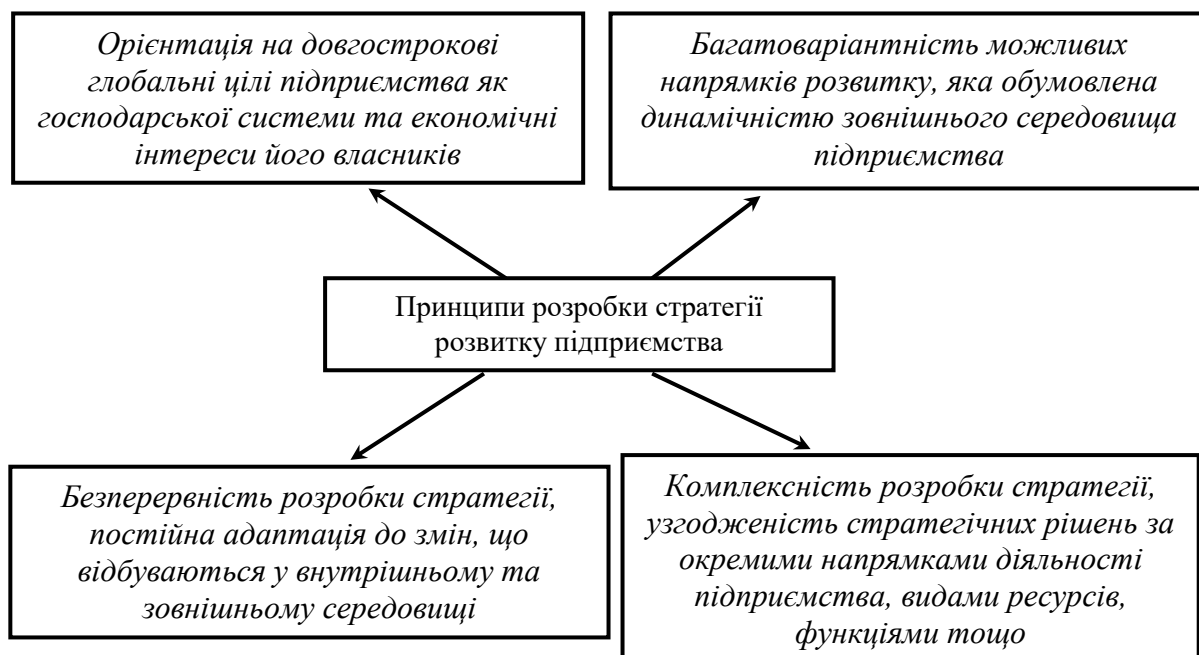


Рисунок 1.2 – Принципи розробки стратегії розвитку підприємства

Джерело: систематизовано автором

1.3 Особливості формування стратегій розвитку на підприємствах вугледобувної галузі

Підприємства вугільної галузі, які виступають в якості об'єкта дослідження в роботі, сьогодні працюють в умовах постійних організаційних і інноваційних змін в короткостроковій і довгостроковій перспективі, що зумовлює вплив факторів мінливого середовища на їх розвиток.

Інноваційний розвиток підприємств вугільної промисловості як правило, пов'язаний з їх галузевими особливостями, а саме: моно продуктовим характером виробництва – і спрямований на технічне переоснащення та впровадження техніко-технологічних рішень, здатних забезпечити розвиток підприємств вугільної промисловості. Проте існує негативний вплив чинника, що існує об'єктивно і не може бути усунений – постійне погіршення гірничо-геологічних умов відпрацювання вугільних пластів, яке посилюється по мірі поглиблення гірничих робіт, що створює

необхідність розробки відповідного механізму стратегічних альтернатив розвитку підприємств вугледобувної галузі.



Рисунок 1.3 – Етапи розробки стратегії розвитку підприємства

Джерело: систематизовано автором

Вибір і обґрунтування стратегій розвитку вугледобувних підприємств досліджується вітчизняними та закордонними фахівцями, вони розробили багато методичних підходів [41-42]. Найбільш розповсюдженими виступають дво- і тримірні матриці, за допомогою яких можливо сформувати стратегію

розвитку вугледобувного підприємства, використовуючи співвідношення певних показників [43-45]. При цьому в якості критеріїв відбору альтернативних стратегій використовують вплив навколишнього середовища, внутрішній стан підприємства, фазу його життєвого циклу тощо. В практиці використовуються також методичні підходи щодо спрощеної побудови матриці БКГ [46], формування критеріїв матриці Мак-Кінзі та визначення їх питомої ваги [47], матриці Єфремова, що дозволяє механічно обирати стратегічні позиції в бізнес-просторі [48]. Поте розглянуті матричні структури щодо формування стратегії розвитку засновано на конкурентному ринку, не враховують галузевих особливостей функціонування вугледобувних підприємств.

Відповідно до [49, с.112] для обґрунтування і вибору стратегії розвитку вугледобувних підприємств пропонується здійснити розрахунки коефіцієнтів еластичності потенціалу розвитку підприємств вугледобутку. Розрахунки цих коефіцієнтів пропонується виконати за частковими потенціалами методом ланцюгової постановки. Розрахунки коефіцієнтів еластичності потенціалу розвитку підприємств вугледобутку показали, що найбільший вплив на його рівень здійснюють природно-технологічний потенціал, на другому місці ринковий та на третьому - організаційно-управлінський потенціал.

Результати, що отримані за проведеними розрахунками, надають можливість удосконалити забезпечення стратегій розвитку вугледобувних підприємств за рахунок конкретизації напрямів підвищення потенціалу розвитку вугледобувних підприємств. Пропонується виділити чотири принципово відмінні ситуації, які формують вибір стратегії розвитку вугледобувних підприємств.

Перша ситуація. Якщо в результаті розрахунку коефіцієнти веластичності потенціалів розвитку вугледобувних підприємств виявились дуже високими, часткові потенціали не мають суттєвих диспропорцій за своїми рівнями. Підприємство як мінімум є беззбиговим. Така ситуація свідчить про спроможність підприємства поступово нарощувати потенціал

розвитку за всіма напрямками, тобто підвищувати рівні усіх часткових потенціалів одночасно. Існує можливість виникнення обмежень до такого підвищення потенціалу розвитку у вигляді цілей і завдань загальної базової стратегії підприємства, що потребують зосередити ресурси на певному напрямі підвищення потенціалу розвитку підприємства. Інше обмеження для використання стратегії розвитку потенціалу за всіма напрямками – фінансова потужність і фінансова стійкість підприємства, можливість залучення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів для реалізації певних програм і проектів з підвищення потенціалу розвитку.

В цьому ж випадку розглядається ситуація, коли підприємство є фактично збитковим, проте соціально значуще для певної території, тобто виступає містоутворюючим або перспективи підвищення рівня капіталізації підприємства на шляху підготовки до приватизації. Тоді у вигляді інвестора може виступити держава або надати державні гарантії при отриманні банківських позик та залученні інвестицій комерційних інвесторів. Якщо підприємство беззбиткове, надавати державні гарантії не є доцільним, хоча держава може виступати у ролі інвестора.

Друга ситуація. Розглядається як варіація першої – аналіз показав достатньо високий рівень потенціалу розвитку, проте часткові потенціали мають незанчні диспропорції за рівнями; підприємство беззбиткове, проте на має достатнього рівня матеріальних і фінансових ресурсів, щоб забезпечити одночасне зростання всіх потенціалів розвитку, має обмежені можливості залучення інвестицій.

Вважається найбільш обґрунтованою в даному випадку стратегія підвищення рівня часткових потенціалів з найкращими поточними характеристиками. Для вугледобувного підприємства збільшення техніко-технологічного рівня видобутку опосередковано буде впливати на рівень фінансового та ринкового потенціалу розвитку підприємства тощо. Отже, синергетичний ефект дає можливість додатковому зростанню потенціалу розвитку вугледобувного підприємства, проте в менших обсягах, ніж при

зростанні його у всіх напрямках одночасно. В цьому випадку поведінка підприємства характеризується як більш обережна та сприяє зменшенню ризику втрати фінансової стійкості підприємства. Проте така поведінкова стратегія розвитку не є дозволеною і сприятною для збиткових підприємств, оскільки потребує значних інвестицій та наявності у вказаних підприємств низького рівня окремих часткових потенціалів.

Третя ситуація. Аналіз виявив незадовільний рівень потенціалу розвитку підприємства в цілому, наявність істотних диспропорцій у рівнях часткових потенціалів – ситуація, коли найгірші показники впливають на рівень загального результату. Підприємство в даному випадку є збитковим, але санаційно спроможним. В даному випадку економічно обгрунтованою буде стратегія розвитку, що аткиває заходи та ресурси на підвищення рівня часткових потенціалів з найгіршими характеристиками та найбільшим впливом на загальний потенціал розвитку. Останні розглядаються як так звані «якорі», які стримують зростання потенціалу розвитку підприємства.

В цьому випадку для покращення ситуації необхідно залучення додаткових інвестиційних коштів в умовах непривабливості підприємства для зовнішніх інвесторів та відсутності власних фінансових ресурсів для рінвестування внаслідок збитковості. Загальновідомо, що реструктуризація і закриття державних вугледобувних підприємств потребує додаткових витрат бюджетних коштів (стимулюючі виплати, допомога по безробіттю, перенавчання), та враховуючи курс на скорочення субсидіювання товарної вугільної продукції державних шахт, реалізація запропонованої стратегії розвитку дозволить зробити дані підприємства беззбитковими та підвищити соціальний статус відповідної території.

Четверта ситуація – нагірша. Підприємство характеризується незадовільним станом потенціалу розвитку в цілому та дуже низькими рівнями часткових потенціалів. Воно є одночасно збитковим та санаційно неспроможним. Це найгірша ситуація, за наявності якої вугледобувне підприємство повинно бути закрите, оскільки є нежиттєздатним і

безперспективним. Проте проекти ліквідації вугледобувних підприємств, за досвідом виведення об'єктів видобутку з експлуатації, досить дорого коштують. У цьому випадку пропонується здійснення заходів, що забезпечать санаційну спроможність підприємства та дозволять реалізувати третю ситуацію, або заходи з підвищення інвестиційної привабливості окремих добувних ділянок, що можуть зацікавити потенційних орендарів. Основним інвестором при цьому залишається держава.

До кожної з виділених ситуацій пропонується запровадити певний набір альтернативних стратегій підвищення потенціалу розвитку (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Типи стратегій підвищення потенціалу розвитку

Ситуація	Тип стратегії	Зміст стратегії
1	Стратегія загального зростання	Нарощування потенціалу розвитку за всіма складовими
2	Стратегія акселераторів	Подальше народжування часткових потенціалів з найкращими поточними характеристиками
3	Стратегія «зняття з якоря»	Підвищення рівня часткових потенціалів, що мають найгірші характеристики і зумовлюють незадовільний стан потенціалу розвитку в цілому
4	Стратегія «кроків назустріч»	Вибіркове нарощування у напрямках, що підвищують інвестиційну привабливість або санаційну спроможність підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [49, с. 116]

Розглянута стратегія підвищення потенціалу розвитку відноситься до функціональних стратегій вугледобувного підприємства, що підпорядковується базовій або загальній стратегії. Розглядаючи базові стратегії вугледобувного підприємства, уявляється доцільним сконцентрувати увагу на пропозиціях О. Сумеця [50], який конкретизує класифікацію стратегій вугледобувного підприємства наступним чином:

– стратегії зростання – використовують за умово позитивної ринкової кон'юктури, освоєння нових сегментів ринку;

– стратегія підтримки – спрямовані на підтримку основної діяльності, виробничого потенціалу підприємства тощо;

– стратегії реструктуризації – використовують з метою зміцнення підприємства, пристосування його до динамічних зовнішніх умов, передбачають скорочення витрат;

– стратегії скорочення – впроваджують в умовах погіршення фінансового стану, втратою позицій на ринку, з метою організації «відступу»;

– стратегії ліквідації – передбачають ліквідацію окремих підрозділів підприємства, реалізається шляхом санації, банкрутства або злиття підприємства.

Для вугледобувних підприємств пропонується застосовувати чотири стратегії розвитку (рис.1.4).



Рисунок 1.4 – Загальні стратегії розвитку вугледобувного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [49, с. 127]

Поєднання стратегій розвитку вугледобувного підприємства і стратегій потенціалів розвитку вугледобувного підприємства дає можливість

встановити шкалу оцінки рівня факторів і сформувати 16 полів (табл.1.8, рис. 1.5).

Таблиця 1.7 – Шкала оцінювання факторів

Стратегії розвитку підприємства	Стратегія згорання	Стратегія виживання	Стратегія утримання позицій	Стратегія зростання
Стратегії розвитку потенціалу підприємства	Стратегія «кроків назустріч»	Стратегія «зняття з якоря»	Стратегія акселераторів	Стратегія загального зростання
Оцінка рівня факторів	критичний	низький	середній	високий

Джерело: сформовано автором на основі [49, с. 128]

загального зростання	12	13	9	4
акселераторів	11	7	3	10
зняття з якоря	5	2	8	15
крок назустріч	1	6	14	16
	згорання	виживання	утримання позицій	зростання

Рисунок 1.8 – Матриця вибору стратегій розвитку та стратегій підвищення потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [49, с. 128]

В кожному полі матриці формуються конкретні стратегії розвитку вугледобувного підприємства і потенціалу розвитку вугледобувного підприємства.

Висновки за розділом 1

1. Аналіз ролі і значення стратегічного управління в успішному і ефективному функціонуванні підприємств дозволив стверджувати, що стратегічна орієнтація функціонування будь-якого підприємства під впливом мінливого, вкрай нестабільного зовнішнього середовища стає першочерговим завданням і чинником його виживання та розвитку. Застосування концепції стратегічного управління дозволить адекватно і своєчасно відреагувати на невизначеність та ризик, якими характеризується сучасне зовнішнє середовище.

2. Дослідження сутності, змісту та інструментарію стратегій розвитку підприємства виявило існуючі розбіжності серед фахівців з приводу визначення дефініції «стратегія розвитку». Сьогодні в науковій літературі існує безліч підходів і ознак класифікації стратегій підприємства і відповідно стратегій розвитку підприємства. Виявлено принципи формування стратегій розвитку підприємства та етапи формування.

3. Результати аналізу особливостей стратегій розвитку вугледобувних підприємств дозволили удосконалити їх забезпечення за рахунок конкретизації напрямів підвищення потенціалу розвитку вугледобувних підприємств. Пропонується виділити чотири принципово відмінні ситуації, які формують вибір стратегії розвитку вугледобувних підприємств.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ВУГЛЕДОБУВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Дослідження діяльності підприємства ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля»

Державне підприємство «Красноармійськвугілля» засноване на державній власності відповідно до наказу Міністерства палива та енергетики України від 04.02.2003 № 48 та перейменовано на Державне підприємство «Мирноградвугілля» згідно з наказом Міністерства енергетики та вугільної промисловості України від 11.05.2017 № 314 та належить до сфери управління Міністерства енергетики та вугільної промисловості України, Статут державного підприємства «Красноармійськвугілля» затверджений наказом Міністерства енергетики та вугільної промисловості України від 04.08.2011 № 345 та зареєстрованого у виконавчому комітеті Димитрівської міської ради 01.08.2012 за № 12591050074000014. В новій редакції Статут державного підприємства «Мирноградвугілля» затверджений наказом Міністра енергетики та вугільної промисловості України від 11.05.2017 № 314.

Скорочена назва підприємства відповідно Статуту ДП «Мирноградвугілля».

У своїй діяльності Підприємство керується Конституцією та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Уповноваженого органу управління, нормативно-правовими актами, які видаються міністерствами, іншими органами виконавчої влади.

Майно Підприємства є державною власністю і закріплюється за ним на праві господарського відання.

Майно Підприємства становлять виробничі і невиробничі засоби, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі.

Джерелом формування майна підприємства є:

- державне майно, передане Підприємству Уповноваженим органом управління;
- доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності підприємства;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення і дотації з бюджетів;
- майно придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому порядку;
- інші джерела не заборонені законодавством.

Підприємство утворено з метою виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг для отримання прибутку, що досягається шляхом:

- забезпечення виконання договірних зобов'язань із постачання вугільної продукції на внутрішній і зовнішній ринки;
- перспективного розвитку та підтримання діючих потужностей виробництва;
- збереження виробничої кооперації у видобутку і переробці вугілля підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутку;
- підвищення конкурентоспроможності продукції на ринках;
- реалізації широкомасштабних та інвестиційних проектів, формування ефективних та організаційних зв'язків підрозділів, що входять до складу Підприємства;
- реалізації економічних та соціальних потреб;
- організації науково-дослідних та експериментально-конструкторських робіт;
- оптимізації інвестування.

Предметом діяльності Підприємства :

1. Добування та збагачення кам'яного вугілля;
2. Агломерація кам'яного вугілля;
3. Оптова торгівля паливом.

Загальні відомості про ДП «Мирноградвугілля» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про ДП «Мирноградвугілля»

Ідентифікаційні реквізити, місцезнаходження Підприємства	
Повне найменування	Державне підприємство «Мирноградвугілля»
Код за ЄДРПОУ	32087941
Керівник	Довгаль Віталій Юрійович – керівник з 09.08.2016 (виконуючий обов'язки генерального директора)
Організаційно-правова форма за КОПФГ	Державне підприємство
Місцезнаходження	85323, Донецька область, м. Мирноград, вул. Соборна, 1.
Види діяльності за КВЕД	05.10 Добування кам'яного вугілля (основний); 09.90 Надання допоміжних послуг у сфері добування інших корисних копалин і розроблення кар'єрів; 42.99 Будівництво інших споруд, н. в. і. у.; 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.; 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту; 71.11 Діяльність у сфері архітектури; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

ВП Шахта «Центральна» є підрозділом ДП «Мирноградвугілля» на правах юридичної особи. Вона здійснює свою діяльність на підставі чинного законодавства. До складу ДП «Мирноградвугілля» входять дев'ять відокремлених підрозділів, а саме (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Підрозділи ДП «Мирноградвугілля»

№ за/п	Найменування відокремленого підрозділу	Юридична адреса
1	ВП «Шахта «Центральна»	85320, Донецька обл., м. Мирноград, вул.Центральна, 4
2	ВП «Шахта «Димитрова» перейменовано на ВП «Шахта «5/6»	85320 Донецька обл. м. Мирноград, вул. Гірнична, 2
3	ВП «Шахта «Стаханова» перейменовано на ВП «Шахта «Капітальна» відповідно наказу ДП «Мирноградвугілля»	85322, Донецька обл., м. Мирноград, вул. Соборна, 1
4	ВП «Шахта «Родинська»	85323 Донецька обл., м. Мирноград, вул.Соборна, 1
5	ВП Красноармійський	85320 Донецька обл., м. Мирноград, вул.Брянська, 4
6	ВП «Автомобіліст»	85320 Донецька область, м. Мирноград, вул.
7	ВП «Стандарт»	85320 Донецька область, м. Мирноград, вул.
8	ВП «Оздоровчий центр»	85323 Донецька область, м. Мирноград, вул. Соборна,б. 1

Структура управління ДП «Мирноградвугілля» наведена на рис. 2.1.

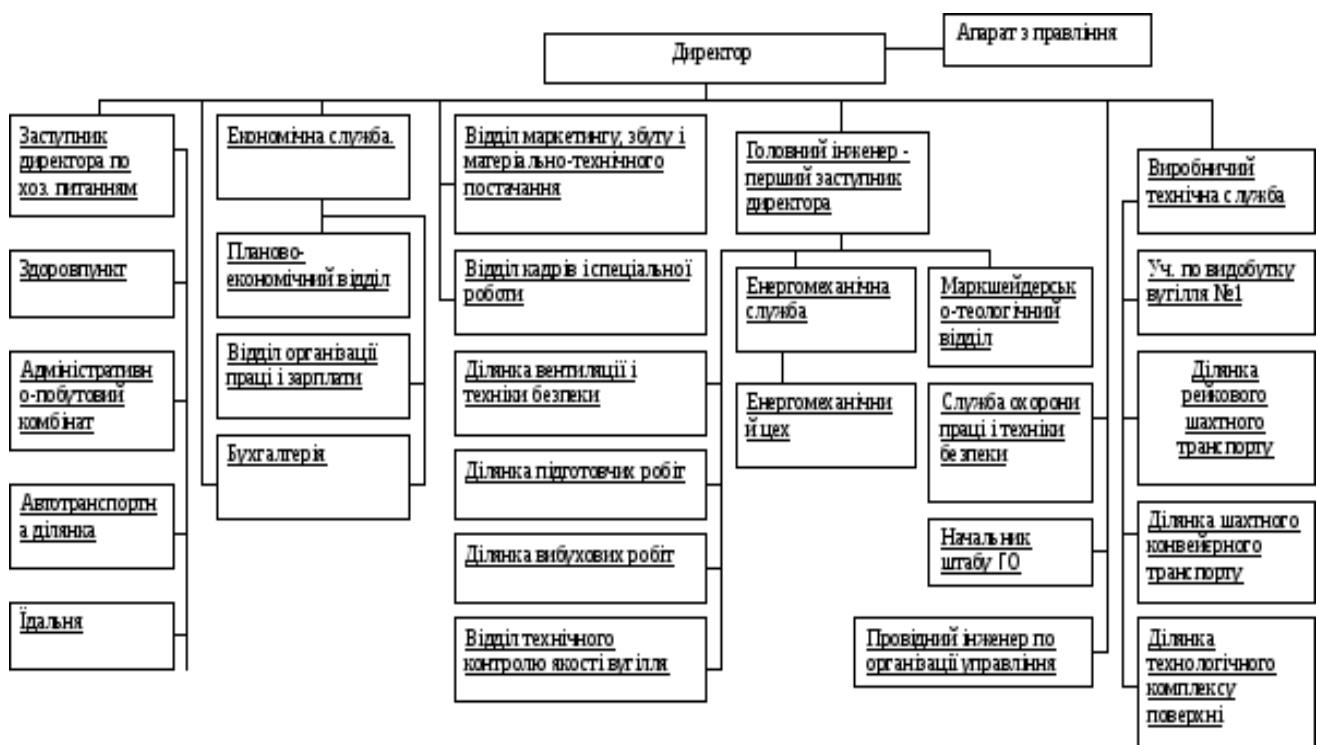


Рисунок 2.1 – Структура управління ДП «Мирноградвугілля»

Фактичний обсяг видобутку рядового вугілля і виробничої потужності за останні три роки становить (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Фактичний обсяг видобутку рядового вугілля і виробничої потужності

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Видобуток вугілля, тис. тон	35,6	14,3	19,4
Виробнича потужність, тис. тон	350	350	75

Планом розвитку гірничих робіт на 2021 рік рівень видобутку по шахті намічений 80 тис. тон в рік, з них видобуток з очисного забою – 73 тис. тон, з підготовчих - 7 тис. тон.

Поле шахти розташоване в північно-західній частині Красноармійського геолого-промислового району Донбасу і входить в Красноармійський адміністративний район Донецької області. Поле шахти «Центральна» розташоване в 5 км від станції Красноармійськ, з якої шахта пов'язана під'їзними шляхами. Електропостачання забезпечує Курахівська ТЕС. Основним джерелом водопостачання служить Карлівське водосховище. Розміри шахтного поля: по простяганню 5,7 – 6,6 км; по падінню – 3,4–4,0 км; площа – 24 км².

Шахтне поле шахти «Центральна» розкрито шістьма вертикальними стволами і капітальних квершлагами на горизонтах 400 м і 622 м (пласти Алмазної і Каменської світ). Горизонти 400 м і 622 м розкриті скіп-клітьовим стволом №2, скіповим стволом №2 біс, північним вентиляційним стволом і стволом №3.

Оцінка діючої на шахті структури управління за критерієм організаційно-управлінських факторів ґрунтується на її приналежності до класу бюрократичних або ієрархічних структур, що характеризуються тим, що кожен з нижчих рівнів такої структури контролюється вищим рівнем.

По вертикальних каналах зверху вниз передаються команди та інструкції, а у зворотному напрямку - звіти про виконану роботу: в процесі адміністративного взаємодії директор шахти або керівники підрозділів видають накази, розпорядження і т.п. по шахті (підрозділу), що стосуються повсякденного оперативної роботи щодо забезпечення нормального функціонування підприємства. Вони можуть бути як у письмовій, так і в усній формі. Прикладом відповідей підрозділів можуть служити звіти.

Просторові межі усіх служб і дільниць шахти можна розглядати двояко, оскільки, виходячи з особливостей гірського виробництва, відносно людей, що працюють в кожному з підрозділів, просторові межі проходять як в будівлі АБК або інших виробничих приміщеннях, де кожен підрозділ має своє робоче місце (один або кілька кабінетів в залежності від величини підрозділу), так і – це відноситься тільки до тих підрозділів, які безпосередньо беруть участь у виробництві продукції (ділянки з видобутку вугілля, ділянка підготовчих робіт тощо) - у місцях ведення робіт (в очисних і підготовчих забоях, гірських виробках). Що ж стосується буття в часі – то воно визначається прийнятим для кожного підрозділу режимом роботи, з 8 до 16 годин на своєму робочому місці, крім прохідників, ГРОЗ, електрослюсарів, знаходяться практично всі керівники, фахівці, службовці, а з 22 до 4 годин – тільки ті, хто бере участь у видобутку вугілля в дану зміну.

Що ж стосується конкретно шахти, то своєчасна (швидка) перебудова виробництва на шахті в сучасних умовах, в принципі, неможлива, оскільки видобуток вугілля здійснюється за планом, узгодженим з вищестоящою організацією, із заздалегідь відомою величиною попиту у покупців. Крім того, оскільки видобуток вугілля відноситься до типу виробництв зі сформованою, практично немінливий з року в рік технологією з обмеженою номенклатурою продукції, система виробничого контролю на шахті також є сформованою і відпрацьованою, а значить і досить ефективною в умовах даного виробництва. Представлена структура управління має у своєму складі окремий підрозділ, що здійснює виробничий контроль.

2.2 Діагностика виробничо-господарського та фінансового стану вугледобувного підприємства

Уявляється доцільним провести загальну оцінку фінансової стійкості і платоспроможності досліджуваного підприємства.

Основними показниками фінансової стійкості є [51, с. 189]:

- коефіцієнт забезпеченості власними засобами $K_{зк}$:

$$K_{зк} = \frac{\text{власний капітал} - \text{необоротні активи}}{\text{оборотні активи}} = \frac{\text{ф1.р.1495} - \text{ф1.р.1095}}{\text{ф1.р.1195}} \quad (2.1)$$

- чистий оборотний капітал або робочий капітал P_k :

$$P_k = \text{оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання} = \text{ф1.р.1195} - \text{ф1.р.1695} \quad (2.2)$$

- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами $K_{зрк}$:

$$K_{зрк} = \frac{\text{оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання}}{\text{оборотні активи}} = \frac{\text{ф1.р.1195} - \text{р.1695}}{\text{ф1.р.1195}} \quad (2.3)$$

- коефіцієнт маневреності власного капіталу $M_{ск}$:

$$M_{ск} = \frac{\text{оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання}}{\text{власний капітал}} = \frac{\text{ф1.р.1195} - \text{р.1695}}{\text{ф1.р.1495}} \quad (2.4)$$

- коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів:

$$K_{мвок} = \frac{\text{грошові кошти}}{\text{власні обігові кошти}} = \frac{\text{ф.1.р.1165}}{\text{ф.1.р.1195}} \quad (2.5)$$

- коефіцієнт концентрації власного капіталу розраховується як

відношення власного капіталу до джерел коштів:

$$K_{\text{квк}} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{всього джерел коштів}} = \frac{\text{ф.1.р.1495}}{\text{ф.1.р.1900}} \quad (2.6)$$

Розраховуються показники фінансової стійкості за три роки. Розрахунки наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості, частки одиниць

Показник	Нормативне значення	Значення за роками			
		поч.2018 р.	поч. 2019 р.	поч. 2020 р.	кін. 2020 р.
1.Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	$K_{\text{зк}} \geq 0,1$	-49,2	-259,26	-174,77	-55,82
2. Робочий капітал, тис. грн.	P_k	-677002	-785002	-935097	-1057147
3. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами, ч. о.	$K_{\text{зрк}} \geq 0,1$	-48,49	-256,54	-161,53	-54,88
4. Коефіцієнт маневреності, ч.о.	$M_{\text{ск}} \geq 0,5$	-1,033	-1,01	-0,95	-1,001
5. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	$K_{\text{мвок}} \geq 0,5$	0,0002	-0,004	-0,0024	0
6. Коефіцієнт концентрації власного капіталу	$K_{\text{квк}} \geq 0,5$	-11,63	-16,03	-12,6	-9,65

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

Динаміку показників наведено на рис. 2.2.

Як видно з рисунка 2.2, коефіцієнт забезпеченості власними засобами вище нормативного значення на початку 2018 р. та являється негативним, тобто вартість необоротних активів значно вища за власний капітал, що свідчить про неспроможність підприємства фінансувати свої активи за рахунок власних засобів, при цьому підприємство на протязі аналізованого періоду підприємство майже в 5 разів зменшує свій власний капітал:

коефіцієнт забезпечення власними засобами знижується до -259,26 і -174,77 відповідно. Ситуація покращується тільки наприкінці 2020 р.

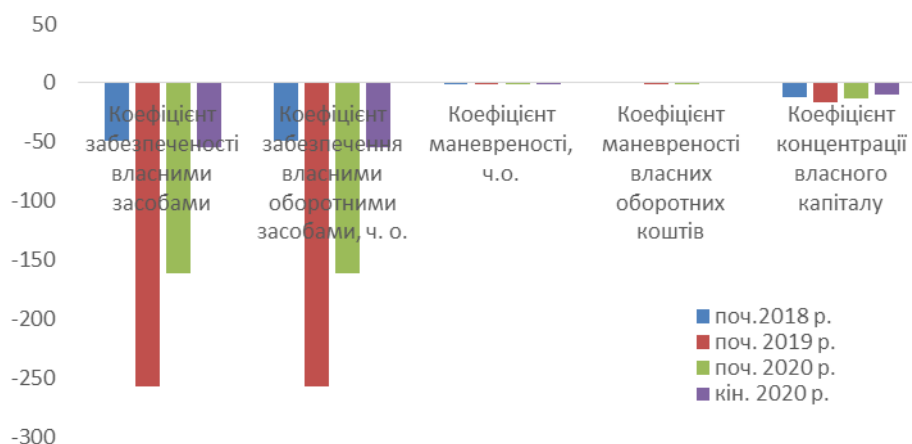


Рисунок 2.2 – Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості

Джерело: складено за розрахунками автора

На початку 2018 року підприємство мало достатньо велике негативне значення робочого капіталу, що свідчить про перебільшення власних оборотних активів над поточними зобов'язаннями, ситуація значно погіршується протягом аналізованого періоду, наприкінці якого розмір негативного робочого капіталу знижується майже в 2 рази.

На протязі 2018 року розмір власних оборотних активів зменшувався, вони менше, ніж величина поточних зобов'язань підприємства (коефіцієнт має негативне значення). Динаміку коефіцієнта забезпечення власними оборотними засобами наведена на рисунку 2.2. Аналізуючи результати видно, що цей показник має негативне значення, перевищує свій норматив в абсолютному виразі.

Аналіз результатів табл. 2.2 показує, що на протязі років аналізованого періоду досліджуване підприємство не мало достатньо власних оборотних коштів, перманентного капіталу, покривати власні необоротні активи і запаси воно було спроможне лише за рахунок короткострокових кредитів і позик.

Відносні показники забезпеченості запасів джерелами їх формування розраховуються за наведеними в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Відносні показники оцінки фінансової стійкості

№ за/п	Найменування показника	Розрахункова формула	Нормативне значення	Значення за роками, в.о.			
				поч. 2018 р.	поч. 2019 р.	поч. 2020 р.	кін. 2020 р.
1	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	$K_{зз.вок} = \frac{ВОК}{3}$	$\geq 0,6 - 0,8$	-61,44	-464,75	-1873,69	-62,71
2	Коефіцієнт забезпеченості запасів перманентним капіталом	$K_{зз.вдк} = \frac{ВДК}{3}$	$\geq 0,8 - 1,0$	-61,2	-459,87	-172,53	-58,0
3	Коефіцієнт забезпеченості запасів основними джерелами їх формування	$K_{зз.одз} = \frac{ОДЗ}{3}$	$> 1,0$	1,25	1,79	1,07	5,79

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз результатів таблиці 2.5 підтверджує висновки, зроблені за аналізом абсолютних показників фінансової стійкості: всі відносні показники мають негативне значення та значно збільшуються в негативний бік протягом аналізованого періоду, тобто короткострокові кредити зростають швидкими темпами.

При визначенні фінансової стійкості слід установити тип фінансової усталеності підприємства. Таким чином:

$$C^{KK} = K_t + (K_{тов} + K_a) - D_{тов}, \quad (2.7)$$

де C^{KK} - кредити банків під товарно-матеріальні цінності за обліком кредитів під товари відвантажені та частини кредиторської заборгованості, що заліковується банком при кредитуванні, тис. грн.

$K_{тов}$, K_a - відповідно кредиторська заборгованість за товари та з одержаних авансів, тис. грн.

$D_{тов}$ - дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.

Для того, щоб встановити тип фінансової усталеності, треба провести зіставлення величини запасів $З(ф.1.р.1100 \div р.1104)$. Треба знайти кредити банків під товарно-матеріальні цінності C^{KK} .

Визначення типу фінансової усталеності.

1) Абсолютна стійкість

$$З < P_K + C^{KK}, \quad (2.8)$$

де $З$ – величина запасів, тис. грн.

P_K – робочий капітал, тис. грн.;

2) Нормальна стійкість

$$З = P_K + C^{KK} \quad (2.9)$$

3) Нестійкий фінансовий стан

$$З = P_K + C^{KK} + C^O \quad (2.10)$$

де C^O – джерела, що послаблюють фінансову напругу, тис. грн.

У якості таких джерел слід розглянути перевищення нормальної кредиторської заборгованості над дебіторською. Таке перевищення визначається зіставленням р.1120 та р.1605, р. 1135 та р.1620, р.1145 та р.1645, р.1155 та р.1690 форми 1. Якщо у балансі відсутні короткострокові кредити, як джерело, що знижує фінансову напругу, можна розглядати позитивну різницю р.1615 та р.1125.

4) Кризовий фінансовий стан

$$З > P_K + C^{KK} \quad (2.11)$$

Розрахунки типу фінансової усталеності наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Розрахунок типу фінансової усталеності

Показник	Умовна позначка	Значення за роками, тис. грн.			
		поч. 2018 р.	поч. 2019 р.	поч. 2020 р.	кін. 2020 р.
1. Кредити банків, тис.грн.	C^{KK}	0	0	0	0
2. Робочий капітал, тис.грн.	P_K	-677002	-785002	-935097	-1057147
3. Величина запасів, тис.грн.	$З$	11180	1707	5420	18863
4. Абсолютна різниця, тис.грн.	$C^{KK} + P_K - З$	-688182	-786709	-940517	-1076010
Тип фінансової усталеності	-	криз. фін. стан	криз. фін. стан	криз. фін. стан	криз. фін. стан

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

Якщо величина $C^{KK} < 0$, то в розрахунках необхідно взяти значення 0, тому що в цьому випадку підприємство не має достатньої величини кредитів, але має велику дебіторську заборгованість.

Величини запасів і робочого капіталу були розраховані раніше і наведено у таблиці 2.6. Оскільки величина запасів менша суми кредитів і робочого капіталу ($З > P_K + C^{KK}$), тобто ($11180 > -667002 + 0$), то це кризовий фінансовий стан, тому не потрібно розраховувати величину C^0 .

Як видно з таблиці 2.6 (рядок 4), підприємство знаходилося у кризовому фінансовому стані протягом всього аналізованого періоду, який кількісно погіршився у 2019 і 2020 роках.

Фінансовий стан підприємства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності. Основними з показників ліквідності балансу є:

– коефіцієнт абсолютної ліквідності $K_{ал}$:

$$K_{ал} = \frac{\text{поточні фінансові інвестиції} + \text{грошові кошти}}{\text{поточні зобов'язання}} = \frac{\text{ф.1.}(p.1160 + p.1166 + p.1167)}{\text{ф.1.}p.1695} \quad (2.13)$$

– коефіцієнт швидкої або критичної ліквідності $K_{кл}$:

$$K_{кл} = \frac{\text{оборотні активи} - \text{запаси}}{\text{поточні зобов'язання}} = \frac{\text{ф.1.}p.1195 - \sum (pp.1010 \div p.1104)}{\text{ф.1.}p.1695} \quad (2.14)$$

– коефіцієнт покриття K_n :

$$K_n = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}} = \frac{\text{ф.1.}p.1195}{\text{ф.1.}p.1695} \quad (2.15)$$

Розрахунки коефіцієнтів ліквідності наведено в таблиці 2.7 на основі фінансової звітності (Додаток В). Динаміку коефіцієнтів ліквідності наведено на рисунку 2.4.

Результати розрахунків демонструють вкрай нестабільний стан підприємства щодо ліквідності: коефіцієнти швидкої, абсолютної ліквідності та покриття нижче нормативного значення на декілька порядків, мають тенденцію до подальшого зниження протягом аналізованого періоду. Підприємство вугільної промисловості характеризується як вкрай неплатоспроможне: коефіцієнт покриття за три роки зменшується майже в 10 разів. Як видно з рисунку 2.4, коефіцієнт покриття не перевищує нормативне значення на початку 2018 р. і далі знижується, тобто загроза неплатоспроможності значно підвищується протягом аналізованого періоду.

З результатів робиться висновок, що коефіцієнт значно нижче нормативного значення на початку аналізованого періоду і значно зменшується на протязі аналізованого періоду.

Таблиця 2.7 – Розрахунок показників ліквідності підприємства

Показник	Нормативне значення	Значення за роками			
		поч. 2018 р.	поч. 2019 р.	поч. 2020 р.	кін. 2020 р.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$0,2 \leq K_{ал} \leq 0,5$	0,000004	0,0001	0,0001	0
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{кл} \geq 1$	0,004	0,0008	0,0003	0,0004
3. Коефіцієнт покриття	$K_n \geq 1$	0,02	0,004	0,006	0,018

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

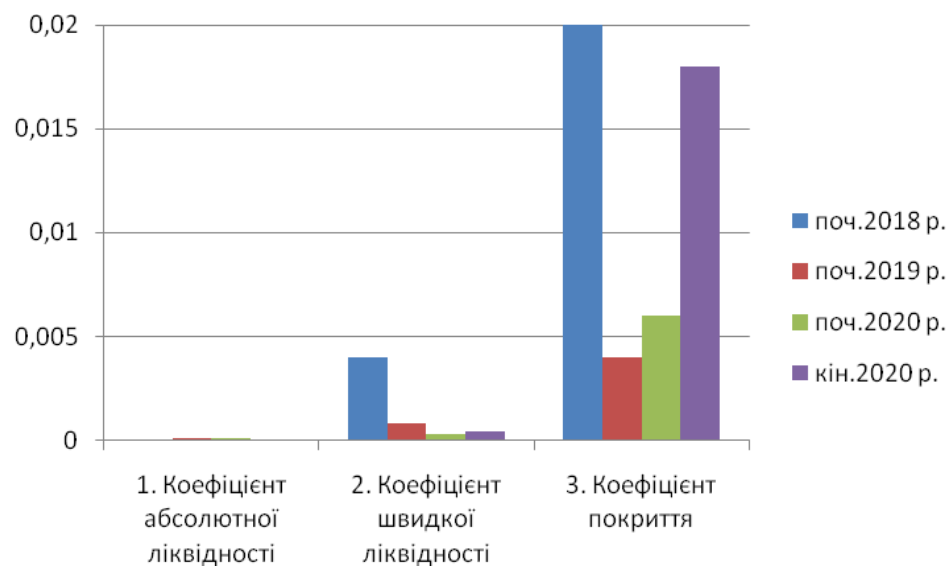


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнтів швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності і покриття

Джерело: складено за розрахунками автора

2.3 Стратегічні напрями розвитку вугледобувного підприємства

Для обґрунтування конкретних стратегій розвитку сучасного підприємства вуглевидобутку уявляється доцільним обрати та обґрунтувати базові чинники та важелі впливу цілей розвитку підприємства (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Базові чинники і важелі впливу цілей розвитку підприємства

Найменування чинника або важеля	Характеристика впливу
Позиція на ринку	Відображається у вигляді або отримання лідерства, або зростання частки ринку до певної величини
Внутрішні стратегічні ресурси підприємства	Характеризуються цінністю, рідкістю, незамінністю та унеможливають їх імітацію
Трудовий потенціал підприємства	Створює умови та механізми генерації різновидів нововведень, виступаючи у вигляді інтелектуального потенціалу та соціально-психологічних особливостей окремих осіб
Інновації	Виступають у вигляді способів організації виробництва, впровадження новітніх технологій та засвоєння нових ринків збуту
Продуктивність	Характеризується ефективністю використання внутрішнього потенціалу підприємства
Прибутковість і рентабельність	Характеризуються показниками ефективності економічної діяльності підприємства
Соціальна відповідальність підприємства	Характеризується рівнем соціальних потреб суспільства, екологічною та продуктовою відповідальністю
Система управління	Сукупність прийомів, принципів і методів, а також засобів фінансового, економічного та організаційного впливу на виробничо-господарську діяльність

Джерело: складено на основі [22]

З метою врахування вказаних чинників і важелів доцільно побудувати систему управління на основі трьох елементів:

- достовірної та актуальної інформації про внутрішнього потенціалу підприємства та виборі цілеспрямованого впливу на об'єкт управління,
- побудови організації управління з урахуванням структури, зв'язків, способів, методів та процесів прийняття рішень відносно виробничо-господарської діяльності;
- процесів управління на основі реалізації загальних і спеціальних функцій управління, а саме: аналіз, планування, прогнозування, організацію процесів, облік та контроль показників діяльності, мотивацію людського капіталу.

З метою забезпечення стратегічного напрямку розвитку вугледобувного підприємства пропонується використати наступні елементи (рис.2.5).

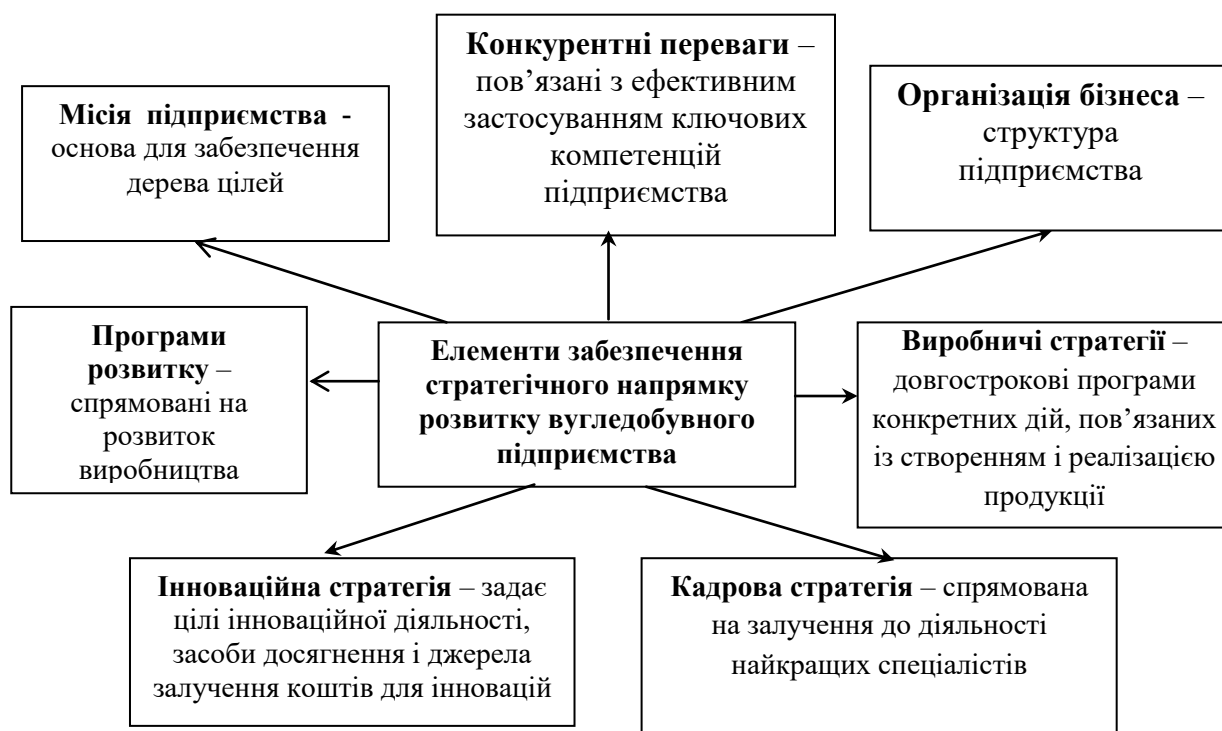


Рисунок 2.5 – Елементи забезпечення стратегічного розвитку вугледобувного підприємства

Джерело: сформовано на основі [17]

В рамках вугледобувного підприємства фахівцями пропонується побудова стратегії розвитку на основі поділу управління стратегіями на загальне та оперативне. Схему функціонування стратегічного управління на досліджуваному вугледобувному підприємстві наведено на рисунку 2.6.

Система загального управління стратегічним розвитком вугледобувного підприємства містить в собі розробку та обґрунтування стратегій розвитку, формування управлінських рішень, коригування стратегій і рішень у випадку суттєвих змін у навколишньому зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування вугледобувного підприємства.

Оперативне управління стратегією розвитку вугледобувного підприємства потребує наявності інформації щодо існуючих стратегій розвитку функціональних підсистем вугледобувного підприємства, тобто стратегій виробництва, фінансів, персоналу, маркетингу, а також заходи

щодо врегулювання поточних питань, пов'язаних з прийняттям оперативних рішень, контролем за їх виконанням.

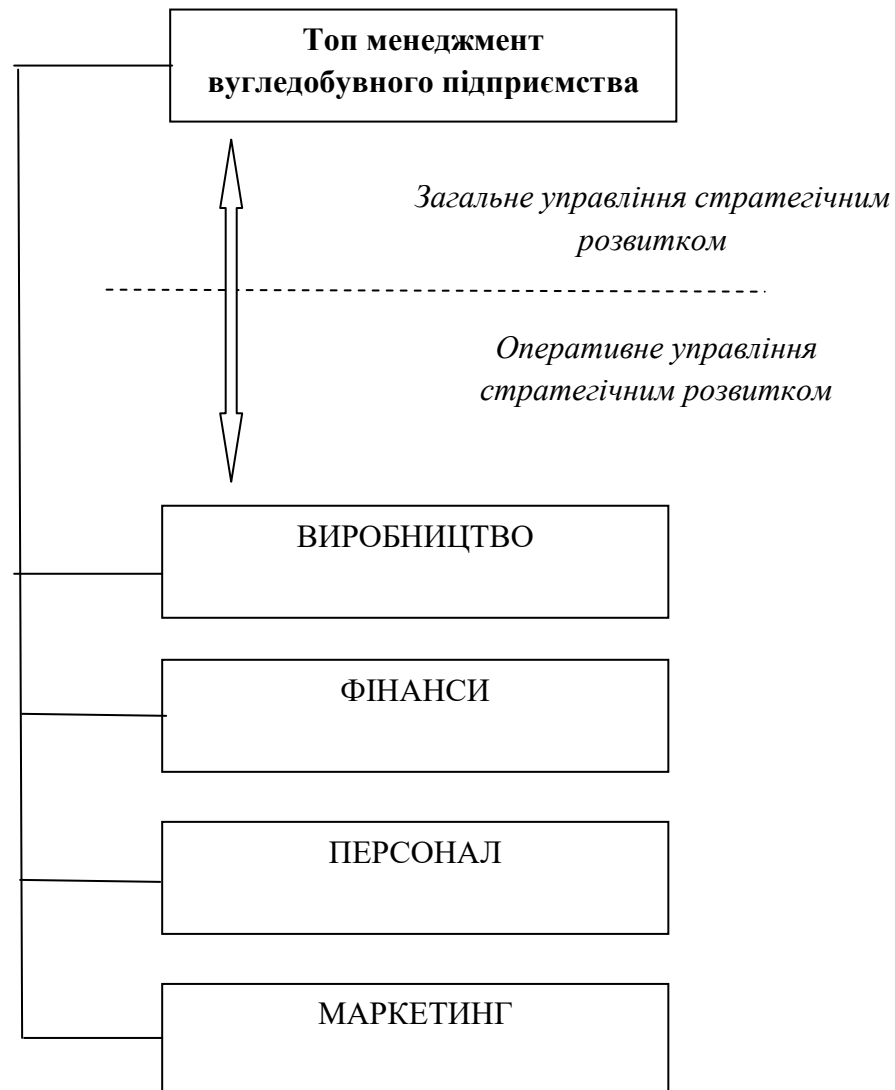


Рисунок 2.6 – Схематичне зображення складових стратегічного управління розвитком вугледобувного підприємства

Джерело: сформовано автором

У випадку невиконання певною функціональною стратегією розвитку запланованих показників функціонування формуються заходи щодо наближення вказаних показників запланованим значенням, що досягається за допомогою наявного зворотного зв'язку між процесами управління функціональних підсистем розвитку підприємства вугледобувної галузі.

Якщо відбувається зміна у внутрішньому або зовнішньому середовищі підприємства, що призводить до зміни показників певних функціональних підсистем, достатньо просто скоригувати показники вказаних підсистеми.

На досліджуваному вугледобувному підприємстві за окремими елементами стратегії розвитку використовується стратегічне планування, спрямоване на розробку ефективних стратегічних планів діяльності та досягнення їх максимального виконання. Стратегічне планування розвитку підприємства спрямоване на створення і формування комплексної соціально-економічної політики підприємства з урахуванням стану і тенденцій розвитку галузі. Одним із елементів процесу стратегічного планування є дослідження ринку збуту підприємства і наявних категорій споживачів продукції вуглевидобутку, що сприяє формуванню ефективних стратегій розвитку. В стратегічному плануванні виділяють 2 основних напрямки діяльності [52]:

- здійснення досліджень та оцінка потенціалу вугледобувного підприємства в різних сферах функціонування;
- акумулювання значної кількості інформації та аналіз її з метою формування обґрунтованих стратегічних рішень.

Для здійснення оцінки існуючих і впроваджених на вугледобувному підприємстві стратегій розвитку доцільно надати аналіз показників зовнішньої і внутрішньої ефективності стратегії. Внутрішня ефективність стратегії, або результативність функціонування підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. Якісну оцінку ступеня досягнення цілі доцільно виразити за допомогою бальної шкали оцінок (табл. 2.9) [53, с.220].

Отримана підсумкова оцінка 5 балів свідчить про часткове досягнення всіх поставлених функціональних цілей розвитку вугледобувного підприємства.

Таблиця 2.9 – Ступінь досягнення поставлених перспективних цілей вугледобувним підприємством

Види цілей	Зміст цілі	Ступінь досягнення			
		Повна (3)	Неповна (2)	Часткова (1)	Ціль не досягнута (0)
Загальні	Збільшення прибутку			+	
Організаційні	Поліпшення розвитку персоналу		+		
Маркетингові	Ранжування споживачів за категоріями			+	
Соціальні	Дотримання соціальної відповідальності			+	
Фінансові	Зменшення збитковості				+
Підсумкова оцінка		5			

Джерело: розроблено автором

Здійснений аналіз наявних стратегічних ресурсів дослідженого вугледобувного підприємства в таких сферах як організація управління, маркетинг, дослідження і розробки, фінанси, організаційна культура та технологія виробництва, доцільно відмітити наступне:

– топ менеджмент досліджуваного підприємства має певний досвід в управлінні, задовільно побудовану та налагоджені систему комунікацій на підприємстві, певну наявність поділу управлінського персоналу, що забезпечує незнану кількість дублювань функцій та можливість контролювати працівників;

– відділ маркетингу вугледобувного підприємства здійснює роботу з комплексного дослідження ринку і розробки прогнозів довгострокових, середньострокових і короткострокових потреб у продукції, що випускається, здійснюється оцінка якості вугілля, що видобувається, забезпечення стійкої реалізації продукції; підтримується ринкова орієнтація виробництва, формування і проведення в життя товарного, цінового і збутового політики;

визначення і реалізація заходів щодо формування попиту і стимулюванню збуту;

- підприємство протягом аналізованого періоду знаходиться у кризовому фінансовому стані, який має тенденцію до погіршення;

- досліджуване вугледобувне підприємство на підприємстві має певну часткову автоматизація виробництва, завдяки якій існує можливість виготовляти більшу кількість продукції та отримувати економію на масштабах виробництва;

- досліджуване підприємство дотримується принципу розвитку спеціалістів та залучення нового персоналу у відповідності з високими вимогами до їх професійного та особистого рівнів. Керівництво ДП «Мирноградвугілля» усвідомлює, що кадровий потенціал – найважливіша складова підприємства. У зв'язку з цим воно орієнтоване на встановлення з кожним працівником довготривалих трудових відносин, які базуються на принципах соціального партнерства та дотримання вимог кадрового законодавства.

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно оцінити його фактори [53, с.221].

За результатами оцінювання факторів внутрішнього середовища підприємства сформовано перелік фактичних сильних і слабких сторін підприємства.

Фактичні сильні сторони:

- наявність державної підтримки галузі;
- наявність кваліфікованого персоналу;
- наявність матеріально-технічної бази та інфраструктури;
- наявність державного замовлення;
- налагоджені канали збуту;

- великі промислові запаси;
- розвинута економічна інфраструктура регіону.

Фактичні слабкі сторони:

- нестабільний фінансовий стан;
- моральна і фізична зношеність технологічного устаткування;
- висока ресурсо- та енергоємність виробничого процесу;
- висока собівартість продукції.

За результатами оцінювання факторів зовнішнього середовища підприємства сформовано перелік фактичних можливостей та загроз.

Фактичні можливості:

- можливість розширення експорту продукції;
- перспектива інвестицій;
- можливість зростання потужностей і прибутку;
- поліпшення якості продукту (зниження рівня зольності);
- оновлення основних виробничих фондів.

Фактичні загрози:

- наявність конкурентів на зовнішньому ринку, що займають досить стійке становище;
- нестабільне правове поле держави;
- підвищена небезпека аварій, пов'язана зі складними гірничо-геологічними умовами видобутку вугілля.

Виділення фактичних сильних і слабких сторін вугледобувного підприємства, а також можливостей і загроз дозволяє вибрати оптимальний шлях розвитку, уникнути небезпек і максимально ефективно використовувати наявні в розпорядженні ресурси, користуватися наданими ринком можливостями.

На основі результатів I етапу SWOT-аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, формування переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей уявляється доцільним визначити парні комбінації між ними. З метою встановлення ланцюжків

зв'язків потрібно сформувати матрицю SWOT, ліва частина якої містить визначені сильні та слабкі сторони підприємства з оцінкою їх значущості в балах, верхня частина матриці включає можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості (в балах) для підприємства. Матриця формується з використанням даних стратегічного аналізу підприємства. Визначення стратегічних проблем підприємства та альтернатив його розвитку здійснюється в кожному полі матриці шляхом встановлення та аналізу всіх можливих парних комбінацій сильних і слабких сторін внутрішнього середовища вугледобувного підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі, орієнтуючись на оцінку значущості в балах даних факторів [54].

Наприкінці аналізу доцільно побудувати графоаналітичну модель потенціалу, яку використовують з метою проведення діагностики можливостей підприємства. Вказана моделі наявно демонструє всі напрямки діяльності підприємства і тим самим розкриває діалектику його потенціалу.

Значення потенціалу підприємства розраховуються з використанням методу порівняльної комплексної оцінки за певними функціональними блоками, запропонованими в графоаналітичному методі оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу».

Характеристика діяльності вугледобувного підприємства за функціональними блоками, а саме: виробництво, розподіл та збут продукції, організаційна структура та менеджмент, маркетинг, фінанси дозволяє побудувати модель «квадрат потенціалу», що встановлює кількісні та якісні зв'язки між елементами потенціалу, а також дозволяє обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо формування стратегій розвитку вугледобувного підприємства. З використанням інформації щодо оцінки стратегічного потенціалу для побудови квадрату, наведеної в таблиці 2.11, побудовано квадрат стратегічного потенціалу (рис. 2.7) [55, с.35].

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT-аналізу досліджуваного вугледобувного підприємства

Зовнішнє середовище		Можливості		Загрози	
	1. Можливість розширення експорту продукції	3	1. Наявність конкурентів на зовнішньому ринку, що займають досить стійке становище.	2	
	2. Перспектива інвестицій	4	2. Нестабільне правове поле держави	3	
	3.Можливість зростання потужностей і прибутку	1	3. Підвищена небезпека аварій	1	
	4. Поліпшення якості продукту (зниження рівня зольності).	2			
	5. Оновлення основних виробничих фондів	5			
Внутрішнє середовище					
Сильні сторони					
1. Наявність державної підтримки галузі	2	СА: Зниження витрат на транспортування продукції за рахунок зниження залізничних тарифів		СА: Наявність підтримки з боку держави вугільної галузі	
2. Наявність кваліфікованого персоналу	3				
3. Наявність матеріально-технічної бази та інфраструктури.	1				
4. Наявність державного замовлення.	4				
5. Налагоджені канали збуту.	5				
6. Великі промислові запаси.	7	СП: Залежність від програми розвитку вищестоящих організацій			
7. Розвинута економічна інфраструктура регіону	6				
Слабкі сторони					
1. Нестабільний фінансовий стан.	1	СА: Стабільний процес у наявності висококваліфікованого персоналу		СА: Збільшення обсягів видобутку за рахунок вже розвіданих запасів вугілля на родовищі	
2. Моральна і фізична зношеність технологічного устаткування.	2				
3. Висока ресурсо- і енергоємність виробничого процесу.	3	СП: Економічна криза призвела до зниження попиту на продукцію		СП: Втрата позицій серед споживачів завдяки недостатньому рівню маркетингу і роботи з клієнтами	
4. Висока собівартість продукції.	4				

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.11 – Дані для побудови квадрату стратегічного потенціалу вугледобувного підприємства

Показники	Довжина вектора	
	В середньому по галузі	ВП «Центральна»
Виробництво та збут продукції	68	54
Організаційна структура та менеджмент	63	45
Маркетинг	53	47
Фінанси	72	39

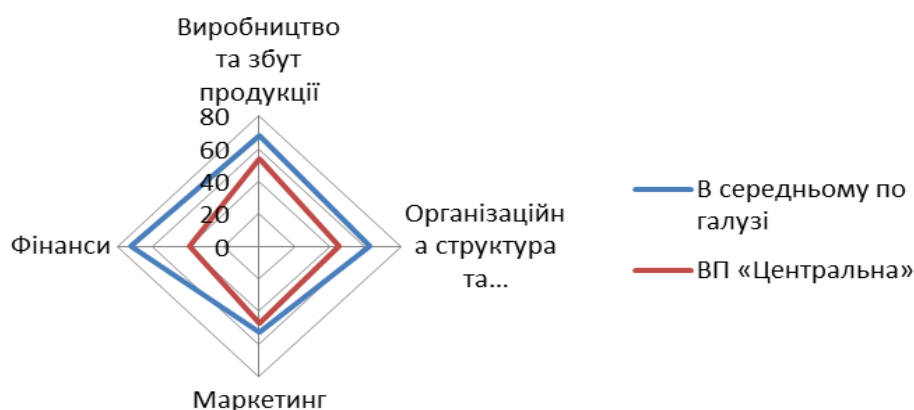


Рисунок 2.7 – Квадрат стратегічного потенціалу вугледобувних підприємств

Джерело: розроблено автором

Аналіз наявного стратегічного потенціалу досліджуваного вугледобувного підприємства показав, що найбільш проблемна складова стратегії розвитку – фінанси, інші чинники знаходяться приблизно в однаковому стані. Отже, підприємство має потребує фінансової допомоги та впровадження стратегій розвитку, спрямованих на покращення його фінансового стану.

Висновки за розділом 2

1. В якості об'єкта дослідження в роботі обрано підприємство вуглевидобутку ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля»,

проведено докладний аналіз його загальної діяльності, а саме: технологічних характеристик, структури управління, організації управління.

2. Фінансовий стан досліджуваного підприємства оцінюється як кризовий протягом всього аналізованого періоду, який кількісно незначно погіршився у 2019 і 2020 рр. Показники ліквідності компанії за роками аналізованого періоду мають тенденцію до збільшення, що є позитивним чинником, проте в жодному році вони не досягли своїх мінімальних нормативних значень, що оцінюється негативно. Ділова активність підприємства також має тенденцію до покращення: показники, що її оцінюють, покращується протягом аналізованого періоду, наприклад, тривалість фінансового циклу, що має від'ємне значення, значно зменшується в абсолютному виразі (майже в 2,5 рази).

3. За результатами проведеного аналізу стратегічного потенціалу вугледобувного підприємства ВП «Шахта Центральна» уявляється доцільним констатувати, що стратегічне управління на підприємстві потребує удосконалення в напрямку покращення його фінансового становища та обґрунтування нової стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ ЗАХОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ВУГЛЕДОБУВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

За результатами проведеного аналізу стратегічного потенціалу вугледобувного підприємства ВП «Шахта Центральна» уявляється доцільним констатувати, що стратегічне управління на підприємстві потребує удосконалення в напрямку покращення його фінансового становища та обґрунтування нової стратегії розвитку.

Уявляється доцільним здійснити аналіз кожного поля матриці вибору стратегій розвитку та стратегій підвищення потенціалу підприємства (рис. 1.8) з метою обґрунтування заходів щодо формування стратегій розвитку досліджуваного вугледобувного підприємства.

В таблиці 3.1 надано характеристику запропонованих стратегій розвитку стратегічного потенціалу вугледобувного підприємства за певними складовими, а саме: рівня факторної ознаки (загальної стратегії вугледобувного підприємства), рівня результативної ознаки (рівня розвитку стратегічного потенціалу вугледобувного підприємства), заходи, що пропонуються до реалізації, джерела їх фінансування, а також рівень потрібних інвестиційних вкладень.

Перша група стратегій – за умови критичного рівня факторної ознаки загальної стратегії вугледобувного підприємства. До них відносяться поля 1, 5, 11 і 12. Друга група стратегій – за умови низького рівня факторної ознаки – загальної стратегії вугледобувного підприємства. Містить в собі поля 6, 2, 7 і 13. В третю групу сформовані стратегії з середнім рівнем факторної ознаки. До неї входять поля 14, 8, 9 і 9. Четверта група характеризується високим рівнем факторної ознаки і містить поля 16, 15, 10 і 4.

Кожне поле групи характеризується певною кількістю і характером часткових потенціалів, які пропонується збільшити.

Таблиця 3.1 – Матриця обґрунтування стратегій розвитку потенціалу вугледобувного підприємства

Рівень результативної ознаки – стратегічного потенціалу підприємства	Поле	Заходи, що пропонуються до реалізації	Джерела фінансування	Рівень інвестиційних вкладень
1	2	3	4	5
<i>Критичний рівень факторної ознаки – загальної стратегії підприємства</i>				
Критичний (обмежена кількість заходів стосовно одного часткового потенціалу)	1	Спрямовані на підвищення рівня одного часткового потенціалу з метою підвищення інвестиційної привабливості підприємства	Державний бюджет або зовнішні інвестори, що мають намір або здійснити подальшу приватизацію або оренду підприємства	Не перевищують витрат на ліквідацію проекту
Низький (заходи стосовно одного-двох часткових потенціалів, що мають найнижчий рівень)	5	Здійснення підвищення інвестиційної привабливості підприємства вугледобутку або його санаційної спроможності	Держава або зовнішні інвестори	Не перевищують ліквідаційної вартості проекту або можуть незначно перевищувати
Середній (нарощування часткових потенціалів з найкращими характеристиками)	11	Переведення підприємства в беззбитковий режим та проведення його капіталізації (формування акселераторів розвитку)	Інвестиційні кошти інвесторів або держави	Інвестиції суттєво перевищують ліквідаційні витрати
Високий (підвищення рівня усіх часткових потенціалів)	12	Забезпечення поступального розвитку підприємства і підвищення його темпів	Інвестиційні кошти держави	Інвестиції кілька разове перевищують ліквідаційні витрати
<i>Низький рівень факторної ознаки – загальної стратегії підприємства</i>				
Критичний (обмежена кількість заходів стосовно одного часткового потенціалу)	6	Зниження витрат, режим жорсткої економії, селективна підтримка перспективних ділянок, залучення інвестицій на основі оренди підприємства приватними інвесторами	Держава як інвестор або гарант по інвестиційним вкладенням	Не перевищують ліквідаційної вартості проекту або можуть незначно перевищувати
Низький (заходи стосовно одного-двох часткових потенціалів, що мають найнижчий рівень)	2	Виведення підприємства на рівень беззбитковості, зростання рентабельності, підвищення рівня капіталізації підприємства	Інвестиційні кошти зовнішніх інвесторів Держава як інвестор або гарант по інвестиціям	Інвестиції суттєво перевищують ліквідаційні витрати

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Середній (нарощування часткових потенціалів з найкращими характеристиками)	7	Зниження витрат, режим жорсткої економії, залучення інвестицій на основі оренди підприємства або добувних ділянок приватними інвесторами	Інвестиційні кошти зовнішніх інвесторів Держава як інвестор або гарант по інвестиційним вкладенням	Інвестиції суттєво перевищують ліквідаційні витрати
Високий (підвищення рівня усіх часткових потенціалів)	13	Зниження витрат, режим жорсткої економії, залучення інвестицій на основі оренди підприємства або добувних ділянок приватними інвесторами	Інвестиційні кошти зовнішніх інвесторів Держава як інвестор або гарант по інвестиційним вкладенням	Інвестиції при фінансуванні з державного бюджету обмежуються інвестиційними ризиками
<i>Середній рівень факторної ознаки – загальної стратегії підприємства</i>				
Критичний (обмежена кількість заходів стосовно одного часткового потенціалу)	14	Реалізація обмеженої кількості заходів для поліпшення техніко-технологічного стану підприємства з метою забезпечення умов його стабільного розвитку, покращення інвестиційної привабливості і підвищення рівня капіталізації	Інвестиційні кошти зовнішніх інвесторів, реінвестування, можливий інвестор - держава	Інвестиції при фінансуванні з державного бюджету обмежуються інвестиційними ризиками
Низький (заходи стосовно одного-двох часткових потенціалів, що мають найнижчий рівень)	8	Забезпечення стабільного розвитку, зростання фінансової стабільності, підвищення рівня капіталізації та інвестиційної привабливості підприємства	Інвестиційні кошти зовнішніх інвесторів, реінвестування, можливий інвестор - держава	Інвестиції при фінансуванні з державного бюджету обмежуються інвестиційними ризиками
Середній (нарощування часткових потенціалів з найкращими характеристиками)	3	Забезпечення стабільного розвитку, зростання фінансової стабільності, підвищення рівня капіталізації та інвестиційної привабливості підприємства	Інвестиційні кошти зовнішніх інвесторів, реінвестування, можливий інвестор - держава	Інвестиції при фінансуванні з державного бюджету обмежуються інвестиційними ризиками
Високий (підвищення рівня усіх часткових потенціалів)	9	Забезпечення стабільного розвитку, зростання фінансової стабільності, підвищення рівня капіталізації та інвестиційної привабливості підприємства	Інвестиційні кошти зовнішніх інвесторів, реінвестування, можливий інвестор - держава	Інвестиції при фінансуванні з державного бюджету обмежуються інвестиційними ризиками
<i>Високий рівень факторної ознаки – загальної стратегії підприємства</i>				

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Критичний (обмежена кількість заходів стосовно одного часткового потенціалу)	16	Обмежена кількість заходів щодо окремих аспектів організації виробництва, підвищення конкурентних переваг і інвестиційної привабливості підприємства. Розвиток виробництва, освоєння нових виробничих потужностей, підвищення фінансових результатів	Інвестиційні кошти зовнішніх інвесторів, реінвестування, можливий інвестор - держава	Інвестиції при фінансуванні з державного бюджету обмежуються інвестиційними ризиками
Низький (заходи стосовно одного-двох часткових потенціалів, що мають найнижчий рівень)	15	Розвиток виробництва, освоєння нових виробничих потужностей, посилення конкурентних переваг, підвищення фінансових результатів	Інвестиційні кошти зовнішніх інвесторів, реінвестування, можливий інвестор - держава	Інвестиції при фінансуванні з державного бюджету обмежуються інвестиційними ризиками
Середній (нарощування часткових потенціалів з найкращими характеристиками)	10	Розвиток виробництва, освоєння нових виробничих потужностей, посилення конкурентних переваг, зростання видобутку вугілля, підвищення фінансових результатів	Інвестиційні кошти зовнішніх інвесторів, реінвестування, можливий інвестор - держава	Інвестиції при фінансуванні з державного бюджету обмежуються інвестиційними ризиками
Високий (підвищення рівня усіх часткових потенціалів)	4	Забезпечення довгострокового стабільного розвитку підприємства, освоєння нових потужностей, збільшення обсягів виробництва, підвищення рівня рентабельності та інвестиційної привабливості підприємства	Інвестиційні кошти зовнішніх інвесторів, реінвестування, можливий інвестор - держава	Інвестиції при фінансуванні з державного бюджету обмежуються інвестиційними ризиками

Джерело: сформовано автором на основі [49]

Таким чином, в площині матриці обґрунтування вибору стратегії підвищення рівня потенціалу формуються чотири зони (рис.3.1).

Перша зона – по діагоналі матриці – містить поля з 1 по 4, найкращі для комбінації стратегій розвитку, збалансовані за рівнем потенціалу розвитку і стратегій розвитку.

загального зростання	12 Підвищення рівня усіх часткових потенціалів (формування стратегічного потенціалу)	13 Підвищення рівня усіх часткових потенціалів (підвищення темпів розвитку потенціалу)	9 Підвищення рівня усіх часткових потенціалів (стабільний розвиток підприємства)	4 Підвищення рівня усіх часткових потенціалів (розвиток виробництва)
акселераторів	11 Підвищення рівня потенціалів з найкращими характеристиками для забезпечення зростання стратегічного потенціалу	7 Підвищення рівня потенціалів з найкращими характеристиками (залучення інвестицій, оренда ділянок)	3 Підвищення рівня потенціалів з найкращими характеристиками (значне зростання потенціалу розвитку)	10 Підвищення рівня потенціалів з найкращими характеристиками (умови подальшого розвитку виробництва)
зняття з якоря	5 Підвищення 1-2 часткових потенціалів (інвестиційна привабливість, санаційна спроможність)	2 Підвищення 1-2 часткових потенціалів з найнижчим рівнем (гальмування темпів падіння потенціалу)	8 Підвищення 1-2 часткових потенціалів з найнижчим рівнем (зростання фінансової стабільності)	15 Підвищення 1-2 часткових потенціалів з найнижчим рівнем (підвищення фінансових результатів)
крок назустріч	1 Реалізація обмеженої кількості заходів (підвищення інвестиційної привабливості підприємства)	6 Реалізація обмеженої кількості заходів (підвищення інвестиційної привабливості підприємства)	14 Реалізація обмеженої кількості заходів (поліпшення техніко-економічного стану)	16 Реалізація обмеженої кількості заходів (окремі аспекти організації виробництва, конкурентні переваги)
	згорання	виживання	утримання позицій	зростання

Рисунок 3.1 – Матриця обґрунтування стратегій розвитку потенціалу вугледобувного підприємства

Джерело: адаптовано на основі [49]

Друга зона містить поля і стратегії 5, 7, 9 і 6, 8, 10, вони характеризуються не оптимальністю з точки зору збалансованості рівнів і структури потенціалу розвитку вугледобувного підприємства. Стратегії, що на рис.3.1 розташовано вище діагональної лінії, не здатні повністю використовувати потенціал підприємства, а стратегії, що розташовано нижче діагональної лінії, перевищують наявні можливості підприємства для їх здійснення і потребують державної підтримки.

Третя зона, що складається з полів 11, 12 і 13, характеризується недоступністю, оскільки дані стратегії не відповідають змісту стратегій

згортання і виживання і наявному стану потенціалу розвитку вугледобувного підприємства, тобто їх недоцільно реалізовувати з урахуванням, що вони потребують надмірних обсягів державного фінансування.

Четверта зона – стратегії 14, 15 і 16 – також не заслуговує на увагу, оскільки за умови їх реалізації потенціал вугледобувного підприємства не реалізовується достатньо повно, а результати реалізації суттєво не вплинуть на розвиток підприємства. Проте вони можуть бути реалізовані у випадку їх відповідності цілям загальної стратегії підприємства.

В рамках зазначених стратегій пропонуються певні форми підвищення потенціалу розвитку вугледобувного підприємства (рис.3.2).

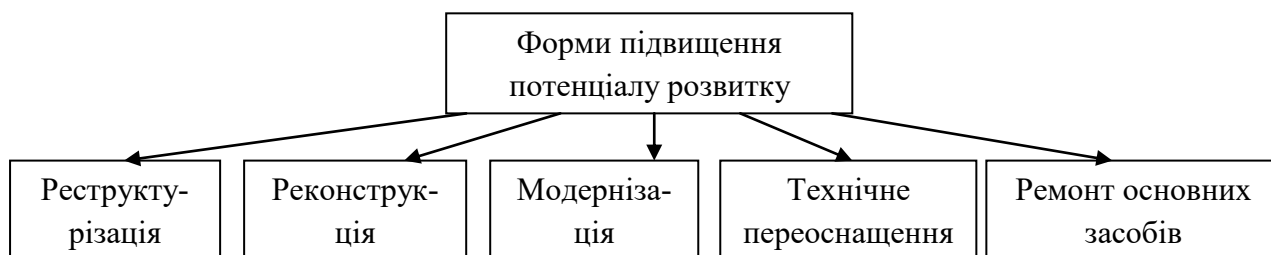


Рисунок 3.2 – Форми підвищення потенціалу розвитку вугледобувного підприємства

Джерело: сформовано автором

Реструктуризація характеризується поступовим впровадженням системи організаційно-економічних, техніко-технологічних, фінансових і правових заходів, що мають характер інновацій спрямовані на адаптацію виробничо-господарської діяльності вугледобувного підприємства до мінливих зовнішніх умов функціонування та обраної стратегії розвитку. Вказана форма впроваджується за умов прийняття стратегії «зняття з якоря» та «крок назустріч».

Реконструкція містить в собі комплекс заходів щодо зростання виробничих потужностей підприємства, підвищення технічного рівня виробництва, продуктивності праці задля досягнення збільшення обсягу

випуску продукції, зниження її собівартості за умови досягнення оптимального значення витрат матеріальних і грошових ресурсів на одиницю введеної потужності. Цю форму має бути впроваджено на вугледобувному підприємстві за умови прийняття стратегій акселераторів і загального підвищення потенціалу розвитку.

Модернізація має на меті підвищення продуктивності об'єкта, що модернізується, сприяє розширенню його технологічних можливостей до сучасних технічних і технологічних вимог, досягненню економії ресурсів і підвищенню продуктивності праці. Модернізація впроваджується за умови використання стратегії акселераторів та «зняття з якоря»

Технічне переоснащення містить в собі комплекс заходів щодо підвищення техніко-економічного рівня окремих ділянок і виробництв на основі використання інноваційних техніки і технології, модернізації та заміни морально та фізично зношеного устаткування на більш продуктивне. Ця форма може бути використана за умови обрання стратегій «крок на зустріч» та «зняття з якоря».

Ремонт основних засобів має декілька різновидів (поточний, середній і капітальний, плановий і аварійний) і передбачає часткове відновлення окремих об'єктів для підтримання їх в робочому стані. Застосовується при прийнятті стратегії «крок назустріч».

Висновки за розділом 3

В якості практичних заходів з формування стратегії розвитку вугледобувного підприємства пропонується використовувати матричний метод, на основі якого виділено 4 групи можливих стратегій розвитку для підприємств вуглевидобутку в залежності від співвідношення стратегії розвитку потенціалу підприємства і загальної стратегії розвитку шахти. Для кожної групи стратегій розроблено певні пропозиції щодо покращення стратегічного управління підприємством.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі проаналізовано сукупність теоретичних та методичних положень, а також розроблено практичні рекомендації щодо формування стратегій розвитку вугледобувного підприємства.

В сучасному світі для будь-якого підприємства значення стратегічного управління для стабільного функціонування і розвитку підприємства виступає головним трендом та чинником його успішного функціонування. Стратегічна орієнтація діяльності підприємства змістить його адекватно і своєчасно відреагувати на невизначеність та ризик, якими характеризується сучасне зовнішнє середовище.

Серед вчених-фахівців в галузі менеджменту і стратегічного управління існує багато розбіжностей в трактуванні сутності та змісту та дефініції «стратегія розвитку підприємства». Сьогодні в науковій літературі існує безліч підходів і ознак класифікації стратегій підприємства і відповідно стратегій розвитку підприємства, а також угруповань принципів формування стратегій розвитку підприємства та етапів стратегічного розвитку.

Результати аналізу особливостей стратегій розвитку вугледобувних підприємств дозволили удосконалити їх забезпечення за рахунок конкретизації напрямів підвищення потенціалу розвитку вугледобувних підприємств. Пропонується виділити чотири принципово відмінні ситуації, які формують вибір стратегії розвитку вугледобувних підприємств.

В другому розділі проведено дослідження загальної та виробничо-господарської діяльності підприємства вуглевидобутку ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля», стисло визначено його технологічні характеристики, проаналізовано структуру та організацію управління, розглянуто загальні відомості. Фінансовий стан досліджуваного підприємства оцінюється як кризовий протягом всього аналізованого періоду, який кількісно незначно погіршився у 2019 і 2020 рр. Показники

ліквідності компанії за роками аналізованого періоду мають тенденцію до збільшення, що є позитивним чинником, проте в жодному році вони не досягли своїх мінімальних нормативних значень, що оцінюється негативно. Ділова активність підприємства також має тенденцію до покращення: показники, що її оцінюють, покращується протягом аналізованого періоду, наприклад, тривалість фінансового циклу, що має від'ємне значення, значно зменшується в абсолютному виразі (більш ніж на 100 %).

Аналіз стану стратегічного управління та існуючих стратегій розвитку досліджуваного підприємства показав, що останнє потребує удосконалення в напрямку покращення його фінансового становища та обґрунтування нової стратегії розвитку.

В якості практичних заходів з формування стратегії розвитку вугледобувного підприємства пропонується використовувати матричний метод, на основі якого виділено 4 групи можливих стратегій розвитку для підприємств вуглевидобутку в залежності від співвідношення стратегії розвитку потенціалу підприємства і загальної стратегії розвитку шахти. Для кожної групи стратегій розроблено певні пропозиції щодо покращення стратегічного управління підприємством.

Результати роботи опубліковані в матеріалах Всеукраїнської наукової конференції (із зарубіжною участю) «Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації», м. Покровськ, ДВНЗ «ДонНТУ» та XIX Міжнародної науково-практичної конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях», м. Одеса.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: [пер. с англ.]. Москва, ФИНПРЕСС, 2000. 272 с.
2. Васюткіна Н. В. Управління змінами та розвитком в корпорації. *Зб. наук. праць Черкас. держ. технолог. ун-ту: Економічні науки*. 2012. № 32. С.63–67.
3. Кожевина О. В. Управление развитием организации: теория, методология, практика. Барнаул, Изд-во Алтайского гос. Ун-та, 2008. 237 с.
4. Мильнер Б. З. Теория организации. Москва, ИНФРА-М, 2008. 864 с.
5. Старик Р. Я. Управління змінами як фактор зміцнення ринкової позиції підприємства. *Наук. вісн. НЛТУ України*. 2011. Вип. 21. № 14. С. 297–299.
6. Караванський С. Практичний словник синонімів української мови. – К., 1993. URL: http://hohlopedia.org.ua/slovnnyk_synonimiv_karavanskogo (дата звернення 05.05.2021)
7. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. Москва, Прогресс, 1985. 327 с.
8. Аніскін Ю. П. Управління корпоративними змінами по критерію стійкості: монографія. Москва, Омега-Л, 2009. 404 с.
9. Мескон М., альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: [пер. с англ.]. Москва, Дело, 1997. 704 с.
10. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия: монография. Харьков, ИНЖЕК, 2003. 184 с.
11. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків, 2006. 496 с.
12. Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации. *Культура народов Причерноморья*. 2004. № 88. С. 100–107.

13. Кондратьев Н. Д. Основные проблемы экономической динамики. Москва, Наука, 1992. 214 с.
14. Панов И. Ю. Формационное развитие бизнес-процессов. *Российское предпринимательство*. 2008. Вып. 2, № 11. С. 50–52.
15. Великая Е. Г. Стратегическое развитие предприятия. Аудит и финансовый анализ. 2008. № 1. URL: <http://www.auditfin.com/fin/2008/1/Velikaya/Velikaya.pdf> (дата звернення 08.05.2021)
16. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Т. 1, Вип. 27. С. 30–34.
17. Загорулько В. М. Організація відтворення матеріальних ресурсів авіаційного транспорту: монографія. Київ, КМУЦА, 1997. 136 с.
18. Коршунова Е. Д. Концептуальные основы адаптивного организационного развития промышленного предприятия. *Известия вузов. Машиностроение*. 2003. № 1. С. 63–73.
19. Пушкарь А. И., Потрашкова Л. В. Моделирование управления развитием предприятий на основе согласования интересов экономических субъектов. *Экономическая кибернетика*. 2003. № ½. С. 22–33.
20. Васюткіна Н. В. Теоретичні аспекти розуміння категорії «розвиток підприємства». *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 236–242.
21. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.- метод. посібник. Київ, КНЕУ, 2001. С. 232.
22. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: [пер. с англ.]. СПб., Питер, 1999. 414 с.
23. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: [пер. с англ.]. Москва, Альпина Паблишер, 2013. 367 с.
24. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. Москва, Издательство «Экономика», 1991. 239 с.

25. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Кирилов О.Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток. Монографія. Луганськ, Вид – во СНУ ім. В. Даля, 2007. 272 с.
26. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. Москва, Гардарика, 1998. 296 с.
27. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ, КНЕУ, 1998. 352 с.
28. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. СПб., Питер, 2006. 240 с.
29. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. Київ, ТОВ „УВПК „ЕКСОД”, 2001. 559 с.
30. Марцин В. С. Стратегія розвитку інвестиційної діяльності в економіці України . Актуальні проблеми економіки. 2007. № 9. С. 57–65
31. Дорошук Г. А., Савченко Г. О. Кадрове забезпечення управління змінами. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3. С. 50-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_3_9 (дата звернення 21.05.2021)
32. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
33. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24 (дата звернення: 14.05.2021)
34. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23 (дата звернення: 12.05.2021)
35. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та*

інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1_1_81 (дата звернення: 15.05.2021)

36. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15 (дата звернення: 22.05.2021)

37. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24 (дата звернення: 26.05.2021)

38. Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: [пер. с англ.]. Москва, Издательский дом "Вильямс", 2004. 432 с.

39. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии. Безопасность. / Под общ. ред. С.А.Панова. Москва, ОАО Изд-во «Экономика», 1997. 310 с.

40. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1 (8). С. 116–124.

41. Мінцберг Г. Зліт і надання стратегічного планування / Пер. з англ. К. Сисоева. Київ, Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції «Стандарт»), 2008. 412 с.

42. Бузько И. Р., Дмитренко И. Е., Сущенко Е. А. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий: Монография. Алчевск: Издательство ДГМУ, 2002. 216 с.

43. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. Київ, Нац. Торг. економ. Ун-т, 2002. 302 с.

44. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. Харків, ІНЖЕК, 2003. 328 с.

45. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія. Харків, ХДЕУ, 2002. 364 с.
46. Зуб А.Т., Локтионов М. В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. Москва, Генезис, 2001. 752 с.
47. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: Монографія. Київ, КНЕУ, 2001. 227 с.
48. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. Москва, Издательство «Финпресс», 2001. 240 с.
49. Карапетян О. А. Стратегія підвищення потенціалу розвитку вугледобувних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня канд. Екон. Наук за спеціальністю 08.00.04 Економіка та управління підприємствами. – Краматорськ, ДДМА, 2017. 196 с.
50. Сумець О. М., Тумар М. Б. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: навч. посібник. Київ, «Хай-тек Прес», 2008. 400 с.
51. Ковальчук К.Ф Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій: навчальний посібник. Київ, Центр учбової літератури, 2012. 326 с.
52. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посібник. Харків, Консул, 2004. 208 с.
53. Зеленська М. О. Підходи до формування та структуризації потенціалу підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: збірник наукових праць. 2001. №8. С. 219 – 224.
54. Плотніченко І. Б. Сучасний стан та перспективи розвитку швейної промисловості. Національний університет «Львівська політехніка». 2012. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/17270/1/18-109-114.pdf> (дата звернення 24.05.2021)
55. Коновалова О. В., Андрущакевич Т. М. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm (дата звернення 26.05.2021)