

Дніпропетр. ун-т економіки та права. — Д., 2003. — 18 с

16. Стратегія антикризового проактивного управління підприємством: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Л.І. Єгорова; Донец. нац. ун-т. — Донецьк, 2003. — 16 с.

17. Устенко А, Петрина М. Стратегічне планування як метод удосконален-

ня управління підприємством (на прикладі ВАТ “Промприлад”//Регіональна економіка - 2003 - №2 - с.98-105.

18. Шахмарова Е.Д. Фінансова оцінка інноваційних проектів// Фінанси України -2002 - №6 – с.122-126.

Статья поступила в редакцию 07.12.2004

В.П.КИТКІН,

ВАТ “ДонПКР”,

О.В.БСЛОЗЕРЦЕВ, к.е.н.,

І.А.ФЕСЕНКО, к.е.н.,

Донбаський державний технічний університет

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Перехід України від планової до ринкової економіки характеризується високим ступенем мінливості та невизначеності зовнішнього середовища. Непідготовленість більшості вітчизняних промислових підприємств протистояти негативному впливу зовнішнього середовища призвело до розвитку кризових явищ. За таких умов успішне управління зумовлює необхідність пошуку надійних механізмів забезпечення стійкої роботи підприємств у цей період. Значне місце в забезпеченні управління підприємствами в складних умовах належить плануванню, яке є невід’ємним фактором безперервної роботи підприємства. Планування пов’язане зі свідомим вибором перспектив і скоординованих рішень, які забезпечують ритмічність виробництва та стійке фінансове становище.

Особливо актуальним планування є для підприємств вугільної галузі, що є стратегічно важливими в питаннях забезпечення економічної безпеки країни і які на теперішній час знаходяться у кризовому стані. Тільки протягом останніх семи років припинили свою діяльність більш ніж 100 вугледобувних підприємств, що послужило причиною зниження на 60 % виробничих потужностей шахт і обсягів видобутку вугілля. На більшості вугільних шахт знос промислово-виробничих фондів становить

60-80 %, а близько 25 % стаціонарного устаткування працює понад нормативний строк, вимагає негайної зміни й у будь-який момент може стати причиною аварії [1]. Значна частина вугледобувних підприємств працює без реконструкції й істотної модернізації понад 30 років, у той час як відновлення у цій галузі повинно відбуватися максимум через кожні 15 років [2, с. 57]. Технічне оснащення очисних і підготовчих вибоїв також не відповідає сучасним технічним вимогам. У загальному парку діючого забійного устаткування частка механізованих комплексів і прохідницьких комбайнів нового технічного рівня становить трохи більше 2 %, а навантажувальних машин і стрічкових конвеєрів – менш 0,5 %. Особливо гостро це питання постає на шахтах, які розробляють круті пласти, де близько 70 % вугілля добувається, як і 70 років тому, за допомогою відбійних молотків [3, с. 4; 1, с 6]. Кризовий стан більшості вугледобувних підприємств, висока інерційність і складність адаптації вугільної галузі до ринкових умов господарювання призвели до більш ніж дворазового зниження обсягів видобутку вугілля (з 164,8 млн.т у 1990 р. до 83,1 млн.т у 2003 р.) і погіршення інших техні-

ко-економічних показників роботи підприємств вугільної галузі. Разом з тим, незважаючи на те, що планування є найважливішою функцією управління підприємствами вугільної промисловості, в т.ч. і тих, що опинилися у кризовому стані, воно перестало виконувати свою роль. Це призвело до того, що на багатьох підприємствах планування не стало бути інструментом економічного росту, загублена відповідальність за якість розробки планів і знижений контроль за їх виконанням. При цьому не реалізується основна мета планування – кількісно і якісно обґрунтувати, описати і передбачити зміни у зовнішньому середовищі функціонування вугледобувних підприємств, з метою урахування їх при розробці стратегічних планів.

Основною причиною такої ситуації, що склалася у вугільній галузі в процесі переходу на нові ринкові відносини і формування нової системи управління є те, що планування більшості показників здійснюється на основі інструкцій і методик, які були розроблені ще у 70-ті-80-ті роки минулого століття [4,5]. З часу затвердження останніх інструктивних матеріалів по розробці планів виробничих одиниць вугільної промисловості відбулися значні зміни умов господарювання і національній економіці. За цей час змінився порядок віднесення витрат на виробництво, сформувалася нова система платежів у цільові фонди і бюджети різних рівнів. Було розроблено нові підходи до обґрунтування управлінських рішень, що прийняті у всьому світі, і розрахунки по яких є основою для інвестування, видачі банками і іншими фінансовими установами кредитів. Одержала визнання інноваційна теорія прибутку, сучасний менеджмент, маркетинг, стратегічне планування і управління. Ці зміни вимагають розробки нових підходів до складання тактичних і стратегічних планів, урахування впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, підвищення відповідальності за результати діяльності і наслідки управлінських рішень, що приймаються на вугледобувних підприємствах.

Питанням, що пов'язані з розроб-

кою планів на промислових підприємствах, і зокрема вугледобувних, присвячена значна кількість наукових робіт [6-8]. Більшість цих дослідників дотримуються думки, що планування на вугледобувних підприємствах повинно ґрунтуватися на результатах усебічного аналізу можливостей шахти і залучення у виробництво її наявного потенціалу. Однак, в цих дослідженнях недостатньої уваги було приділено питанням кількісної оцінки потенціалу шахти з урахуванням особливостей функціонування вугледобувних підприємств, та розробці методичних підходів до розробки стратегічних планів розвитку шахт на основі її потенційних можливостей. Це перешкоджало обґрунтуванню, розробці та вибору відповідних стратегічних напрямків розвитку вугледобувних підприємств.

Проведений аналіз існуючої практики стратегічного планування на вугледобувних підприємствах, а також сутність стратегій і особливості їх застосування у вугільній галузі дозволили зробити висновок про актуальність завдань, пов'язаних з розробкою методичних підходів до планування стратегічних альтернатив розвитку шахт.

Враховуючи, що вибір відповідних стратегічних напрямків розвитку шахт для досягнення намічених цілей є важливим етапом в процесі планування, яке здійснюється на підставі аналізу ключових факторів, що характеризують його стан, основною метою роботи є – розробка методичного підходу і дієвого інструменту вибору стратегій розвитку вугледобувних підприємств на основі урахування їх потенційних можливостей та факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Вибір стратегій управління шахтою визначає її адаптацію до нових умов господарювання за допомогою проведення раціональних і ефективних оздоровчих заходів щодо реструктуризації, формування організаційних структур, реформування системи управління і т.п. Стратегічне планування в цих умовах можна розглядати як інструмент забезпечення стійкого функціонування і розвитку вугледобувних підприємств, що являє собою певну послі-

довність розроблювальних управлінських діянь, спрямованих на максимально ефективно досягнення мети. Основною вимогою до стратегій управління вугледобувними підприємствами є можливість адекватного реагування на негативний вплив дестабілізуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Ці стратегії оптимізують функціонування шахт в умовах кризи вугільної галузі і стійкого зниження її основних техніко-економічних показників. Вони включають комплекс заходів у галузі планування, управління персоналом, фінансами, а також ряд юридичних і інших заходів, здійснюваних для того, щоб забезпечити підприємство від загрози чи банкрутства або істотного спаду і визначити стратегічні напрямки його оздоровлення. Однак на практиці не існує якого-небудь загальноприйнятого способу запобігання і подолання наслідків кризи на підприємствах. Кризове управління стає ефективним, коли організована система взаємозалежних заходів, застосування яких у певній послідовності суворо дозоване з урахуванням особливостей даної конкретної кризової ситуації і забезпечує ефект синергії, що дозволяє запобігти кризі чи перебороти її. На думку російського фахівця з питань стратегічного управління О.С. Віханського: "Скільки існує фірм, стільки ж існує конкретних стратегій". У зв'язку з цим на різних етапах життєвого циклу підприємств виникає потреба виконання завдань обґрунтування і вибору оптимального варіанту стратегії з безлічі можливих альтернатив.

У науковій літературі існують різноманітні підходи до визначення поняття "стратегія". Однак, більшість авторів однакостайні в тому, що стратегія - це певні дії щодо досягнення поставленої мети. Аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду використання стратегій для виведення підприємств із кризи показав, що не існує стратегії, єдиної для всіх підприємств, як не існує

єдиного універсального управління. Кожне підприємство унікальне по-своєму, і процес вироблення стратегії унікальний, тому що він залежить від багатьох факторів, у тому числі й від величини потенціалу підприємства. У той же час є ряд основних моментів, що дозволяють говорити про деякі загальні принципи і підходи здійснення стратегічного управління.

На першому етапі запропонованого методичного підходу до вибору стратегічних напрямків розвитку вугільних шахт була використана матриця Томпсона і Стрикленда, що дозволяє вирішити завдання на основі обліку аналізу стану галузі і позиції підприємства в ній (рис. 1)[9, с.330].

Стратегічні можливості в матриці перераховуються у порядку зменшення привабливості.

Аналіз поточного стану шахт на основі цієї матриці дозволив установити, що найбільш прийнятними для них є стратегічні можливості, що відкриваються для підприємств зі слабкою конкурентною позицією на відносно повільно зростаючому ринку, а саме: перегляд стратегії концентрації в одній сфері; злиття з конкуруючою фірмою; вертикальна інтеграція; диверсифікація; "зняття врожаю" і відхід з ринку; ліквідація.

З огляду на специфіку вугільної галузі та відсутність сформованого ринку вугілля, доцільним є розгляд сутності цих стратегій щодо діяльності вугледобувних підприємств з урахуванням особливостей їх функціонування.

Реалізація стратегічної можливості з перегляду стратегії концентрації може бути здійснена двома напрямками стратегічного розвитку [10, с.256-257]:

- залишити усе без змін;
- обрати стратегію внутрішнього зростання.

		КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ	
		СЛАБКА	СИЛЬНА
ТЕМПІ РОСТУ РИНКУ	ВИСОКИЙ	<p>Стратегічні можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу); - купівля іншої фірми в тій же галузі (для посилення конкурентних переваг); - вертикальна інтеграція (якщо вона підсилює позиції фірми); - диверсифікація; - злиття чи продаж більш сильній фірмі; - закриття (остання можливість, якщо інші заходи не допомогли). 	<p>Стратегічні можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - продовження концентрації в одній галузі; - міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку); - вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції фірми); - диверсифікація у суміжні галузі (для перенесення в них досвіду і знань з базової галузі).
	НИЗЬКИЙ	<p>Стратегічні можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу); - злиття з конкуруючою фірмою (для посилення конкурентних переваг); - вертикальна інтеграція (якщо вона істотно зміцнює позиції фірми); - диверсифікація; - зняття врожаю і відхід з ринку; - ліквідація (якщо інші заходи не допомогли). 	<p>Стратегічні можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку); - диверсифікація у суміжні галузі; - диверсифікація у нові галузі; - спільні підприємства в нових галузях; - вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції фірми); - продовження стратегії концентрації (зростання за рахунок відвоювання частки ринку в слабких конкурентів).

Рис. 1. Матриця стратегічних можливостей (Томпсона й Стрикленда) розвитку вугільних шахт

Стратегія "без змін" означає, що підприємство виробляє і постачає на ринок той самий продукт. Такі стратегії часто застосовуються монопродуктовими підприємствами з тривалими життєвими циклами, якими є шахти. Ця стратегія є кращою для тих вуглевидобувних підприємств, що нарощують обсяги видобутку вугілля і мають стабільні ринки його збуту.

Група стратегій внутрішнього зростання виходить із припущення, що підприємство діє правильно і цей напрямок дій доцільно розширювати. При цьому передбачається, що воно має достатні ресурси і потенційні можливості для свого розвитку. Реалізація цієї стратегії може здійснювати-

ся в різних напрямках, якими може прямувати підприємство, орієнтоване на внутрішнє зростання.

Щодо вугільних шахт ця стратегія визначає пошук резервів, у тому числі інноваційних і інвестиційних, для нарощування обсягів видобутку вугілля, завдяки введенню нових лав, обладнаних механізованими комплексами. При цьому вуглевидобувні підприємства, будучи монопродуктовими, не можуть почати випуск нового, економічно вигідного продукту. Модифікувати свій продукт шахта може тільки шляхом поліпшення якості вугілля, що добувається, або видобутку вугілля гостродефіцитних марок (якщо така можливість у неї є).

Стратегія горизонтальної та вертикальної інтеграції, а також стратегія диверсифікації належать до стратегій зовнішнього зростання. Ці стратегії реалізуються завдяки придбанням чи злиттям. Зовнішнє зростання підприємства зумовлюється результатами аналізу середовища: виявляються умови, що дозволяють поєднати сильні сторони організації і можливість більш активно управляти елементами зовнішнього середовища, аж до включення деяких з них до складу підприємства.

Стратегія горизонтальної інтеграції на вуглевидобувних підприємствах здійснюється за допомогою об'єднання дрібних шахт, розташованих у безпосередній близькості одна від одної, і таких, на яких можливо об'єднання підземних гірничих виробок, а також за допомогою створення державних підприємств або вугільних компаній шляхом їх укрупнення. Реалізована в даний час антикризова програма спрямована саме в цьому напрямку: на створення і впровадження нових організаційних форм виробничої ланки вугільної галузі, яка була б здатна працювати в ринковому середовищі [11, с.4]. Приведення організаційних структур галузі відповідно до умов функціонування в ринкових умовах визначене тим, що більшість підприємств (холдингів) є занадто дрібними, щоб вижити в умовах ринку, а єдиний виробничий ланцюг "видобуток - збагачення - збут - матеріально-технічне постачання" фактично є розірваним через різні форми власності, оренди, санації і т.д. Створювані могутні вуглевидобувні компанії у вигляді унітарних підприємств дозволять відновити єдиний технологічний ланцюг, забезпечити ефективне управління витратами й акумулювати ресурси розвитку.

Стратегія вертикальної інтеграції передбачає зміну структури за рахунок придбання підприємства, що постачає компанії сировину чи є покупцем її послуг. Вертикальна інтеграція означає, що стадії виробництва і розподілу охоплені однією ієрархічною системою корпорації, і призначена для заміни ринкового механізму внутрішніми операціями. Таким чином, вертикальна інтеграція може бути подана як си-

стема, у якій компанія, що займається основним виробництвом, контролює фірму, виробництво якої доповнює ключове [12, с.134]. Виокремлюють два основних типи стратегій вертикальної інтеграції.

Вертикальна інтеграція "униз" чи стратегія зворотної вертикальної інтеграції, що спрямована на зростання підприємства завдяки придбанням або посиленню контролю над постачальниками сировини і матеріалів. Вертикальна інтеграція "нагору" або стратегія, що йде попереду вертикальної інтеграції, яка виражається у зростанні підприємства завдяки придбанням або посиленню контролю над структурами, що знаходяться між фірмою і кінцевим споживачем - системами розподілу і продажу [13, с.74].

У вугільній галузі вертикальна інтеграція здійснюється частково за рахунок організації державних підприємств або вугільних компаній і створення єдиного виробничого ланцюжка "видобуток - збагачення - збут - матеріально-технічне постачання", що включає, крім шахти, й інші підприємства виробничої інфраструктури, а також за допомогою створення промислово-фінансових груп "вугілля - кокс - метал" і "вугілля - енергія" шляхом залучення вітчизняного недержавного капіталу.

Різновидом стратегій диверсифікації, що може бути реалізована у вугільній галузі, є стратегія концентричної диверсифікації, яка визначає пошук і використання додаткових можливостей виробництва супутніх продуктів. При цьому існуюче виробництво залишається незмінним, а нове виникає виходячи з тих можливостей, які закладені в освоєному ринку, використовуваний технології або ж в інших сильних сторонах функціонування підприємства. Реалізація стратегії концентричної диверсифікації у вугільній промисловості може бути здійснена декількома напрямками: використання супутніх видобутку вугілля продуктів і відходів вуглезбагачення; використання шахтних вод і вод відстійників; використання підземних виробок; використання низькоякісного вугілля.

Стратегії "збирання врожаю", ско-

рочення витрат і ліквідації є різновидами стратегії цілеспрямованого скорочення. Ці стратегії застосовуються тоді, коли підприємство має потребу в перегрупованні сил після тривалого періоду зростання, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці, пов'язані зі структурною перебудовою, реструктуризацією і т.п. [14, с.137-139].

Стратегія "збирання врожаю" і відходу з ринку припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі і застосовується щодо безперспективних підприємств, які не можуть бути прибутково продані, але можуть принести доходи під час "збирання врожаю". Дана стратегія припускає скорочення витрат на закупівлі і максимальне одержання доходу від продажу наявного продукту і виробництва, що продовжує скорочуватися. Стратегія скорочення витрат полягає в тому, що основною метою підприємства є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо їх зниження. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва і закриттям збиткових потужностей. Стратегія ліквідації являє собою граничний ви-

падок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може надалі функціонувати.

Ці стратегії застосовуються у вугільній галузі щодо вуглевидобувних підприємств, які віднесені до групи безперспективних і підлягають закриттю. Реалізуються стратегії скорочення за допомогою передавання шахт зі складу холдингів, і державних підприємств і вугільних компаній у створений структурний підрозділ "Укрвуглереструктуризація" для поступового доопрацювання запасів і закриття.

У реальній практиці підприємство може одночасно реалізувати кілька стратегій. У цьому випадку воно здійснює комбіновану стратегію. На сучасному етапі соціально-економічного розвитку дуже розповсюдженою є так звана стратегія виживання підприємства при переході до ринкової економіки.

На другому етапі запропонованого підходу вибір стратегічних альтернатив здійснюється на основі використання розробленої тривимірної матриці. По осях цієї матриці відкладаються розраховані кількісні значення відносних відхилень показників конкретної шахти від відповідних значень умовного еталона за кожною визначеною групою факторів (рис. 2) [15].

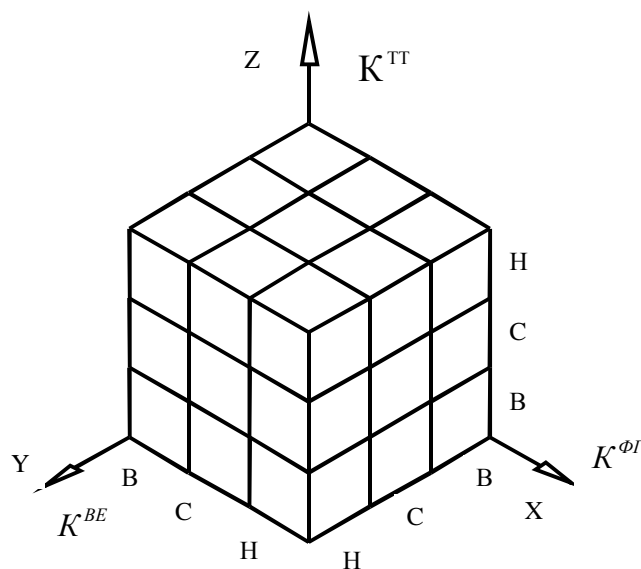


Рис. 2. Матриця вибору стратегічних альтернатив

Вертикальна вісь (Z) матриці характеризує значення комплексного коефіцієнта, що визначає його сумарні відхилення за техніко-технологічними показниками (K^{TT}). По горизонтальних осях (Y) і (X) відкладаються відповідно аналогічні значення комплексних показників за групою виробничо-економічних (K^{BE}) і фінансово-господарських (K^{FG}) показників. Кожна з трьох осей матриці поділяється за допомогою граничних значень коефіцієнтів на три зони: висока (0 - 0,4); середня (0,41 - 0,6) і низька (більш 0,61). Унаслідок такого розподілу в матриці сформовано 27 ділянок, що характеризують конкретний стан під-

приємств, які умовно об'єднані у 3 групи. Виходячи з розташування конкретної шахти на цій матриці здійснюється вибір стратегії на підставі розроблених рекомендацій, поданих у табл. 1.

Аналіз розташування шахт в різних зонах оцінної матриці, яка сформована на основі розрахованих відносних відхилень за трьома групами показників з урахуванням рекомендованої таблиці вибору стратегічних альтернатив (табл. 1), дозволяє розробити пропозиції з вибору стратегій для кожної групи шахт із врахуванням їх потенціалу.

Таблиця 1

Таблиця вибору стратегічних альтернатив управління вугледобувними підприємствами

№ позиції	K^{TT}	K^{BE}	K^{FG}	K^{INT}	Стратегії, що рекомендуються
1	В	В	В	0 - 0,4	Концентрованого зростання Горизонтальна інтеграція Вертикальна інтеграція Концентрична диверсифікація
2	В	В	С		
3	В	В	Н		
4	В	С	В		
7	В	В	Н		
10	С	В	В		
11	С	В	С		
13	С	С	В		
19	Н	В	В	0,41 - 0,60	Горизонтальна інтеграція Вертикальна інтеграція Концентрична диверсифікація Зниження витрат
5	В	С	С		
6	В	С	Н		
8	В	Н	С		
12	С	В	Н		
14	С	С	С		
16	С	Н	В		
20	Н	В	С		
22	Н	С	В	> 0,61	Концентрична диверсифікація Зниження витрат "Збирання врожаю" Ліквідація
23	Н	С	С		
9	В	Н	Н		
15	С	С	Н		
17	С	Н	С		
18	С	Н	Н		
21	Н	В	Н		
24	Н	С	В		
25	Н	Н	В		
26	Н	С	Н		
27	Н	Н	Н		

Для першої групи шахт, що мають відносно високий потенціал ($K^{int} = 0-0,4$), рекомендовано застосовувати стратегії зростання, які дозволяють забезпечити лідируюче становище. Для другої групи шахт, потенціал яких трохи нижчий ($K^{int} = 0,41-0,6$), доцільно застосовувати стратегії, що дозволять збільшити потенціал і забезпечити більш стійке становище. Для шахт третьої групи, що мають низькі потенційні можливості ($K^{int} > 0,61$), рекомендуються стратегії “Зниження витрат”, “Збору вро-

жаю” та “Ліквідації”.

Запропонований методичний підхід до стратегічного планування та вибору стратегій розвитку вугледобувних підприємств було апробовано на шахтах ВАТ “Краснодонвугілля” по результатах їх роботи у 2000- 2002 рр. (табл. 2). Проведені розрахунки показників за кожною групою та інтегральних показників дозволили розробити рекомендації щодо вибору стратегій розвитку шахт.

Таблиця 2
Вибір стратегічних альтернатив для шахт ВАТ "Краснодвугілля"

Найменування шахт	$K^{тг}$	$K^{ве}$	$K^{фг}$	K^{int}	Ді- лян- ка на мат- риці	Рекомендовані стратегії
«Самсонівська-Західна»	0,28 (В)	0,27 (В)	0,34 (В)	0,25	1	Концентрованого зростання Горизонтальна інтеграція Вертикальна інтеграція Концентрична диверсифікація
«Талівська»	0,35 (В)	0,23 (В)	0,49 (С)	0,28	2	
«Молодогвардійська»	0,37 (В)	0,32 (В)	0,49 (С)	0,32	2	
ім. 50-річчя СРСР	0,45 (С)	0,3 (В)	0,45 (С)	0,36	5	
«Горіховська»	0,5 (С)	0,21 (В)	0,48 (С)	0,38	5	
«Суходольська-Східна»	0,5 (С)	0,57 (С)	0,45 (С)	0,47	14	Горизонтальна інтеграція Вертикальна інтеграція Концентрична диверсифікація Зниження витрат „Збір врожаю” та вихід з ринку
ім. М.П. Баракова	0,56 (С)	0,56 (С)	0,5 (С)	0,5	14	
«Дуванна»	0,65 (Н)	0,6 (С)	0,59 (С)	0,57	23	
«Північна»	0,8 (Н)	0,46 (С)	0,59 (С)	0,63	23	
«Суходольська-1»	0,86 (Н)	0,89 (Н)	0,9 (Н)	0,88	27	Ліквідація

Доволі високий потенціал мають шахти “Самсонівська-Західна”, “Талівська”, “Молодогвардійська”, ім. 50-річчя СРСР, “Горіховська”. Для цих шахт рекомендовано стратегії концентрованого зростання; горизонтальна інтеграція; вертикальна інтеграція; концентрична диверсифікація. Ці шахти мають потенційні можливості, що дозволяють їм за рахунок влас-

них резервів переборювати кризові стани, спричинені негативними змінами зовнішнього середовища. Менші можливості для подолання кризи мають шахти ім. М.П.Баракова і “Суходольська-Східна”. Власні можливості цих шахт для підтримки стійкої роботи в кризові періоди обмежені. У цих шахт також недостатні обсяги власних ресурсів для виведення їх з кризи.

Найскладніше становище шахт “Дуванна” і “Північна”, що знаходяться граничному становищі і які віднесені до другої групи. Щодо них кращими є варіанти стратегії, які забезпечують зниження витрат за усіма виробничими процесами підсистем шахти. Особливо низькими є техніко-технологічні показники, що зумовлені недостатніми обсягами застосування прогресивних техніко-технологічних рішень і значною довжиною підтримуваних гірничих виробок.

Низький потенціал має шахта “Суходольська-1”, що свідчить про необхідність значних капітальних вкладень і фінансової підтримки для подолання кризи, тому, що самостійно вона цього зробити не зможе через відсутність ресурсів. З огляду на те, що протягом ряду останніх років шахта “Суходольська-1” мала дуже низькі показники, до неї в 2001 р. було рекомендовано застосувати стратегію ліквідації.

Підводячи підсумки, підкреслимо що:

- вибір відповідних стратегічних напрямків розвитку шахт є важливим етапом в процесі планування, що може бути здійснено на основі використання відповідного методичного підходу, який дозволяє враховувати потенційні можливості шахти та фактори зовнішнього і внутрішнього середовища;

- запропонований підхід на основі використання тривимірної матриці дозволяє вирішувати завдання по вибору стратегічних альтернатив розвитку шахт на основі співвідношення техніко-технологічних, виробничо-економічних та фінансово-господарських показників шахт;

- апробація теоретичних положень, щодо вибору стратегічних альтернатив розвитку вугледобувних підприємств з урахуванням галузевої специфіки на шахтах ВАТ “Краснодонвугілля” дозволяє підтвердити, що запропонований підхід розвиває систему стратегічного планування і управління вугільними шахтами за рахунок наведених у роботі теоретичних і практичних результатів.

Література

1. Програма «Українське вугілля». Затверджена постановою КМУ от 19.09.2001 р. №1205 // Уголь Украины. – 2001. - №10. - С.5 – 38.
2. Оганян Г. Энергоносители – головная боль Украины // Экономика Украины. – 1999. - №11. – С.56 – 59.
3. Кабанов А.И., Нейенбург В.Е., Харченко В.Д., Хроменко Н.А. Экономические проблемы технического развития угольных предприятий // Уголь Украины. – 1998. - №6. – С.3 – 6.
4. Инструкция по разработке планов производственных единиц (шахт, разрез и обогатительных фабрик).- М.: ЦНИЭИуголь, 1978.- 237с.
5. Методические рекомендации к планированию на шахтах.- М.: ЦНИЭИ-уголь, 1982.- 168с.
6. Сергеев В. Стратегическое бизнес-планирование развития производства// Экономика Украины.- 2001.- № 3.- С. 21-30.
7. Козаченко А.В. Механизм стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами промышленности.- Донецк: ИЭП НАН Украины, 1998.- 216с.
8. Евдокимов Ф.И., Зборщик М.П., Кравцов А.А. Механизм управления мощностью угольного предприятия в условиях рынка// Уголь Украины.- 1999.- № 7.- С. 3-8.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии/ Пер. с англ. Под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.Н.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.- 576с.
10. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика.- М.: Генезис, 2001.- 752с.
11. Реформы, которые должны возродить отрасль (Выступление министра топлива и энергетики С.Ф.Ермилова на коллегии Министерства топлива и энергетики 15 марта 2003 г.)// Сбойка.- 2003.- № 3 (73).- С. 3-5.

12. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика/ Под ред. В.А.Белошапки.- Киев: Абсолют-В, 1998.- 352с.
13. Панов А.И. Стратегический менеджмент.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.- 240с.
14. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія.- К.: КНЕУ, 2002.- 245с.
15. Белозерцев О.В. Диагностика финансового состояния предприятий угольной промышленности // Регіональні перспективи.- 2002.- № 5 (24).- С. 67-69.
- Статья поступила в редакцию 16.11.2004