

*Докт. екон. наук, професор Акмаєв А.І.  
канд. техн. наук, доцент Белозерцев В.М.  
(ДонДТУ, м. Алчевськ, Україна)*

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ**

*В статті запропоновано методичний підхід до формування стратегічних альтернатив розвитку вугледобувних підприємств в умовах кризи на основі матриці «зовнішнє-внутрішнє середовище».*

### **Проблема та її зв'язок з науковими і практичними завданнями.**

У сучасних умовах розвитку української економіки одним з найбільш актуальних завдань прикладного характеру є розроблення стратегій управління підприємствами різних галузей промисловості. Вирішення подібних завдань має особливе значення для підприємств, які перебувають у кризовому стані. Як показав аналіз, нестійкий стан підприємства, що перебуває в кризі, визначає оцінку його поточного положення й розроблення довгострокових прогнозів розвитку з наступною реалізацією запропонованих управлінських рішень на підставі ефективного використання ресурсів. Ситуація, що склалася, актуалізує проведення досліджень з розроблення антикризових стратегій і відповідних механізмів забезпечення стабільного функціонування підприємства й виведення його із кризового стану.

У зв'язку із чим можна зробити висновок, що вихід із кризи підприємств пов'язаний з усуненням причин, що її викликають, а сам процес планування цього виходу можна розглядати як стратегію й тактику антикризового управління.

За своєю суттю антикризова стратегія, як і стратегія розвитку підприємства, являє собою багатомірну економічну категорію, що охоплює технологію функціонування підприємства й досягнення поставлених цілей. Разом з тим антикризові стратегії мають відмінні риси як у плані їхнього розроблення так і реалізації, які знайшли відображення в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників кризових процесів

**Аналіз досліджень і публікацій.** Аналіз показав, що останнім часом вчені й фахівці значну увагу приділяють проблематиці антикризо-

вого управління. У численних роботах і монографіях пропонуються різноманітні методичні підходи, які дозволяють визначати конкурентні переваги підприємств, вибирати шляхи подолання кризи й розробляти стратегії їхнього розвитку [1-3]. Однак аналіз наукових публікацій з досліджуваних питань дозволив установити, що в них не знайшли належного відображення питань, які пов'язані з розробленням стратегій антикризового управління, які враховують галузеві особливості функціонування промислових підприємств, зокрема, вуглевидобувних. Разом з тим кризовий стан вугільної галузі, відсутність надійного інструментарію, що дозволяє розробляти антикризові стратегії для вуглевидобувних підприємств, актуалізують проведення досліджень із цих питань.

**Постановка завдання.** Запропонувати методичний підхід до формування стратегічних альтернатив розвитку вуглевидобувних підприємств в умовах кризи з урахуванням специфіки їх функціонування.

**Викладання матеріалу і його результати.** Для вирішення поставлених завдань в Донбаському державному технічному університеті для вибору стратегій управління вуглевидобувними підприємствами в кризових умовах запропонований методичний підхід, заснований на результатах аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища, який дозволяє враховувати кількісну оцінку ступеня цього впливу. Алгоритм реалізації завдання поданий на рис. 1.

На початковому етапі дослідження здійснюється діагностика середовища функціонування підприємства, що є обов'язковим етапом вирішення подібних завдань. Потім вирішується завдання щодо встановлення тенденцій зміни факторів і визначення ступеня їхнього впливу на результати діяльності шахти. Отримані результати оцінки є основою для розроблення стратегій антикризового управління.

Для вирішення подібних завдань багатьма фахівцями використовується SWOT-матриця, що дозволяє встановити стратегічний баланс між інтенсивністю й спрямованістю впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [4, с. 58]. Свій розвиток цей аналіз одержав у інших роботах, у яких автори установили залежність між співвідношенням підсумкового впливу зовнішніх і внутрішніх факторів і етапами життєвого циклу розвитку підприємства [5, с. 14]. Для вирішення завдань щодо вибору стратегій був запропонований методичний підхід до вибору стратегій на основі формування матриці «зовнішне-внутрішнє середовище», використання якої дозволяє здійснювати вибір стратегічних альтернатив антикризового управління вуглевидобувними підприємствами (рис. 2). Вихідними даними для побудови цієї матриці є отримані результати кількісного оцінювання ступеня впливу факторів середовища.

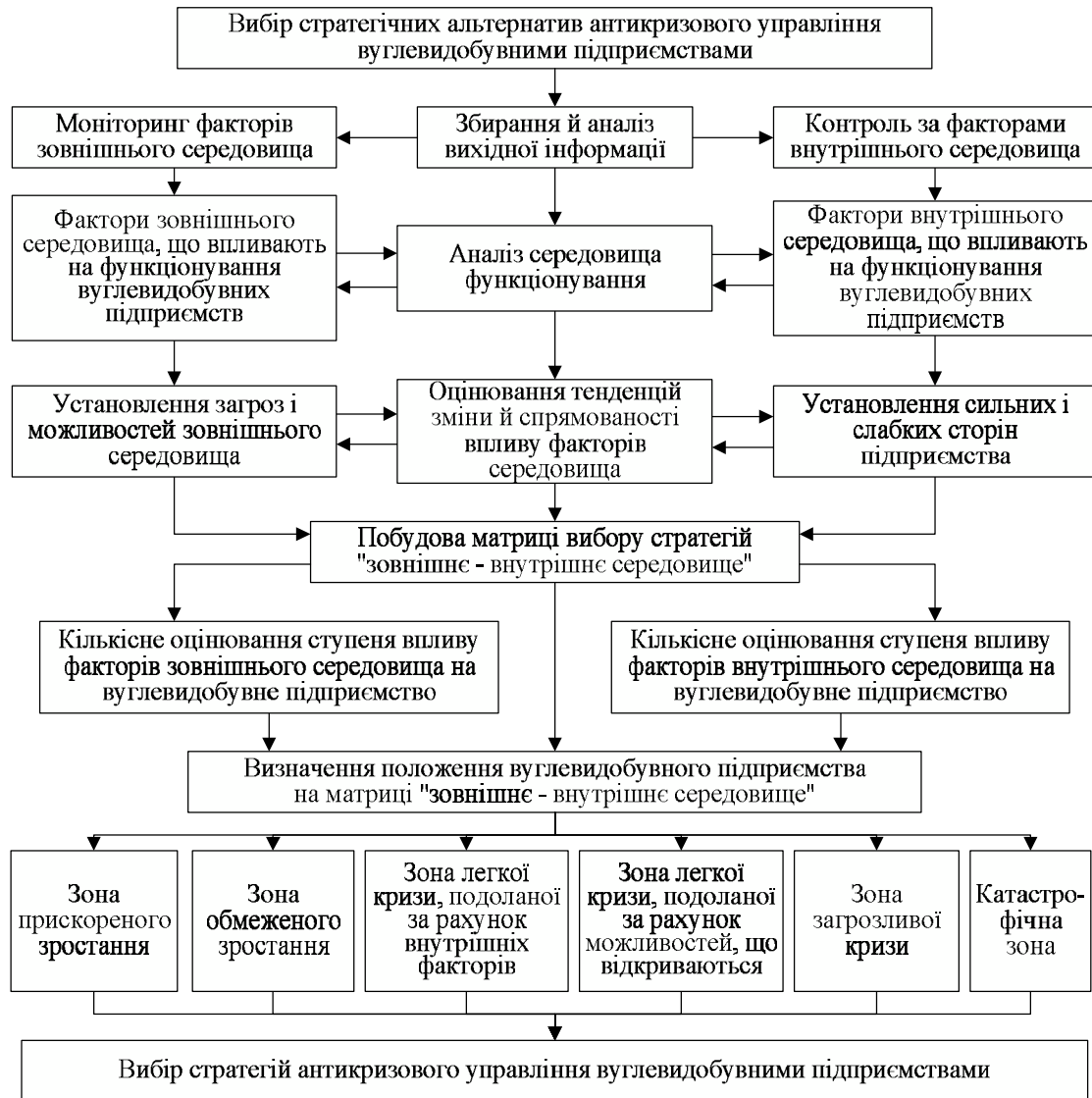


Рисунок 1 – Алгоритм реалізації завдання щодо вибору стратегічних альтернатив антикризового управління вуглевидобувними підприємствами

Поле матриці, що складається із 25 утворених елементів, які характеризують різний ступінь впливу факторів середовища, розділено на шість стратегічних зон: зона прискореного зростання; зона обмеженого зростання; зона легкої кризи, подоланої за рахунок мобілізації сильних сторін підприємства; зона легкої кризи, подоланої за рахунок мобілізації можливостей, що відкриваються зовнішнім середовищем; зона загрозової кризи; катастрофічна зона.

У результаті аналізу оцінюється ступінь впливу й спрямованість факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, співвідношення яких дозволяє розмістити досліджувану шахту в одній з виділених стратегічних зон, що відповідає стану розвитку вуглевидобувного підприємства.

**Підсумкове значення ступеня впливу факторів зовнішнього середовища**

<b>-V &lt;&lt;+V</b> сильне	зона легкої кризи, подоланої за рахунок можливостей, що відкриваються зовнішнім середовищем		зона прискореного зростання		
<b>-V &lt;+V</b> помірне					
<b>-V =+V</b> нейтральное	зона загрозової кризи		зона обмеженого зростання		
<b>-V &gt;+V</b> загрозливе					
<b>-V &gt;&gt;+V</b> катастрофічне	катастрофічна зона		зона легкої кризи, подоланої за рахунок сильних сторін підприємства		
	<b>-K &gt;&gt;+K</b>	<b>-K &gt;+K</b>	<b>-K =+K</b>	<b>-K &lt;+K</b>	<b>-K &lt;&lt;+K</b>
	<b>Підсумкове значення ступеня впливу факторів внутрішнього середовища</b>				

Рисунок 2 – Матриця вибору стратегічних альтернатив розвитку вуглевидобувного підприємства «зовнішнє – внутрішнє середовище»

На заключному етапі дослідження аналізуються отримані результати, здійснюється вибір проактивних стратегій антикризового управління й розробляються стратегічні альтернативи розвитку вуглевидобувного підприємства.

Застосовувані для антикризового управління шахтами стратегії мають свою специфіку, яка знаходить своє відбиття в змісті цих стратегій. Стратегічна альтернатива «утримання позицій» означає, що реалізована на теперішній час вуглевидобувним підприємством стратегія, відповідає обраній цільовій настанові і не передбачає надалі істотних змін. Така стратегія, зазвичай, характерна для монопродуктових підприємств, що рідко впроваджують та реалізують інноваційні зміни і мають тривалі життєві цикли. До такого типу підприємств належать і шахти. Ця стратегія визначає можливості вуглевидобувного підприємства збільшувати обсяги видобутку вугілля, за наявності стабільного ринку їхнього збуту.

Стратегії внутрішнього зростання, що реалізуються на шахтах належать до базових стратегій розвитку. Їхнє застосування зумовлює наявність у підприємства необхідних потенційних можливостей, техніки, технології а також достатніх обсягів усіх видів ресурсів для забезпечен-

ня стійкого функціонування без зміни структури, розмірів і положення в галузі. Щодо вуглевидобувних підприємств ця група стратегій означає нарощування обсягів видобутку вугілля за рахунок пошуку внутрішніх резервів, упровадження нових техніко-технологічних рішень на всіх підсистемах і ланках шахти, а також збільшення фронту очисних робіт і кількості механізованих комплексів нового технічного рівня. При цьому шахти, що мають можливість реалізувати такі стратегії, є досить привабливими для потенційних інвесторів.

Група стратегій зовнішнього зростання поєднує стратегії горизонтальної й вертикальної інтеграції, а також стратегії диверсифікації. Їхня сутність полягає в зміні положення й розмірів підприємства в галузі, за рахунок придбання інших підприємств або злиття. Реалізації цих стратегій в галузі повинні передувати етапи, пов'язані з аналізом кон'юнктури ринку, результатів впливу факторів зовнішнього середовища, оцінкою потенціалу підприємств, що об'єднуються або придбаються, та їх інвестиційної привабливості.

У вугільній галузі вертикальна інтеграція здійснюється за рахунок створення холдингів, акціонерних товариств, державних підприємств, шахтоуправлінь і інших об'єднань у межах єдиного виробничого ланцюжка «постачання – видобуток – збут», до складу яких належать, крім шахт, і інші підприємства виробничої інфраструктури. Прикладом вертикально інтегрованих структур є створювані на базі шахт промислово-фінансові групи або інші об'єднання. На практиці такі об'єднання створюються шляхом об'єднання, наприклад, шахти і збагачувальної фабрики.

Різновидом стратегій диверсифікації, яка може бути реалізована у вугільній галузі, є стратегія диверсифікації видів діяльності шахти, що визначає пошук і використання додаткових можливостей виробництва супутніх видобутку вугілля продуктів без зміни характеру основної виробничої діяльності. Реалізація цієї стратегії у вугільній галузі може бути здійснена за декількома напрямками, що в останній час отримали свій розвиток у роботах українських учених і практиків: використання метану і відходів вуглезбагачення; використання шахтних вод і вод відстійників; використання підземних виробок; використання низькоякісного вугілля; використання геотермальної енергії виробництво моторного паливо та інше [6, с.6].

Група стратегій цілеспрямованого скорочення включає стратегії «збирання врожаю», скорочення, мінімізації витрат і ліквідації. На шахтах ці стратегії застосовуються тоді, коли підприємство внаслідок несприятливого впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища виявилось в кризовій ситуації і не має можливості забезпечувати своє функціонування у звичайному режимі, а змушене шукати шляхи щодо забезпечення свого «виживання». Реалізація стратегії «збирання вро-

жаю» визначає відмову від довгострокових поглядів вуглевидобувного підприємства на розвиток на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Стратегія мінімізації витрат реалізується на шахтах за погіршення техніко-економічних показників їхньої роботи (зменшення обсягів видобутку вугілля та зростання собівартості його видобутку) й визначає пошук резервів скорочення витрат в усіх підсистемах шахти й проведення відповідних заходів щодо її реалізації. Стратегія ліквідації є крайнім випадком стратегії скорочення й застосовується в тому випадку, коли шахта не має в достатньому обсязі власних ресурсів для забезпечення свого подальшого ефективного функціонування, а також не має можливості залучити додаткові, в тому числі інвестиційні ресурси. Ці стратегії у вугільній галузі застосовуються щодо вуглевидобувних підприємств, які віднесені до групи безперспективних і підлягають закриттю.

У теперішній час у вугільній промисловості одержали поширення стратегії реструктуризації, які застосовуються на шахтах, потенціал котрих дозволяє за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів і залучення додаткових перебороти кризу. Основна мета стратегій цієї групи зводиться до проведення технічного переозброєння шахти або її реконструкції для забезпечення її виживання й подальшого стійкого розвитку.

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку під час переходу до ринкової економіки, розповсюдженій серед підприємств, які потрапили в кризову ситуацію, є, так звана, стратегія виживання підприємства реалізація якої для кожного підприємства має свої особливості. У реальній практиці вуглевидобувне підприємство для підвищення обсягів видобутку вугілля і досягнення своїх цілей може одночасно реалізовувати кілька стратегій, комбінуючи їх.

Для кількісного оцінювання впливу факторів середовища на результати функціонування вуглевидобувних підприємств відповідно до запропонованого підходу була сформована група експертів, що складається з 11 науковців і провідних спеціалістів-виробничників, які тривалий час працювали на вуглевидобувних підприємствах. Оцінювання цього впливу проводилося експертами при їхньому індивідуальному опитуванні за допомогою спеціально розроблених анкет, що містять матриці парних порівнянь.

Як показує практика, для прийняття рішень на підставі експертних оцінок, доцільно використовувати усереднені показники. У зв'язку з цим а також з метою спрощення розрахунків під час вибору стратегій, агрегування оцінок експертів здійснювалося за допомогою обчислення середньгеометричного значення їхніх думок на рівні елементів матриць, а прийняття управлінських рішень ґрунтувалося на значеннях уже

усереднених оцінок ( $c_{ij}^{cp}$ ), занесених у відповідні клітинки матриці  $|C^{cp}|$  [7, с. 41].

Оскільки для участі у експертизі були залучені висококваліфіковані фахівці, у процесі агрегування оцінок вагові коефіцієнти кожного експерта не визначалися й не враховувалися, а їхні судження в процесі прийняття рішень приймалися як рівноцінні.

Ураховуючи специфіку функціонування вуглевидобувних підприємств, зовнішнє середовище, що впливає на результати їхньої діяльності, розділено на дві складові - загальне зовнішнє середовище й оперативне середовище, яке має галузеве значення. Загальне зовнішнє середовище безпосередньо не впливає на роботу шахти, але є причиною й умовою обмеження сфери її дії, а також сприяє прискоренню або вповільненню змін, які відбуваються в ній. Особливістю впливу зовнішнього середовища є те, що частина факторів формує загальні умови функціонування підприємств вугільної галузі, які специфічно не впливають на конкретну шахту, інша ж частина факторів загального середовища впливає на кожне вугледобувне підприємство. У зв'язку, з цим пропонується фактори позагалузевого зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на функціонування вуглевидобувних підприємств, за масштабом їхнього впливу розділити на дві групи: регіональні фактори, що впливають на всі шахти регіону, й локальні, що впливають на роботу кожної певної шахти. До групи регіональних факторів віднесені: суспільно-економічні, науково-технічні, політико-правові, соціально-демографічні. Групу локальних факторів, що впливають на кожну шахту, становлять: гірничо-геологічні умови, якісні показники вугілля, обсяги запасів вугілля у шахтному полі, а також характеристика вугільних пластів.

Ураховуючи те, що локальні фактори індивідуально впливають на результати діяльності шахт, оцінювання ступеня їхнього впливу для кожного вуглевидобувного підприємства здійснювалося, виходячи з фактичних гірничо-геологічних умов залягання пластів і якісних характеристик вугілля.

Як об'єкт дослідження були обрані шахти ВАТ «Краснодонвугілля» для яких оцінено ступінь впливу факторів внутрішнього середовища на основі показників їх роботи у 2003-2005 роках. Розподіл цих факторів на ті, що позитивно й негативно впливають, здійснювався на підставі визначення середніх значень кожного показника по групі шахт із наступним обчисленням відхилень від цього значення й переведенням їх у бали.

Проведені дослідження дозволяють використовувати результати оцінювання факторів середовища для вирішення завдань щодо вибору стратегічних альтернатив розвитку вуглевидобувних підприємств на пі-

дставі побудови матриці «зовнішнє – внутрішнє середовище». Використовуючи за основні критерії дані моніторингу тенденцій зміни зовнішнього і внутрішнього середовища й зіставляючи сильні й слабкі сторони вуглевидобувного підприємства, які в цілому характеризують його ресурси, з можливостями, що відкриваються, і загрозами, уже на початковій стадії дослідження з'являється можливість вибору стратегічних альтернатив антикризового управління вуглевидобувними підприємствами. Для визначення стратегії на основі матриці «зовнішнє-внутрішнє середовище» була використана наступна шкала поділу на зони осей матриці, що характеризують підсумкове співвідношення факторів, які впливають позитивно і негативно: катастрофічне ( $<-1,5$ ); загрозливе ( $-1,49 \div -1,1$ ); нейтральне ( $-1,09 \div +1,1$ ); помірне ( $+1,11 \div +1,5$ ); сильне ( $>+1,51$ )

Стратегії й стратегічні альтернативи, що рекомендуються до реалізації на шахтах ВАТ «Краснодонвугілля» наведені в таблиці 2.

Таблиця 2 - Стратегічні альтернативи розвитку, що рекомендуються для шахт ВАТ «Краснодонвугілля»

Найменування зони	Шахти ВАТ «Краснодонвугілля»	Стратегії, що рекомендуються	Стратегічні альтернативи
Зона прискореного зростання	ш. «Самсонівська - Західна», ш. ім. М.П. Баракова, ш. ім. 50-річчя СРСР	Стратегія зростання	Стратегії концентрованого зростання в напрямку посилення позицій на ринку за рахунок збільшення обсягів видобутку вугілля
Зона обмеженого зростання	ш. «Горіхівська», ш. «Дуванна» ш. «Молодогвардійська»	Стратегія обмеженого зростання	Стратегія збереження позицій
Зона загрозової кризи	ш. «Суходольська-Східна»	Стратегія реструктуризації	Мінімізація витрат, реконструкція
Катастрофічна зона	ш. «Північна», ш. «Галівська»	Стратегії скорочення й ліквідації	Деінвестування «збирання врожаю», скорочення й ліквідація

**Висновки і напрямки подальших досліджень.** Проведені дослідження показали, що лідируючі позиції займає шахта «Самсонівська-Західна», потенціал якої дозволяє реалізовувати стратегію концентрованого зростання за рахунок збільшення обсягів видобутку вугілля з очисних вибоїв. Такі ж можливості щодо реалізації цієї стратегії мають шахти ім. 50-річчя СРСР та ім. М.П. Баракова. Наявність підготовленого фронту очисних робіт і механізованих комплексів нового технічного рівня дозволяють забезпечити ефективну реалізацію стратегії зі збільшення обсягів видобутку вугілля.



Для шахт «Горіхівська», «Молодогвардійська» і «Дуванна», розташованих у зоні обмеженого зростання, можуть бути рекомендовані стратегічні альтернативи щодо збереження своїх позицій, займаних у теперішній час, без зміни поточної стратегії. Проведені роботи з технічного відновлення парку очисного устаткування за наявності необхідних внутрішніх ресурсів дозволяють шахтам забезпечувати стійке положення.

Хитке становище шахти «Суходольська-Східна», яка розташована в загрозовій кризовій зоні, зумовлене несприятливим впливом локальних факторів зовнішнього середовища й залученням додаткових людських і фінансових ресурсів для подолання цього впливу. Значне метановиділення зумовлює застосування складних схем видобутку вугілля, проведення заходів щодо дегазації пластів і підтримки значного обсягу підготовчих виробок, що збільшує трудомісткість робіт і зумовлює зростання собівартості видобутку вугілля. У такій ситуації вуглевидобувному підприємству можуть бути рекомендовані стратегії, пов'язані зі скороченням витрат і реконструкцією.

Найбільш складне становище займають шахти «Північна» й «Талівська», які знаходяться в катастрофічній кризовій зоні, що зумовлює необхідність проведення антикризових процедур, котрі вимагають значних інвестиційних вкладень. Разом з тим аналіз впливу внутрішніх факторів, які характеризують наявність потенційних можливостей шахти, дозволяє зробити висновок, що навіть значні інвестиційні вкладення й фінансова підтримка не дозволять перебороти кризу. Найбільш прийнятними стратегічними альтернативами для цих шахт можуть бути стратегії деінвестування, скорочення капітальних вкладень і «збирання врожаю» з поступовим скороченням.

Реалізація рекомендованих стратегічних альтернатив розвитку вуглевидобувних підприємств ВАТ «Краснодонвугілля» дозволить підвищити стабільність їхньої роботи, однак вона також визначає прийняття відповідних тактичних рішень й оцінювання ресурсного забезпечення їхньої реалізації.

*В статье предложен методический подход к формированию альтернатив развития угледобывающих предприятий в условиях кризиса на основании матрицы «внешняя-внутренняя среда».*

*In the article it is proposed the methodical approach to formation of alternatives in development of coal-produced enterprises in the crisis conditions based on the matrix “external-internal environment”.*

### **Бібліографічний список**

1. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах.- М.: Издательство «Финпресс», 2001.- 240с.
2. Дорохова Л.В. Методические подходы к выбору стратегий развития металлургических мини-заводов// Региональні перспективи.- 2002.- № 5 (24).- С. 60-62.
3. Репникова В.М., Василевский С.И. Выбор стратегии корпоративного развития// Экономический анализ: теория и практика.- 2004.- № 5.- С. 10-15.
4. Богомолова Е.В. SWOT-анализ: теория и практика применения// Экономический анализ: теория и практика.- 2004ю- № 17 (32).- С. 57-60.
5. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства.- Харків: ХДЕУ, 2002.- 364с.
6. Булат А.Ф., Перепилиця В.Г., Череміс І.Ф. Диверсифікація діяльності шахт у напрямку реструктуризації вугільної галузі// Уголь України.- 2001.- № 1.- С. 5-7.
7. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике.- М.: Финансы и статистика, 2000.- 368с.