

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНБАСЬКА ДЕРЖАВНА МАШИНОБУДІВНА АКАДЕМІЯ

На правах рукопису

УДК 622: 338.24

КАРАПЕТЯН Оксана Акселівна

**СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ  
ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління  
підприємством (за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник :  
Рекова Наталія Юріївна,  
доктор економічних наук, професор

Краматорськ – 2017

## ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ І УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВК – вугільна компанія

ВП – відокремлений підрозділ

ДП – державне підприємство

ДТЕК – Донбаська паливно-енергетична компанія

НДДКР – науково-дослідні, дослідно-конструкторські роботи

ОВФ – основні виробничі фонди

ПАТ – публічне акціонерне товариство

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

ПВП – промислово-виробничий персонал

ПРВП – потенціал розвитку вугледобувного підприємства

СОТ – світова організація торгівлі

ТНК – транснаціональні корпорації

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	12
1.1. Потенціал розвитку підприємства: сутність, структура	12
1.2. Особливості формування потенціалу розвитку вугледобувних підприємств	30
1.3. Теоретико-методичні підходи до визначення стратегії підвищення потенціалу розвитку вугледобувних підприємств	46
1.4. Висновки за розділом 1	63
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	66
2.1. Аналіз умов і показників господарської діяльності вугледобувних підприємств України	66
2.2. Удосконалення методичного підходу до оцінювання потенціалу розвитку вугледобувного підприємства	85
2.3. Діагностика стану потенціалу розвитку вугледобувних підприємств	102
2.4. Висновки за розділом 2	117
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВУГЛЕДОБУВ- НИХ ПІДПРИЄМСТВ	120
3.1. Обґрунтування вибору стратегії підвищення потенціалу розвитку вугледобувного підприємства	120
3.2. Обґрунтування стратегії підвищення потенціалу розвитку вугледобувного підприємства (на прикладі ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля»)	137
3.3. Розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення моніторингу реалізації стратегії підвищення ПРВП	154

3.4. Висновки за розділом 3	167
ВИСНОВКИ	169
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	172
ДОДАТКИ	190

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Стратегічний розвиток вугледобувних підприємств України стримується низкою негативних екзогенних і ендогенних факторів, серед яких: складні гірничо-геологічні умови розробки родовищ, низький технічний рівень видобутку вугілля, висока зношеність основних фондів підприємств до (90 %), неефективність структури управління, висока собівартість вугільної продукції (яка на державних підприємствах у кілька разів перевищує ціну реалізації), нерозвиненість ринку вугілля, що спричиняє стійку тенденцію до падіння видобутку вугілля, збитковість вугледобувних підприємств державного сектору, традиційну високу дотаційність галузі. Суспільно-політична й економічна ситуація, що склала на Донбасі – базовому регіоні вугільної промисловості, змушує країну фактично заново будувати систему взаємовідносин та принципи функціонування вугільної галузі.

Програмні документи Міністерства енергетики і вугільної промисловості України визначають курс на завершення переходу до ринкових умов господарювання у галузі і закінчення приватизаційних процесів, запровадження конкурентного ринку вугільної продукції, забезпечення ефективної роботи вугільної галузі у довгостроковій перспективі й інноваційного розвитку її підприємств. За цих обставин важливості набувають питання визначення рівня потенціалу розвитку вугледобувних підприємств, обґрунтування напрямів його підвищення та формування інформаційно-аналітичного забезпечення його реалізації з метою подолання перманентної виробничо-економічної кризи за рахунок впровадження ефективної і реалістичної стратегії його підвищення.

Теоретичні основи розвитку підприємств в умовах жорстких ресурсних обмежень і адаптації до ринкового середовища закладені такими вченими, як Т. Бернс [*T. Burns*], Дж. Вудворд [*J. Woodward*], М. Кизим, О. Орехова,

Ю. Погорелов, Дж. Пфедфер [*J. Pfeffer*], Дж. Саланчик [*G. Salancik*], Дж. Сталкер [*G. M. Stalker*]. Питанням формування і підвищення потенціалу підприємств присвячені наукові праці Н. Васюткиної, О. Зеленської, Н. Касьянкової, Н. Рекової, І. Шкрабак. Проблеми стратегічного розвитку вугледобувних підприємств досліджували О. Амоша, О. Вагонова, Н. Голубева, О. Мартякова, М. Никитюк, О. Рева, Н. Романюк, О. Сердюк, Л. Стариченко, Д. Череватський та інші вчені.

Віддаючи належне внеску науковців у теорію та практику стратегічного розвитку підприємств вугільної галузі на основі підвищення їх потенціалу, необхідно відзначити, що подальшого теоретичного і науково-методичного обґрунтування набувають питання, пов'язані з визначенням структури потенціалу вугледобувних підприємств і його кількісною оцінкою, удосконалення наукових підходів до формування і реалізації стратегії підвищення потенціалу розвитку вугледобувних підприємств (ПРВП). Наведене обумовлює актуальність і вибір теми дисертації, визначення її мети, комплексу завдань, об'єкту, предмету, зміст дослідження і структуру роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Донбаської державної машинобудівної академії Міністерства освіти і науки України за темами: «Підвищення ефективності діяльності промислового підприємства» (номер державної реєстрації 0112U006710, 2012-2015 рр.), «Трансформаційні перетворення господарської системи у контексті глобалізаційних змін: еволюція та управління» (номер державної реєстрації 0114U003939, 2014-2016 рр.), у рамках яких автором розвинуто теоретичні положення щодо визначення структури потенціалу розвитку вугледобувних підприємств, удосконалено методичний підхід до його оцінювання та надано організаційно-методичні рекомендації щодо формування стратегії підвищення потенціалу розвитку вугледобувного підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертації є розвиток теоретичного

підґрунтя та вдосконалення методичних підходів до формування стратегії підвищення потенціалу розвитку вугледобувного підприємства на основі визначення його структури і кількісної оцінки. Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання теоретичного і прикладного характеру:

узагальнити теоретичні та наукові підходи до розуміння сутності і структури потенціалу розвитку вугледобувних підприємств;

систематизувати теоретико-методичні підходи до формування стратегії підвищення потенціалу розвитку підприємств вугільної галузі;

удосконалити методичний підхід до оцінювання потенціалу розвитку вугледобувного підприємства;

оцінити рівень потенціалу розвитку вугледобувних підприємств і обґрунтувати напрями його підвищення;

удосконалити інструментарій обґрунтування вибору стратегії підвищення потенціалу вугледобувних підприємств;

удосконалити методичні засади стратегічного управління підприємствами вугільної промисловості шляхом створення стратегії підвищення потенціалу розвитку вугледобувних підприємств;

розвинути комплекс вимог до інформаційно-аналітичного забезпечення моніторингу реалізації стратегії підвищення потенціалу розвитку вугледобувних підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процес стратегічного розвитку вугледобувних підприємств України.

*Предметом дослідження* виступають теоретико-методичні, організаційні і науково-практичні засади оцінювання потенціалу розвитку вугледобувного підприємства і формування стратегії його підвищення.

**Методи дослідження.** Теоретичну базу дослідження становлять положення мікроекономічної теорії, теорії галузевого розвитку, теорії стратегічного управління, концепцій ресурсної залежності і «екології популяцій», ситуаційної концепції розвитку підприємства, на основі методологічного синтезу

яких концептуалізовано авторський підхід до формування стратегії підвищення потенціалу вугледобувних підприємств України.

В процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових, конкретно-наукових і спеціальних методів пізнання, зокрема: *абстрактно-логічний метод, структурна декомпозиція* (при вивченні теоретичних підходів до розуміння сутності поняття «потенціал розвитку вугледобувного підприємства» і визначення його структури); *порівняння, систематизація, елементи компаративного аналізу* (для розвитку теоретико-методичних підходів до формування стратегії підвищення ПРВП); *статистичний аналіз, графічний метод, метод ланцюгової підстановки, методи фінансового аналізу* (в процесі аналізу показників господарської діяльності вугледобувних підприємств і оцінки ПРВП); *системний підхід, структурно-функціональний метод, ієрархічне упорядкування, матричний метод* (при удосконаленні методичних підходів до оцінки ПРВП і формування стратегії його підвищення); *логічного узагальнення* (для формування висновків).

*Інформаційну базу дослідження* склали законодавчі та нормативно-правові акти з питань державного регулювання розвитку вугільної галузі України, дані Державної служби статистики України, внутрішньої звітності вугледобувних підприємств України, вітчизняна аналітична інформація щодо стану і перспектив розвитку вугледобувних підприємств України, монографічна та періодична література за темою дисертації, результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретичних засад і удосконаленні методичних підходів до формування стратегії підвищення ПРВП на основі визначення його структури і кількісної оцінки.

Результати та ключові положення дисертації, які характеризують її наукову новизну і відображають внесок автора в розвиток економічної науки, полягають у такому:



*удосконалено:*

методичний підхід до оцінювання ПРВП на основі запропонованої системи показників і комплексу методичних положень щодо їх обчислення за кожним частковим потенціалом і визначення інтегрального показника ПРВП, що дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо його піліпшення і конкретизувати ключові елементи стратегії підвищення ПРВП;

аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком вугледобувних підприємств за рахунок конкретизації напрямів підвищення ПРВП, представлених у вигляді чотирьох стратегій: стратегії акселераторів, стратегії «зняття з якоря», стратегії «кроків назустріч», стратегії загального зростання, що надає можливість формування загальної стратегії розвитку підприємства відповідно до наявного ПРВП і стратегії його підвищення;

методичний інструментарій обґрунтування вибору стратегії підвищення ПРВП шляхом доповнення його матрицею «стратегія розвитку ПРВП – загальна стратегія розвитку вугледобувного підприємства», яка задає чотири зони можливих комбінацій стратегій (найкращих для реалізації, доцільних, недоцільних і недоступних), що дозволить збільшити результативність і ефективність обраної стратегії підвищення ПРВП, а також диференціювати інструменти і засоби її реалізації;

методичні засади стратегічного управління підприємствами вугільної промисловості за рахунок обґрунтування змісту структурних елементів і формування стратегії підвищення ПРВП на основі визначених принципів, яка за всіма структурними елементами узгоджена зі стратегією розвитку підприємства з урахуванням оцінки ПРВП і часткових потенціалів – його складових, що дозволить підвищити ефективність стратегічного управління вугледобувними підприємствами України, техніко-економічні показники їх діяльності і рівень інвестиційної привабливості;

*дістали подальшого розвитку:*

зміст поняття «потенціал розвитку підприємства» як сукупність

можливостей і здатностей мікроекономічної системи до переходу з існуючого стану в новий, більш досконалий відповідно до умов зовнішнього середовища функціонування за рахунок зміни основних характеристик об'єкта управління та/або системи управління ним, а також його структура, в якій виділені підсистеми – часткові потенціали: природно-технологічний, технічний, організаційно-управлінський, фінансово-економічний, ринковий, що дозволить структурувати цілі й завдання стратегії підвищення потенціалу розвитку підприємства;

принципи формування стратегії підвищення ПРВП на основі систематизації теоретико-методичних підходів; до них, на відмінну від тих, що використовувалися раніше, доцільно віднести: ієрархічність, системність, цільова визначеність, комплексність, науковість, ресурсна забезпеченість, кінцевість, результативність, економічність, що сприятиме поглибленню теоретичних засад стратегічного управління розвитком підприємств вугільної галузі;

комплекс вимог до інформаційно-аналітичного забезпечення моніторингу реалізації стратегії підвищення ПРВП, які передбачають розвиток системи внутрішнього аудиту підприємства шляхом організаційних заходів щодо удосконалення системи внутрішнього аудиту, процедури його проведення, форм аудиторської звітності, впровадження заходів щодо комп'ютеризації внутрішнього аудиту, що сприятиме релевантності інформації та об'єктивності аналізу виконання стратегії розвитку ПРВП.

**Практичне значення одержаних результатів.** Наукові результати дисертації знайшли своє практичне застосування в діяльності окремих установ та організацій, зокрема, в діяльності ПАТ «Шахтоуправління «Покровське» в процесі довгострокового планування діяльності і коригування комплексу цілей стратегічних та оперативних планів розвитку підприємства використано методичні положення щодо оцінювання ПРВП (довідка від 12.10.2016 р. № 312/16); в діяльності ДП «Мирноградвугілля» при обґрунтуванні обсягів

державної підтримки технічного оновлення ГШО ВП «Шахта «Центральна» на 2016-2017 роки (довідка від 10.01.2017 р. № 2017/8п).

Результати дисертації використовуються в навчальному процесі Донбаської державної машинобудівної академії МОН України при викладанні курсів «Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків» та «Потенціал і розвиток підприємства» (довідка від 16.11.2016 р. № 094/06-62).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійним дослідженням, в якому автором здійснено особистий внесок у поглиблення теоретичних засад, удосконалення методичних підходів і організаційних положень щодо формування стратегії підвищення ПРВП. Висновки та пропозиції, сформульовані в дисертації, одержано автором особисто та викладено в опублікованих роботах. З наукових робіт, опублікованих у співавторстві, використані лише ті ідеї, які отримані в результаті власних досліджень автора.

**Апробація результатів дисертації.** Результати дисертації обговорювалися та були схвалені на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Dezvoltarea sistemelor sociale i economice într-un mediu competitiv la nivel global» (Chişinău, 2016 р.), «Фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання» (Кременчук, 2016 р.), «Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності» (Кременчук, 2015 р.), «Регіональний розвиток – основа становлення української держави» (Донецьк, 2014 р.)

**Публікації.** Основні положення дисертації висвітлено у 11 наукових працях, з яких шість – статті у наукових фахових виданнях, одна – у виданнях, які входять до міжнародних наукометричних баз; чотири – публікації у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 4,41 ум.-друк. арк., з яких особисто автору належить 3,70 ум.-друк. арк.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.2. Потенціал розвитку підприємства: сутність, структура

Гірничий Закон України [23], визначає правовідносини у сфері діяльності гірничих підприємств, установ, організацій, гірничих об'єктів (далі - гірничі підприємства), що займаються розвідкою, розробкою, видобутком та переробкою корисних копалин і веденням гірничих робіт, будівництвом, ліквідацією або консервацією гірничих підприємств, науково-дослідною роботою, ліквідацією аварій у межах території України, незалежно від їх форми власності та підпорядкування. Вуглевидобувні підприємства як окремі суб'єкти гірничих правовідносин законодавчо не визначені. Виходячи з визначення основних термінів і понять, закладених у Гірничому законі України (табл. 1.1), вугледобувне підприємство може бути визначено як юридична особа будь-якої організаційно-правової форми та будь-якої форми власності, предмет діяльності якої включає видобування вугілля і яка може виступати як самостійна шахта, розріз, так і підприємство, до складу якого входять одна чи декілька шахт, розрізів із статусом структурного підрозділу.

Пошукам змісту категорії «розвиток підприємства» присвячено велику кількість наукових праць, які у минулому столітті перейшли у площину економіки, у тому числі – на макрорівні. Найбільш суттєвий вплив на формування сучасних поглядів на розвиток підприємства здійснили ситуаційна концепція, концепція екології популяцій, теорія ресурсної залежності.

Теоретичне підґрунтя ситуаційної концепції закладено у працях Дж. Вудворд, Ч. Перроу [8,168], Т. Бернса, Дж. Сталкера [164], П. Лоуренса і Дж. Лорша [92], які вважали, що ефективність організації залежить від ступеня

адаптації організації в цілому та її структурних підрозділів до умов зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1

**Основні терміни і поняття Гірничого закону України, що визначають суб'єктів гірничих відносин\***

<b>Поняття</b>	<b>Зміст поняття</b>
розробка родовищ	видобування корисних копалин безпосередньо з земної поверхні
гірничача (гірничодобувна) промисловість	комплекс галузей важкої промисловості з розвідування родовищ корисних копалин, їх видобутку з надр землі та збагачення
гірничий об'єкт	окрема гірничача виробка (система гірничих виробок) або виробка, що входить до складу гірничого чи іншого підприємства та використовується для видобутку корисних копалин та інших цілей, а також будівлі (споруди), які технологічно пов'язані з ними
гірничаче підприємство	цілісний технічно та організаційно відокремлений майновий комплекс засобів і ресурсів для видобутку корисних копалин, будівництва та експлуатації об'єктів із застосуванням гірничих технологій (шахти, рудники, копальні, кар'єри, розрізи, збагачувальні фабрики тощо)
кар'єр	гірничаче підприємство, що добуває рудні та нерудні корисні копалини відкритим способом
копальня	місце видобутку рудних та нерудних корисних копалин підземним або відкритим способом
корисні копалини	природні мінеральні речовини, які можуть використовуватися безпосередньо або після їх обробки
рудник	гірничаче підприємство, що видобуває рудні та нерудні корисні копалини підземним способом
шахта	гірничаче підприємство з видобування корисних копалин (вугілля, солей тощо) підземним способом

\*складено за [23]

Спеціалізація і жорсткість організаційної структури підприємства і його структурних підрозділів найвищі у стабільному середовищі і послабляються мірою зростання невизначеності зовнішнього середовища. Теоретична модель організації може бути представлена у вигляді набору змінних, які відображають зовнішні фактори і елементи внутрішнього середовища, а також залежностей між ними.

Основними методологічними принципами ситуаційної концепції слід визнати:

відхід від стандартних процедур, жорстких правил та інструкцій в умовах високої невизначеності управлінських ситуацій;

управління полягає в пошуку оптимальних моделей взаємодії кожної підсистеми з її фрагментом оточення та внесення адекватних змін у їх діяльність відповідно до конкретних ситуацій;

підприємство трактується як складна, комплексна і багаторівнева система, що складається з підсистем, що забезпечують вирішення різнорідних задач, які розглядаються як досить автономні, що виконують різнотипну діяльність і контактують зі своїм фрагментом зовнішнього середовища;

ситуаційний аналіз як комплексна технологія обґрунтування, прийняття і реалізації управлінського рішення відповідно до конкретної управлінської ситуації, що передбачає розпізнавання стану внутрішнього і зовнішнього середовищ, виокремлення їх типових станів і об'єднання у блоки на основі схожих стратегій функціонування і розвитку підприємства, порівняння ідентифікованої ситуації з еталонною і реалізація управління задля забезпечення результату, оптимального у даній ситуації.

Дж. Саланчик і Дж. Пфєффер [167] заклали теоретичне підґрунтя теорії ресурсної залежності підприємства, основні положення якої зведені до того, що жодне підприємство не може створити всі необхідні йому ресурси і зробити себе самодостатнім, тому воно бере їх із зовнішнього середовища. Суть взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем (підприємствами) –

прагнення знизити ресурсну залежність від інших і підвищити їх залежність від себе. Ступінь залежності підприємства від інших визначається важливістю потрібного ресурсу, монополією іншого підприємства на контрольований ресурс і здатністю підприємства, що контролює ресурс, розпоряджатися ним. Баланс підприємства із зовнішнім середовищем досягається через свідому адаптацію до його змін і активний вплив на стан самого зовнішнього середовища.

Методологічно теорія ресурсної залежності вирізняється активним пошуком ресурсних джерел розвитку, серед яких особлива увага приділяється організаційно-специфічним ресурсам як основі безперервної інноваційної активності, яка переводить підприємство з одного рівноважного стану в інший. Стан внутрішньофірмової ринкової рівноваги розглядається скоріше як аномальний, оскільки фірмі притаманна постійна динаміка. Фірма створює унікальне інституціональне середовище і набір пов'язаних з нею ресурсів, які відтворюються тільки у цілісності. Організаційно-специфічні ресурси (здатність до побудови відносин та інші командні навички, «явні» і «неявні» знання) формуються на перетині «технологічної структури» (технології, мотиваційні схеми, керуючі структури) і «соціальної активності» (довіра і готовність до співробітництва, обов'язки, спільне навчання і творчість) як кумулятивні ефекти [74].

Концепція «екології популяцій», започаткована, зокрема, у працях Дж. Пфедфера [167], Дж. Фрімена, М. Ханна [166], тримає у центрі уваги не окремі особи та підприємства, а близькі за профілем у виробництві продуктів або послуг групи підприємств – популяції, як підсистеми організаційної екосистеми. Популяції живуть і взаємодіють майже за законами живого світу, в процесі розвитку (еволюції) групуються в екологічних нішах, кожна ніша характеризується специфічними ресурсами, споживачами, партнерами, конкурентами, регуляторами. Концепція «екології популяцій» визнає основним принципом взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем

ізоморфізм (вироблення організаційних форм і структур, ізоморфні (подібних, адекватних) тієї екологічної ніші, в якій вона знаходиться). Конкуренція розглядається не стільки як результат прояву властивостей самої організації, скільки властивостей зовнішнього середовища. Проактивність господарської поведінки підприємства (розвиток адаптаційних процесів і структур) визнається основою успішного розвитку підприємства у мінливому зовнішньому середовищі [28].

Сучасні науковці – послідовники згаданих менеджеріальних концепцій і теорій синтезують їх основні теоретико-методологічні положення (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### Сучасні трактовки поняття «розвиток підприємства»

Автори, джерела	Зміст поняття
1	2
О. Орехова [102, С. 32]	внутрішнє структурне і функціональне оновлення господарської системи підприємства, виникнення її якісно нового стану як результату впливу на неї елементів зовнішнього середовища і кумулятивних ефектів взаємодії елементів внутрішнього середовища
М. Кизим [60, С. 24]	процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування
Ю. Погорєлов [109, 110]	довготривала сукупність процесів кількісних та якісних змін в його діяльності, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності
І. Богатирьов [10, С. 80]	сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, які об'єктивно перебігають в соціально-економічній системі під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також ведуть до переходу і фіксації підприємства в різних організаційно-економічних станах



## Продовження табл. 1.2

1	2
Бурмака Н., Шинкаренко В. [161, С. 84]	незворотні, закономірні, спрямовані на розв'язання протиріч між системою та зовнішнім середовищем або всередині системи кількісні, структурні та якісні зміни відповідно до встановленої мети, які призводять до досягнення якісно нового стану (властивості) системи та отримання соціально-економічного ефекту
С. Мочерний [94, С. 263]	незворотні, закономірні зміни технологічного способу виробництва (спосіб виробництва, що базується на техніко-економічному поєднанні речових і особистісних факторів виробництва, комплексні техніко-технологічні відносини між речовими елементами продуктивних сил у системі техніко-економічних відносин)
Н. Цопа [155, С. 179]	спрямована, закономірна зміна стану підприємства, якому притаманні властивості заощадження і зростання значень якості функціонування підприємства вище порога безпеки, темпів приросту якості функціонування підприємства не нижче щодо приросту економіки і конкретного ринкового оточення
С. Дунда [35, С. 74]	сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок протиріч у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища
Л. Прийма, І. Кулиняк [114, С. 238-239]	у вузькому розумінні – стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, переходу підприємства в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища; у широкому розумінні – незворотній, спрямований, закономірний процес безперервної та послідовної зміни (сукупності змін) результатів чи станів підприємства в часі та просторі на кількісно й якісно інший за попередній під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища
Ю. Матіщак [82, С. 21]	цілеспрямовані, незворотні кількісні та якісні зміни, що відбуваються під впливом певних закономірностей та призводять до структурних перетворень, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довготривалому періоді

Закінчення табл. 1.2

1	2
Л. Жилінська, О. Розумчук [38, С. 96]	процес, який не припиняється в часі, триває планомірно, має стрибкоподібний характер та відбувається з використанням як якісних, так і кількісних змін, для переходу різноманітних підсистем на якісно новий рівень завдяки адаптації до факторів внутрішнього і зовнішнього середовища з метою досягнення максимально ефективного стану підприємства
М. Нечепуренко [98, С.23]	процес оновлення виробничих або бізнес-процесів, що забезпечує якісно новий рівень функціонування підприємства

Узагальнюючи різноаспектність поглядів науковців на розвиток підприємства, Н. Васюткіна [15, С. 240] виділяє три ключові підходи до розкриття змісту цієї категорії: прогресивний (зростання показників діяльності підприємства); адаптивний (підвищення гнучкості й адаптивності до зовнішніх змін); трансформаційний (зміна якісного стану шляхом накопичення і використання потенціалу).

У контексті викладеного заслуговують на увагу результати дослідження сучасних наукових поглядів на іманентні характеристики розвитку, оприлюднені Г. Горіною [27, С. 124], яка встановила існування двох полярних підходів, які умовно можуть бути визначені як результативний і процесний (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Теоретичні підходи до визначення комплексу властивостей розвитку

Підхід	Властивості розвитку
Результативний	незворотність, цілеспрямованість, інтенсивність, закономірність, усталеність, передбачуваність, лінійність
Процесний	циклічність, багатоваріантність (альтернативність), стохастичність, непередбачуваність, випадковість, спіральність

Узагальнюючи викладене, можна зробити кілька висновків стосовно розуміння змісту поняття «розвиток підприємства».

По-перше, зміна параметрів зовнішнього середовища не може розглядатися як безпосередній чинник розвитку підприємства, а тільки як сприятливий або несприятливий фактор. В першому випадку можливості розвитку збільшуються завдяки одно спрямованості векторів зміни параметрів зовнішнього середовища і розвитку підприємства, в другому – можливості зменшуються через протидію зовнішнього середовища. Тобто, стан і динаміка параметрів зовнішнього середовища можуть розглядатися як елемент потенціалу розвитку підприємства.

По-друге, невід'ємною характеристикою розвитку є якісні зміни мікроекономічної системи, тобто її функціональне і структурне оновлення, що передбачає як якісні зміни елементів системи, так і взаємозв'язків між ними і взаємозв'язків підприємства з елементами оточуючого середовища (товарними і сировинними ринками, ринком праці, конкурентами, інвесторами, партнерами тощо).

По-третє, процесний і результативний підходи до розуміння сутності категорії «розвиток» насправді не є антагоністичними. Перший, як свідчать результати теоретичного аналізу, ґрунтується на принципах довготривалості і безперервності розвитку, а другий концентрується на відносно обмеженому у часі інтервалі досягнення певних цілей підприємства, після чого, з встановленням нових цілей, розпочинається новий етап розвитку. Отже, результативний підхід по суті не заперечує процесного характеру розвитку підприємства, а сприймає його дискретно, як сукупність етапів.

По-четверте, результативний підхід до трактування категорії «розвиток підприємства» відповідає більшою мірою реактивній поведінці мікроекономічної системи, а процесний підхід – її проактивній поведінці.

Отже, під розвитком підприємства будемо розуміти безперервний цілеспрямований процес якісної трансформації мікроекономічної системи, яка

оптимізує її господарську поведінку відповідно до закономірностей зміни параметрів зовнішнього середовища і дозволяє отримати максимальний соціально-економічний ефект.

Класифікація видів розвитку підприємства також наразі перебуває у стані формування, що з одного боку спричинено різноманіттям тракток самої категорії розвитку, а з іншого – ускладненням середовища функціонування підприємств, виникненням нових тенденцій зміни зовнішнього середовища, що породжує нові можливості і обмеження для розвитку підприємств. Отже, наукова думка не має на сьогодні усталеного й уніфікованого підходу до класифікації видів розвитку підприємства, однак найбільш розповсюдженою серед науковців є класифікація розвитку за ознакою об'єкту змін: організаційний (удосконалення системи управління підприємством); техніко-технологічний (якісні зміни в технічній оснащеності підприємства і технологіях виробництва); соціальний (якісні зміни соціально-психологічного клімату); економічний (якісні зміни у фінансово-економічній діяльності підприємства) [Кошельник В.]; ринковий ( розширення кола споживачів продукції або послуг підприємства) [39, С. 42].

Н. Романюк [128, С. 7] узагальнює види розвитку підприємств за ознаками: середовище господарювання (внутрішній, зовнішній та загальний види), вид потенціалу (виробничий, фінансовий, інноваційний, маркетинговий, управлінський, комунікаційний), напрям (прогресивний та регресивний), можливість управління змінами (керований та некерований), форма (прямолінійний, хвилеподібний, ламаний, спіральний).

Крім того, В. Андрійчук [4, С. 711-714] виділяє такі класифікаційні ознаки розвитку підприємства, як швидкість змін (еволюційний (поступовий) розвиток і революційний (стрибкоподібний) розвиток); напрям (прогрес – перехід до вищого рівня якісного стану, регрес – перехід до нижчого рівня якісного стану); масштаб змін (локальний, загальнокорпоративний).

І. Богатирьов [11, С. 6-7] додає до виділених раніше такі види розвитку, як лінійний і нелінійний (за характером виявленого тренду); абсолютний і відносний (за основним критерієм); простий і розширений (за цілями розвитку); елементний, інтегральний, системний (за складністю змін).

Ю. Погорелов [109, 110] застосовує як загальнонаукові, так і спеціальні ознаки класифікації видів розвитку підприємства, виділяючи екзогенний і ендогенний розвиток; індивідуальний і загальний; за характером процесу – прямолінійний, драбинно-поступальний, ломаний, хвилеподібний, спіралеподібний. За спеціальними ознаками виокремлюються такі види розвитку, як: векторний і квазі-хаотичний; одновекторний, багатовекторний, фронтальний; прожективний, непрожективний (без попереднього визначення виду змін); одно проектний, односферний, багатосферний, холічний; за характером кількісних змін – прогресія, дегресія, пульсація, незмінність.

Розширення набору класифікаційних ознак видів розвитку підприємства можливе і за рахунок галузевих особливостей, у чому переконує В. Кошельник на прикладі сільськогосподарського виробництва, пропонуючи виділити інституціональний і екологічний види розвитку підприємства. Під інституціональним розвитком авторка розуміє сукупність змін, обумовлених інституціональними перетвореннями у формі трансформації відносин власності, формування нових організаційно-правових форм господарювання тощо з метою забезпечення відповідності внутрішньо організаційних трансформацій вимогам інституціонального середовища, а під екологічним розвитком – сукупність змін природоохоронного і ресурсозберігаючого характеру, спрямованих на мінімізацію збитків і втрат, спричинених техногенними і природними надзвичайними ситуаціями [65]. Крім того, заслуговує на увагу пропозиція В. Кошельник за результативністю змін видові прояви розвитку підприємства, крім ділового і ринкового, доповнити інтеграційним розвитком, який представляє собою узгоджений процес змін у складі і структурі елементів внутрішнього середовища підприємства внаслідок

поглиблення взаємозв'язків між учасниками ринку з метою більш ефективного використання ресурсів і досягнення синергетичного ефекту [65].

Найбільш розгалужена класифікація видів розвитку підприємства, представлена Г. Горіною [27, С. 126], включає 15 класифікаційних ознак: за стабільністю (стійкий, нестійкий); за тривалістю (короткостроковий, довгостроковий); за швидкоплинністю (еволюційний, революційний); за відкритістю (спостережуваний, латентний); за можливістю керування (керований, некерований); за вектором розвитку (векторний, хаотичний); за характером перетворень (екстенсивний, інтенсивний); за місцем протікання (внутрішній, зовнішній); за впровадженням нововведень (інноваційний, консервативний); за обмеженістю (обмежений, розширений); за передбачуваністю (прогнозований, біфуркаційний); за змістом (якісний, кількісний); за контролем змін (контрольований, неконтрольований); за можливістю адаптування (конвергенційний, дивергенційний); за масштабом діяльності (глобальний, локальний).

Незважаючи на те, що представлені підходи до класифікації видів і форм прояву розвитку підприємства не позбавлені недоліків і дискусійних моментів, вони є досить розгалуженими і різноплановими і, попри всю невичерпність можливостей розвитку такої класифікації, дають підстави для розуміння характеру розвитку, наявного або бажаного, що сприяє визначенню джерел і можливостей його забезпечення, тобто, у найбільш загальному розумінні – потенціалу розвитку підприємства.

Слід відзначити, що у науковій літературі зустрічається обмежена кількість визначень поняття «потенціал розвитку підприємства». Аналіз джерел показав, що, хоча потенціал підприємства, потенціал розвитку підприємства і розвиток потенціалу підприємства не є поняттями тотожними, подекуди в науковій літературі вони використовуються як синоніми, що не є науково коректним.

Так, О Посилкіна, В. Толочко, Б. Райзберг, розкриваючи зміст поняття «потенціал підприємства» як сукупності ресурсів, що визначають його можливості здійснювати у майбутньому виробництво товарів і послуг, одержувати доходи і прибуток, що зумовлює його здатність до стійкого економічного і соціального розвитку [149]. Н. Педченко розглядає потенціал підприємства як сукупну (сумовану) та інтегральну (у вигляді синергетичного ефекту) здатність (спроможність) забезпечити перспективний багатовекторний розвиток у майбутньому в умовах толерантної взаємодії складноструктурованого внутрішнього та динамічного зовнішнього середовища на основі сформованих і накопичених підприємством відповідних можливостей та їх практичну реалізацію через наявні властивості [106]. Тобто, потенціал розвитку підприємства розглядається цими науковцями як функціональна складова його загального потенціалу.

Такої ж думки дотримується й дечкі інші дослідники. Зокрема І. Пипенко, розглядаючи розвиток підприємства за рахунок раціонального використання його потенціалу, відзначає, що у разі, коли підприємство здійснює пошук прихованих ресурсів і можливостей шляхом їх перетворення та/або внаслідок саморозвитку з урахуванням зовнішніх обмежень, мова іде про потенціал розвитку підприємства [108, с. 66]. Тобто, за потенціал розвитку підприємства фактично визнається нереалізована частина його потенціалу.

З-поміж існуючих визначень поняття «потенціал розвитку підприємства» виділимо погляд Б. Бачевського, І Заблудської та О. Решетняк [7], які у найбільш загальному вигляді розуміють це поняття як властивість носія піддаватися змінам, які забезпечать посилення існуючих, або появу нових властивостей, які можуть бути додатково створені у розмірах, обмежених природними, організаційно-технічними та загальноекономічними умовами.

О. Парфентьева дотримується такої ж позиції і розкриває потенціал розвитку підприємства як комплекс взаємопов'язаних ресурсів та здатностей до їх реалізації, які визначають спроможність господарюючого суб'єкта

приводити у відповідність до зовнішніх умов внутрішні можливості розвитку на основі постійного пошуку і використання нових сфер і способів реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей [104]. Також дослідниця приймає до уваги принципи формування потенціалу розвитку підприємства, запропоновані Б. Бачевським.

Теоретичне дослідження сутності потенціалу розвитку підприємства, розкритої різними дослідниками, дозволило виявити його іманентні риси, до яких віднесено:

- системний характер, що проявляється у взаємозв'язку і взаємозалежності ефектів від реалізації його окремих підсистем;
- спрямованість на системні трансформації на відміну від потенціалу підприємства, дія якого спрямована на забезпечення його функціонування і усунення недоліків внутрішнього середовища або адаптацію до зовнішнього середовища без зміни основних характеристик мікроекономічної системи (стабілізаційна функція);
- не реалізовані можливості потенціалу підприємства можуть розглядатися як елементи потенціалу розвитку підприємства, якщо вони цілеспрямовано використовуються для зміни якісного стану мікроекономічної системи;
- наявність структури як стійкої впорядкованості ключових елементів і взаємозв'язків між ними та підсистемами, інваріантної відносно змін станів цих елементів і підсистем.

На підставі результатів теоретичного аналізу наукових підходів до розуміння сутності поняття «потенціал розвитку підприємства» та їх узагальнення, пропонується під потенціалом розвитку підприємства розуміти сукупність можливостей і здатностей мікроекономічної системи до переходу з існуючого стану в новий, більш досконалий відповідно до умов зовнішнього середовища функціонування за рахунок зміни основних характеристик об'єкта управління та/або системи управління ним.



Відзначимо, що підприємство системний об'єкт має певну структуру функціональних елементів, які створюють його потенціал. У термінах теорії систем, формування структури є частиною вирішення загальної задачі побудови системи, причому такої, яка не визначає систему в цілому, а виявляє її конфігурацію. Отже, побудова структури є самостійною задачею, що передуює синтезу системи і полегшує його виконання. Функції системи, зокрема, функція розвитку, з одного боку, визначається її структурою, а з іншого – зовнішнім стосовно системи середовищем.

Слід відзначити, що у підходах до декомпозиції потенціалу розвитку підприємства у науковій літературі спостерігається ще більше різноманіття думок.

О Посилкіна, В. Толочко, Б. Райзберг виділяють такі складові потенціалу підприємства, які забезпечують його розвиток: виробничий, інноваційно-інвестиційний, трудовий, соціально-економічний [149]. Виробнича складова утворюється сукупністю факторів виробництва (головних ресурсів), що визначають реальний обсяг продукції, який здатне виробити підприємство при повному використанні ресурсів, які знаходяться у його розпорядженні. Інноваційно-інвестиційна складова розуміється як уся сукупність ресурсів підприємства, включаючи виробничі, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші, необхідні для здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності й впровадження у виробництво нових продуктів і технологій. Складова, що представляє трудовий потенціал, представляє собою існуючі тепер і в перспективі трудові можливості, які характеризуються кількістю персоналу підприємства, його професійно-освітнім рівнем та іншими якісними характеристиками. Соціально-економічна складова є сукупністю його ресурсів, яка визначає його здатність до стійкого економічного і соціального розвитку.

О. Парфентьева структурує потенціал розвитку підприємства з інших позицій і виділяє в ньому такі складові [104]: інтерфейсну, інформаційну,

ринкову, науково-дослідну, фінансову (оцінка фінансової стійкості і забезпеченості інноваційного розвитку), технологічну (здатність оперативно переорієнтовувати виробничі потужності і налагоджувати економічно ефективне виробництво), кадрову (можливість персоналу застосовувати нові технології, організаційні й управлінські рішення тощо), інтелектуальну, організаційно-управлінську, маркетингову (спроможність виявити ринкові можливості, зорієнтувати виробництво на запити споживачів, успішно просувати продукцію на ринку).

В. Кунцевич виділяє такі види часткових потенціалів розвитку підприємства [70, с. 126]: виробничий (засоби виробництва, їхній стан, кількість, оптимальне використання), маркетинговий (визнання торговельної марки з урахуванням впливу конкурентного середовища), інформаційний (доступ до адекватної кількості інформації, яка впливає на прийняття управлінських рішень), техніко-технологічний (здатність до технологічної оптимізації всього циклу виробництва), організаційний (здатність до прийняття ефективних управлінських рішень), соціальний (здатність до оптимізації кількісного та якісного складу персоналу й побудови відповідних відносин «персонал-керівники-власники»), фінансовий (здатність до оптимізації фінансової системи із залучення та використання фінансових ресурсів).

Дослідження різних підходів до структурування потенціалу підприємства дозволяє дійти висновку, що додавання до його структури певних підвидів-складових, зокрема, маркетингового потенціалу, логістичного потенціалу і т. ін. зумовлюється спробами врахувати вплив зовнішнього середовища на мікроекономічну систему. Оскільки, як уже відмічалось раніше, функції системи визначаються не лише її структурою, а й зовнішнім середовищем, а саме розуміння потенціалу розвитку пов'язано зі створенням нових властивостей мікроекономічної системи в певному середовищі існування, то постає питання про відповідність потенціалу розвитку

підприємства умовам зовнішнього середовища, на що вже звертали увагу окремі дослідники, зокрема, С. Смерічевська [135, С. 18]. Виходячи зі ступеня такої відповідності і здатності мікроекономічної системи до взаємодії з ним, також можуть розглядатися і напрями і методи підвищення потенціалу розвитку підприємства. У цьому зв'язку представляє інтерес структура потенціалу виробничого підприємства, подана М. Зеленською, яка виокремлює в ньому два рівні [42]:

внутрішня складова (управлінський, трудовий, фінансово-інвестиційний потенціали, а також потенціал виробничої діяльності (виробничий, інноваційний потенціали) і потенціал невиробничої діяльності (інформаційний, маркетинговий потенціали);

потенціал взаємодії з зовнішнім середовищем (потенціал якості продукції, потенціал вартості продукту, потенціал виробничої персоналізації продукту, потенціал репутації підприємства, потенціал бренду, потенціал управління відносинами).

Разом з тим, не можна не погодитися з Л. Українською [148] в тому, що розкриття змісту соціально-економічного потенціалу не повинно спиратися на множинні складові потенціалу підприємства, що заявлені різними авторами. Їх різноманітність за назвами та сутністю часто є інтерпретацією одних і тих самих складових. Недоліками такого підходу є суб'єктивність у визначенні змісту окремих складових потенціалу (залежність від думки автора); випадковість добору складових соціально-економічного потенціалу; важкість для описання і побудови моделі соціально-економічного потенціалу через необмежену кількість таких складових; складність побудови ієрархії, підпорядкування одних елементів соціально-економічного потенціалу іншим; потреба в постійному перегляді складу і меж (контурів) потенціалу, з метою пристосування до мінливих соціально-економічних умов. Характер структуризації потенціалу підприємства не є результатом дослідження, а

підпорядковується авторами кінцевій меті цього дослідження, тобто використовується як аргумент для подальших узагальнень і висновків.

Систематизація і узагальнення теоретичних підходів до визначення структури потенціалу розвитку підприємства показали, що єдності наукових поглядів з цього питання поки немає. Фактично ототожнюючи потенціал підприємства з його потенціалом розвитку, з тим чи іншим ступенем деталізації в останньому виділяють такі підсистеми (структурні елементи – окремі, або часткові, потенціали), які в цілому відповідають структурі загального потенціалу підприємства:

виробничий (сукупність вартісних і техніко-технологічних характеристик виробничої бази, що надають можливість створювати продукцію певного складу з поліпшеними техніко-економічними характеристиками у заданих обсягах);

ресурсний (наявність необхідної кількості об'єктів матеріальної та інтелектуальної природи, що є невід'ємними складовими виробничого процесу);

фінансовий (здатність акумулювати і розпоряджатися певним обсягом власних, позичених і залучених фінансових ресурсів, необхідних для здійснення поточних і перспективних витрат в процесі трансформації мікроекономічної системи);

інноваційний (здатність до генерації та/або реалізації принципово нових рішень для системного техніко-технологічного, організаційного та управлінського оновлення підприємства);

організаційно-управлінський (наявність можливостей для ефективної організації діяльності підприємства і управління нею в процесі трансформації мікроекономічної системи);

кадровий (наявність у підприємства трудових ресурсів необхідного освітнього, кваліфікаційного рівня, здатних до генерування ідей, створення і виробництва нової продукції);

ринково-маркетинговий (можливість збуту товарів (послуг) протягом певного періоду при здійсненні максимального маркетингового тиску з боку підприємства).

Важливою особливістю декомпозиції потенціалу розвитку підприємства різними науковцями є той факт, що структурні складові не можуть бути чітко структурно розмежовані. Так, наприклад, кадрова складова виділяється і як самостійний елемент в структурі потенціалу розвитку, і як складова інших часткових потенціалів, зокрема, інноваційного й організаційно-управлінського.

Не можна також не прийняти до уваги одну з останніх тенденцій у вивченні процесу розвитку підприємства і потенціалу його забезпечення, якої дотримується, наприклад, В. Буханець, який, говорячи про потенціал розвитку підприємства взагалі не ототожнює його з будь-яким конкретним терміном і будь-якою умовною структурою [13, с. 421]. Потенціал розвитку підприємства пов'язується з внутрішньою здатністю та зовнішньою адаптаційною спроможністю підприємства змінюватися через ресурси та їхні властивості, комбінувати синергетичні конфігурації, долати суперечності у вигляді структурної вираженості та забезпечувати перехід на якісно новий рівень. Авторський підхід при цьому базується на кумулятивних властивостях потенціалу розвитку підприємства: на кожній стадії свого розвитку підприємство нарощує потенціал, з урахуванням його накопичення на попередніх стадіях.

Таким чином, нова концептуальна логіка дослідження потенціалу розвитку підприємства полягає в тому, що останній взагалі не структурується, а розглядається, з одного боку, як системна цілісність, яка володіє певними властивостями, завдяки реалізації яких забезпечується розвиток підприємства, а з іншого – як «чорна скринька», структура якої не є першоосновою для управління потенціалом розвитку (через його складові), а ключовими є причинно-наслідкові зв'язки між «входом» і «виходом» скриньки. Як свідчить

В. Буханець, зовнішні передумови функціонування підприємств зумовлюють зміни в способах, методах, моделях їх розвитку. Дані процеси, з одного боку, визначають потреби в трансформації потенціалу, з іншого – існуючий рівень потенціалу впливає на здатність підприємств до розвитку. Така взаємообумовленість спрямовує подальше дослідження потенціалу розвитку на міждисциплінарній основі [13, с. 422]. Однак інноваційні практики, технології і процедури наукових досліджень потенціалу розвитку підприємства у рамках такого підходу поки не сформовані.

1.2. Особливості формування і структури потенціалу розвитку вугледобувного підприємства.

Виявлення особливостей ПРВП для його структурування доцільно розпочати з аналізу наукових підходів до формування потенціалу розвитку підприємства будь-якої галузі і сфери діяльності для забезпечення повноти теоретичного аналізу. Вивчення робіт Н. Касьянкової [58], Л. Кулинич [68], О. Михайленко [91], Л. Шаульської [160] та інших, дозволяють узагальнити підходи до формування потенціалу розвитку підприємства (табл. 1.4).

В. Пашкевич, розглядаючи синергетичний ефект від взаємодії усіх видів наявних на вугледобувному підприємстві економічних ресурсів (основних фондів, оборотних коштів, людського капіталу, інформації) зважено до ймовірного впливу зовнішніх факторів оточуючого середовища (політичних, соціальних, загальносвітових, кліматичних тощо), особливо наголошує на проблемі усунення подвійного обліку Авторка зазначає, що, наприклад, враховуючи високий ступінь специфічності вугледобувного підприємства, його основних, оборотних та трудових ресурсів, а також сильну залежність від геофізичних умов залягання вугілля, концептуальною засадою кількісної

оцінки потенціалу шахти є визначення економічної доцільності видобутку корисних копалин [105, С. 12].

Таблиця 1.4

**Наукові підходи до формування і дослідження потенціалу розвитку підприємства**

<b>№</b>	<b>Підхід</b>	<b>Суть підходу</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Системний	Розглядається через систему взаємопов'язаних та взаємозалежних складових елементів; вивчаються параметри входу в систему– обсяги, структура, якість ресурсів та інформація щодо реалізації внутрішніх бізнес-процесів, визначається зворотній зв'язок
2	Маркетинговий	Орієнтований на формування та визначення оцінки прихованих та наявних можливостей підприємства на споживача; спирається на аналіз та прогнозування конкурентоспроможності, конкурентних переваг та ринкових потреб як підприємства, так і його продукції
3	Функціональний	Вивчення можливостей через визначення функцій виробничо-господарської діяльності підприємства (виробництво, реалізація, постачання, фінансування, кредитування тощо) в їх сукупності та формування на підставі їх економічного змісту альтернативних варіантів, що забезпечать максимальну ефективність використання всіх сукупних витрат
4	Відтворювальний	базується на застосуванні певної бази порівняння в процесі планування відтворювального процесу на підставі використання ресурсномістких технологій, випуску високоякісної конкурентоспроможної продукції, більш ефективного використання основних засобів
5	Інноваційний	визначення напрямків активізації інноваційної діяльності із врахуванням виробничих, управлінських, ресурсних галузевих особливостей підприємства; виражає можливість зміни ефективності виробничо-господарської діяльності на підставі впровадження новітньої техніки, технологій, організаційних та управлінських форм та розширення сектору реалізації продукції

## Продовження табл.1.4

1	2	3
6	Нормативний	Застосування встановлених нормативів для кожного елемента потенціалу, що відповідають вимогам обґрунтованості, комплексності, узгодженості, науковості, пропорційності, ефективності, перспективності застосування та спрямований на розробку оптимальних, ефективних управлінських рішень
7	Комплексний	вивчення як системи в комплексі та взаємоузгодженості елементів цієї системи; враховуються технічні, технологічні, соціальні, екологічні, управлінські та організаційні, виробничі та інші аспекти діяльності підприємства
8	Інтеграційний	вивчення зв'язків між елементами потенціалу і чинників, що сприяють їх посиленню; визначається сукупний ефект використання всіх наявних та прихованих можливостей
9	Динамічний	Визначення та оцінка потенціалу з врахуванням динамічних змін в суспільному житті і виробничо-господарській діяльності підприємства; встановлення причинно-наслідкових зв'язків та співвідпорядкованості елементів системи, проведення перспективного (ретроспективного) аналізу
10	Оптимізаційний	Застосування економіко-математичних, економіко-статистичних, традиційних, евристичних методичних прийомів для визначення кількісних та якісних характеристик потенціалу
11	Адміністративний	Характеризується визначенням та регламентацією функцій, обов'язків учасників виробничо-господарського процесу, оптимальним розподілом витрат, пов'язаних із реалізацією елементів потенціалу, що відображаються в нормативних актах і застосовуються методами примусу
12	Поведінковий	Базується на підвищенні ефективності кадрової складової потенціалу та реалізується через сукупність чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на нього



Закінчення табл.1.4

1	2	3
13	Ситуаційний	передбачає розробку та впровадження альтернативних рішень щодо реалізації виробничого процесу та забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування потенціалу підприємства
14	Структурний	визначення структури потенціалу, визначення вагомості кожного із його елементів з метою оптимізації, раціоналізації співвідношення складових частин що сприятиме підвищенню обґрунтованості розподілу ресурсів між ними
15	Ресурсний	Зорієнтований на визначення потенціалу підприємства як сукупності виробничих ресурсів, оцінку його величини як суми фізичних і вартісних оцінок окремих складових
16	Соціально-біологічний	З позицій потенціалу людини, здатної до самореалізації, ефективного використання потенційних можливостей людини в процесі трудової діяльності
17	Цільвий	Спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу поставленим цілям розвитку, уявленню про склад, структуру, механізми функціонування

Тобто, ключовим елементом потенціалу шахти вбачається запас вугілля та можливість економічно ефективно його добути. Таким чином, на відміну від потенціалу підприємств інших видів економічної діяльності, у потенціалі вугледобувного підприємства не враховується перспектива використання його наземно-підземного майнового комплексу, включаючи людський капітал. На цій підставі може виникати термінологічне протиріччя під час визначення економічної сутності моделі кількісної оцінки потенціалу шахти. З одного боку ресурсами шахти називають її запаси вугілля, а відтак ресурсний потенціал шахти – це обсяги видобутку енергетичного ресурсу. Але з іншого боку, існують виробничі потужності шахти, які також є виробничими ресурсами і на підставі яких можна визначити ресурсний потенціал, але виробничого характеру [105, С. 12].

Підприємства добувної промисловості належать до капіталодомінаційних, що проявляється у високій фондомісткості продукції, яка на даний час у 2-2,5 разів перевищує середній показник по одному господарству. Н. Касьянова і Д. Солоха виділяють кілька особливостей вугледобувних підприємств, які суттєвим, якщо не визначальним, чином впливають на формування і реалізацію потенціалу їх розвитку [58, с. 41-43]:

- деформація структури потенціалу підприємства у напрямку зростання частки виробництва, обумовлена значними вартісними показниками основних виробничих фондів (вартість, технічний стан, рівень прогресивності основних фондів на 60 % обумовлюють потенціал підприємства);

- переважна орієнтація на зовнішні ринки збуту;

- широка просторова локація підприємства, що зумовлює значну долю вартості земельних ресурсів у процесі їх вилучення з сільськогосподарського обігу;

- фактори зростання виробничого потенціалу – поліпшення використання виробничих потужностей, їхнє екстенсивне та інтенсивне нарощування (зростання ефективності використання ОВФ зумовлює підвищення продуктивності праці внаслідок випереджального збільшення обсягів видобутку проти зростання затрат живої праці).

У Концепції Державної цільової економічної програми розвитку вугільної промисловості на 2011-2015 р.р. зазначається, що незадовільний стан підприємств вугільної галузі зумовлений цілою низкою чинників як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру [62]. До об'єктивних віднесені:

- складність гірничо-геологічних умов видобутку вугілля;

- неефективне використання вугледобувними підприємствами державної підтримки;

- низький технічний рівень вуглевидобувних та вуглепереробних підприємств; значний ступінь фізичного та морального зносу основних фондів галузі;

відсутність альтернативних робочих місць у вугільних регіонах;  
містоутворюючий статус багатьох вуглевидобувних підприємств.  
Суб'єктивні чинники пов'язані з таким:

постійні структурні перетворення в галузі, які не завжди є достатньо обґрунтованими;

низький рівень менеджменту шахт і розрізів;

відсутність реальних, забезпечених необхідним фінансуванням програм розвитку як галузі в цілому, так і окремих вуглевидобувних підприємств.

Отже, визначення структури ПРВП має враховувати подолання негативного впливу зазначених факторів.

На основі Методичних рекомендацій щодо прогнозування техніко-економічних показників діяльності вугледобувних підприємств для визначення необхідних обсягів державної підтримки на часткове покриття витрат із собівартості готової товарної вугільної продукції [85], потенціал вугледобувного підприємства може бути представлений, як показано на рис. 1.1.

Як аксіоматичні основи дослідження приймемо запропоновані Ю. Погореловим і К. Лейко [110], які в контексті даного дослідження мають презумпційний характер, дозволяють розглядати потенціал вуглевидобувного підприємства як об'єкт управління і як об'єкт розвитку:

потенціал вуглевидобувного підприємства об'єктивно існує (аксіома існування);

потенціал вуглевидобувного підприємства не є статичним (аксіома можливості розвитку)

керівні органи підприємства мають можливість здійснювати управлінський вплив на потенціал вуглевидобувного підприємства (аксіома керованості)

потенціал вуглевидобувного підприємства постає основою для подальших результатів діяльності підприємства, фундаментом його

конкурентоспроможності, основним ресурсом для майбутніх результатів підприємства (аксіома причинності).

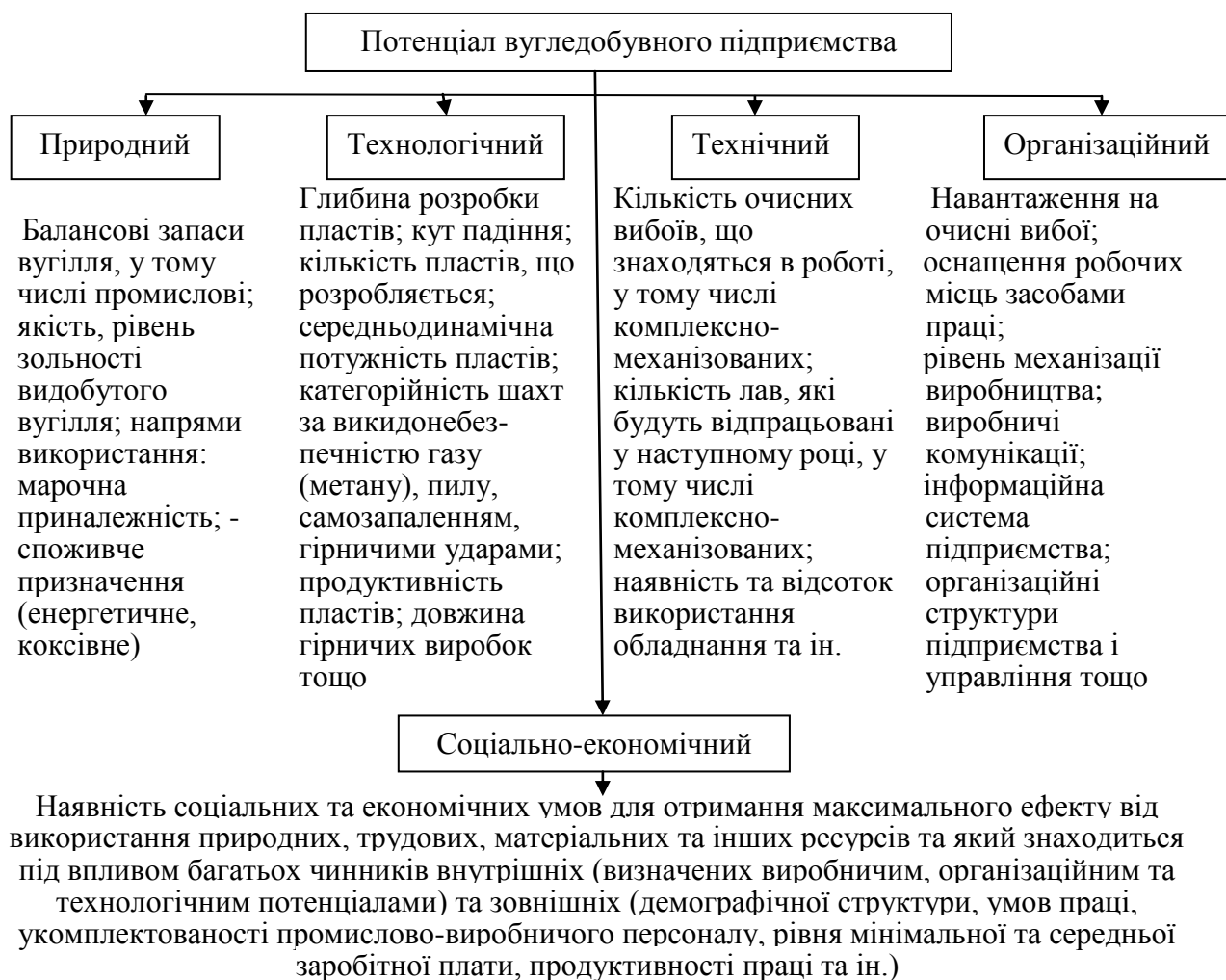


Рис. 1.1. Укрупнена структура потенціалу вугледобувного підприємства

Отже, потенціал вугледобувного підприємства виступає однією з детермінант формування потенціалу його розвитку і визначення шляхів його підвищення.

У контексті даного дослідження визначальною є необхідність зміни структури виробничої системи вугледобувного підприємства, можливість якої суттєво обмежена, зокрема, гірничо-геологічними умовами видобутку вугілля,

високою вартістю основних фондів підприємства, обсягами і технічними вимогами до продукції існуючих і потенційних ринків збуту тощо. У даному випадку під шляхами підвищення потенціалу розвитку вугледобувного підприємства слід розуміти здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних, маркетингових та інших заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску продукції, підвищенню ефективності виробництва тощо в результаті переходу на якісно новий рівень функціонування.

Найбільш складною і суперечливою є структура соціально-економічного потенціалу підприємства. Різні дослідники відносять до нього такі підвиди, як: трудовий, фінансовий, комунікаційний, управлінський [6]; елементи внутрішнього середовища, систему комунікацій, виробничо-логістичні та управлінські функції [148]; корпоративну етику; корпоративну соціальну політику відносно суспільства; політику у сфері охорони навколишнього середовища; принципи та підходи до функціонування соціальної сфери підприємства; питання дотримання прав людини у відношеннях з працівниками фірми, споживачами і громадськістю [156]. та ін.

Крім того, частина науковців фактично ототожнює поняття «потенціал підприємства» і «соціально-економічний потенціал підприємства», судячи з представленої ними структури останнього. Так, наприклад, О. Посилкіна, О. Яремчук, О. Горбунова стверджують, що до складу соціального потенціалу входять такі часткові потенціали: кадровий, соціальної забезпеченості та захищеності, організації праці, мотиваційний, творчо-інтелектуальний, а до економічного – виробничо-технологічний, фінансовий, маркетинговий, управлінський, інноваційно-інвестиційний [112, с. 40].

Як зазначають Л. Черчик і Н. Коленда, соціальний потенціал є складним поняттям, яке формується на межі соціальної та економічної науки, тому

значна частина науковців, що вивчають соціальний потенціал, включають до його структури економічні компоненти, які забезпечують реалізацію соціальних цілей підприємства [158, с. 39], об'єднуючи таку структуру під назвою «соціально-економічний потенціал». Власне, такий же підхід демонструє і згадані вище Методичні рекомендації щодо прогнозування техніко-економічних показників діяльності вугледобувних підприємств, в яких елементи потенціалу підприємства фактично групуються у техніко-технологічні (природний, технологічний, технічний, організаційний часткові потенціали) і соціально-економічні (власне соціально-економічний потенціал). Це, наш погляд, не є критичним для розрахунку потенціалу вугледобувного підприємства, але не повністю відповідає цілям визначення на його основі структури ПРВП.

Одним з найважливіших аспектів і особливостей визначення потенціалу підприємства вугільної галузі є дуже часто містоутворюючий ефект його діяльності. Як свідчать матеріали звіту Рахункової палати України про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, передбачених Міністерству енергетики та вугільної промисловості України на державну підтримку вугледобувних підприємств на часткове покриття витрат із собівартості готової товарної вугільної продукції [41], містоутворюючий характер вугледобувного підприємства розглядається при прийнятті рішення про його ліквідацію поряд з характеристиками його потенціалу.

Як свідчить Ю. Макогон, вугільна галузь – лідер по кількості й гостроті соціально-економічних проблем, пов'язаних із забезпеченням зайнятості населення і необхідністю фінансування галузі з держбюджету. Небезпечними є також наслідки дії вугільної промисловості на довкілля у вигляді відходів вуглевидобування і вуглезбагачення, що накопичуються, викидів шкідливих речовин в атмосферу, забруднення водних ресурсів тощо. Галузь лідирує за рівнем травматизму та смертності на виробництві. За офіційною статистикою, кожен видобутий мільйон тонн вугілля забирає життя двох гірників (для

порівняння: у США – 0,03, в Росії – 1,1 тощо). Це пов'язано не тільки з умовами, в яких розробляються пласти (глибина – понад 720 м, 90 % шахт – газові, 60 % – небезпечні через вибухи вугільного пилу тощо), але й із незадовільним станом обладнання. Складною залишається ситуація і з вирішенням комплексу соціальних питань при закритті шахт. Це питання забезпечення зайнятості працівників, своєчасна виплата вихідної допомоги й заробітної плати, забезпечення побутовим вугіллям, житлом, телефонним зв'язком тощо. І це далеко не вичерпний перелік соціальних питань, які в більшості випадків залишаються невирішеними після фізичної ліквідації шахти і після виключення її з державного реєстру [76].

Цілком погоджуючись з думкою автора, слід зазначити, що соціальна складова викладеної проблематики не вирішується на рівні вугледобувного підприємства.

Більшість дослідників до соціального потенціалу підприємства відносить, як видно з викладеного вище, трудовий потенціал і потенціал його розвитку.

Визначаючи поняття трудового потенціалу, А. Тітікова, В. Дибленко, О. Шевченко до його структури включають кадрову, професійну, кваліфікаційну, організаційну складові. Кадрова складова включає кваліфікаційний потенціал і освітній (пізнавальні здібності працівника). Кваліфікаційна складова характеризується якісними змінами (уміння, знання, навички) в особистій складовій трудового потенціалу. Професійна складова обумовлена характером та функціональним змістом праці і реалізується через набір необхідних робочих місць. Організаційна складова визначає ефективність трудового потенціалу суб'єкта господарювання в цілому, може бути основою для прийняття управлінських рішень [144].

І. Лебедева, І. Скворцова зазначають, що категорія «трудовий потенціал» розглядає сукупного працівника не просто як учасника виробництва, а як невід'ємну й рушійне початок всіх стадій відтворювального процесу, як носія суспільних потреб; виконує функцію цілепокладання, об'єктивно породжує і

суб'єктивно задає стратегічні та тактичні цілі розвитку економіки [71]. В. Берегова розуміє трудовий потенціал підприємства як граничну величину можливої участі робітників у виробничому процесі з урахуванням психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань, трудового досвіду при наявності необхідних організаційно-технічних умов [9].

М. Акулов розкриває сутність трудового потенціалу через його складові [1]: кадрову (містить професійні знання, уміння і навички, що обумовлюють професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал); пізнавальні здібності (освітній потенціал); професійну структуру (детермінується змінами в характері та змісті праці під впливом НТП, що обумовлює появу нових і відмирання старих професій, ускладнення і підвищення функціонального змісту трудових операцій; включає систему вимог до трудового потенціалу, реалізовану через набір робочих місць); кваліфікаційну структуру (Визначається якісними змінами в трудовому потенціалі (зростання умінь, знань, навичок) і відображає зміни в його особистій складовій); організаційну (визначає ефективність функціонування трудового колективу як системи в цілому і кожного працівника окремо, і з цих позицій безпосередньо зв'язана з ефективним використанням трудового потенціалу, тому що сама можливість дисбалансу в системі «трудова потенціал організації - трудова потенціал працівника - робоче місце» закладена у використовуваних на практиці принципах прийняття управлінських рішень).

Узагальнення наведених поглядів на зміст і структуру трудового потенціалу підприємства дозволяє зробити висновок, що його доцільно розглядати як компоненту організаційного потенціалу підприємства.

Організаційний потенціал підприємства розглядається як здатність менеджменту створювати ефективну систему взаємодії між усіма елементами потенціалу (О. Вишневська [19]); сукупність елементів і механізмів, що забезпечують упорядкування, узгодження та ефективне використання потенціалів і ресурсів підприємства, досягнення стійкості цілей його розвитку



на основі сучасних методів управління (І. Мартусенко [78]). До складу елементів організаційного потенціалу Б. Мільнер включає: управлінський персонал, структуру, інформацію, системи і процедури, технологічні процеси, системи ціннісної орієнтації [5], О. Волошина і Н. Чаюн – кадровий, мотиваційний і комунікаційний [20].

Дещо із звужених позицій розглядає організаційний потенціал Д. Максименко – як сукупні можливості працівників апарату управління, що виражаються в обсягах і видах робіт, які може виконати керівництво підприємства [77, с. 72]. Разом з тим, потенційна здатність управлінського персоналу на засадах професіоналізму оптимально застосувати професійно-кваліфікаційний, творчий потенціали та організаційну спроможність з метою досягнення сталого та ефективного функціонування підприємства все ж таки розглядається науковцями як управлінський потенціал. І. Сіменко та М. Романюк у визначенні управлінського потенціалу об'єднують організаційні й управлінські аспекти і дають визначення управлінського потенціалу як сукупності організаційних характеристик системи управління, управлінських ресурсів та їхніх здатностей мобілізувати явні та латентні компетенції для забезпечення конкурентоспроможності, стабільного функціонування та постійного розвитку суб'єкта господарювання [133, с. 216].

Розглядаючи структуру виробничого потенціалу безпосередньо вугледобувного підприємства, під організаційним потенціалом зазвичай розуміють наявність просторових, часових умов для забезпечення взаємодії елементів виробничого процесу, що значною мірою залежить від параметрів і рівня використання природного, технологічного й технічного потенціалів підприємства.

Як було показано раніше, серед факторів розвитку підприємства особливе місце посідають ринкові і маркетингові. Ринковий і маркетинговий потенціали є обов'язковими складовими інноваційного розвитку підприємства. Розглядаючи ринковий потенціал як прояв економічного потенціалу

підприємства, що характеризує можливості та здатності підприємства ефективно досліджувати ринок, використовувати ресурси та ринкові шанси за певних, сприятливих для підприємства умов [26, с. 81], зазвичай науковці виділяють в ньому складову, орієнтовану на зовнішній ринок, і складову, орієнтовану на внутрішній ринок.

Разом з тим, Міністерство енергетики і вугільної промисловості України своїм проектом Закону України «Про ринок вугільної продукції» [103] фактично визнає, що в Україні спостерігаються відсутність ринкових механізмів ціноутворення та стимулів для підвищення ефективності вугільних підприємств; невирішеність питань щодо прозорості ціноутворення, зокрема визначення ціни на енергетичне вугілля з урахуванням його енергетичної цінності; недостатня розробленість правової основи функціонування ринку вугілля; нерозвиненість конкурентного середовища на ринку вугілля. Отже, ринок вугілля в Україні фактично відсутній.

На зовнішньому ринку найбільші виробники вугілля – Китай і США. Проте найбільші виробники вугілля не обов'язково є і найбільшими його експортерами. Провідне місце в експорті твердого вугілля займає Австралія – 32% світового експорту. За нею слідують ПАР, США, Китай, Індонезія експортують вугілля в 29 країн, і Південна Африка. Для деяких країн, таких як Австралія і Колумбія, експорт вугілля має більш важливе значення для національної економіки, ніж внутрішнє споживання вугілля. З іншого боку, найбільші виробники – Китай, США та Індія – також і імпортують вугілля. Причини цього – прагнення отримати вугілля іншої якості і мати запас. Експортується лише невелика частина всього що добувається у світі вугілля, однак світова торгівля вугіллям збільшується з кожним роком [Обідник]. Однак перспективи України на зовнішньому ринку вугілля оцінюються досить стримано через не конкурентоспроможність продукції, з одного боку, і через суспільно-політичну ситуацію, що призвела до переформатування партнерських зв'язків, зміну структури експорту тощо.

Разом з тим, ринкові перетворення у вугільній галузі України, проголошений курс на перехід до інноваційного розвитку національної економіки, які мають бути забезпечені на основі формування і зміцнення ринкового потенціалу галузі та її підприємств, потребують включення його до структури потенціалу розвитку вугледобувних підприємств.

На основі викладеного і з урахуванням Методичних рекомендацій щодо прогнозування техніко-економічних показників діяльності вугледобувних підприємств для визначення необхідних обсягів державної підтримки на часткове покриття витрат із собівартості готової товарної вугільної продукції у структурі потенціалу розвитку вугледобувного підприємства пропонується виділити такі складові – часткові потенціали: природно-технологічний, технічний, фінансово-економічний, організаційно-управлінський, ринковий (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура потенціалу розвитку вугледобувного підприємства.

Особливістю запропонованої структури ПРВП є групування чинників за окремими часковими потенціалами. До природно-технологічного потенціалу розвитку віднесені балансові і промислові запаси вугілля з певним рівнем якості і напрямками використання:

балансові запаси вугілля, зокрема – промислові;  
якість і рівень зольності видобутого вугілля;  
марочна приналежність, споживче призначення – енергетичне, коксівне.

Оскільки гірничо-геологічні умови залягання корисних копалин зумовлюють також технології їх видобутку і нерозривно з ними пов'язані, до цієї групи включені умови і ресурси, що дозволяють з мінімальними витратами вийняти запаси вугілля з надр та переробити до стадії готової продукції, зокрема:

глибина розробки пластів,  
кут падіння,  
кількість пластів, що розробляється,  
середньодинамічна потужність пластів,  
категорійність шахт за рівнем небезпеки викидів газу (метану) і пилу,  
категорійність шахт за самозаймистістю і гірничими ударами,  
довжина гірничих виробок, що підтримуються тощо.

Технічний потенціал розвитку уособлює технічну забезпеченість виробничого процесу найбільш прогресивними засобами праці і включає в себе:

кількість працюючих очисних вибоїв з урахуванням комплексно-механізованих;

кількість лав, які планується відпрацювати в наступному році;

кількість лав, що потребують підготовки для введення у дію у наступному році з урахуванням комплексно-механізованих;

наявність і відсоток використання обладнання;

структуру основних виробничих фондів;  
рівень технічного і морального старіння основних фондів і т. ін.

До цієї ж групи віднесені технічні умови для забезпечення взаємодії елементів виробничого процесу вугледобувного підприємства:

навантаження на очисні забої; оснащення робочих місць засобами праці;  
рівень механізації виробництва;  
відсоток використання обладнання тощо.

Організаційно-управлінський потенціал розвитку характеризує можливості і здатності підприємства забезпечити ефективне використання ресурсів розвитку на основі удосконалення організаційної структури і виконуваних функцій і включає:

забезпеченість виробничого процесу промислово-виробничими кадрами, а також їх якість;

рівень продуктивності праці;  
ефективність організаційного механізму управління;  
рівень ефективності витрат на управління;  
систему й ефективність виробничих і управлінських комунікацій;  
структуру і повноту інформаційного забезпечення управління;  
систему мотивації і стимулювання персоналу і т. ін.

Фінансово-економічний потенціал розвитку розглядається як функціонально взаємопов'язана сукупність економічних та фінансових можливостей підприємства щодо забезпечення максимально ефективної реалізації цілей і напрямів розвитку підприємства. Він повинен враховувати:

рівень прибутковості підприємства;  
рентабельність підприємства;  
відповідність структури балансу;  
ліквідність підприємства;  
показники амортизації;  
собівартість продукції;

параметри структури капіталу;  
параметри структури витрат;  
співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості;  
ступінь і потребу у державній фінансовій підтримці тощо.

Ринковий потенціал розвитку вугледобувного підприємства, враховуючи нерозвиненість ринку вугільної продукції в Україні і рівень його державного регулювання, визначений значною мірою «на перспективу», відображає здатність вугледобувного підприємства забезпечити максимально можливий об'ємом реалізації продукції при заданому рівні забезпеченості ресурсами як міру використання усіх інших складових потенціалу розвитку, і включає в себе характеристики:

якості продукції і ефективності системи управління якістю;  
цінову політику реалізації продукції;  
структуру і рівень витрат на збут;  
структуру збуту;  
конкурентоспроможність продукції;

маркетинговий потенціал підприємства як сукупний потенціал маркетингових ресурсів і сукупний потенціал маркетингових зусиль, ефективне використання якого забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції і ринковий успіх підприємства.

1.3. Теоретико-методичні підходи до формування стратегії підвищення потенціалу розвитку підприємств вугледобування.

Наукова думка виділяє чотири етапи еволюції стратегічного управління: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування.

Одним із перших найбільш повно систематизував цей підхід періодизації І. Ансофф, який пояснював еволюційний розвиток стратегічного управління

залежністю від стабільності та передбачуваності зовнішнього середовища. Згідно з цією концепцією, появі стратегічного управління передували три періоди розвитку системи управління: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування. Д. Аакер описував причини еволюційного розвитку стратегічного управління через невизначеність зовнішнього середовища, динамічність. Основними періодами еволюції, на його погляд, є: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічне управління [139, с. 267-268].

Л. Філіпішина у зв'язку з наростанням невизначеності зовнішнього середовища пояснює зміст виділених періодів так [150]:

- бюджетування (1950-1960 р.р.): управління на основі контролю за виконанням (постфактум);

- довгострокове планування (1960-1970 р.р.): управління на основі екстраполяції, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна передбачати шляхом екстраполяції минулого;

- стратегічне планування (1970-1980 р.р.): управління на основі передбачення змін, коли почали виникати несподівані явища й темп змін прискорився, однак не настільки, щоб не можна було вчасно передбачити майбутні тенденції й визначити реакцію на них;

- стратегічне управління (з 1990 р.): управління на основі негайних рішень, яке формується за останніх часів, в умовах, коли багато важливих завдань виникають настільки стрімко, що їх неможливо вчасно передбачити.

Мету першого етапу науковці розкривають як виконання бюджету [34]

Другий етап є періодом управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище [33, с. 9]. Підприємство враховує зміни зовнішнього середовища, збільшення кількості конкурентів та самих підприємств, кваліфікованих працівників та технології, орієнтується на прийняття оптимальних стратегічних рішень. Процедурами цього періоду є визначення цілей, маркетингові дослідження, оцінювання альтернативної поведінки.

Перевагами цього періоду є врахування змін зовнішнього середовища та орієнтація на нього [139, с. 269].

Третій етап передбачає формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу підприємства і максимального врахування динаміки розвитку турбулентного зовнішнього середовища [129, с. 5]. О. Столяренко також характеризує цей етап як процес формування стратегії, складання планів для досягнення головних цілей організації, визначення ресурсів, необхідних для їх досягнення, та шляхів придбання цих ресурсів, а також постійну готовність для корекції стратегічного плану в разі змін макрооточення, мезооточення чи внутрішнього середовища [139, с. 269].

На четвертому етапі діяльність підприємств, спрямована на активну підготовку майбутнього, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, пристосування внутрішнього середовища до цих змін. Причиною появи цього періоду були нестабільність зовнішнього середовища, кризові явища в міжнародній економіці. Здійснюється орієнтація на досягнення нових результатів, інновацій, врахування людського потенціалу, орієнтація на попит споживачів, конкурентні переваги, мотивація персоналу, стратегічні альтернативи та вибір стратегії з адаптацією її до зовнішнього середовища [139, с. 270].

Л. Філіпішина також відзначає, дві суттєві відмінності стратегічного планування від управління за допомогою вибору стратегічних позицій: доповнення планування потенціалу організації плануванням її стратегії; систематичне подолання опору змінам у ході реалізації планової стратегії й планової зміни організаційних можливостей [150].

Слід зазначити, що деякі науковці продовжують етапізацію еволюції стратегічного управління і виділяють етапи стратегічного підприємництва (1990-2000 р.р.) і стратегічного забезпечення (з початку 21 століття). Останній



передбачає забезпечення безпеки підприємства шляхом стратегічного управління. З огляду на високий рівень конкуренції, перенасиченість ринку товарами та послугами, фінансово-економічну кризу, зростання рівня інфляції та нестабільність зовнішнього середовища, існує досить високий рівень загроз економічній безпеці підприємства. Необхідно не лише планувати майбутнє організації, орієнтуючись на зовнішнє середовище та зміни, але й передбачати, уникати та ліквідувати усі загрози та небезпеки [139, с. 270].

У зв'язку з викладеним слід зазначити, що стратегія підвищення потенціалу розвитку вугледобувних підприємств, виходячи з сутності поняття ПРВП і визначених раніше чинників і факторів, які його формують, за своєю суттю наближена саме до концепції стратегічного убезпечення, оскільки створює основу запобігання негативних впливів на вугледобувне підприємство з боку зовнішнього середовища завдяки високому рівню часткових потенціалів і ПРВП в цілому і готовність до упередження небезпеки небажаних явищ.

Слід також відзначити, що часові межі окремих етапів у різних наукових джерелах можуть варіюватися. Крім того, етап стратегічного убезпечення у деяких джерелах визначають як стратегічний менеджмент, хоча його зміст практично не замінюється: орієнтація на майбутнє і підготовка майбутнього; прийняття ключових стратегічних рішень швидко і незалежно від циклу планування; випереджаюче управління по відношенню до встановлення стратегічних орієнтирів діяльності підприємства [107, с. 12].

О. Петухова узагальнює відмінності стратегічного управління як самостійної галузі досліджень і управлінської практики за кількома критеріями [107, с. 13]:

- за можливістю прогнозування: часткова передбачуваність змін оточуючого середовища на основі слабких сигналів;
- за типом змін: швидкі реакції підприємства;
- за протіканням процесу: реальний час;

- за основою управління: облік розвитку ринку і зовнішнього середовища;

- за акцентом в управлінні: акцент на управлінську творчість.

Слід відзначити також, що на сьогодні розвиток концепції стратегічного управління не заперечує можливість використання на практиці інших концепцій забезпечення управління розвитком підприємства, що зумовлено суттєвими відмінностями галузевого розвитку, станом товарних ринків, потенціалу підприємств, ступенем державного регулювання різних сфер і галузей господарювання, процесами глобалізації тощо.

Еволюція парадигми стратегічного управління підприємством потребує вивчення і систематизації наукових поглядів різних авторів на сутність самого поняття «стратегічне управління». На сьогоднішній день в науковій літературі існує велика кількість визначень сутності поняття «стратегічне управління», зокрема:

процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає у реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно і результативно діяти організації та її підрозділам (А. Шендел, Р. Хаттен [93]);

тривалий, послідовний, взаємопов'язаний процес, спрямований на підтримку діяльності підприємства відповідно до його оточення (С. Серто, П. Пітер [165]);

діяльність, пов'язана з постановкою цілей і задач організації та підтримки взаємовідносин між організацією і оточенням, які дають змогу їй добиватися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дають змогу залишатися сприятливою до зовнішніх вимог (І. Ансофф [5]);

управлінський процес, який здійснюється на основі моделей та концепцій прийняття рішень з урахуванням наявних ресурсів з метою досягнення стратегічних результатів і базується на аналізі ринку, виявленні та

реалізації конкурентних переваг, передбачає забезпечення збалансованості стратегічних та оперативних цілей, досягнення економічного і соціального ефекту (А. Колодійчук [61]);

процес управління довготерміновими цілями, стратегією підприємства і її впровадженням у життя (Д. Хассі [159]) та інші.

Визначення Д. Хассі, зокрема, дає уявлення про процес стратегічного управління і структуру системи стратегічного управління. Засновуючись на роботах Є. Кайлюка [46], М. Бута, М. Дітковської, С. Задорожної [140], Г. Кіндрацької [59], Л. Хашиєвої [152] та ін., можна виділити такі узагальнені етапи процесу стратегічного управління:

визначення місії, бачення і стратегічних цілей організації;

стратегічний аналіз і прогнозування (як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації);

формування стратегії і механізмів її реалізації;

аналіз результатів, контроль виконання стратегії, корегування цілей і завдань.

Отже, стратегія є одним з ключових елементів стратегічного управління підприємством, однак поняття «стратегія» у науковій літературі має велику кількість визначень. А. Колодійчук в роботі [61] виділяє шість груп підходів до тлумачення цього поняття: методично-організаційні, економічні, соціальні, управлінські, просторові, які узагальнені в табл. 1.5.

При створенні стратегії підприємства важливим є вибір її типу за організаційним рівнем її формування і реалізації. У науковій літературі, зокрема Л. Геловеєм [22], М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі [83], Н. Никифоровою, Н. Тафинцевою [100] виділяються три основні типи таких стратегій:

Таблиця 1.5

**Підходи до визначення поняття «стратегія»\***

<b>Підходи</b>	<b>Представники</b>	<b>Ключові методологічні концепти</b>
Організаційно-методичні	І. Ансофф [5], О. Віханський [18], М. Круглов [67], Ю. Путятин [121], М. Туленков [146]	Системність у поєднанні норм і правил прийняття рішень, способів реалізації стратегічних інтересів підприємства, поведінки у зовнішньому середовищі, організації компонентів внутрішнього середовища, що забезпечує їх ефективну взаємодію для досягнення цілей організації
Управлінські	А. Чендлер [157], О. Єрмакова [37], А. Колодійчук [61], А. Томпсон, Дж. Стрікленд [145]	Комплексна поєднання факторів і управлінських заходів, комплексна управлінська орієнтація та концентрація, спрямовані на досягнення цілей; врівноважене, збалансоване управління цілями організації і ресурсами, необхідними для їх досягнення
Соціальні	О. Сорока [137], В. Соловйов [136]	Домінування соціальних цілей розвитку підприємства і комплекс фінансово-економічних, організаційно-управлінських засобів їх досягнення; ієрархія функціональних стратегій підприємства
Економічні	Г. Мінцберг, Дж. Куїнн, С. Гошал [90], М. Портер [113]	Завдання, політика, плани управління конкурентними перевагами на основі підвищення якості продукції, рентабельності виробництва, інновацій, оптимізації використання ресурсів
Просторові	Л. Шевчук [160]	Ідеологія, планомірний підхід до узгодження дій щодо гармонізації соціальних, економічних, екологічних відносин у просторі

\*складено на основі [61]

- корпоративна - описує загальний напрямок розвитку підприємства, і насамперед його виробничо-збутової діяльності; показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг, у тому числі - які необхідно мати підрозділи і куди слід направляти інвестиції; розповсюджується на все підприємство, охоплює всі напрямки діяльності, якими воно займається. Вона складається з дій щодо утвердження своїх позицій у різних галузях промисловості та підходів, що застосовуються для управління справами підприємства;

- функціональна - належить до управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу і розробляється на основі корпоративної стратегії: НДДКР, виробнича (контроль за витратами, управління витратами, підвищення ефективності операцій), маркетингова та фінансова стратегії, стратегія управління персоналом, організаційна стратегія тощо; .

- операційна - належить до ще більш конкретних стратегічних ініціатив та підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями; визначає принципи управління окремими ланками організаційної структури і ланцюга створення доданої вартості; плани використання ресурсів підприємств, націлені на максимально ефективне забезпечення їх довгострокових конкурентних переваг на рівні окремих підрозділів (відділами продажу, центрами розподілу тощо) при вирішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість (рекламні кампанії, закупівля сировини, управління запасами, профілактичний ремонт, транспортування).

Як видно з таблиці 1.4, прибічниками різних підходів допускається ототожнення або поєднання понять стратегії і стратегічного планування. За твердженням Д. Хассі [151, с. 12], стратегічне управління містить у собі як стратегію, так стратегічне планування, і означає дещо більше: це той спосіб дії, за допомогою якого стратегія стає рушійною силою на підприємстві.

Слід погодитися з Л. Андреевою, яка зазначає, що при формуванні стратегії необхідно визначати основні положення стосовно трьох тісно пов'язаних між собою понять: стратегії, як сукупності засобів, за допомогою яких підприємство наближається до досягнення своїх довгострокових цілей; стратегічного планування, як деталізованого опису довгострокових цілей та самої стратегії їх досягнення; стратегічного менеджменту, як процесу управління довгостроковими цілями, стратегією та її здійсненням [3]. В цьому аспекті цікавою є розроблена авторкою класифікація стратегічних шкіл планування, які згруповані у дві великі групи: школи, які мають характер припису – як повинні формуватися стратегії і школи, які мають описовий характер – опис реальних процесів розробки стратегії (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Класифікація шкіл стратегічного планування [3]

Школа	Характеристика школи
1	2
<i>Школи, які мають характер припису – як повинні формуватися стратегії</i>	
Дизайну	Створення стратегії – процес неформального дизайну (конструювання, проектування, моделювання), а суттєво – процес осмислення та розробки
Планування	Створення стратегії як відносно ізольований систематичний процес формального планування
Позиціонування	Займається не стільки процесом формування стратегії, скільки їх актуальним змістом; увага її представників концентрується на виборі стратегічних ринкових позицій фірми
<i>Школи, які мають описовий характер – опис реальних процесів розробки стратегії</i>	
Підприємництва	Розглядає процес створення стратегії як бачення бажаного стану у майбутньому
Когнітивна	Намагається зрозуміти наміри стратега, спираючись на логіку когнітивної психології

Закінчення табл. 1.6

Навчання	Розробка стратегії виконується не одноразово, а поступово, крок за кроком, у міру розвитку організації
Влади	Розглядає стратегію як процес переговорів між конфліктуючими групами всередині організації або між організацією і протидіючим їй оточенням
Культури	Принципи формування стратегії визначаються культурою організації, звідси і стратегічний процес є колективним
Зовнішнього середовища	Створення стратегії – реактивний процес, на який впливає лише зовнішнє середовище
Конфігурації	Об'єднує процес розробки стратегії, зміст стратегії, організаційну структуру і оточення в окремі стадії, які становлять життєвий цикл підприємства

Стратегічне планування представляє собою функцію управління, що передбачає розробку стратегії підприємства з метою забезпечення ефективності його діяльності шляхом постійного урахування змін зовнішнього середовища [3].

Не вступаючи в теоретичну полеміку, Б. Литвак дає конструктивне визначення стратегії, включивши в нього складові, без яких цей термін, на думку автора, втрачає свій основний сенс. Отже, під стратегією пропонується розуміти управлінську конструкцію, в яку входять [73]:

- 1) цілі, що визначають довготривалу діяльність організації (стратегічні цілі);
- 2) технології, за допомогою яких стратегічні цілі досягаються;
- 3) ресурси, які будуть використані при досягненні стратегічних цілей;
- 4) система управління, що забезпечує досягнення стратегічних цілей.

У цьому зв'язку доцільно розглянути принципи стратегічного управління і принципи формування стратегії підприємства, яких у науковій

літературі також запропоновано велику кількість. Так, у Н. Никифорової та Н. Тафинцевої [100] бачимо такі принципи стратегічного управління:

- науково-аналітичного передбачення та розробки стратегії: свідчить, що для розробки стратегічного рішення потрібно проводити аналіз попередньої діяльності організації, загальної ситуації в сфері її діяльності та динаміки її зміни і, за необхідності – прогноз чи розробка сценаріїв розвитку організації в найближчій і більш віддаленій перспективі;

- врахування та узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку організації: передбачає, що стратегічні рішення, прийняті на основі обліку впливу тільки зовнішніх або внутрішніх факторів, будуть неминуче страждати недостатньою системністю, що, в свою чергу, може вести до помилково прийнятими рішенням;

- відповідності стратегії і тактики управління організацією: для забезпечення успішної діяльності організації необхідні і вивірена стратегія, ефективна тактика; при цьому ефективна діяльність організації можлива за умови, що тактика організації відповідає її стратегії, а формування стратегії враховує реальні можливості вирішення тактичних завдань;

- пріоритетності людського фактора: підкреслює, що стратегія і тактика організації не можуть бути реалізовані, якщо вони не будуть сприйняті як керівництво до дії її персоналом, і в першу чергу - її менеджерами, яким делеговане право прийняття управлінських рішень на дорученій їм ділянці.

- визначеності стратегії та організації стратегічного обліку і контролю: розуміння персоналом поставлених перед ним завдань має дотримуватися чітких формулювань стратегії організації; нечітко сформульовані стратегічні цілі організації можуть призводити до неоднозначного її тлумачення різними службами організації;

- відповідності стратегії організації наявним ресурсам: без забезпечення ресурсами (сировина, матеріали, комплектуючі, енергія, але і персонал, інформація, ділові партнери, імідж і т. д.) реалізація стратегії



виявляється частково або повністю під загрозою;

- відповідності стратегії організації наявним технологіям: підкреслює, що досягнення будь-якої мети, реалізація будь-яких задумів можливі, тільки якщо в розпорядженні організації є технології, за допомогою яких можна послідовно вирішити конкретні завдання, пов'язані зі стратегічною метою.

Стосовно принципів формування власне стратегії досить ємне і системне дослідження провели О. Хринюк та І. Усатенко, які звели ці принципи у дві великі групи: загальні і специфічні (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

**Принципи формування стратегій підприємства [154, С. 126,127]**

<b>Принцип</b>	<b>Зміст принципу</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<i>Загальні</i>	
Реальність	забезпечення відповідності параметрів стратегії умовам діяльності, ситуації, цілям, технічному й економічному потенціалу підприємства, компетенціям працівників, системі управління
Логічність	забезпечення внутрішньої цілісності та несуперечливості окремих складових стратегії
Адаптивність	забезпечення сумісності елементів стратегії з впливами факторів і умов, що забезпечують розвиток виробництва
Активність	створення та використання можливостей для формування сприятливого середовища розвитку через активну взаємодію та взаємовплив
Інтеграційність	проведення безупинного постійно-циклічного процесу розробки стратегії підприємства в реальному масштабі часу
Обґрунтованість	здійснення всіх процедур вироблення стратегії та дотримання наукового підходу до їх проведення
Цільова спрямованість	формування факторів успіху підприємства на довгостроковий період та орієнтація на визначені цілі;
Системність	формування набору основних і забезпечувальних стратегій з врахуванням вимог системної взаємодії

Закінчення табл. 1.7

1	2
Динамізм	забезпечення швидкої перебудови стратегії у відповідності до змін умов діяльності
Гнучкість	здійснення змін в окремих елементах стратегії відповідно до зміни вимог оточення підприємства
Альтернативність	розробка декількох варіантів розвитку підприємства і вибір найбільш ефективного
Соціальна відповідальність	врахування наслідків реалізації стратегії підприємства у відповідності до соціальних, економічних, екологічних вимог суспільства
<i>Специфічні</i>	
Інноваційність	впровадження певних стратегій супроводжується стратегічними змінами, які призводять до певних нововведень в тих чи інших сферах діяльності підприємства
Визначення лінії поведінки	формулювання таких узагальнених завдань, які служили б орієнтирами для оперативних дій персоналу та відображали філософію управління підприємства
Ієрархічність	побудова стратегії із врахуванням конкретних функціональної та організаційної структур підприємства
Відповідність умовам	врахування у стратегії всіх визначальних факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища
Конкретність	створення діючих конкурентних переваг по відношенню до інших суб'єктів господарювання
Ефективність	формування таких елементів, взаємозв'язків та взаємодій в системі стратегічного набору, які забезпечували б найкращі параметри функціонування та розвитку підприємства

Разом з тим, представлений комплекс принципів формування стратегії не є вичерпним. Так, Н. Шпак та М. Романишин додають до нього кілька нових принципів [127]:

- фінансової стійкості: націленість підприємства в процесі формування та реалізації стратегії на забезпечення фінансовою стійкістю – ключовою умовою його життєздатності та подальшого розвитку, що полягає у залученні та використанні різних форм капіталу та контролюванні стану його фінансових ресурсів;

- конкурентостійкості: постійна орієнтація підприємства в процесі формування та реалізації стратегії на боротьбу з викликами сучасної конкуренції, формування набору конкурентних переваг та здатність підприємства не лише забезпечувати свою конкурентоспроможність, але й підтримувати її в умовах постійних змін чинників внутрішнього та зовнішнього середовища;

- партисипативності: характеризує високий ступінь залучення працівників до розробки і реалізації стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства з перспективою удосконалення стану корпоративної культури;

- казуальності: наявність причинно-наслідкових зв'язків між симптомами економічної дестабілізації підприємства і результатами, одержаними завдяки впровадженню стратегії.

Систематизація і узагальнення існуючих наукових підходів до формування потенціалу суб'єктів господарювання, викладені в табл. 1.3, які в узагальненому вигляді зводяться до чотирьох основних (системний, ресурсний, функціональний, цільовий), а також проведений теоретичний аналіз сутності і принципів стратегічного управління, поняття стратегії дозволяють зробити кілька висновків.

По-перше, стратегія підвищення ПРВП спрямована на один з ключових функціональних напрямків розвитку підприємства, отже є функціональною.

По-друге, як функціональна стратегія вона виступає елементом стратегічного управління розвитком вугледобувного підприємства і підпорядковується йому за всіма структурними елементами.

По-третє, як функціональна стратегія вона не може бути автономною, самостійною за цілями і ресурсами, а має підпорядковуватися загальній (корпоративній) стратегії вугледобувного підприємства.

По-четверте, переважна більшість вугледобувних підприємств України як юридичні особи будь-якої організаційно-правової форми та будь-якої форми власності мають у своєму складі окремі структурні підрозділи – шахти, які дуже сильно відрізняються за гірничо-геологічними умовами залягання корисних копалин, технічним станом обладнання, якістю і собівартістю видобутого вугілля тощо. На основі Гірничого закону України ці шахти також представляють собою вугледобувні підприємства, і, в силу особливостей стану структурних елементів ПРВП, видається доцільним формування стратегії підвищення ПРВП саме на рівні окремих шахт.

По-п'яте, стратегія підвищення ПРВП як управлінська конструкція має певну структуру: цілі, завдання; технології засоби виконання завдань, узгоджені за виконавцями, термінами виконання, ресурсами; систему управління у вигляді механізму реалізації програми.

По-шосте, враховуючи функціональний характер стратегії підвищення ПРВП і розуміння стратегії як координуючого документу, який є економічно і науково обґрунтованою системою зв'язаних між собою і націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних і організаційно-господарських заходів, узгоджених щодо термінів, виконавців (співвиконавців) і забезпечених необхідними ресурсами [141, с. 17] найбільш доцільним методом її реалізації слід прийняти програмно-цільовий метод.

За Б. Райзбергом, під програмою слід розуміти намічений до планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою і віднесений до певних строків комплекс взаємопов'язаних завдань та заходів соціального, економічного, наукового, технічного, організаційного характеру, спрямованих

на розв'язання цих завдань, з визначенням ресурсів та їх джерел, що використовуються [122].

Таким чином, стратегія підвищення ПРВП має представляти комплекс програм, спрямованих на виконання окремих завдань стратегії, які у сукупності забезпечують досягнення стратегічної цілі. Отже, такий комплекс має відзначатися цільовою спрямованістю при формуванні окремих програм. Іншою його відмітною рисою є альтернативність варіантів програм, які увійдуть до його складу, що зумовлено складом, доступністю, ефективністю використання ресурсів усіх видів, необхідних для реалізації програми, а також можливими варіантами їх конфігурації. Керованість окремих програм, на нашу думку, має забезпечуватися управлінськими методами, а загальна система управління процесом досягнення цілей має бути створена на рівні стратегії підвищення ПРВП в цілому у вигляді механізму її реалізації.

Механізм управління загалом розглядають як складову частину системи управління, яка забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління, і яка складається з трьох підсистем: забезпечувальної, функціональної і цільової [Небаба, С. 276]. Механізм реалізації стратегії підвищення ПРВП має поєднувати в собі принципи і задачі управління, методи, інструменти і важелі управління, організаційно-функціональну структуру управління процесом реалізації стратегії підвищення ПРВП, засоби моніторингу виконання стратегії і принципи корегування цілей, інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень в межах реалізації стратегії.

Узагальнюючи викладені вище теоретичні підходи до визначення принципів формування стратегії слід відмітити їх, на наш погляд, надмірну деталізацію, яка може ускладнювати процес створення стратегії. Так, наприклад, такі принципи, як активність і динамізм за своєю суттю фактично тотожні, як і принципи адаптивності і гнучкості. Принцип обґрунтованості

включає у себе вимогу логічності і відповідності умовам, принцип визначеності лінії поведінки відповідає принципу цільової спрямованості.

Крім того, на нашу думку, необґрунтованим є виділення загальних і специфічних принципів у представленому їх наборі. Принцип як першопочаток, керуюча ідея, центральне поняття, що є узагальненням і поширенням якогось положення на всі явища тієї сфери знань, з якої цей принцип виведено, за своєю внутрішньою суттю має бути універсальним. Не зовсім зрозумілим залишаються критерії віднесення представлених принципів до тієї чи іншої групи: Інноваційність, ієрархічність, конкретність і ефективність є вимогами до будь-якої стратегії.

Можна припустити, що специфічні принципи формуються для розробки стратегій підприємств окремих галузей господарювання, цільових ринків, специфічних продуктів тощо, однак такий теоретичний підхід до визначення принципів формування стратегій у науковій літературі не зустрічається.

На підставі викладеного сформульовані принципи формування стратегії підвищення ПРВП:

- ієрархічність (вертикальна і горизонтальна інтегрованість із стратегією розвитку підприємства);
- системність (взаємозв'язок і взаємозалежність елементів, що забезпечують зростання ефекту від їх реалізації);
- цільова визначеність (структурування і конкретизація цілей на усіх рівнях «дерева цілей»);
- комплексність (повнота охоплення проблем і завдань розвитку ПРВП);
- науковість (наукова обґрунтованість елементів стратегії);
- ресурсна забезпеченість (наявність усіх необхідних для реалізації ресурсів у визначених обсягах у заданий момент часу);
- результативність (вагомість досягнутих результатів стратегії порівняно з ресурсоемністю її формування і реалізації);

- економічність (мінімізація вартості ресурсів, витрачених на реалізацію стратегії, із забезпеченням очікуваної результативності);
- кінцевість (кінцева кількість заходів реалізації стратегії і визначеність моменту часу її завершення).

Принцип кінцевості потребує додаткового обґрунтування, оскільки не зустрічається в науковій літературі. Стратегія, стратегічний план є невід'ємною складовою стратегічного управління. Процес стратегічного управління є нескінченним та ітераційним, що обумовлено зміною параметрів зовнішнього середовища. При цьому корегуванню можуть піддаватися як цілі, так і інструменти і засоби їх досягнення у процесі стратегічного управління.

Навідміну, стратегія, організована як комплекс окремих програм, має визначені строки реалізації. Як видно з попереднього аналізу, будь-які елементи стратегії можуть піддаватися корегуванню, окрім визначених цілей. Моніторинг виконання стратегії має на меті виявлення ступеня досягнення цілей стратегії і факторів що цьому перешкоджають. Відповідно до цього може змінюватися комплекс програм, що забезпечує виконання завдань і досягнення цілей стратегії. Цілі стратегії залишаються незмінними, оскільки відповідають актуальним цілям стратегічного управління і їхнє корегування призведе до невиконання цілей стратегічного управління в цілому. Терміни реалізації стратегії визначаються найкоротшим періодом часу, за який можливо при задіянні доступних ресурсів забезпечити досягнення цільових настанов. Тому кінцева кількість заходів реалізації стратегії і визначеність моменту часу її завершення має бути прийнята як один з принципів.

Висновки за розділом 1.

За результатами теоретичного аналізу уточнено зміст поняття «потенціал розвитку підприємства», під яким запропоновано розуміти безперервний

цілеспрямований процес якісної трансформації мікроекономічної системи, яка оптимізує її господарську поведінку відповідно до закономірностей зміни параметрів зовнішнього середовища і дозволяє отримати максимальний соціально-економічний ефект.

Систематизовано й узагальнено наукові погляди на структуру потенціалу розвитку підприємства і виділено його основні складові: виробничий, ресурсний, фінансовий, інноваційний, організаційно-управлінський, кадровий, ринково-маркетинговий.

Обґрунтовано, що потенціал вуглевидобувного підприємства виступає однією з детермінант формування потенціалу його розвитку і визначення шляхів його підвищення. З урахуванням галузевої специфіки вугледобувних підприємств, визначено структуру ПРВП з виділенням п'яти складових – часткових потенціалів:

природно-технологічного (балансові і промислові запаси вугілля з певним рівнем якості і напрямками використання; умови і ресурси, що дозволяють з мінімальними витратами вийняти запаси вугілля з надр та переробити до стадії готової продукції);

технічний (технічна забезпеченість виробничого процесу найбільш прогресивними засобами праці; технічні умови для забезпечення взаємодії елементів виробничого процесу);

організаційно-управлінський (можливості і здатності підприємства забезпечити ефективне використання ресурсів розвитку на основі удосконалення організаційної структури і виконуваних функцій);

фінансово-економічний (функціонально взаємопов'язана сукупність економічних та фінансових можливостей підприємства щодо забезпечення максимально ефективної реалізації цілей і напрямів розвитку);

ринковий (здатність забезпечити максимально можливий обсяг реалізації продукції при заданому рівні забезпеченості ресурсами).



Обґрунтовано і запропоновано комплекс принципів формування стратегії підвищення ПРВП, до яких віднесені: ієрархічність; системність; цільова визначеність; комплексність; науковість; ресурсна забезпеченість; результативність; економічність; кінцевість.

## РОЗДІЛ 2.

### ДІАГНОСТИКА СТАНУ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз умов і показників господарської діяльності вугледобувних підприємств України.

Однією з основоположних методологічних засад стратегічного управління розвитком підприємства, як було показано раніше, є забезпечення швидкої та адекватної реакції підприємства на зміни у зовнішньому середовищі. Тому аналіз показників господарської діяльності вугледобувних підприємств України, які визначають стан і ступінь використання його наявного потенціалу доцільно упередити не тільки аналізом галузевих особливостей вугледобування, але й аналізом умов зовнішнього середовища, що дозволить обґрунтовувати напрями підвищення ПРВП як основи запобігання негативного впливу зовнішніх змін на діяльність вугледобувних підприємств.

Як зазначає О. Белозерцев [9, с. 9], дослідженнями багатьох фахівців протягом тривалого часу визначені основні особливості функціонування шахт, які необхідно враховувати при розробці напрямків їх розвитку в короткостроковій та довгостроковій перспективі. До таких галузевих особливостей зазвичай науковці відносять: суттєву залежність результатів функціонування шахти від впливу гірничо-геологічних умов; монопродуктовий характер виробництва; постійне переміщення робочих місць; структуру собівартості видобутку вугілля, у якій близько 60 % витрат відносять до умовно-постійних, які не залежать від обсягів видобутку вугілля.

С. Кулицький [69] до визначальних умов стану вугледобувних підприємств України скасування дотацій на видобуте вугілля та формування

нового механізму ціноутворення на продукцію вугледобування, а також обмежений вітчизняний ринок збуту і профіцит газового вугілля через падіння промислового виробництва в Україні. Разом з тим, автор відзначає і деякі позитивні тенденції у стані зовнішнього середовища. По-перше, згідно з даними офіційної статистики та оцінками експертів, в українській економіці останнім часом спостерігається пошвавлення, поступово відновлюється зростання виробництва. Зазначені тенденції прогнозуються і на найближчу перспективу. По-друге, формування ціни електроенергії в Україні через її прив'язку до міжнародних цін на енергоносії, зокрема через впровадження формули ціноутворення «Роттердам +» (ціна в порту Роттердама плюс доставка в Україну), створює більш сприятливі умови для активізації вуглевидобутку в Україні та стимулює конкуренцію у вітчизняній вугільній промисловості [69].

Ю. Макогон акцентує увагу на кількох загальних для вугледобувних підприємств проблемах [76]: високий ступінь зносу шахтного обладнання, що не дозволяє гарантувати якість вугілля, яке характеризується високою зольністю; відсутність механізму реалізації державної та цільової програми розвитку підприємств галузі; низька ефективність управління на всіх рівнях; низький рівень механізації гірничих робіт; недостатня чисельність кваліфікованих робітників гірничих професій.

О. Вагонова і Ю. Папіж в роботі [14, с. 38] доводять також, що продуктивність праці на вугледобувних підприємствах залишилася на дуже низькому рівні - у декілька разів нижче середньосвітової. В той же час підприємства приватного сектору українського вуглевидобування демонструють досить упевнену беззбиткову і бездотаційну роботу. Однак Є. Братков і Н. Піскунова відзначають, що приватний сектор в Україні формувався в основному на базі закритих шахт, на яких і досі використовується застаріла і відремонтована техніка, але упорядкування гірничого господарства, обмеження чисельності працюючих і низька заробітна плата забезпечують рентабельну роботу приватного підприємства [12, с. 12],

отже, загальна проблематика зберігається і для приватних вугледобувних підприємств. Крім того, О. Вагонова і Ю. Папіж відмічають відставання динаміки відпускних вугільних цін від збільшення цін на матеріали і устаткування, збільшення тарифів на електроенергію. Реструктуризація маркетингової діяльності підприємства при гнучкому пристосуванні підприємства до вимог енергетичного ринку призвела до того, що основа виробничо-економічної діяльності вугільних шахт стала базуватися не на встановленому заздалегідь плані, а на рівні замовлень з боку коксівних споживачів, а також рівні їх платоспроможності. Це породило дві основні проблеми. По-перше, якщо в умовах централізованого планування у ціну вугілля закладалися амортизаційні витрати, які використовувалися на середній і капітальний ремонт виробничого устаткування, а також на підготовку нової очисної лінії за рахунок капітальних вкладень, які централізовано виділялися із загального фонду амортизаційних витрат вугільної галузі, то тепер кожне підприємство могло розпоряджатися своїми амортизаційними відрахуваннями, здійснюючи це за старим витратним методом експлуатаційних витрат на поточний, середній і капітальний ремонт, що поставило вугільні шахти перед проблемою пошуку джерел інвестиційних вкладень. По-друге, виникла необхідність вдосконалення організації виробництва, оскільки без цього неможливим стало просте відтворення на вугільних шахтах [14, с. 42].

Слід також констатувати, що проблеми діяльності вугледобувних підприємств залишаються незмінними протягом як мінімум останнього десятиліття. Це підтверджується аналізом стану галузі, проведеного Радою національної безпеки і оборони у 2008 році [126], в якому відзначені:

низький порівняно з показниками провідних вугільних держав рівень його технічного і технологічного забезпечення;

численні порушення технологічної та виробничої дисципліни на багатьох шахтах;

суттєве відставання темпів відтворення від темпів згорання виробництва;

перевищення вибуття виробничих потужностей з вуглевидобутку порівняно з введенням їх в експлуатацію;

низькі темпи модернізації та технічного переоснащення вугільного виробництва;

зниження якості та обсягів виробництва товарної вугільної продукції;

ускладнення вирішення завдань із забезпечення безпечних умов праці шахтарів;

тенденція до погіршення фінансово-економічних показників підприємств державного сектору; зростання кредиторської заборгованості і рівня збитковості підприємств;

зростання диспаритету у динаміці цін на вугілля та на гірничошахтне обладнання і матеріально-технічні ресурси для видобутку вугілля.

За таких складних умов, до яких слід додати суспільно-політичну ситуацію в Україні, проведення антитерористичної операції на частині Донецької і Луганської областей, сталося загальне падіння видобутку вугілля порівняно з попередніми роками майже удвічі (рис. 2.1).

За даними Міністерства енергетики та вугільної промисловості України станом на кінець 2016 року в Україні видобуток вугілля здійснювали 150 шахт, з них на території Донецької і Луганської областей, яка контролюється терористичними угрупованнями, знаходиться 83 шахти всіх форм власності, що становить 55% від їх загальної кількості. Із 90 шахт підпорядкованих Міненерговугілля, 37 шахт знаходяться на території, контрольованій владою України, із них 25 шахт працюють у режимі вуглевидобутку, 12 шахт – у режимі підтримання життєдіяльності. 53 шахти знаходяться на території Донецької і Луганської областей, контрольованій сепаратистами. Залишалися повністю знеструмленими 6 шахт, мали часткове електропостачання з порушенням вимог категорії надійності – 17 шахт.

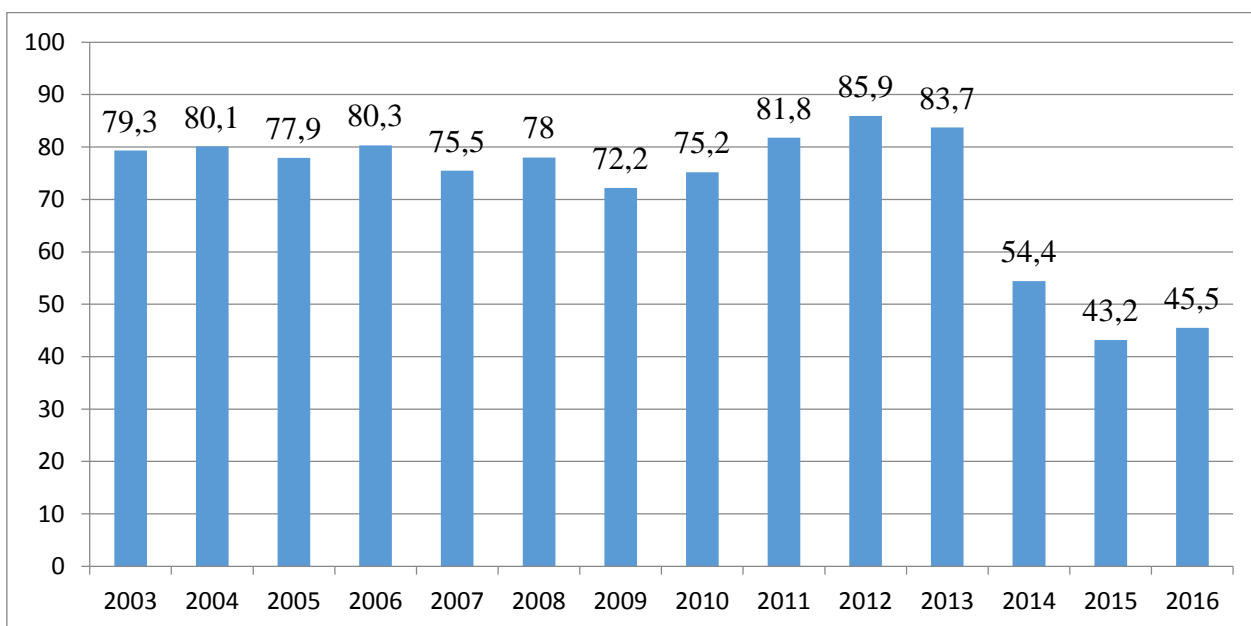


Рис. 2.1. Вдобуток вугілля в Україні, млн. т (2014-2016 р.р. – без урахування вугледобувних підприємств, розташованих на тимчасово непідконтрольних територіях Донецької і Луганської областей)

Серед приватного сектора найбільшими гравцями є Група «ДТЕК» (ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля», ТОВ «ДТЕК Добропіллявугілля» та ін.), ПрАТ «Краснодонвугілля» (входить до Групи «Метінвест»), ПАТ «Шахтоуправління «Покровське» та інші. Серед найбільших підприємств державного сектора можна виділити ДП «Львіввугілля», ДП «Селидіввугілля», ДП «Красноармійськвугілля» та інші. За даними організації «Ініціатива прозорості видобувних галузей» (UA EITI) [45] обсяги видобутку за 2014-2016 р.р. по окремим вугледобувним підприємствам показані на рис. 2.2. Як видно з рисунку, деякі приватні вугледобувні підприємства спромogliся підвищити обсяги за останній рік, незважаючи на несприятливі зовнішні умови. Разом з тим, слід відмітити, що за даними Міненерговугілля України [103] переважна більшість вугледобувних підприємств не виконала планових завдань з видобутку за 2016 рік (табл. 2.1).

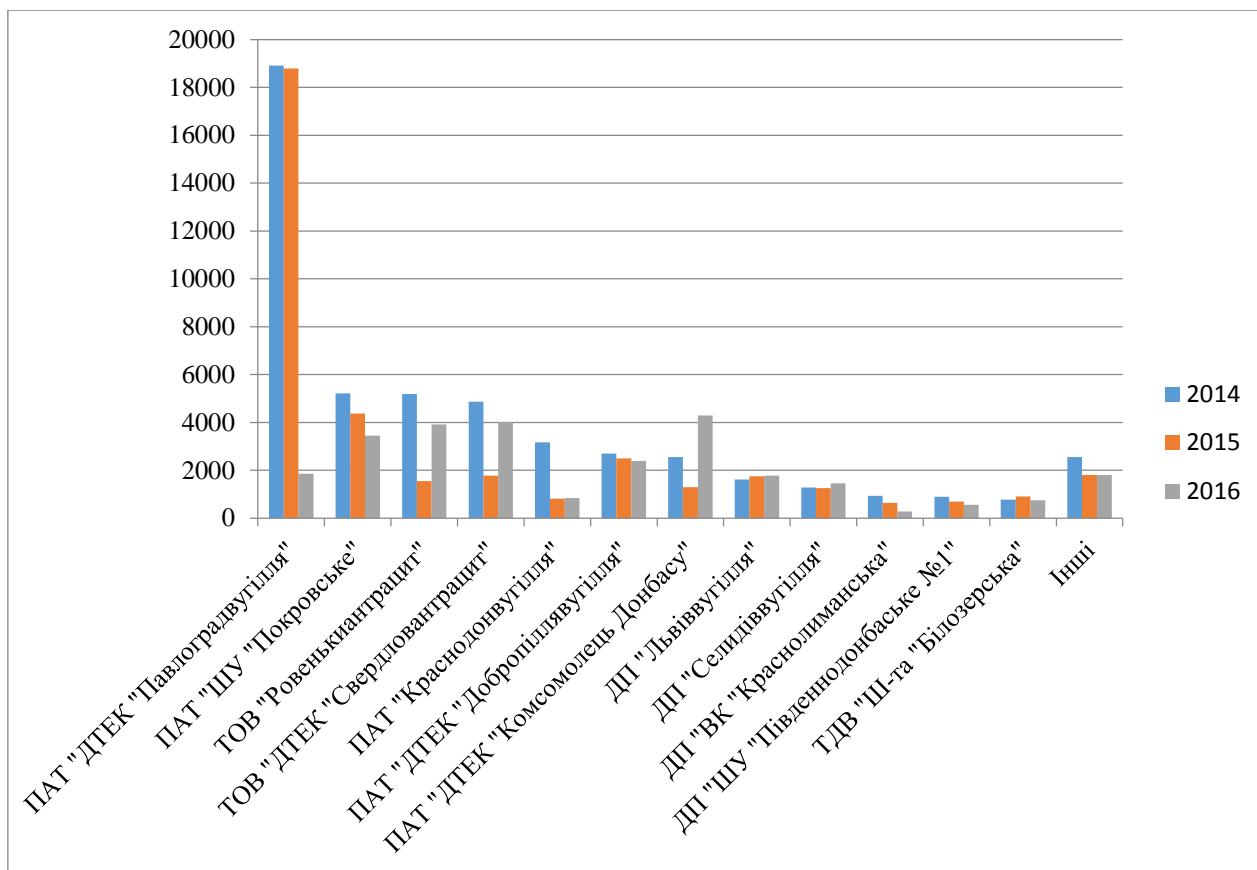


Рис. 2.2. Обсяги видобування вугілля по окремих компаніях в 2014-2015 рр., тис т (за результатами анкетування UA EITI).

Таблиця 2.1

### Виконання завдання з видобутку рядового вугілля за 2016 рік

Найменування	Від початку року			
	план тонн	факт тонн	+,- тонн	%
1	6	7	8	9
<b>Україна</b>	<b>44 686 083</b>	<b>40 864 050</b>	<b>-3 822 033</b>	<b>91,4</b>
в т.ч.коксівне	5 008 586	8 361 380	3 352 794	166,9
енергетичного	39 677 497	32 502 670	-7 174 827	81,9
<b>Міненерговугілля України</b>	<b>7 271 000</b>	<b>5 789 232</b>	<b>-1 481 768</b>	<b>79,6</b>
у т.ч.коксівного	1 517 000	1 561 381	44 381	102,9
енергетичного	5 754 000	4 227 851	-1 526 149	73,5

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5
<b>Донецька обл.</b>	<b>14 779 500</b>	<b>15 638 661</b>	<b>859 161</b>	<b>105,8</b>
у т.ч.коксівного	5 008 586	7 614 805	2 606 219	152,0
енергетичного	9 770 914	8 023 856	-1 747 058	82,1
<b>Підприємства МЄВ</b>	<b>3 902 000</b>	<b>3 503 509</b>	<b>-398 491</b>	<b>89,8</b>
у т.ч.коксівного	1 517 000	1 561 381	44 381	102,9
енергетичного	2 385 000	1 942 128	-442 872	81,4
ДП ш/у Південнодонбаське1	560 000	497 877	-62 123	88,9
в т.ч.коксівне	560 000	497 877	-62 123	88,9
ДП «Шахта ім.М.С.Сургая»	380 000	340 705	-39 295	89,7
в т.ч.коксівне	380 000	340 705	-39 295	89,7
ДП «Красноармійськвугілля»	935 000	548 114	-386 886	58,6
енергетичного	935 000	548 114	-386 886	58,6
ДП «ВК Краснолиманська»	275 000	443 351	168 351	161,2
в т.ч.коксівне	275 000	443 351	168 351	161,2
ДП «Селидіввугілля»	1 450 000	1 394 014	-55 986	96,1
енергетичного	1 450 000	1 394 014	-55 986	96,1
ДП «Торецьквугілля»	302 000	279 448	-22 552	92,5
в т.ч.коксівне	302 000	279 448	-22 552	92,5
ТОВ «ДТЕК Добропіллявугілля»	2 392 300	2 271 773	-120 527	95,0
в т.ч.коксівне	45 586	185 257	139 671	406,4
енергетичного	2 346 714	2 086 516	-260 198	88,9
ПАТ «Шахтоуправління Покровське»	3 446 000	4 302 035	856 035	124,8
в т.ч.коксівне	3 446 000	4 302 035	856 035	124,8
ТОВ "ДТЕК Комсомолец Донбасу"	4 285 000	3 502 111	-782 889	81,7
енергетичного	4 285 000	3 502 111	-782 889	81,7
ТДВ «ш Білозерська»	754 200	493 101	-261 099	65,4
в т.ч.коксівне				
енергетичного	754 200	493 101	-261 099	65,4
ТОВ «Краснолиманська»		1 566 132		
в т.ч.коксівне		1 566 132		
<b>Луганська обл.</b>	<b>9 098 283</b>	<b>5 035 162</b>	<b>-4 063 121</b>	<b>55,3</b>
енергетичного	9 098 283	5 035 162	-4 063 121	55,3
<b>Підприємства МЄВ</b>	<b>1 159 000</b>	<b>504 923</b>	<b>-654 077</b>	<b>43,6</b>
у т.р.коксівного				
енергетичного	1 159 000	504 923	-654 077	43,6
ДП «Первомайськвугілля»	480 000	308 405	-171 595	64,3
енергетичного	480 000	308 405	-171 595	64,3
ПАТ «Лисичанськвугілля»	679 000	196 518	-482 482	28,9
енергетичного	679 000	196 518	-482 482	28,9



Завершення табл. 2.1

1	2	3	4	5
ТОВ «ДТЕК Ровенькиантрацит»	3 910 510	2 224 624	-1 685 886	56,9
енергетичного	3 910 510	2 224 624	-1 685 886	56,9
ТОВ «ДТЕК Свердловантрацит»	4 028 773	2 305 615	-1 723 158	57,2
енергетичного	4 028 773	2 305 615	-1 723 158	57,2
<b>Дніпропетровська обл.</b>	<b>18 598 300</b>	<b>18 409 427</b>	<b>-188 873</b>	<b>99,0</b>
у т.ч.коксівне		746 575	746 575	
енергетичного	18 598 300	17 662 852	-935 448	95,0
ПАТ «ДТЕК Павлоградвугілля»	18 598 300	18 409 427	-188 873	99,0
в т.ч.коксівне		746 575	746 575	
енергетичного	18 598 300	17 662 852	-935 448	95,0
<b>Львівська обл.</b>	<b>1 900 000</b>	<b>1 595 016</b>	<b>-304 984</b>	<b>83,9</b>
енергетичного	1 900 000	1 595 016	-304 984	83,9
ДП «Львіввугілля»	1 765 000	1 408 666	-356 334	79,8
енергетичного	1 765 000	1 408 666	-356 334	79,8
ПАТ «ш.Надія»	135 000	186 350	51 350	138,0
енергетичного	135 000	186 350	51 350	138,0
<b>Волинська обл.</b>	<b>310 000</b>	<b>185 784</b>	<b>-124 216</b>	<b>59,9</b>
енергетичного	310 000	185 784	-124 216	59,9
ДП «Волиньвугілля»	310 000	185 424	-124 576	59,8
енергетичного	310 000	185 424	-124 576	59,8
ДП «Ш.№ 1 Нововолинська»		360		
енергетичного		360		

Більш детальний аналіз стану і показників діяльності вугледобувних підприємств за 2016 рік може бути проведений за даними Міненерговугілля стосовно суб'єктів господарювання державного сектору [103].

ДП «Вугільна компанія «Краснолиманська» має непокритий збиток 40254 тис. грн., в той час, як сукупний дохід за минулий період складав 2177 тис. грн. При цьому операційні витрати підприємства зросли на 42 % порівняно з попереднім роком. Згідно з фінансовою звітністю підприємства, його активи протягом року зменшилися на 5,9 %.

Знос основних засобів підприємства становить 73 %. З нарахованих за 2016 рік 42804 тис. грн. амортизації використано 42080 тис.грн, з яких 31807

тис грн витрачено на придбання і поліпшення основних засобів, зокрема, поточні і капітальні ремонти машин і обладнання.

*ДП «Волиньвугілля»* має чистий збиток від господарської діяльності за минулий рік у розмірі 128994 тис грн, що є меншим, ніж у попередньому році на 20,4 %. Підприємству вдалося зменшити операційні витрати на 13,2%, в основному за рахунок зменшення витрат на оплату праці і відрахувань соціальні заходи. Активи підприємства зменшилися на 7,2 % протягом 2016 р.

Знос основних засобів підприємства становить 86,2 %. Амортизаційних відрахувань за 2016 рік нараховано 11395 тис грн., використано 4531 тис грн., у т.ч. на придбання і поліпшення основних засобів 4524 тис грн., з яких 98 тис грн. – на машини і обладнання, 7 тис.грн – на придбання (створення) нематеріальних активів.

*ДП «Добропіллявугілля»* має 144,8 тис. чистого збитку від господарської діяльності за 2016 рік додатково до 52198 тис грн. скоригованого залишку на початок звітнього року. Операційні витрати підприємства залишилися без змін, хоча рівень оплати праці зріс на 9 % за рік. Активи підприємства зменшилися на 7,2 % протягом 2016 р.

Знос основних засобів підприємства становить 74,2 %. Звіт про амортизаційні відрахування за 2016 рік підприємство не показало у відкритому доступі.

*ДП «Красноармійськвугілля»* у дуже скрутному становищі: за 2016 рік чистий збиток складає 312693 тис грн., і скоригований залишок на початок року – 1467075 тис грн. Підприємство зменшило операційні витрати, в основному – за рахунок скорочення відрахувань на соціальні заходи (майже втричі), амортизаційних відрахувань та інших операційних витрат. Балансові активи підприємства незначним чином зросли протягом року.

Стан основних засобів підприємства – один з найкращих з державних вугледобувних підприємств, знос кладає 50,3 %. Протягом 2016 року нараховано 44183 тис. амортизаційних відрахувань, а використано 3971 тис

грн., з них на придбання і поліпшення машин і обладнання спрямовано 3521 тис грн., а 3 тис грн. – на придбання нематеріальних активів.

*ДП «Львіввугілля»* отримало протягом 2016 року чистого збитку 388509 тис грн. при скоригованому на початок року на початок року розмірі збитків у 1528204 тис грн. При зростанні матеріальних витрат і витрат на оплату праці, підприємство залишило рівень операційних витрат практично на рівні минулого року за рахунок зменшення майже удвічі відрахувань на соціальні заходи.

Активи підприємства скоротилися протягом року на 8,2 %. Знос основних засобів складає 72,4 %. За 2016 рік нараховано 53574 тис грн. амортизаційних відрахувань, використано 4347 тис грн., з них на придбання і відновлення машин і обладнання 3647 тис грн., 5 тис грн. – на придбання (створення) нематеріальних активів.

*ДП «Первомайськвугілля»* має чистий збиток за 2016 рік в обсязі 454316 тис грн. при скоригованому залишку на початок року в розмірі 901998 тис грн. Зменшення операційних витрат на 5,8 % при зростанні матеріальних витрат і витрат на оплату праці підприємство також домоглося шляхом скорочення відрахувань на соціальні заходи й інших операційних витрат. Активи підприємства не змінилися протягом року.

Знос основних засобів складає 52,8 %. За 2016 рік нараховано 43525 тис грн. амортизаційних відрахувань, використано 4729 тис грн., з них на придбання і відновлення машин і обладнання 3729 тис грн., 30 тис грн. – на придбання (створення) нематеріальних активів.

*ДП «Селідіввугілля»* також погіршило фінансові показники діяльності: чистий збиток за 2016 рік склав 223649 тис грн. при скоригованому залишку на початок року у розмірі 1601145 тис грн. За елементами операційних витрат підприємство показує уже виявлені тенденції: зростання матеріальних витрат, витрат на оплату праці при скороченні вдвічі відрахувань на соціальні заходи,

що дозволило підприємству утримати операційні витрати на рівні 1851307 тис грн. Знос основних засобів складає 47,8 %.

За 2016 рік нараховано амортизаційних відрахувань 101771 тис грн, використано за рік 12593 тис грн., 91,5 % яких припадає на придбання і поліпшення основних засобів, з яких на машини і обладнання припадає 7634 тис грн., або 66,2 %. На придбання (створення нематеріальних активів) витрачено 25 тис грн.

*ДП «Торецьквугілля»* - збиткове підприємство, фінансовий стан якого погіршується: протягом 2016 року отримано 532428 тис грн. збитків при скоригованому залишку на початок року на рівні 1498384 тис грн. За елементами операційних витрат – також зростання матеріальних витрат і витрат на оплату праці, а також інших операційних витрат, і скорочення удвічі і без того незначних витрат на соціальні заходи – до 50531 тис грн. порівняно з 96700 тис грн. у попередньому році.

Ступінь зносу основних засобів складає 61 %. Амортизаційні відрахування використовуються досить активно: з 19714 тис грн., нарахованих за 2016 рік, використано 10201 тис грн., з яких 4791 тис грн. на будівництво об'єктів, 5410 тис грн. – на придбання (виготовлення) та поліпшення основних засобів, зокрема 3204 тис грн. – на машини і обладнання.

*ДП «Шахта ім. М. С. Сургая»* завершили 2016 рік зі збитками у розмірі 111221 тис грн., у той час як скоригований залишок минулого року складав 157768 тис грн. За елементами операційних витрат підприємство демонструє традиційну картину: зростання матеріальних затрат на 47 %, витрат на оплату праці на 0,5 %, скорочення відрахувань на соціальні заходи на 52 %, адміністративних відрахувань на третину, незначне зростання інших оперативних витрат. В результаті операційні витрати зросли на 3 % і досягли 595643 тис грн. Активи підприємства за 2016 рік зменшилися на 24063 тис грн.

Стан основних засобів – один з найкращих серед державних вугледобувних підприємств, знос складає 48,7%. Сума нарахованої за 2016 рік

амортизації складає 20566 тис грн, протягом року використано 2700 тис грн, з них 52 % витрачено на придбання або поліпшення машин і обладнання.

ДП «Шахтоуправління «Південнодонбаське №1» стабільно збиткове підприємство. За 2016 рік обсяг чистого збитку склав 182386 тис грн. при скоригованому залишку на початок року у розмірі 606522 тис грн. Операційні витрати скоротилися 7 %, в тому числі – за рахунок не тільки скорочення вдвічі відрахувань на соціальні заходи, але й скорочення витрат на оплату праці на 3,5 %. Матеріальні затрати та інші операційні витрати зросли незначним чином.

Знос основних засобів становить 60,7 %. За 2016 рік сума нарахованих амортизаційних відрахувань склала 51655 тис грн. Протягом року витрачено 11398 тис грн. Це єдине з державних вугледобувних підприємств, на якому протягом року не витрачалися кошти на придбання та поліпшення машин та обладнання. На придбання (створення) нематеріальних активів витрачено 3 тис грн. з амортизаційних відрахувань.

ПАТ «Лисичанськвугілля» мало чистих збитків за 2016 рік на суму 1101033 тис грн. додатково до вже накопичених 2842699 тис грн. На кінець 2016 року активи підприємства зменшилися на 8 %. Знос основних засобів складає 57,1 %. Інших даних фінансової звітності підприємство не надає.

Крім того, за даними UA EITI [45] станом на 2016 рік підприємство мало прострочену заборгованість перед державою за кредитами (позиками), наданими суб'єктам господарювання за рахунок коштів, залучених державою та/або під державні гарантії у сумі 598339 тис грн. (договір кредиту від 21.12.2011 між ПАТ «Лисичанськвугілля» та Державним банком розвитку КНР).

ДП «Шахта «Надія» також є традиційно збитковим підприємством. За 2016 рік його чистий збиток збільшився на 6409 тис грн. і склав у сукупності 87927 тис грн. Операційні витрати підприємства скоротилися на 7,3 % і становили на кінець 2016 р. 226520 тис. грн. Скорочення операційних витрат

досягнуто за рахунок зменшення витрат на оплату праці і відрахувань на соціальні заходи. Ступінь зносу основних засобів підприємства становить 68,3%, більш детальних даних для аналізу підприємство не надає.

Для повноти аналізу доцільно розглянути також показники діяльності державних вугледобувних підприємств, які представляють собою одну шахту.

ДП «Шахта №1 «Нововолинська» протягом 2016 року отримала 25874 тис грн. чистого збитку додатково до наявних на початок періоду 81493 тис грн.. У 2016 році шахта різко скоротила у 2016 році матеріальні витрати і відрахування на соціальні заходи і спромоглася залишити операційні витрати незмінними на рівні 58 011 тис грн. При цьому адміністративні витрати підприємства зросли, а активи зменшилися майже на 10 %.

Знос основних засобів підприємства складає 82 %. За 2016 рік нараховано 1724 тис грн. амортизаційних відрахувань, використання яких протягом року не відбувалося.

ДП «Шахта №1 «Нововолинська» має чистий збиток за 2016 рік у розмірі 2705 тис грн. при накопичених на початок року збитках у розмірі 51871 тис грн. Шахта згортає діяльність, чому відповідають показники операційних витрат, що скоротилися протягом року майже удвічі за рахунок усіх елементів операційних витрат, зокрема, матеріальні витрати скоротилися у 3,6 рази, витрати на оплату праці – у 2,3 рази, відрахування на соціальні заходи – у п'ять разів, інші операційні витрати – удвічі. При цьому знос основних засобів шахти складає 95,3 %. Шахта є діючою і працює у режимі водовідливу.

В такому ж стані перебувають ДП «Шахта імені Д. С. Коротченка» і ДП «Шахта Візейська».

Слід відзначити, що фактична зольність рядового вугілля, видобутого з покладів у Донецькій, Луганській і Дніпропетровській областях в середньому складала 42,1%, в той час, як для Львівсько-Волинського басейну вона

становила 54,1 %. Цей фактор свідчить про різні потреби у збагаченні рядового вугілля і, відповідно, якість готової вугільної продукції.

Аналіз економічних показників діяльності вугледобувних підприємств України за даними Міненерговугілля [103] показав, що собівартість 1 т готової товарної вугільної продукції продовжує зростати. У 2016 р. в середньому по Україні цей показник нижчий, ніж на вугледобувних підприємствах Міненерговугілля, на 31,8%. На початок 2017 р. собівартість 1 т готової вугільної продукції на державних підприємствах в середньому перевищувала її ціну у 2,47 рази (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Окремі фактичні показники вугледобувних підприємств  
станом на 01.01.2017 р.**

Підприємство	Видобуток за 2016 р., млн. т	Ціна	Собівар- тість	Податковий борг, млн.грн
		1 т вугільної продукції, грн.		
1	2	3	4	5
<i>Державні вугледобувні підприємства</i>				
ДП «Шахта ім. М.С.Сургая»	0,38	1 098,56	1 961,17	62,31
ДП «Південнодонбаське №1»	0,56	1 039,64	1 706,19	172,89
ДП «Красноармійськвугілля»	0,94	1 529,83	2 653,36	298,67
ДП «ВК "Краснолиманська»	0,28	982,49	2 473,81	121,86
ДП «"Селидіввугілля"»	1,45	1 613,14	2 744,47	454,27
ДП «Торецьквугілля»	0,30	1 228,21	4 215,58	48,80
ДП «Первомайськвугілля»	0,48	1 523,92	3 566,92	195,85
ПАТ «Лисичанськвугілля»	0,68	1 359,52	9 967,71	256,70
ДП «Львіввугілля»	1,77	1 460,11	1 599,68	319,68
ПАТ «шахта Надія»	0,14	1 379,31	1 167,12	170,83

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4	6
ДП «Волиньвугілля»	0,31	1 174,57	3 538,79	98,54
<b>Приватні вугледобувні підприємства</b>				
ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля»	18,60	1734,28	1038,36	-
ПрАТ «ДТЕК "Шахта Комсомолец Донбасу»	4,29	1522,14	956,33	3,17
ТОВ «ДТЕК Свердловантрацит»	4,03	1922,60	1117,87	12,22
ТОВ «ДТЕК Ровенькиантрацит»	3,91	1602,55	972,72	9,28
ПАТ «Шахтоуправління Покровське»	3,45	1734,85	1120,44	-
ТОВ «ДТЕК Добропіллявугілля»	2,39	1752,00	988,34	-
ПрАТ «Краснодонвугілля»	0,84	1787,34	1492,90	-
ТДВ «Шахта Білозерська»	0,75	1864,20	1380,35	0,01

При зростанні собівартості 1 т товарної вугільної продукції державні вугледобувні підприємства мали пропорційне зростання збитків за результатами господарської діяльності і від'ємні показники рентабельності, що призвело до збільшення обсягів їх державної підтримки. Саме собівартість видобутку вугілля є комплексним показником, у якому знаходять відображення всі сторони виробничої й фінансово-господарської діяльності підприємства і який доцільно враховувати при вирішенні завдань вибору напрямків розвитку шахт.

У цьому зв'язку окремо слід зупинитися на обсягах і динаміці екологічного податку, який сплачується вугледобувними підприємствами. За даними UA EITI [45] побудована табл. 2.3. Відповідно до Наказу Міненерговугілля України від 03.11.2014 р. № 771 «Про внесення змін до Галузевих методичних рекомендацій з обліку витрат на виробництво готової вугільної продукції, затверджених наказом Міністерства вугільної промисловості України від 31.01.2008 № 48» екологічний податок включено до складу



загальнови­роб­ничих витрат ви­роб­ничої собівартості на шахтах (розрізах) або до складу адміні­стра­тивних витрат вугледобувного підприємства за пунктом 3.4.6. «Податки, збори та інші передбачені законодавством платежі (крім тих, які вносяться у ви­роб­ничу собівартість продукції)».

Таблиця 2.3

**Надходження від екологічного податку  
вугледобувних підприємств, тис грн**

<b>Підприємство</b>	<b>2014 р.</b>	<b>2015 р.</b>	<b>Відхилення</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
ДП «Красноармійськвугілля»	181,98	17,07	-164,91
ДП «Львіввугілля»	301,60	0,10	-301,50
ДП «Шахта ім. М. С. Сургая»	н/д	н/д	н/д
ДП «Шахтоуправління «Південнодонбаське №1»	232,34	105,79	-126,55
ДП «Лисичанськвугілля»	120,75	57,00	-63,75
ПАТ «Шахта «Надія»	351,87	1207,61	+855,74
ДП «Горецьквугілля»	841,56	н/д	-
ПрАТ «Краснодонвугілля»	13373,93	8008,19	-5365,74
ДП «ВК «Краснолиманська»	3570,87	2580,44	-990,43
ТДВ «Шахта «Білозерська»	1688,39	2304,16	+615,77
ТОВ «ДТЕК «Добропіллявугілля»	7131,07	11228,93	+4097,86
ПрАТ «ДТЕК «Павлоградвугілля»	16490,72	17639,14	+1148,42
ПрАТ «ДТЕК «Ровенькиантрацит»	9935,21	1502,91	-8432,30
ТОВ «ДТЕК «Свердловантрацит»	6462,68	0,09	-6462,59
ПрАТ «ДТЕК «Шахта «Комсомолец Донбасу»	8056,93	0,53	-8056,40
ПрАТ «Шахтоуправління «Покровське»	11296,90	4968,27	-6328,63

Крім того, проведений аналіз показав, що практично на усіх державних вугледобувних підприємствах протягом 2016 р. спостерігалось зниження частки використання ви­роб­ничих потужностей (коливання від 23,3 % до 67,0 % при нормативному значенні 90,0 %), що спричиняється, у т.ч., високим ступенем зносу обладнання: від 42,2 % до 90,0 % для окремих шахт. Протягом 2012-2016

рр. спостерігалася загальна тенденція до зростання вартості основних виробничих фондів і незначне зростання їх активної частини.

Відзначимо, що в рамках реалізації програми реформування вугільної галузі, одним із шляхів вирішення проблем буде залучення інвестицій шляхом приватизації збиткових підприємств. Постановою КМУ від 12.05.2015 р. №271 «Про проведення прозорої та конкурентної приватизації у 2015 році» [115] затверджено перелік об'єктів державної власності, що підлягають приватизації у 2015 році, а також перелік об'єктів державної власності, що підлягають приватизації у 2015 році після їх виключення із Закону України «Про перелік об'єктів державної власності, що не підлягають приватизації» – у тому числі по Групі В «Добувна промисловість» – 30 шахт, У 2015 році програма приватизації вугільних підприємств не прийнята, та відповідно, не виконана. Жодне підприємство не приватизоване.

Проектом Державної цільової економічної програми реформування вугільної промисловості на 2015-2020 рр. [115] для оптимізації роботи державних підприємств вугільної галузі визначені підприємства, як такі, що підлягають підготовці до ліквідації або консервації, зокрема:

- 5 шахт з низькими техніко-економічними показниками, високим зносом шахтного фонду, потребі у великих обсягах капітальних інвестицій, але значними промисловими запасами вугілля передбачалися до консервації, починаючи з 2015 році;

- 6 шахт, які закінчують відпрацювання промислових запасів або не мають можливості виходу на беззбиткову роботу при значних капітальних інвестиціях, передбачаються до ліквідації, починаючи з 2015 році.

Згідно з проектом держпрограми, на консервацію заплановано було передати шахту ім. Димитрова (ДП «Красноармійськвугілля»), шахти «Золоте» і «Тошківська» (обидві – ДП «Первомайськвугілля»), шахти «Новодружівська» і «Привольнянська» (обидві – АТ «Лисичанськвугілля»). Підготовці до ліквідації підлягають шахти «Північна» і «Південна» (обидві –

ДП «Дзержинськвугілля»), шахту «Родинська» (ДП «Красноармійськвугілля»), шахта «Зарічна» (ДП «Львіввугілля»), шахти «№1 Нововолинська» і «№9 Нововолинська» (обидві – ДП «Волиньвугілля»).

Метою зазначеного документу, зокрема, є переведення вугільної галузі на бездотаційний і самоокупний режим діяльності з вирішенням соціальних і економічних проблем шахтарських регіонів. Орієнтовний обсяг фінансування заходів на 2015-2020 роки – 27163,1 млн. грн., у т.ч. з державного бюджету – 11385,5 млн. гривень.

Разом з тим, як відзначається у Звіті Рахункової палати України «Про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, передбачених Міністерству енергетики та вугільної промисловості України на державну підтримку вугледобувних підприємств на часткове покриття витрат із собівартості готової товарної вугільної продукції», оновленою Енергетичною стратегією України на період до 2030 року, схваленою Урядом у 2013 році, визначені основні напрями вдосконалення державної підтримки вугільної галузі, зокрема заморожування загальних видатків державної підтримки галузі, не допускаючи їх зростання; корпоратизація державних вугільних підприємств; для підвищення інвестиційної привабливості вугільної галузі в процесі приватизації допускається надання державної підтримки вугледобувним підприємствам (за умов, що її обсяг має знижуватися не менш ніж на 20 % у рік з повною ліквідацією субсидій через 5 років) [41].

Міжнародна практика свідчить, що позитивні результати реформування галузі можуть бути досягнуті лише протягом тривалого часу і за умов значних фінансових витрат, зокрема, при вирішенні соціальних питань. Однак окремої бюджетної програми для реалізації заходів не запроваджено, відповідно, коштів на реалізацію заходів не передбачено. Як показує міжнародний досвід, реструктуризація і закриття державних вугледобувних підприємств призводить до великих витрат бюджетних коштів, як разових (стимулюючі

виплати, допомогу по безробіттю тощо, так і довготермінових (перенавчання, створення нових робочих місць). [41].

Особливість державної підтримки вугільної промисловості України полягає в тому, що вона не тільки фінансова підтримка збиткових вугільних шахт, а й інструмент розв'язання ряду соціально-економічних проблем цілих регіонів країни. Проте існуюча система державної підтримки вугільної галузі недосконала. Не вирішуються питання формування ціни та собівартості вугільної продукції, збільшується збитковість вугледобувних підприємств. Міністерством не забезпечено зменшення собівартості готової товарної вугільної продукції, яку виробляють державні підприємства, та ефективного використання бюджетних коштів, передбачених на часткове покриття витрат із собівартості продукції.

З таких умов, питання підвищення потенціалу розвитку вугледобувних підприємств набувають особливої гостроти. При цьому, як свідчать результати проведеного аналізу, усі часткові потенціали ПРВП перебувають на незадовільному рівні, однак фінансовий стан підприємств, інвестиційна непривабливість галузі, відмова Уряду від надання фінансової допомоги державним шахтам для часткового покриття витрат із собівартості готової вугільної товарної продукції суттєво обмежують спроможність вугледобувних підприємств щодо нарощування ПРВП за усіма напрямками.

Отже мають бути обрані найбільш перспективні напрямки підвищення ПРВП, на яких мають бути зконцентровані ресурси для реалізації стратегії його підвищення. Першим кроком у цьому напрямі має стати обґрунтування методичних засад щодо кількісного оцінювання наявного рівня ПРВП, що забезпечить можливість моніторингу динаміки показників за його окремими складовими – частковими потенціалами, прогнозування його рівня, встановлення ступеня реакції ПРВП на зміни його часткових потенціалів, що сприятиме обґрунтованості заходів стратегії підвищення ПРВП.

2.2. Удосконалення методичного підходу до оцінювання потенціалу розвитку вугледобавного підприємства.

Питанням оцінювання потенціалу розвитку вугледобувного підприємства присвячено значну кількість наукових праць, однак єдиних, уніфікованих методичних рекомендацій з цього приводу поки не існує.

М. Пашкевич, розуміючи під потенціалом будь-якого підприємства його здатність у довгостроковій перспективі нарощувати обсяг доходу та прибутку, з цих позицій виділяє два концептуальні підходи до формування та оцінки потенціалу шахти. Згідно першого, традиційного підходу шахта розглядається, як комплекс засобів для видобутку корисних копалин. У другому, запропонованому автором, підході шахта розглядається, як відокремлений господарюючий суб'єкт з власною майновою базою. Автор обґрунтовує модель кількісної оцінки економічного потенціалу вугледобувного підприємства з урахуванням можливих напрямів диверсифікації його діяльності, як під час діяльності за основним призначенням, так і після закриття, яка заснована на визначенні економічного потенціалу видобутку вугілля підприємством і економічного потенціалу використання виробничих потужностей вугледобувного підприємства для цілей інших економічних галузей, який розраховується на основі потенціалу реалізації  $n$ -го бізнес-проекту на базі виробничих потужностей вугледобувного підприємства і кількості бізнес-проектів, що можуть бути реалізовані на базі виробничих потужностей вугледобувного підприємства [105]. Слід зауважити, що розглянута методика стосується скоріше визначення потенціалу диверсифікації вугледобувного підприємства, особливо в стадії його ліквідації.

На позиції використання показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства, для оцінки інноваційного потенціалу підприємства наполягають Р. Мірошник та Л. Меренюк, пропонуючи такі показники:

показник власного оборотного капіталу, який характеризує ту частину власного капіталу підприємства, що є джерелом формування його оборотних активів;

власні джерела формування запасів – різниця між величиною власного капіталу підприємства і величиною його необоротних активів;

власні і довгострокові позикові джерела формування запасів – сума власних джерел формування запасів та величини довготермінових зобов'язань [88].

У зв'язку з цим слід відмітити, що, по-перше, в науковій літературі представлено багато наукових праць, присвячених визначенню структури й оцінці саме інноваційного потенціалу підприємства. Вважаємо, що інноваційний потенціал як сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку, та умовозабезпечуючих чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому [16] по суті є потенціалом розвитку підприємства на інноваційній основі, яка є єдиною можливою за сучасних умов зростання глобальної конкуренції і запровадження ринкових засад господарювання у вугільній галузі. Тому у подальшому інноваційний потенціал розглядається нами як потенціал розвитку.

По-друге, враховуючи виявлені вище проблеми фінансового стану вугледобувних підприємств, вважаємо недоцільним використання такого підходу до оцінки ПРВП.

А. Турило розглядає потенціал підприємства саме як його можливості до розвитку і виділяє виробничий, економічний і ринковий потенціали як окремі його види, які пропонується оцінювати за показниками витрат враховуються ресурси підприємства в сфері виробництва або усі ресурси підприємства), результатів (вироблений продукт, валовий дохід, прибуток, обсяг реалізації, реалізований ринковий попит) та ефективності (ефективність

підприємства) [147]. Недоліком такого підходу, на наш погляд, є неможливість оцінити складові потенціалу розвитку і їхній вплив на загальний результат, а по-друге – вплив надто великої кількості сторонніх факторів на кінцеву оцінку, прояв яких практично неможливо елімінувати. В цілому запропоновані методичні рекомендації відображають три окремі підходи до визначення потенціалу розвитку вугледобувного підприємства: ресурсний, результативний і цільовий, і не синтезуються в роботі у цілісний, системний підхід, оскільки самі виокремлені потенціали не об'єднуються, а розглядаються окремо.

Іншим, принципово відмінним підходом до оцінювання потенціалу розвитку підприємства є застосування експертної оцінки. Такий підхід покликаний, по-перше, уможливити кількісну оцінку показників якісного характеру, по-друге, врахувати у неявному вигляді на основі думок експертів фактори й чинники, які впливають на досліджувані показники і не можуть бути від них відокремлені, по-третє, забезпечити єдність одиниць вимірювання різномірних і різноспрямованих показників.

Методичний підхід до кількісного визначення потенціалу розвитку підприємства на основі експертної оцінки пропонує, зокрема, Л. Калініченко, виділяючи такі складові інноваційного потенціалу підприємства, як: освоєння нових технологій; покращення стану обладнання; удосконалення механізму управління об'єктами інтелектуальної власності; удосконалення організаційної структури; покращення системи стимулювання персоналу; збільшення рівня сприйнятливості робітників до інновацій. Далі авторка пропонує розраховувати інтегральний показник інноваційного потенціалу з урахуванням вагових коефіцієнтів, визначених експертним шляхом [47]. Прихильниками методичного підходу на основі експертних оцінок є також О. Маслак, Л. Квятковська [81] та низка інших авторів.

В основу матричних методів покладено ідею розгляду процесів розвитку в їх взаємозалежності та, можливо, в динаміці. Використовуючи матричні

методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку. Матричними методами широко користуються американські консультативні фірми, а за належного інформаційного забезпечення такі методи можуть бути надійним інструментом для оцінки конкурентоспроможності потенціалу й вітчизняних підприємств [81], однак це не зовсім відповідає цілям даного дослідження. Матричні методи, по-перше, фіксують прояви потенціалу підприємства, тобто, доцільні при оцінці скоріше його реалізації, а по-друге – також відображають прояви супутніх чинників, які не характеризують потенціал розвитку підприємства, а відображають опосередковано умови, які роблять цей розвиток можливим.

Аналіз джерел показує, що матричні методи застосовуються для визначення (на основі схожості характеристик потенціалу розвитку) груп вугледобувних підприємств, які будуть віднесені до перспективних або безперспективних з точки зору їх збереження і розвитку або ліквідації, а також для визначення стратегії розвитку підприємства залежно від результатів ранжирування або класифікації. Так, зокрема, В. Марченко, Ю. Плетньова пропонують матрицю, побудовану на основі показників прибутковості вугледобувних підприємств і зводять їх у чотири сегменти («невдахи», «вожді», «господарі», «марнотрати»), на основі чого визначають чотири типи стратегій розвитку потенціалу підприємства, залежно від того, до якої з груп вого потрапляє [80]

Індикаторні методи ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу суб'єктів від підприємства до національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого досліджуваного об'єкта і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності його функціонування. Кожен індикатор, своєю



чергою, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта. Отже, постає складне завдання з відбору найвагоміших індикаторів для оцінки кожного з виявлених факторів [81]. До індикаторного методу вдається, зокрема, О. Сердюк, виділяючи індикатори потенціалу, які у своїй сукупності комплексно характеризують доцільність експлуатації вугледобувних підприємств: виробничої потужності, кількості працівників, збитковості, виробничих запасів, якості продукції [131, 132]. До нього вдаються В. Макаров, М. Перов, М. Макортецький, І. Новицький [75] при оцінці технологічного рівня вугледобувного підприємства, рівня комплексної механізації робіт, економічності роботи шахти, впливу природних факторів, життєздатності шахти, її соціального ефекту тощо.

Н. Голубева і К. Наливайченко в роботі [25] вдаються до моделювання, визначаючи причинно-наслідкові зв'язки між елементами потенціалу й показниками діяльності підприємства у ході комплексної оцінки. Зокрема, встановлюються залежності показника фондівіддачі від рівня зносу обладнання, зміни продуктивності праці та обсягів видобутку вугілля тощо. Однак проблемою такого підходу є, по-перше, умова збереження виявлених закономірностей на горизонті прогнозування, що сумнівно через високу мінливість зовнішнього середовища, а по-друге, методична й статистична складність побудови результуючої функції, яка має враховувати велику кількість змінних і потребує великого обсягу фактологічної інформації, збирання якої може перевищувати терміни «життєздатності» самої моделі.

Окремо слід зауважити, що, як видно з проведеного аналізу методичних підходів до кількісної оцінки ПРВП, кожен з них виходить з розуміння авторами сутності потенціалу розвитку і його структури.

Враховуючи викладене, при формуванні методичного підходу до кількісного оцінювання рівня потенціалу розвитку вугледобувного підприємства були прийняті такі вихідні положення.

По-перше, велика кількість часткових показників рівнів окремих складових ПРВП потребує створення об'ємної бази первісних даних і надвеликих обсягів розрахунків, що потребує невиправданих ресурсних витрат, в тому числі – на створення складної методики обчислення показників, збирання і первинної обробки фактологічної інформації, удосконалення інформаційно-аналітичної системи підприємства, забезпечення відповідними кадрами та ін. Крім того, одні й ті самі показники можуть використовуватися у розрахунках неодноразово, що може призвести до подвійного їх обліку. Виходячи з цього, є доцільним використання агрегованих показників, які безпосередньо не вимірюються, але певним чином інтегрують первинні показники і обчислюються на основі їх статичних значень.

По-друге, оскільки показники є різнорідними за одиницями вимірювання, для кількісної оцінки рівня ПРВП та його складових доцільно використовувати інтегральні індекси (або коефіцієнти), які дозволяють представляти величину показника у частках одиниці.

По третє, має бути забезпечений єдиний підхід до обліку впливу часткового показника на зміну рівня ПРВП, тому приймемо умову, що збільшення кожного окремого показника призводить до зростання загального результату – рівня ПРВП.

По-четверте, для уможливлення порівняння показників між собою застосовується прийом їх нормалізації (уніфікації), тобто, приведення до певної бази порівняння. Для вугледобувних підприємств такою базою зазвичай виступають середні або екстремальні показники по галузі. Однак, враховуючи той факт, що велика частина окремих показників функціонування вугледобувних підприємств представляє собою дані їхньої внутрішньої звітності і є недоступною для інших, доцільно застосовувати цей прийом лише для характеристики гірничо-геологічних умов розвитку підприємства. Такі дані наявні у базі загальнодоступної статистичної інформації Міністерства енергетики і вугільної промисловості України та у науковій літературі.

По-п'яте, переважна більшість державних вугледобувних підприємств є збитковими, в той час як приватні вугледобувні підприємства – прибуткові, що створює додаткові можливості, зокрема фінансові, для їх розвитку, яких не мають державні підприємства. Тому методика повинна передбачати можливість виключення з розрахунку інтегрального показника ПРВП тих часткових показників, абсолютне значення яких не перевищує визначеної певної критичної межі.

По-шосте, кількісне оцінювання часткових показників ПРВП проводиться за формулою середнього геометричного (середнього пропорційного), а інтегрального ПРВП – як площі фігури, яка утворюється на пелюстковій діаграмі, промені якої відповідають складовим потенціалу розвитку вугільних підприємств.

На підставі викладеного можуть бути запропоновані методичні положення щодо кількісної оцінки рівня ПРВП та його окремих складових.

### 1. Природно-технологічний потенціал.

1.1. Коефіцієнт перспективності. Відображає можливість функціонування вугледобувного підприємства, виходячи з балансових запасів вугілля. Оскільки згідно вимог СОТ перспективними вважаються шахти з забезпеченістю балансовими запасами не менше, ніж на три роки, коефіцієнт перспективності може бути врахований наступним чином:

$$K_{\text{персп}} = \begin{cases} 1, & \text{якщо } P_{\text{пер}} > 3 \\ 0, & \text{якщо } P_{\text{пер}} \leq 3 \end{cases} \quad (2.1)$$

де  $P_{\text{пер}} = \frac{B_3}{P_{\text{вр}}}$  (років),  $B_3$  - промислові запаси вугледобувного підприємства, тис. т,  $P_{\text{вр}}$  - виробнича потужність підприємства, тис. т/рік.

1.2. Коефіцієнт сприятливості гірничо-геологічних умов. Основними природними факторами, які найбільше впливають на формування виробничих характеристик шахт, є: потужність пласта; кут падіння пласта; глибина розробки; зольність вугілля; багатогазовість пластів; водоприток [75., с. 29].

Враховувати ці фактори на розвиток вугледобувного підприємства пропонується за формулою:

$$K_{сприят} = \sqrt[6]{\prod_{i=1}^6 X_i}$$

де  $X_1 = 1 - (H/H_{cy})$  – показник глибини розробки пластів,  $H$  – глибина підрахунку промислових запасів вугледобувного підприємства, м,  $H_{cy}$  – середня глибина розробки пластів, м;  $X_2 = 1 - (E/E_{cy})$  – показник потужності розроблюваних пластів,  $E$  – середньодинамічна потужність пластів вугледобувного підприємства, м,  $E_{cy}$  – максимальна потужність пластів на шахтах України, м;  $X_3 = \alpha/\alpha_{cy}$  – показник куту падіння пластів,  $\alpha$  – кут падіння розроблюваних пластів вугледобувного підприємства, град.,  $\alpha_{cy}$  – максимальний кут падіння розроблюваних пластів на шахтах України, град.;  $X_4 = Z/Z_{cy}$  – показник зольності вугілля,  $Z$  – середнє значення зольності видобутого підприємством вугілля,  $Z_{cy}$  – максимальний показник зольності видобутого вугілля по галузі;  $X_5 = V/V_{cy}$  – показник водоприливу,  $V$  – водоприлив на вугледобувному підприємстві, м<sup>3</sup>/рік,  $V_{cy}$  – максимальний водо прилив по підприємствах галузі, м<sup>3</sup>/рік;  $X_6$  – показник багатогазовості пластів (приймається залежно від категорії підприємства за рівнем відносного метановиділення на 1 т добового видобутку:  $X_6=0,75$  для підприємств першої категорії,  $X_6=0,5$  для підприємств другої категорії,  $X_6=0,25$  для підприємств третьої категорії. Для усіх надкатегорійних підприємств за газом і за викидами встановлюються однакові значення  $X_6=1$ ).

Інтегральний показник рівня природно-технологічного потенціалу пропонується розраховувати за формулою:

$$ПТП = \sqrt{K_{персп} K_{сприят}} \quad (2.3)$$

## 2. Технічний потенціал.

2.1. Коефіцієнт комплексної механізації. Відображає рівень механізації підготовчих і очисних робіт [Макаров В.М., с. 29] і розраховується за формулою:

$$K_{км} = \frac{1}{3} \sum_{i=1}^3 Y_i$$

де  $Y_1, Y_2, Y_3$  – коефіцієнти механізації очисних робіт, комбайнового проведення прохідницьких робіт, проведення виробок з механізованим навантаженням відповідно.

2.2. Коефіцієнт структури основних виробничих фондів. Потенціал ОПФ є одним із найважливіших факторів підвищення ефективності виробництва і, оскільки видобуток вугілля забезпечується їх активною частиною, то і найбільш ефективною буде вважатися та структура, де значення її ваги буде вище [25], хоча нормативного значення цього показника не існує.

$$K_{сОПФ} = \frac{ОПФ_{ач}}{ОПФ} \quad (2.4)$$

де  $ОПФ_{ач}$  – вартість активної частини ОПФ, тис. грн.,  $ОПФ$  – загальна вартість основних промислових фондів вугледобувного підприємства, тис. грн.

2.3. Коефіцієнт технічного стану ОВФ. Технічний стан ОВФ може бути оцінений за допомогою коефіцієнтів фізичного і морального зносу.

Фізичний знос як втрата основними фондами їх споживчих якостей є проявом впливу на основні фонди різноманітних умов експлуатації, зокрема технічних (змінність, експлуатаційні навантаження, якість технічного обслуговування і т. д.). Розмір фізичного зносу ОВФ залежить, у тому числі, від якості їхнього виготовлення, запроектованих технічних характеристик, властивостей матеріалів, кваліфікації обслуговуючого персоналу, своєчасністю і якістю проведеного поточного обслуговування і ремонту тощо. Постійно накопичуючись, фізичний знос знижує технічні і економічні характеристики ОВФ і в кінцевому підсумку призводить до повної втрати

ними споживчої вартості, робить непридатними для використання. Коефіцієнт фізичного зносу може бути оцінений кількома шляхами, у т.ч. – як співвідношення фактичного і нормативного строку служби обладнання, споруд. З іншого боку, моральний знос як зменшення вартості основних фондів під впливом підвищення продуктивності праці в галузях, що виробляють засоби праці, а також у результаті створення нових, більш продуктивних та економічно вигідних машин і устаткування, ніж ті, що перебувають в експлуатації, і настає навіть раніше за фізичний [43]. Моральний знос оцінюється за різними методиками залежно від форми морального зносу і потребує даних про продуктивність або інший пріоритетний техніко-експлуатаційний показник засобів праці, які можуть скласти альтернативу існуючим. Тому будемо вважати, що фізичний знос достатньо відображає також і стан морального зносу ОВФ, є репрезентативним для оцінювання технічного стану ОВФ, який може бути визначений за формулою:

$$K_{mOPF} = 1 - (A/B_n) \quad (2.5)$$

де  $A$  – сума амортизаційних відрахувань за весь період експлуатації, грн.,  $B_n$  – первісна вартість ОВФ, грн.

Інтегральний показник рівня технічного потенціалу вугледобувного підприємства пропонується визначати за формулою:

$$ТП = \sqrt[3]{K_{км} K_{сOPF} K_{mOPF}} \quad (2.6)$$

### 3. Організаційно-управлінський потенціал.

3.1. Коефіцієнт укомплектованості промислово-виробничим персоналом. Відображає ступінь достатності кадрових ресурсів для здійснення основної виробничої діяльності, що є аспектом прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства, тобто кількісних і якісних трансформацій

об'єкта управління. Цей процес може супроводжуватися змінами якісних характеристик персоналу, приведенням їх у відповідність потребам оновленого об'єкта управління (технологічних процесів, модернізованого обладнання тощо). Однак питання розвитку персоналу, які відбуваються поза процесом розвитку підприємства, стосуються управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію функціонування об'єкта управління. Тому у даному випадку використовується саме показник укомплектованості промислово-виробничим персоналом, який пропонується визначати за формулою:

$$K_{упвп} = 1 - \left( \frac{ПВП_{факт}}{ПВП_{норм}} \right) \quad (2.7)$$

де  $ПВП_{факт}$ ,  $ПВП_{норм}$  – відповідно фактична і нормативна (розрахункова, планова) чисельність ПВП, осіб. Може розраховуватися як сумарна кількість за окремими групами ПВП.

3.2. Коефіцієнт ефективності витрат на управління. Згідно з Методикою аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки [84] розраховується за формулою:

$$K_{еву} = 1 - \frac{B_{уп}}{B_3} \quad (2.8)$$

де  $B_{уп}$  – витрати на управління, тис.грн,  $B_3$  – загальні витрати, тис. грн.

3.3. Коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління. Згідно з Методикою аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки [84] розраховується за формулою:

$$K_{еау} = 1 - \frac{З_{уп}}{B_3} \quad (2.9)$$

де  $З_{уп}$  – витрати на оплату праці апарату управління, тис.грн,

Необхідно відзначити, що показники ефективності витрат на управління і ефективності витрат на утримання апарату управління є окремими елементами системи показників оцінки ефективності механізму управління

підприємством, до якої входять також показники ефективності діяльності управлінського персоналу і рентабельності управління, які визначаються через величину прибутку підприємства від звичайної діяльності [84].

Крім того, як зауважує В. Макаров, основними показниками успішної роботи вугільних підприємств є не тільки виконання плану з видобутку вугілля, але й показники, значення яких залежить від результатів роботи усіх виробничогосподарських ланок шахти: собівартості, прибутку, рентабельності та інших економічних показників [75], тому їх доцільно враховувати у формі агрегованих показників при оцінці фінансово-економічного потенціалу вугледобувного підприємства.

Інтегральний показник організаційно-управлінського потенціалу визначається за формулою:

$$ОУП = \sqrt[3]{K_{y\text{нвн}}K_{e\text{ey}}K_{e\text{ay}}} \quad (2.10)$$

#### 4. Фінансово-економічний потенціал.

4.1. Коефіцієнт фінансової стійкості. Фінансова стійкість у загальному розумінні представляє собою такий стан фінансових ресурсів, за якого підприємство, вільно маневруючи грошовими коштами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробничо-торгівельної діяльності, а також витрати на його розширення й оновлення [32, с. 52]. У «класичному» варіанті аналізу фінансової стійкості підприємства використовується п'ять основних показників-коефіцієнтів: фінансової автономії, фінансової залежності, ризику, маневреності власного капіталу, співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості. Аналіз змісту показників дозволяє відібрати ті з них, які в інтегрованій формі релевантно розкривають потенціал розвитку підприємства:

- коефіцієнт автономії (частка власного капіталу у загальних вкладеннях у підприємство, тобто, фінансова незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності);



- коефіцієнт фінансового ризику (відношення позикового капіталу до власного);
- коефіцієнт маневреності власного капіталу (частка власного капіталу підприємства, що перебуває в мобільній формі).

Показник фінансової стійкості підприємства створює можливості для розвитку, якщо його рівень перевищує мінімальне критичне значення. Виходячи з викладеного пропонується визначати інтегральний показник фінансової стійкості таким чином:

$$K_{фср} = \sqrt[3]{K_{авт}K_{фр}K_{ман}} \quad , \quad (2.11)$$

де  $K_{авт}$ ,  $K_{фр}$ ,  $K_{ман}$  – коефіцієнти фінансової автономії, фінансового ризику, маневреності власного капіталу.

Значення  $K_{фс}$  приймається згідно умов:

$$K_{фс} = \begin{cases} 0,42, \text{ якщо } K_{фср} \geq \sqrt[3]{K_{автmin}K_{фрmin}K_{манmin}} \\ 1, \text{ якщо } K_{фср} < \sqrt[3]{K_{автmin}K_{фрmin}K_{манmin}} \end{cases}$$

де  $K_{автmin}$ ,  $K_{фрmin}$ ,  $K_{манmin}$  – нижня межа допустимих значень відповідних коефіцієнтів:  $K_{автmin}=0,5$ ;  $K_{фрmin}=0,5$ ;  $K_{манmin}=0,3$ .

4.2. Коефіцієнт впливу економічних факторів. Показниками успішної роботи вугільних підприємств є не тільки виконання плану з видобутку вугілля, але й показники, значення яких залежить від результатів роботи усіх виробничо-господарських ланок вугледобувного підприємства: собівартості, прибутку, рентабельності та інших економічних чинників. В Макаров та інші запропонували оперувати категоріями прибутку і рентабельності для визначення показника впливу економічних факторів на перспективність вугільних підприємств [75, с. 28]:

$$K_{евр} = \frac{s-c}{c} \quad , \quad (2.13)$$

де  $S$  – оптова ціна 1 т вугілля, грн;  $C$  – собівартість 1 т вугілля вугледобувного підприємства, грн.

Враховуючи, що переважна більшість державних вугледобувних підприємств є збитковими, значення даного показника можуть бути від'ємними, що свідчить про негативний вплив зовнішнього середовища можливість розвитку. Для усунення цього протиріччя скористаймося попереднім прийомом для визначення показника впливу економічних факторів і приймемо умови:

$$K_{ев} = \begin{cases} K_{евр}, \text{ якщо } K_{евр} > 0 \\ 1, \text{ якщо } K_{евр} < 0 \end{cases} \quad (2.14)$$

4.3. Коефіцієнт санаційної спроможності. Виходячи з вже відміченого факту збитковості більшості державних вугледобувних підприємств, при визначенні їх можливості до розвитку (хоча б і з державною підтримкою як соціально важливих об'єктів, особливо у моногалузевих містах) доцільно визначити їх санаційну спроможність як наявність у підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, фінансових, організаційно-технічних та інших можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації. Аналіз праць з цього напрямку дозволив виділити роботу О. Ліснічук [72], яка пропонує використання елементів теорії бажаності і функції Харінгтона до набору кількісних та якісних показників, що характеризують стан складових, що характеризують санаційний потенціал підприємства. У якості таких складових авторка визначає фінансовий, кадрово-управлінський, виробничо-технологічний, інноваційний і маркетинговий часткові потенціали, які фактично представляють собою потенціал розвитку вугледобувного підприємства. Враховуючи це, а також сам метод розрахунків, запропонований О. Ліснічук, доцільно скоротити дану методику і звернутися до фінансових показників санаційної спроможності.

Згідно з [111, с.39] санаційну спроможність підприємства можна визначити за допомогою експрес-аналізу за такими основними показниками, як:

– коефіцієнт покриття:  $K_{пок} = \frac{A_{об}}{П_{зоб}}$ , де  $A_{об}$  – оборотні активи підприємства, тис. грн.,  $П_{зоб}$  – поточні зобов'язання, тис.грн. ;

– коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами:  $K_{звоз} = \frac{Д_в - B_{нак}}{B_{ак}}$ , де  $Д_в$  – власний капітал підприємства, тис.грн,  $B_{нак}$  – вартість необоротних активів підприємства,  $B_{ак}$  – вартість оборотних активів підприємства, тис. грн.;

– коефіцієнт Бівера:  $K_B = \frac{П_ч - A}{З_д + З_{ном}}$ , де  $П_ч$  – чистий прибуток підприємства тис.грн,  $A$  – нарахована амортизація, тис.грн,  $З_д$  – довгострокові зобов'язання підприємства, тис.грн,  $З_{ном}$  – поточні зобов'язання підприємства, тис.грн.

Показник санаційної спроможності можна прийняти на рівні 1 для підприємств, які не потребують санації (є прибутковими), і на рівні 0,31 для підприємств, що є збитковими, але санаційно спроможними, оскільки виконуються санаційні вимоги: коефіцієнт покриття не менше 1,5; коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами не манше 0,1; коефіцієнт Бівера не менше 0,2. Тобто, величина показника санаційної спроможності:

$$K_{ссп} = \begin{cases} 0,31, \text{ якщо } (K_n > 1,5) \cap (K_{звоз} > 0,1) \cap (K_B > 0,2) \\ 1, \text{ якщо інакше} \end{cases} \quad (2.15)$$

Інтегральний показник фінансово-економічного потенціалу визначається за формулою:

$$\Phi EP = \sqrt[3]{K_{фс} K_{ев} K_{ссп}} \quad (2.16)$$

##### 5. Ринковий потенціал.

Низка дослідників на розглядають показник ринкового потенціалу як суттєвий з точки зору оцінки потенціалу розвитку вугледобувного

підприємства фактичну відсутність в Україні ринку вугілля [138 с. 14, 130, с. 182]. З іншої точки зору, важливим моментом для виходу із кризового стану є цінова політика для державних шахт. Існуючий низький рівень цін не забезпечує покриття навіть поточних витрат на виробництво, подальший розвиток шахт, штучно поглиблює їх збитковість, створює хибне уявлення про неконкурентоспроможність вугледобувних підприємств.

Важливою для створення конкурентного середовища є лібералізація національного вугільного ринку оскільки зараз переважна частина продукції державних вугледобувних підприємств реалізується через так званий оптовий ринок вугілля (ДП «Вугілля України»), у якому виробники і споживачі позбавлені безпосередніх контактів і, отже, свободи вибору партнерів, можливості договірною визначення умов постачання вугільної продукції та її ціни – все це централізовано [2., с.27]. Тобто, позитивного економічного ефекту можна добитися не лише знизивши витрати на виробництво, а й за рахунок підвищення цін на вугілля до рівня ринкових [79, с.27].

За даними [36], щорічно близько 13 % споживання вугілля в Україні припадає на кінцеве споживання і неенергетичне споживання. Це актуалізує підвищення конкурентоспроможності продукції вугледобувних підприємств. Для її характеристики пропонується обрати показники якості вугілля [130, с. 187] і ефективності її покращення [75, с. 29].

### 5.1. Показник якості вугілля:

$$K_{як} = \sqrt[4]{\frac{K_c}{K_{стах}} \frac{K_z}{K_{зтах}} \frac{K_{вол}}{K_{волтах}} \frac{K_{лр}}{K_{лртах}}} \quad (2.17)$$

де  $K_c$ ,  $K_z$ ,  $K_{вол}$ ,  $K_{лр}$  – коефіцієнти вмісту сірки, зольності, вологи і виходу летючих речовин відповідно;  $K_{стах}$ ,  $K_{зтах}$ ,  $K_{волтах}$ ,  $K_{лртах}$  – максимальні по галузі значення наведених коефіцієнтів.

5.2. Показник ефективності збагачення рядового вугілля:

$$K_{зб} = 1 - \frac{K_{зб\text{роз}}}{K_{зб\text{max}}} , \quad (2.18)$$

Де  $K_{зб} = \frac{Q_в}{Q_c}$  - коефіцієнт збагачення рядового вугілля на підприємстві,  $K_{зб\text{max}}$  – найкращий по галузі показник,  $Q_в$  – питома теплота згоряння рядового вугілля, мДж/кг.

Інтегральний показник ринкового потенціалу визначається за формулою:

$$РП = \sqrt{K_{як} K_{зб}} \quad (2.18)$$

На підставі усього викладеного кількісну оцінку потенціалу розвитку підприємства пропонується здійснювати на основі графічного методу як площі пелюсткової діаграми ПРВП, що відображає рівень його складових – часткових потенціалів за формулою:

$$ПРВП = \sum_{i=1}^n 0,5a_i b_i \sin\left(\frac{360}{n}\right)$$

де  $a_i, b_i$  – сторони трикутника, утвореного сусідніми на пелюстковій діаграмі значеннями окремих потенціалів-складових ПРВП,  $n$  – кількість трикутників.

Перевагою запропонованого удосконаленого методичного підходу до оцінювання ПРВП є те, що він уможлиблює не тільки кількісне визначення потенціалу розвитку в цілому, але й рівнів окремих його складових – часткових потенціалів, що дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо поліпшення ПРВП і конкретизації елементів стратегії, які спрямовані на розвиток його окремих складових. Зазначимо також, що система показників є відкритою і може доповнюватися, що уможлиблює врахування нових факторів і чинників підвищення ПРВП, які можуть виникати внаслідок змін зовнішнього середовища, що особливо

актуально для формування фінансово-економічного і ринкового часткових потенціалів ПРВП.

### 2.3. Діагностика стану потенціалу розвитку вугледобувних підприємств

Запропонований методичний підхід до оцінювання ПРВП апробований на прикладі двох відокремлених підрозділів ДП «Красноармійськвугілля» (ВП «Шахта Центральна» і ВП «Шахта Стаханова») і двох – ДП «Селидіввугілля» (ВП «Шахта «Курахівська» і ВП «Шахта «Новгородівська»).

ДП «Красноармійськвугілля» створене у 2003 році шляхом реорганізації ВО «Красноармійськвугілля» та його державних підприємств. У складі підприємства працюють 4 шахти («Центральна», «Димитрова», «Родинська», «Стаханова»), що видобувають енергетичне вугілля, основними споживачами якого є теплові електростанції. Виробничі потужності підприємства передбачають щорічний видобуток 2750,0 тис. т вугілля, а промислові запаси шахт – роботу до 2128 року [41].

Зазначимо, що шахті ім. А.Г. Стаханова, виробнича потужність якої у 2,2 раза перевищує потужності інших трьох шахт підприємства, у 2012-2015 роках було спрямовано 993,2 млн. грн. за КПКВК 1101110 (60,7 % від загального обсягу коштів держпідтримки для ДП «Красноармійськвугілля») [41].

За даними внутрішньої звітності досліджуваних підприємств і Міненерговугілля України [Офіційний сайт МЕН] ВП «Шахта Стаханова» ДП «Красноармійськвугілля» введена в експлуатацію в 1974 році з проектною потужністю 4000 тис тон на рік (1330 тон на добу). До 1990 року шахта працювала на рівні 80-87 % своєї проектної потужності. У зв'язку з постійним відставанням в розвитку гірничих робіт, відробки більшої частини підготовлених до виймання запасів високопродуктивних пластів, до кінця 80-х років шахта почала знижувати рівень виробничої потужності. З 1994 року шахтою була встановлена потужність 2850 тис. тон на рік, але вона не була освоєна, більше, ніж на 50 %.

На балансі шахти знаходяться 4 вугільні пласти:  $l_1, l_3, l_7, k_5^b$ . До числа резервних відносяться шари  $m_2$  і  $k_8$ , які мають робочу потужність на обмеженій площі.

Основні характеристики вугільних пластів наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні характеристики пластів  $l_1, l_3, l_7, k_5^b$**

Характеристика пласта	$l_1$	$l_3$	$l_7$	$k_5^b$
Потужність, м	0,6-1,67	1,45-2,3	1,29-1,5	0,55-2,28
Газоносність, м <sup>3</sup> /т с.б.м	6-17	8-20	5-10	10-15
Марка вугілля	$\Gamma_k$	$\text{Ж}_e, \text{Ж}_k$	$\Gamma_k, \text{ДГ}_ж$	$\Gamma_k$
Зольність, %	22,6	16,6	27,6	26,2
Вологість, %	2,4	2,0	3,0	1,9
Вміст сірки, %	3,2	4,1	1,2	2,0
Кут падіння, град	8-12	8-12	8-12	8-12
Продуктивність пласта, т/м <sup>2</sup>	1,47	1,69	1,6	1,27

Поле шахти розташоване в центральній частині Красноармійського вугленосного басейну між горизонтами мінус 650-1220 (глибина 850-1400 м). Площа поля складає 60 кв. км. (у середньому 10 км по простяганню і 6 км по падінню). Шахтне поле розкрито вертикальними стволами та горизонтальними квершлагами. Система підготовки блочна. Кожен блок шахтного поля має повітряподаючий і вентиляційний стволи шахтне поле розкрито 11 стволами.

Шахта віднесена до над категорійних по газу, небезпечна за раптовими викидами породи вугілля. У гідрогеологічному відношенні шахта відноситься до простого типу. Значних притоків води у виробки не спостерігається. Загальний притік води по шахті складає 250 м<sup>3</sup>/годину.

Підготовчі гірничі виробки проводяться за допомогою комбайнів 4ПП2М, П-110, КСП-32, ГКПС, а також буро підривним способом за допомогою бурових установок типу УБШ-252 та породонавантажувальних машин 1ШН-5, 2ПНБ-2Б. На шахті застосовується флангова система

виймання вугілля в очисних забоях. Комбайн працює за однією схемою, виймка вугілля ведеться від конвеєрної виробки.

Пересування секції кріпів здійснюється після проходження комбайном. Роботи в лавах виконуються добовою комплексною бригадою. Протягом доби роботи ведуться у чотири зміни: перша – ремонтна, три зміни по видобутку вугілля. Охорона виробок, що обмежують очисний вибій, здійснюється одним рядом клітей, які складаються з дерев'яних стоек, бутовою полозою.

Для укріплення спряження лав з виробками застосовують кріп посилення з дерев'яних стоек під брус і на брус. На шахті застосовують 2 механізованих комплекси 1КМТ і три механізовані комплекси ЗМКД-90. Для ведення гірничих робіт шахтою застосовується високопродуктивне обладнання, яке дозволяє повністю або в значній частині механізувати виробничі процеси з підготовки та відробки лав, а також транспортування вугілля з забоїв.

Поле шахти «Центральна» ДП «Красноармійськвугілля» розташовано в центральній частині Красноармійського геолого-промислового району Донбасу. Технічними межами поля шахти є: на півночі – технічна межа шахти «Краснолиманська», що відстоїть від стовбурів шахти «Центральна» на відстані близько 4000 м, на півдні – технічна межа шахти імені Димитрова, що відстоїть від стовбурів шахти «Центральна» на відстані близько 2500 м, на заході – технічна межа раніше відпрацьованого поля шахти 3-3 біс і шахти «Новатор», а також гірничі виробки старих шахт і виходи пластів під наноси, на сході кордон шахтного поля проходить за відміткою мінус 650 м – верхня межа шахти ім. Стаханова.

Протяжність поля: по простяганню – 5,7-6,6 км; по падінню – 3,4-4,0 км; Площа шахтного поля – 19,38-26,4 кв. км. Група складності родовища – І. Протяжність гірничих виробок – 56,8 км. Проектна потужність шахти – 700 тис.т на рік, плановий видобуток – 90 тис.т на рік. Категорійність шахти по газу – над категорійна, по пилу – небезпечна, за викидами – безпечна, по самозайманню – безпечна.



На балансі шахти 5 вугільних пластів. В даний час роботи ведуться на пластах  $l_1$ ,  $l_7$ ,  $k_7$ . Марки вугілля:  $l_1 - \Gamma_k$ ,  $l_7 - \Gamma_k + \Gamma_{ЖО_k}$ ,  $k_7 - \Gamma_k$ ,  $h_{10} - \Gamma_P$ . Спосіб розтину – вертикальними стволами. Система розробки – довгими стовпами про простягання з відпрацюванням стовпів зворотним ходом. Максимальна глибина розробки – 660 м. Схема підготовки панельна. Управління покрівлею – повне обвалення. Види транспорту – конвеєрний, рейковий.

Виїмка вугілля здійснюється комбайном 1К101У з механізованим кріпленням 1КД-90. Транспортування корписної копалини з лави здійснюється конвеєром СП-25. За конвеєрними штреками вугілля транспортується стрічковими конвеєрами типу 1Л-80 і 1Л-100, по магістральних – 2Л-100 і 3Л-100. Вантажі по горизонтальних гірничих виробках доставляються акумуляторними електровозами АМ-8Д, 2АМ-8Д, у похилих виробках – підйомними машинами БМ-2000; Ц2,0х1,5; Ц2,5х2,0. Доставка людей по горизонтальних і похилих виробках здійснюється в людських вагонетках ВЛН-10 і ГП-12.

З чотирьох шахт ДП «Красноармійськвугілля» шахта «Центральна» знаходиться в самому скрутному становищі. У червні 2011 р. керівництво ДП прийняло рішення перенарізати єдину лаву «Центральної», відпрацювати вже 10 років і зарядити її обладнанням з шахти «Родинська».

Шахта «Курахівська» розташована в місті Гірник та селищі Курахівка Донецької області, адміністративно підпорядкована Державному підприємству «Селидіввугілля» і введена в експлуатацію в 1943 році. Виробнича потужність шахти 600 тис.т. Промплощадка шахти знаходиться в місті Гірник та селищі Кураховка. Шахта утворилася в результаті з'єднання полів двох довколишніх шахт: шахти № 10 та шахти № 42.

Шахтне поле розкрито шістьма похилими стволами і трьома вертикальними стволами. На даний момент використовуються три похилих стовбура і один вертикальний (вентиляційний шурф). Поле шахти знаходиться в центрі Червоноармійського геологопромислового району і займає вигідне

економічне і промислове розташування. Має зв'язок через залізничну станцію «Цукуріха», а також близько розташований до джерел енергії (Курахівська ТЕЦ, Запорізька ТЕЦ).

Шахта видобуває вугілля марки Д і ДГ. В даний час на шахті проводиться реконструкція системи транспорту. Геологічні порушення зустрічаються рідко. Шахтне поле розташоване в південній частині геолого-промислового району Донбасу. Шахта похилого типу, негазова, але небезпечна по пилу.

В даний час кордонами шахтного поля є:

а) з падіння: на південному заході - кордон придатного вугілля;  
б) по простяганню: на північному заході - спільний кордон з полем шахти № 105.

на південному сході - спільний кордон з полем шахти № 38-10.

Розмір шахтного поля: з падіння-3500 м, по простяганню-5000м.

Шахтою розробляється 2 основних пласта  $l_{21}$  і  $k_8$ . Крім того, на балансі шахти числиться розроблювані періодично пласти  $l_1$ ,  $l_3$ ,  $l_4$ . Режим роботи шахти чотиристінну - одна зміна ремонтно-підготовча, три з видобутку вугілля та проведення гірничих виробок. Підземними гірничими виробками шахта з'єднана з шахтою № 10, а також з шахтою № 40. Штат підземних робітників 1650 чоловік.

Межами шахтного поля є: по падінню - на південно-заході границя промислових запасів, на північному сході нижня технічна кордон, що проходить по ізогіпсі - 1000 м по всім пластам; по простяганню: на північно-заході - кордон поля шахти №105, на південно-заході границя шахти "Островська". Розміри шахтного поля по простяганню 8000 м, по падінню 4900 м. Шахтне поле умовно розділено по простяганню на три частини: південну, центральну і північну. Розміри панелей по простяганню обумовлені сформованою схемою підготовки і складають 2-3,5 км по простяганню, 1-1,5 км по падінню. На шахті відпрацьовувалися пласти  $k_8$ ,  $l_2'$ ,  $l_4$ ,  $l_3$ ,  $l_1$ . Промислові

запаси становлять 92,4 млн т. В даний час гірничі роботи ведуться по пластах  $k_8$  і  $l_2$ . Основна потужність відпрацьовуються пластів 0,8-1,2 м. Шахтне поле характеризується слаборозвиненою тектонікою. Залягання пластів-пологе.

Геологічні порушення зустрічаються рідко і представлені в основному мікророзривами з вертикальною амплітудою зміщення до 0,15 м. Шахта негазова, але небезпечна щодо вибуху вугільного пилу. Шахта має значний приплив води; загальна кількість води становить 600 м<sup>3</sup>/год. З розроблюваних пластів найбільш обводнено пласт  $k_8$ . Приплив води становить від 25 до 50 м<sup>3</sup>/год.

Пласт  $l_2$  характеризується невитриманою потужністю від 0,25 до 1,4 м і нерівній гипсометрією. Позабалансові по потужності запаси пласта зосереджені в центральній і південній частині шахтного поля. Пласт має просту і складну будову. При складному будову він складається з 2-х, 3-х пачок вугілля, розділених прошарками слабого аргілітів. Вугілля пласта чорний, полублестящий: шаруватий, середньої міцності ( $f=1,5$ ), в'язкий з включеннями і гніздами залізного колчедану. Опір вугілля різанню 2850 кН / см<sup>2</sup>. На окремих ділянках спостерігається розриви пласта. Як правило, в місцях розривів, пласт частково заміщується вміщуючими породами, які характеризуються підвищеною тріщинуватістю і нестійкістю. Довжина розривів досягає 50 м, ширина до 2-3 м. Безпосередня покрівля пласта характеризується частою зміною літологічного складу порід. Частіше за інших зустрічається алевроліти, рідше аргіліти і пісковики. У місцях зміни літологічного складу порід безпосередньо ґрунт нестійкий. Значний вплив на стійкість порід покрівлі надає наближення пласта  $l_3$ . У місцях, де потужність міжпласття становить менше 2,0 м породи характеризуються сильною тріщинуватістю і нестійкістю. Потужність безпосередньої покрівлі 2,0 м. Основна покрівля пласта представлена алевролітами, пісковиками, вугіллям. Потужність шару 10,0 - 12,0 м.

Пласт  $k_8$  має просту і складну будову. При складному пласт складається з 2-3-х вугільних пачок, розділених прошарками слабкого аргілітів, іноді вуглистою. Вугілля пласта чорний, шаруватий, в'язкий середньої міцності ( $f=1,5$ ) з включеннями і гніздами залізного колчедану. Опірність вугілля різанню 189-255 кН / см<sup>2</sup>. Потужність пластів 0,6 - 1,3 м. Безпосередня покрівля відсутня. Основний покрівлею є вапняк. Його потужність 3-4 м. На окремих ділянках безпосередньо в покрівлі залягають аргіліти потужністю до 1,5 м. З-за поганого зчеплення з вище розміщених вапняком при виїмці вугілля вони обвалюються, виявляють себе як несправжня покрівля. Безпосередній ґрунт пласта складений алевролітами, у верхній частині грудкуватими, середньої стійкості, потужність шару до 12 м. В даний час готуються до відпрацювання і позабалансові по потужності запаси.

Розтин шахтного поля шахти «Курахівська» вироблено чотирма похилими стволами, пройденими по пласту  $l_2'$  і двома похилими стволами, пройденими по пласту  $k_8$ . Стовбури пласта  $k_8$  розташовані в південній частині шахтного поля і пройдені до горизонту мінус 203 м, що є негативним фактором, тому що загальна глибина шахти досягає 850 м. Три стовбура пласта  $l_2'$  пройдені з поверхні до горизонту мінус 203 м. Похила довжина діючих стволів 2000 м. Як згадувалося раніше, на даний момент використовуються три похилих стовбура і один вертикальний (вентиляційний шурф).

На рівні пласта  $k_8$  також спостерігається зона максимальної інтенсивності гідравлічних потоків, яка локалізована в крайовій частині виробленого простору з південної сторони цілика, залишеного під пластом  $k_8$ . Потіки обумовлені власними ресурсами водоносних порід і спрямовані в область мінімальних нормальних напружень.

Середній вміст сірки в балансових запасах вугілля по пластах шахти «Курахівська» змінюються від 1,6 % (пласт  $l_4$ ) до 5,6 % (пласт  $l_2^1$ ), складаючи в середньому по ділянці 3,6 %. За даними лабораторних випробувань вміст сірки

в концентраті енергетичного вугілля при питомій вазі 1,4 і 1,5 г/см<sup>3</sup> коливається від 1,8-2,9 % до 1,8-3,2 %; в середньому складаючи 2,5-2,6 %; 4,8-5,0 %; в породі – від 2 до 12 %, в середньому – 6,1 %. Середній рівень вмісту сірки в концентраті енергетичного вугілля перевищує рівень, при якому можливо утворення токсичних з'єднань, перевищуючих ПДК від 1,2 до 1,3 разів. Середній рівень вмісту сірки в промпродукті перевищує межу в 2,4-2,5 рази, а в породі – в 3 рази. Максимальний вміст сірки в концентраті при питомій вазі 1,4 і 1,5 г/см<sup>3</sup> перевищує межу до 1,6 рази; в промпродукті – від 3,8 до 4 разів і в породі – до 6 разів.

ВП «Шахта «Новгородівська ДП «Селидіввугілля» розташована в південній частині Красноармійського геолого-промислового району, в адміністративному плані належить до Красноармійського району Донецької області. Видобуває кам'яне вугілля марки Г (Г1, Г2). Загальна площа земельних ділянок - 78,122 га.

Річна проектна потужність – 600 тис. т. Середній термін використання шахти при виході на проектну потужність становить більше 20 років.

Промислові запаси залягають з кутом падіння до 12 градусів. Протяжність підтримуваних гірничих виробіток – 46,2 км, середня глибина розробки – 766 м, глибина нижньої технічної границі шахти – 849 м. Шахтне поле розкрито чотирма вертикальними стовбурами (головні та допоміжні) діаметром 5 м та глибиною 133 м та 175 м.

Пласти розкриті горизонтальними гірничими виробками (квершлагами). Потужність пласта складає від 0,5 до 2,5 м. Водопритік у шахту – 293,7 м<sup>3</sup>/годину. Категорія шахти по газу – II (від 5 м<sup>3</sup>/т до 10 м<sup>3</sup>/т). Кількість повітря, що подається в шахту для провітрювання, складає до 10360 м<sup>3</sup>/хв. На даний час виїмка вугілля проводиться в лаві пласта к8. Категорія шахти по газу – II (від 5 м<sup>3</sup>/т до 10 м<sup>3</sup>/т).

Інформаційною базою для проведення оцінки ПРВП слугували: дані Міненерговугілля України [103], Звіт Рахункової палати України про

результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, передбачених Міністерству енергетики та вугільної промисловості України на державну підтримку вугледобувних підприємств на часткове покриття витрат із собівартості готової товарної вугільної продукції [41], Національного звіту за 2014-2015 роки Ініціатива прозорості видобувних галузей [45] внутрішня звітність підприємств: звіти підрозділів технічного контролю якості вугілля, форма № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», форма № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів», форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності», форма №10-п «Витрати на готову вугільну продукцію за елементами» та інша звітність підприємств.

Відповідно до запропонованої системи показників і методичних рекомендацій щодо оцінки ПРВП розраховано окремі показники і рівні часткових потенціалів ПРВП (табл. 2.5).

З метою визначення впливу окремих складових ПРВП на його загальний рівень запропоновано використати коефіцієнт еластичності – показник, що характеризує міру чутливості економічної величини по відношенню до факторів, від яких вона залежить.

Таблиця 2.5

**Потенціал розвитку окремих вугледобувних підприємств  
станом на кінець 2016 року**

<b>Показник</b>	<b>ВП «Шахта Центральна»</b>	<b>ВП «Шахта Стаханова»</b>	<b>ВП «Шахта «Курахівська»</b>	<b>ВП «Шахта «Новгородівська»</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
$K_{пер}$	1	1	1	1
$K_{сприят}$	0,4264	0,4388	0,2276	0,4168
<b>ПТП</b>	<b>0,6530</b>	<b>0,6624</b>	<b>0,4771</b>	<b>0,6456</b>
$K_{км}$	0,9111	0,8673	0,8403	0,8012
$K_{совф}$	0,5431	0,2898	0,4618	0,3116

Закінчення табл. 2.5

1	2	3	4	5
$K_{тОВФ}$	0,1886	0,3218	0,2164	0,2743
<b>ТП</b>	<b>0,4534</b>	<b>0,4324</b>	<b>0,4378</b>	<b>0,4089</b>
$K_{унен}$	0,1416	0,1713	0,0887	0,2126
$K_{еву}$	0,9545	0,8615	0,9318	0,8192
$K_{еау}$	0,3942	0,3268	0,2927	0,2354
<b>ОУП</b>	<b>0,3763</b>	<b>0,3640</b>	<b>0,2874</b>	<b>0,3448</b>
$K_{фс}$	0,42	1	0,42	0,42
$K_{ев}$	1	1	1	1
$K_{ссп}$	0,31	0,31	0,31	0,31
<b>ФЕП</b>	<b>0,5068</b>	<b>0,6768</b>	<b>0,5068</b>	<b>0,5068</b>
$K_{як}$	0,3994	0,3559	0,4577	0,5208
$K_{зб}$	0,8615	0,9117	0,9400	0,9196
<b>РП</b>	<b>0,5866</b>	<b>0,5696</b>	<b>0,6559</b>	<b>0,6920</b>
<b>ПРВП</b>	<b>0,3395</b>	<b>0,3688</b>	<b>0,2857</b>	<b>0,3495</b>

Кефіцієнт вимірюється зміною кількості економічної величини (ПРВП) при зміні фактора (часткового потенціалу) на одиницю. У математичному сенсі коефіцієнт еластичності є похідна від економічної величини за фактором, від якого залежить дана величина.

Розрахунки коефіцієнту еластичності ПРПВ ( $E_{ПРВП}$ ) за кожним частковим потенціалом виконувалися методом ланцюгової підстановки (табл. 2.6).

Розрахунки коефіцієнту еластичності ПРПВ ( $E_{ПРВП}$ ) за значеннями часткових потенціалів показали, що найбільший вплив на рівень ПРВП здійснюють природно-технологічний потенціал (коливання  $E_{ПРВП}$  в межах 0,41-0,59). Ринковий та організаційно-управлінський потенціали спричиняють значно менший вплив на ПРВП ( $E_{ПРВП}$  на рівні 0,28-0,32 % та 0,19-0,24 % відповідно). Оцінити вплив ФЕП на ПРВП для державних вугледобувних підприємств не видається можливим через їхню збитковість.

Таблиця 2.6

**Коефіцієнти еластичності ПРВП ( $E_{ПРВП}$ ) за значеннями часткових потенціалів**

<b>Коефіцієнт еластичності</b>	<b>ПТП</b>	<b>ТП</b>	<b>ОУП</b>	<b>РП</b>
<i>ВП «Шахта Центральна» ДП «Красноармійськвугілля»</i>				
<i><math>E_{ПРВП}</math></i>	0,4806	0,4141	0,2378	0,2806
<i>ВП «Шахта Стаханова» ДП «Красноармійськвугілля»</i>				
<i><math>E_{ПРВП}</math></i>	0,4098	0,3962	0,1872	0,3087
<i>ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селідіввугілля»</i>				
<i><math>E_{ПРВП}</math></i>	0,5886	0,3886	0,2046	0,3012
<i>ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селідіввугілля»</i>				
<i><math>E_{ПРВП}</math></i>	0,4628	0,3618	0,2167	0,3192

Отримані результати надають можливість удосконалення аналітичного забезпечення стратегічного управління розвитком вугледобувних підприємств за рахунок конкретизації напрямів підвищення ПРВП. При цьому слід виділити чотири принципово відмінні ситуації, які обумовлюють вибір напряму підвищення ПРВП.

*І ситуація.* Результати аналізу свідчать про високий рівень ПРВП в цілому. Часткові потенціали – складові ПРВП не мають суттєвих диспропорцій за своїми рівнями. Показник впливу економічних факторів  $K_{ев} > 0$ ;  $K_{ев} \neq 1$ , тобто, підприємство є як мінімум беззбитковим.

Така ситуація свідчить про спроможність підприємства поступово нарощувати ПРВП за всіма напрямами, тобто, підвищувати рівні усіх часткових потенціалів одночасно. Обмеженнями до такої стратегії підвищення ПРВП можуть виступати, з одного боку, цілі і завдання загальної, базової стратегії підприємства, які потребують зосередити увагу і ресурси на першому напрямі підвищення ПРВП, а з іншого – фінансова потужність і фінансова стійкість підприємства, можливість залучити необхідний обсяг інвестиційних ресурсів для реалізації програм і проектів, спрямованих на підвищення ПРВП.



Як виняток, може розглядатися ситуація, коли показник впливу економічних факторів  $K_{ев} = 1$ , тобто, підприємство є збитковим, однак соціально значущим для певної території, бо має містоутворюючий ефект або перспективи підвищення рівня капіталізації підприємства в процесі підготовки до приватизації. В такому разі, при фінансовій неспроможності його забезпечити зростання ПРВП у всіх напрямках у якості інвестора може виступати держава або надавати державні гарантії при отриманні банківських позик і залученні інвестиційних коштів комерційних інвесторів. Для беззбиткових підприємств надання державних гарантій вважаємо недоцільним, хоча держава може виступати в якості інвестора.

*II ситуація.* Дана ситуація може розглядатися як варіація попередньої, тобто, результати аналізу свідчать про достатньо високий рівень ПРВП в цілому; часткові потенціали – складові ПРВП мають незначні диспропорції за своїми рівнями; показник впливу економічних факторів  $K_{ев} > 0$ ;  $K_{ев} \neq 1$  (підприємство беззбиткове) однак рівень матеріальної і фінансової спроможності для забезпечення одночасного підвищення усіх часткових потенціалів ПРВП недостатній, можливості залучення інвестиційних коштів обмежені.

Найбільш доцільною та економічно обґрунтованою лінією поведінки підприємства в такій ситуації може бути спрямування зусиль і ресурсів на підвищення рівня часткових потенціалів з найкращими поточними характеристиками, що, своєю чергою, обумовить зростання ПРВП відповідно до коефіцієнта його еластичності  $E_{ПРВП}$  за обраним частковим потенціалом. Крім того, в силу системності ПРВП як економічного явища, нарощування рівня окремого часткового потенціалу позитивно позначатиметься на інших часткових потенціалах. Тобто, наприклад, зростання техніко-технологічного рівня видобування позначатиметься опосередковано на рівні фінансового і ринкового потенціалів і т. ін. Отже, синергетичний ефект уможливіє додаткове зростання ПРВП, хоча і в менших обсягах, аніж при підвищенні

його в усіх напрямках одночасно. Така поведінка є більш обережною, порівняно з попередньою ситуацією, і дозволяє зменшити ризик втрати фінансової стійкості підприємства.

Для збиткових підприємств така лінія поведінки не є доцільною, оскільки, по-перше, не дозволяє кардинально підвищити рівень ПРВП в цілому, однак потребує суттєвих вкладень, тобто, навантаження на державний бюджет, а по-друге – збиткові підприємства мають занадто низький рівень часткових потенціалів для її реалізації, тобто, відсутність диспропорцій у рівнях часткових потенціалів ПРВП обумовлюється їх загальним незадовільним станом.

*III ситуація.* Результати аналізу свідчать про незадовільний рівень ПРВП в цілому, що зумовлено істотними диспропорціями у рівнях часткових потенціалів – складових ПРВП, коли найгірші показники спричиняють падіння загального результату. Показник впливу економічних факторів  $K_{ee} = 1$ , тобто, підприємство є збитковим, однак коефіцієнт санаційної спроможності  $K_{cсn} \neq 1$ , тобто підприємство є санаційно спроможним.

За такої ситуації доцільним і економічно обґрунтованим є спрямування заходів і ресурсів на підвищення рівня часткових потенціалів, що мають найгірші характеристики і зумовлюють незадовільний стан ПРВП в цілому. Такі часткові потенціали можуть розглядатися як своєрідні «якорі», що стримують нарощування ПРВП.

Реалізація даного напрямку потребує залучення додаткових інвестиційних коштів у ситуації, коли підприємство є інвестиційно непривабливим для зовнішніх інвесторів, фінансових ресурсів для реінвестування не має з огляду на власну збитковість. Отже, єдиною можливістю для підвищення рівня ПРВП є інвестиції з боку держави або під державні гарантії. Разом з тим, враховуючи, що реструктуризація і закриття державних вугледобувних підприємств призводить до великих витрат бюджетних коштів, як разових (стимулюючі виплати, допомогу по безробіттю тощо, так і довготермінових

(перенавчання, створення нових робочих місць) [41], відсутність належного правового забезпечення і відповідного механізму, з одного боку, і значні бюджетні витрати на часткове покриття витрат із собівартості готової вугільної продукції державних вугледобувних підприємств, а також курс на скорочення субсидювання собівартості товарної вугільної продукції державних шахт, реалізація даного напрямку є економічно доцільною і перспективною, оскільки уможлиблює перехід таких вугледобувних підприємств у категорію беззбиткових, з одного боку, а з іншого – підвищення соціального потенціалу території, якщо підприємство є місто утворюючим.

*IV напрям.* Результати аналізу свідчать про незадовільний рівень ПРВП в цілому, який характеризується вкрай низькими рівнями часткових потенціалів – складових ПРВП. Показник впливу економічних факторів  $K_{ee} = 1$ , тобто, підприємство є збитковим, коефіцієнт санаційної спроможності  $K_{cen} = 1$ , тобто підприємство є санаційно неспроможним. Найгірша ситуація, за якої вугледобувне підприємство підлягає закриттю, оскільки є нежиттєздатним і безперспективним. Однак, як показує зарубіжний і вітчизняний досвід виведення з експлуатації об'єктів вугледобутку, узагальнений І. Кочешковою, Д. Чейлях, Д. Череватським, проекти ліквідації шахт є досить дорогими, причому сама фізична ліквідація в обсягах витрат займає далеко не перше місце. Найбільш витратними статтями є утримання шахти в процесі закриття і подолання соціально-економічних наслідків такого кроку. Як правило, норматив закриття підприємства за часом – не більше 27 місяців, включаючи й соціальні та екологічні заходи. Незалежно від причин, зволікання у виконанні проекту викликає істотне подорожчання його кошторисної вартості, інколи майже в декілька разів. Крім того, будівництво водовідливних комплексів за вартістю може сягати майже 30 % вартості проекту закриття шахти [64, с. 28-29]. Отже, може бути доцільним здійснення заходів, що забезпечать санаційну спроможність підприємства, що дозволить реалізувати III напрям підвищення ПРВП, або заходів з підвищення інвестиційної привабливості якщо не

підприємства в цілому, то його окремих добувних ділянок, що можуть представляти інтерес для потенційних їх орендарів. Такі заходи мають бути обмеженими за кількістю і здійснюватися як інвестиційні проекти, основним інвестором по яких залишається держава. Слід особливо наголосити, що обсяги фінансування заходів в межах реалізації даного напрямку не можуть перевищувати вартості ліквідаційних проектів.

Розуміючи стратегію як модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів, можна стверджувати, що кожному з виділених напрямів відповідатиме набір альтернативних стратегій підвищення ПРВП, що обумовлюється поточним рівнем ПРВП, мірою його структурної диспропорції і може бути представлений чотирма різновидами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Типи стратегій підвищення ПРВП

Напрямок	Тип стратегії	Зміст стратегії
I	Стратегія загального зростання	Нарощування ПРВП за всіма складовими
II	Стратегія акселераторів	Подальше нарощування часткових потенціалів з найкращими поточними характеристиками
III	Стратегія «зняття з якоря»	Підвищення рівня часткових потенціалів, що мають найгірші характеристики і зумовлюють незадовільний стан ПРВП в цілому
IV	Стратегія «кроків назустріч»	Вибіркове нарощування у напрямках, що підвищують інвестиційну привабливість або санаційну спроможність підприємства

Як було показано раніше, стратегія підвищення ПРВП належить до функціональних стратегій, яка підпорядковується загальній, базовій стратегії підприємства, а домінантою ПРВП є потенціал підприємства. Зважаючи на це,

множина можливих альтернативних стратегій за кожним напрямом потребує удосконалення методичних засад вибору типу стратегії і її можливих варіацій, виходячи з цілей, завдань, ресурсного забезпечення стратегії підприємства.

## Висновки за розділом 2.

За результатами аналізу наукових джерел узагальнено умови, в яких відбувається господарська діяльність вугледобувних підприємств України, і які мають бути враховані при розробці напрямків їх розвитку, до найбільш суттєвих з яких віднесені: монопродуктовий характер виробництва, що практично унеможлиблює його диверсифікацію; структуру собівартості видобутку вугілля, яка не має чіткої залежності від обсягів видобутку; високий ступінь зносу шахтного обладнання, що не дозволяє гарантувати якість вугілля; низька ефективність управління на всіх рівнях; низький рівень механізації гірничих робіт; недостатня чисельність кваліфікованих робітників гірничих професій; низький рівень продуктивності праці на вугледобувних підприємствах; неефективне використання коштів амортизаційних відрахувань; низький рівень технічного і технологічного забезпечення вугледобутку та ін.

Проаналізовано показники господарської діяльності вітчизняних вугледобувних підприємств, який показав, що собівартість 1 т готової товарної вугільної продукції продовжує зростати. У 2016 р. в середньому по Україні цей показник нижчий, ніж на вугледобувних підприємствах Міненерговугілля, на 31,8%. На початок 2017 р. собівартість 1 т готової вугільної продукції на державних підприємствах в середньому перевищувала її ціну у 2,47 рази. При зростанні собівартості 1 т товарної вугільної продукції державні вугледобувні підприємства мали пропорційне зростання збитків за результатами господарської діяльності і від'ємні показники

рентабельності. На державних вугледобувних підприємствах протягом 2016 р. спостерігалось зниження частки використання виробничих потужностей (коливання від 23,3 % до 67,0 % при нормативному значенні 90,0 %), що спричиняється, у тому числі, високим ступенем зносу обладнання: від 42,2 % до 90,0 % для окремих шахт. Протягом 2012-2016 рр. спостерігалась загальна тенденція до зростання вартості основних виробничих фондів і незначне зростання їх активної частини.

На основі вивчення методичних підходів до оцінювання потенціалу розвитку підприємства запропоновано систему показників ПРВП (коефіцієнти: перспективності; сприятливості гірничо-геологічних умов; комплексної механізації; структури основних промислових фондів; технічного стану ОВФ; укомплектованості промислово-виробничим персоналом; ефективності витрат на управління; ефективності витрат на утримання апарату управління; фінансової стійкості; впливу економічних факторів; санаційної спроможності; якості вугілля; ефективності збагачення рядового вугілля) і запропоновані методичні положення щодо кількісного визначення рівня ПРВП на основі рівня часткових потенціалів.

Згідно із запропонованим методичним підходом розраховано ПРВП двох відокремлених підрозділів ДП «Красноармійськвугілля» (ВП «Шахта Центральна» і ВП «Шахта Стаханова») і двох – ДП «Селидіввугілля» (ВП «Шахта «Курахівська» і ВП «Шахта «Новгородівська»). Визначені коефіцієнти еластичності ПРПВ ( $E_{ПРВП}$ ) за значеннями часткових потенціалів, які показали, що найбільший вплив на рівень ПРВП здійснює природно-технологічний потенціал (коливання  $E_{ПРВП}$  в межах 0,41-0,59). Ринковий та організаційно-управлінський потенціали спричиняють значно менший вплив на ПРВП ( $E_{ПРВП}$  на рівні 0,28-0,32 % та 0,19-0,24 % відповідно). Оцінити вплив фінансово-економічного потенціалу на ПРВП для державних вугледобувних підприємств не видається можливим через їхню збитковість.

Удосконалено аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком вугледобувних підприємств на основі конкретизації напрямів підвищення ПРВП і визначені типи можливих стратегій реалізації кожного напрямку: стратегія загального розвитку, стратегія акселераторів, стратегія «зняття з якоря», стратегія «кроків назустріч».

### РОЗДІЛ 3.

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Обґрунтування вибору стратегії підвищення потенціалу розвитку вугледобувного підприємства.

Як було показано раніше, стратегія підвищення ПРВП не є автономною за цілями і ресурсами, а виступає елементом стратегічного управління розвитком вугледобувного підприємства і підпорядковується йому за всіма структурними елементами. Отже, методично обґрунтування вибору стратегії підвищення ПРВП має бути поставлено у відповідність стратегічним цільовим орієнтирам підприємства, забезпечувати узгодженість змісту стратегічного управління підприємством і змісту стратегії ПРВП всіх її можливих варіаціях. Найбільш придатним до виконання такого завдання, на нашу думку, є матричний метод, призначений у стратегічному управлінні для аналізу ступеня відповідності умов, параметрів, станів об'єкту дослідження і зіставлення їх оцінок.

У математиці під матрицею розуміється прямокутний масив даних, що називаються елементами і над якими можна проводити операції. У стратегічному управлінні матриця скоріше є засобом встановлення відповідностей між даними, вираженими не тільки у кількісній, але й у якісній формі, зручною формою їх візуалізації, оскільки має схожий з таблицею вигляд і складається з рядків і стовпчиків, на перетинанні яких розташовується елемент, що розкриває характер взаємозв'язку досліджуваних категорій, явищ, показників.

Матричні технології дають змогу на основі оцінки значень певного набору факторів  $\Phi = \{\Phi_i\}$ ,  $i \geq 2$  (переважно  $i = 2 \div 5$ ), які можна визначити на момент проведення аналізу, вибрати певні стратегії управління бізнесами в



межах окремих стратегічних одиниць або стратегії розвитку організації у цілому. До факторів  $\Phi_i$  залежно від обраної матриці відносять: стратегічну та конкурентну позицію підприємства чи його стратегічних одиниць; привабливість галузі та ринку; збалансованість набору бізнесів; параметри еволюційного стану галузей, підприємств, їх бізнесів та продуктів; стан ключових компетенцій, і їх відповідність бізнесу та місії організації. Фактори переважно приймають значення з певного дискретного набору якісних оцінок (сильна / помірна / слабка; мала / середня / велика), які визначають на основі кількісних розрахунків чи експертних оцінок. На основі матриць можуть обиратися стратегічні одиниці та визначатися стратегічні цілі стосовно бізнесів стратегічних одиниць, а також формулюватися стратегії розвитку організації, бізнесу, товарно-ринкові, конкурентні, інноваційні стратегії, стратегії реструктуризації тощо [24, с. 137].

Як визначає А. Яценко, у стратегічному управлінні матриця представляє собою двомірний або багатомірний графік, що ілюструє стратегічні позиції організації за визначеними показниками [163].

Н. Краснокутська та Р. Тихонченко пов'язують розвиток теорії і методології розробки стратегій з дослідженнями науковців Гарвардської школи бізнесу, зокрема, Р. Крістенсена, К. Ендрюса, Дж. Боуера, І. Ансоффа, А. Чандлера, Г. Хамела, Г. Мінцберга, які сформували основи стратегічного планування та управління і вперше запропонували використати матричні методи у цій сфері. Вперше такий аналітичний інструмент почав використовуватися із розвитком концепції стратегічного планування у 60-ті рр. ХХ ст. і базувався на двомірному зіставленні оцінок зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [66, с. 92-93]. Найбільшого розвитку матричні методи набули в управлінському консультуванні в сфері маркетингу, конкурентоспроможності підприємства і продукції, ринкових позицій підприємства, аналізу внутрішніх і зовнішніх умов ринкового успіху підприємства тощо. На даний час науковою думкою напрацьовано велику

кількість матриць, що використовуються у стратегічному управлінні розвитком підприємства, які класифіковані М. Івановою та М. Яшкіною за такими ознаками як: кількість досліджуваних осередків (чотири, дев'ять, дванадцять, шістнадцять та більше шістнадцяти); об'єкт вивчення (конкурентна позиція, портфель підприємства та конкурентна стратегія); одержувана інформація (кількісні, змістовні); етапи стратегічного планування; фактори, що формують матрицю; стратегічна школа походження матриці [44].

На підставі викладеного застосування матричного підходу до обґрунтування вибору стратегії підвищення ПРВП необхідно визначитися з кількістю досліджуваних осередків, тобто, з розмірністю матриці, набором факторів, які будуть оцінюватися, і вибрати шкалу їх оцінювання (кількісну або якісну).

Розмірність майбутньої матриці визначатиметься кількістю можливих стратегій ПРВП по одній вісі і кількістю стратегій підприємства – по другій вісі. Це потребує визначення набору можливих стратегій вугледобувного підприємства та їх якісної характеристики.

Результати вивчення теоретико-методичних підходів до обґрунтування базової (корпоративної) стратегій підприємства, цілі якої визначають напрям і цілі підвищення підвищення ПРВП, показали, по-перше, що більшість авторів підходять до цього науково-практичного притання з ринкових позицій, а по-друге, що типологізація стратегій підприємства дуже широка і неоднозначна. Так, О. Хоменко застосовує підхід за стадією життєвого циклу підприємства і виділяє стратегію зростання (концентрований, інтегрований і диверсифікований ріст, кожен з яких має кілька модифікацій); стратегію утримання (захист ринку, модифікація, підтримка виробничого потенціалу), стратегія скорочення (розвороту, відділення, ліквідації, відновлення) [153, с. 133]. Стратегію зростання, яка передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації, авторка вважає характерною для тих підприємств, бізнес яких лише починається або

розвивається; стратегію утримання, коли підприємство намагається захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту на основі вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами – характерною для підприємств, які досягли зрілості; стратегію скорочення, яка передбачає зниження цін і активізацію маркетингових зусиль із метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і реалізацію стратегії «жнив» (отримання максимального прибутку від продажу продукції і активів) – характерною для підприємств на завершальній стадії життєвого циклу [153, с. 134]. Хоча представлені стратегії не орієнтовані на вугледобувні підприємства, в контексті даного дослідження можуть представляти інтерес такі стратегії скорочення, як стратегія ліквідації (продаж підприємства у разі настання банкрутства) і стратегія відновлення (санацію витрат, пошук нових продуктів та технологій, залучення інвестицій), стратегія підтримки виробничого потенціалу (передбачає посилення окремих бізнес ліній, підтримку майнового стану тощо) і стратегія концентрованого росту, яка передбачає посилення позицій на ринку або пошук нових ринків [153, с. 134].

В. Нелеп в цілому дотримується схожої позиції і виділяє стратегії: виживання, або скорочення, (виключно захисна стратегія в умовах глибокої кризи економічної діяльності підприємства, коли воно перебуває на грані банкрутства або є банкрутом. Метою підприємства є стабілізація стану підприємства, перехід до стратегії стабілізації. Потребує жорсткої централізації управління, концентрації влади); стабілізації (стратегія діяльності підприємства в умовах нестабільності продажу та доходів. передбачає вирівнювання обсягу продажу, прибутку, інших показників з наступним їх підвищенням; зусилля спрямовуються на економію усіх видів витрат; зняття з виробництва нерентабельної продукції; перегляд системи товароруху; пошук резервів підвищення ефективності); зростання (росту)

(забезпечення стабільного зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу, інших показників) [96].

О. Сумець розширює і конкретизує класифікацію стратегій підприємства таким чином [142]:

стратегії зростання – використовують за позитивної ринкової кон'юнктури, освоєння нових сегментів ринку, тощо;

стратегії підтримки – спрямовані на підтримку основної діяльності, виробничого потенціалу підприємства, частки ринку, модифікації продукції, тощо;

стратегії реструктуризації – застосовують для зміцнення підприємства і пристосування його до динамічних умов ринку, передбачають скорочення витрат, освоєння нових видів діяльності і ринків;

стратегії скорочення – використовують у зв'язку з погіршенням фінансового стану, втратою позицій на ринку з метою організації «відступу» діяльності, активів;

стратегії ліквідації – передбачають ліквідацію окремих підрозділів підприємства з метою перегрупування сил для підвищення ефективності своєї діяльності; реалізується шляхом санації, банкруцтва або злиття підприємств.

Ю. Погорелов та О. Лейко, акцентуючи увагу на потенціалі підприємства, узагальнюють стратегічні альтернативи розвитку підприємств таким чином [110]:

- концентрація на ринку (зусилля є зосередженими на максимальне проникнення, закріплення на лідирування на одному географічному або продуктовому ринку (або незначній їхній кількості), знання та виконання потреб споживачів, індивідуальну роботу зі споживачами. Всі елементи потенціалу підприємства орієнтовані на закріплення та домінування на конкретному ринку);

- диверсифікація ринків (зусилля є зосередженими на збільшенні кількості ринків (географічних або продуктових), на яких є представленою

продукція підприємства. Всі елементи потенціалу підприємства орієнтовані на зростання кількості ринків, збільшення комунікацій та готовності працювати на таких ринках);

- лідирування за ціною витратами на ринку (зусилля є зосередженими на мінімізації ціни присутності на конкретному ринку та витрат на ньому (такі витрати мають трансакційний характер). Всі елементи потенціалу підприємства орієнтовані на максимальне здешевлення присутності підприємства на ринку, а також на забезпечення мінімальної ціни продукції на даному ринку);

- концентрація на продукті (зусилля є зосередженими на максимальному удосконаленні продукту, часто незважаючи на понесені витрати, намагання зробити продукт найкращим у цій ніші. Всі елементи потенціалу підприємства орієнтовані на всебічне покращання продукту та забезпечення його довершеності);

- диверсифікація продукту (зусилля є зосередженими на максимальній гнучкості продукції підприємства з точки зору її різноманіття, орієнтації на різні групи споживачів. Всі елементи потенціалу підприємства орієнтовані на забезпечення продуктової лінійки);

- лідирування за ціною/витратами у виробництві продукту (зусилля є зосередженими на мінімізації вартості одиниці продукції та забезпечення її мінімальної ціни. Всі елементи потенціалу підприємства орієнтовані на здешевлення продукції, зменшення її собівартості);

- концентрація на технології (зусилля є зосередженими на максимальному удосконаленні використовуваної технології або впровадженні нової технології. Всі елементи потенціалу підприємства орієнтовані на забезпечення високого технологічного рівня підприємства);

- диверсифікація технологій (зусилля є зосередженими на максимальній гнучкості та варіабельності використовуваної технології, можливості її

адаптації під потреби підприємства. Всі елементи потенціалу підприємства орієнтовані на забезпечення необхідного для використання пакету технологій);

- лідирування за ціною/витратами у використанні технології (зусилля є зосередженими на мінімізації затрат підприємства щодо використовуваної технології, мінімізацію капітальних витрат. Всі елементи потенціалу підприємства орієнтовані та здешевлення використовуваної технології).

Крім того, конкретизуючи теоретичні положення стратегічного управління з урахуванням вітчизняних умов, низка науковців відзначає, що корпоративна стратегія характерна для потужних міжнародних корпорацій, насамперед ТНК, які є потужними економічними структурами і своєю діяльністю не лише підпорядковуються та пристосовуються до зовнішнього середовища, але й формують його. Сьогодні навіть великі українські підприємства не можуть створити конкуренцію світовим ТНК, не говорячи про середні та малі. Тому і формування стратегії набуває дещо іншої форми, і доцільно говорити не про корпоративну, а про загальну стратегію підприємства, яка визначає перспективи його розвитку в цілому та направлена на виконання місії підприємства. На цьому рівні стратегія охоплює такі важливі питання, як: вибір видів господарської діяльності, шляхи забезпечення довгострокових конкурентних переваг на відповідних товарних ринках, різні форми реорганізації тощо [30, 86]. Поділяючи таку думку, у роботі у подальшому буде вживатися саме такий термін.

Як бачимо, наведені підходи до обґрунтування стратегії підвищення ПРВП є малоприматними, однак дають підстави для узагальнень. На їх основі можна виділити чотири основні стратегії підприємства (рис. 3.1).

Отже, матриця вибору стратегії підвищення ПРВП матиме розмірність 4x4 і шістнадцять досліджуваних осередків.

До факторів, які будуть аналізуватися при визначенні допустимих комбінацій, слід віднести рівень ПРВП у поєднанні з мірою структурних диспропорцій (при відображенні у матриці стратегій підвищення ПРВП);

потенціал підприємства у поєднанні з цілями його розвитку (при відображенні загальних стратегій підприємства).



Рис. 3.1. Загальні стратегії розвитку вугледобувного підприємства.

Для оцінки рівня обраних факторів визначимо якісну шкалу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Шкала оцінювання факторів

<b>Стратегії підприємства (вісь X)</b>	Стратегія згортання	Стратегія виживання	Стратегія утримання позицій	Стратегія розвитку
<b>Стратегії розвитку ПРВП (вісь Y)</b>	Стратегія «кроків назустріч»	Стратегія «зняття з якоря»	Стратегія акселераторів	Стратегія загального зростання
<b>Оцінка рівня факторів</b>	критичний	низький	середній	високий

Таким чином, в узагальненому форматі поля майбутньої матриці вибору стратегії підвищення ПРВП матиме вигляд, як показано на рис. 3.2

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

Рис. 3.2. Формат матриці вибору стратегій підвищення потенціалу розвитку вугледобувного підприємства

Для заповнення полів матриці мають бути визначені модифікації стратегії підвищення ПРВП при різних комбінаціях досліджуваних факторів. Рухаючись по вісі  $X$ , на основі змісту стратегій підвищення ПРВП отримаємо такі комбінації.

*Рівень факторної ознаки загальної стратегії підприємства – критичний*  
 - поле 1: рівень результуючої ознаки – критичний. Реалізація обмеженої кількості заходів, спрямованих на зростання рівня одного часткового потенціалу, що підвищує інвестиційну привабливість підприємства. Фінансування заходів за рахунок державного бюджету або зовнішніх інвесторів, зацікавлених у подальшій приватизації або оренді підприємства чи окремих добувних ділянок. Обсяги фінансування з державного бюджету не перевищують витрат на здійснення ліквідаційного проекту;



- поле 5: рівень результуючої ознаки – низький. Реалізація заходів з підвищення одного-двох часткових потенціалів ПРВП для підвищення інвестиційної привабливості підприємства або його санаційної спроможності при можливості подальшого виведення підприємства на беззбитковий рівень господарювання. Фінансування заходів – інвестиційні кошти, інвестори – держава, зовнішні інвестори. Вартість інвестиційних проектів при фінансуванні з державного бюджету не перевищує або незначним чином перевищує ліквідаційні витрати;

- поле 11: рівень результуючої ознаки – середній. Реалізація програм нарощування часткових потенціалів з найкращими характеристиками, які забезпечують значний, порівняно з поточним, рівень ПРВП для відновлення ПРВП, переведення підприємства у беззбитковий режим і зростання його капіталізації (формування акселераторів розвитку). Фінансування – інвестиційні кошти держави або зовнішніх інвесторів. Обсяги державного фінансування суттєво перевищують ліквідаційні витрати;

- поле 12: рівень результуючої ознаки – високий. Реалізація програм з підвищення рівнів усіх часткових потенціалів ПРВП для формування ПРВП з метою забезпечення його поступального розвитку і підвищення його темпів. Фінансування програм за рахунок інвестиційних коштів держави, обсяги яких кількаразово перевищують ліквідаційні витрати.

*Рівень факторної ознаки загальної стратегії підприємства – низький:*

- поле 6: рівень результуючої ознаки – критичний. Реалізація обмеженої кількості заходів стосовно одного часткового потенціалу, що підвищують інвестиційну привабливість підприємства або його окремих добувних ділянок, що становлять інтерес для потенційних орендарів або власників. Основні завдання стратегії: зниження витрат, режим жорсткої економії, селективна підтримка перспективних ділянок, залучення інвестицій на основі оренди підприємства приватними інвесторами. Фінансування заходів – за рахунок інвестиційних коштів. Держава може виступати інвестором або

гарантом по інвестиційним вкладенням. Вартість інвестиційних проектів при фінансуванні з державного бюджету не перевищує або незначним чином перевищує ліквідаційні витрати;

- поле 2: рівень результуючої ознаки – низький. Реалізація програми з підвищення одного-двох часткових потенціалів, які мають найнижчий рівень і зростання яких може утримувати або зменшувати темпи падіння показників діяльності ВП. Мета – виведення підприємства на рівень беззбитковості, зростання рентабельності, підвищення рівня капіталізації підприємства. Основні завдання стратегії: зниження витрат, режим жорсткої економії, залучення інвестицій на основі оренди підприємства або окремих добувних ділянок приватними інвесторами. Фінансування програми – за рахунок інвестиційних коштів зовнішніх інвесторів. Держава може виступати інвестором або гарантом по інвестиційним вкладенням. Вартість інвестиційних проектів при фінансуванні з державного бюджету може суттєво перевищувати ліквідаційні витрати;

- поле 7: рівень результуючої ознаки – середній. Реалізація програми нарощування часткових потенціалів з найкращими характеристиками, які забезпечують значний ріст ПРВП з метою виведення підприємства на рівень беззбитковості, зростання рентабельності, підвищення рівня капіталізації підприємства. Основні завдання стратегії: зниження витрат, режим жорсткої економії, залучення інвестицій на основі оренди підприємства або добувних ділянок приватними інвесторами. Фінансування програми – за рахунок інвестиційних коштів зовнішніх інвесторів. Держава може виступати інвестором або гарантом по інвестиційним вкладенням. Вартість інвестиційних проектів при фінансуванні з державного бюджету може суттєво перевищувати ліквідаційні витрати.

- поле 13: рівень результуючої ознаки – високий. Реалізація програми підвищення рівня усіх часткових потенціалів ПРВП з метою забезпечення беззбитковості з подальшим поступальним розвитком. Основні завдання

стратегії: зниження витрат, режим жорсткої економії, залучення інвестицій на основі оренди підприємства або добувних ділянок приватними інвесторами. Фінансування програми – за рахунок інвестиційних коштів зовнішніх інвесторів. Держава може виступати інвестором або гарантом по інвестиційним вкладенням. Вартість інвестиційних проектів при фінансуванні з державного бюджету обмежується лише інвестиційними ризиками.

*Рівень факторної ознаки загальної стратегії підприємства – середній:*

- поле 14: рівень результуючої ознаки – критичний. Реалізація обмеженої кількості заходів для поліпшення техніко-технологічного стану підприємства з метою забезпечення умов для його стабільного розвитку, інвестиційної привабливості, рівня капіталізації. Фінансування заходів – за рахунок інвестиційних коштів зовнішніх інвесторів, реінвестування. Держава може виступати інвестором. Вартість інвестиційних проектів при фінансуванні з державного бюджету обмежується лише інвестиційними ризиками;

- поле 8: рівень результуючої ознаки – низький. Реалізація програми з підвищення одного-двох часткових потенціалів, що обумовлюють недостатній для стабільного розвитку ПРВП. Мета – забезпечення стабільного розвитку, зростання фінансової стабільності, підвищення капіталізації підприємства, підвищення інвестиційної привабливості. Фінансування заходів – за рахунок інвестиційних коштів зовнішніх інвесторів, реінвестування. Держава може виступати інвестором. Вартість інвестиційних проектів при фінансуванні з державного бюджету обмежується лише інвестиційними ризиками;

- поле 3: рівень результуючої ознаки – середній. Реалізація програми нарощування часткових потенціалів з найкращими характеристиками, які забезпечують значний ріст ПРВП, за умов рівнів інших часткових потенціалів, достатніх для розвитку. Мета – забезпечення стабільного розвитку, зростання фінансової стабільності, підвищення капіталізації підприємства, підвищення інвестиційної привабливості. Фінансування заходів – за рахунок інвестиційних коштів зовнішніх інвесторів, реінвестування. Держава може виступати

інвестором. Вартість інвестиційних проектів при фінансуванні з державного бюджету обмежується лише інвестиційними ризиками;

- поле 9: рівень результуючої ознаки – високий. Реалізація програми підвищення рівня усіх часткових потенціалів ПРВП (за наявності достатнього рівня фінансово-економічного потенціалу) для забезпечення стабільного розвитку підприємства. зростання фінансової стабільності, підвищення капіталізації підприємства, підвищення інвестиційної привабливості. Фінансування програми – за рахунок реінвестування, інвестиційних коштів зовнішніх інвесторів. Держава може виступати інвестором. Вартість інвестиційних проектів при фінансуванні з державного бюджету обмежується лише інвестиційними ризиками.

*Рівень факторної ознаки загальної стратегії підприємства – високий:*

- поле 16: рівень результуючої ознаки – критичний. Реалізація обмеженої кількості заходів щодо окремих аспектів організації виробництва, підвищення конкурентних переваг тощо з метою усунення окремих недоліків, що стримують нарощування ПРВП, підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Основні завдання стратегії: розвиток виробництва, освоєння нових виробничих потужностей, посилення конкурентних переваг, підвищення фінансових результатів. Фінансування програми – за рахунок реінвестування, інвестиційних коштів зовнішніх інвесторів. Держава може виступати інвестором. Вартість інвестиційних проектів при фінансуванні з державного бюджету обмежується лише інвестиційними ризиками;

- поле 15: рівень результуючої ознаки – низький. Реалізація програми з підвищення одного-двох часткових потенціалів з найгіршими характеристиками, які створюють загрозу падіння рівня ПРВП в цілому з метою збереження темпів зростання. Основні завдання стратегії: розвиток виробництва, освоєння нових виробничих потужностей, посилення конкурентних переваг, підвищення фінансових результатів. Фінансування програми – за рахунок реінвестування, інвестиційних коштів зовнішніх

інвесторів. Держава може виступати інвестором. Вартість інвестиційних проектів при фінансуванні з державного бюджету обмежується лише інвестиційними ризиками;

- поле 10: рівень результуючої ознаки – середній. Реалізація програми нарощування часткових потенціалів з найкращими характеристиками, які забезпечують значний ріст ПРВП, для створення умов подальшого розвитку виробництва. Основні завдання стратегії: розвиток виробництва, освоєння нових виробничих потужностей, посилення конкурентних переваг, зростання видобутку вугілля, підвищення фінансових результатів. Фінансування програми – за рахунок реінвестування, інвестиційних коштів зовнішніх інвесторів. Держава може виступати інвестором. Вартість інвестиційних проектів при фінансуванні з державного бюджету обмежується лише інвестиційними ризиками;

- поле 4: рівень результуючої ознаки – високий. Підвищення рівня усіх часткових потенціалів ПРВП для забезпечення довгострокового стабільного розвитку підприємства, освоєння нових потужностей, збільшення обсягів виробництва, підвищення рівня рентабельності підприємства, інвестиційної привабливості. Фінансування програми – за рахунок реінвестування, інвестиційних коштів зовнішніх інвесторів. Держава може виступати інвестором. Вартість інвестиційних проектів при фінансуванні з державного бюджету обмежується лише інвестиційними ризиками.

На підставі викладеного сформуємо матрицю обґрунтування вибору стратегії підвищення ПРВП (рис. 3.3).

Побудована матриця є діагонально симетричною і поділяється на чотири зони стратегій, залежно від ступеня узгодженості стратегій розвитку ПРВП і стратегій підприємства. На діагоналі матриці розташовані найкращі для реалізації комбінації стратегій (зона I, поля 1-4), збалансовані за рівнем ПРВП і потенціалу підприємства.

<i>загального зростання</i>	<b>12</b> Підвищення рівня усіх часткових потенціалів ПРВП (обсяги державного фінансування значно перевищують ліквідаційні витрати, фактично формування ПРВП)	<b>13</b> Підвищення рівня усіх часткових потенціалів ПРВП (фактично формування ПРВП за рахунок бюджетного фінансування)	<b>9</b> Підвищення рівня усіх часткових потенціалів ПРВП для забезпечення стабільного розвитку підприємства (за наявності достатнього рівня ФЕП)	<b>4</b> Підвищення рівня усіх часткових потенціалів ПРВП для забезпечення подальшого розвитку виробництва, освоєння нових потужностей
<i>акселераторів</i>	<b>11</b> Нарощування часткових потенціалів з найкращими характеристиками, які забезпечують значний ріст ПРВП (обсяги державного фінансування перевищують ліквідаційні витрати)	<b>7</b> Нарощування часткових потенціалів з найкращими характеристиками, які забезпечують значний ріст ПРВП (суттєве підвищення обсягів державного фінансування)	<b>3</b> Нарощування часткових потенціалів з найкращими характеристиками, які забезпечують значний ріст ПРВП, за умов рівнів інших часткових потенціалів, достатніх для розвитку	<b>10</b> Нарощування часткових потенціалів з найкращими характеристиками, які забезпечують значний ріст ПРВП, для створення умов подальшого розвитку виробництва
<i>зняття з якоря</i>	<b>5</b> Реалізація заходів з підвищення одного-двох часткових потенціалів для підвищення інвестиційної привабливості підприємства або його санаційної спроможності.	<b>2</b> Реалізація заходів з підвищення одного-двох часткових потенціалів, які мають найнижчий рівень і зростання яких може стримати темпи падіння показників діяльності ВП	<b>8</b> Реалізація заходів з підвищення одного-двох часткових потенціалів, що обумовлюють недостатній для стабільного розвитку ПРВП	<b>15</b> Реалізація заходів з підвищення одного-двох часткових потенціалів з найгіршими характеристиками, які створюють загрозу падіння рівня ПРВП в цілому
<i>крок назустріч</i>	<b>1</b> Реалізація обмеженої кількості заходів, що підвищують інвестиційну привабливість підприємства	<b>6</b> Реалізація обмеженої кількості заходів, що підвищують інвестиційну привабливість підприємства	<b>14</b> Реалізація обмеженої кількості заходів для поліпшення техніко-економічного стану підприємства (не забезпечує умов для стабільного розвитку)	<b>16</b> Реалізація обмеженої кількості заходів щодо окремих аспектів організації виробництва, підвищення конкурентних переваг тощо
	<i>згортання</i>	<i>виживання</i>	<i>утримання позицій</i>	<i>зростання</i>

Рис. 3.3. Матриця обґрунтування вибору стратегії підвищення ПРВП.

Зона II включає стратегії, які не є оптимальними з погляду збалансованості рівнів і структури ПРВП і потенціалу підприємства, однак можуть бути визнані доцільними. При цьому стратегії, представлені в полях 6, 8, 10 не в повному обсязі використовують потенціал підприємства, а стратегії, розташовані в полях 5, 7, 9 – потребують державної підтримки, оскільки перевищують наявні можливості підприємства для їх здійснення.

Стратегії, розташовані в зоні III, слід виключити з розгляду і віднести до категорії недоступних, оскільки вони не відповідають змісту стратегій згортання і виживання, а також наявному стану ПРВП, що обумовлює безперспективність їх реалізації через завеликі обсяги державного фінансування, яких вони вимагають.

Комбінації що потрапили в IV зону: (поля 14-16), слід визнати недоцільними, оскільки їх приїх реалізації не використовується достатньою мірою потенціал підприємства, а результати не здійснюватимуть суттєвого впливу на розвиток підприємства. При цьому ці стратегії є можливими для реалізації, якщо відповідають цілям загальної стратегії підприємства.

Додаткового уточнення потребують підходи до вибору форм і методів підвищення ПРВП в рамках визначених стратегій, зміст з яких узагальнено за джерелами [29, 41, 118] представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Форми підвищення ПРВП

Форма	Зміст
1	2
Реструктуризація	Сукупність економічних відносин, пов'язаних із послідовним впровадженням системи заходів організаційно-економічних, техніко-технологічних, фінансових та правових заходів, що носять інноваційний характер та спрямовані на адаптацію господарської діяльності підприємства до змін умов зовнішнього середовища, функціонування і обраної стратегії розвитку

Закінчення табл. 3.2

1	2
Реконструкція	Комплекс заходів щодо збільшення виробничих потужностей, підвищення продуктивності праці, технічного рівня виробництва з метою збільшення випуску продукції, зниження її собівартості з якнайменшими затратами матеріальних і грошових ресурсів на одиницю введеної потужності.
Модернізація	Вдосконалення конструкції, що забезпечує підвищення продуктивності об'єкта, який модернізується, сприяє розширенню його технологічних можливостей до рівня сучасних технічних і технологічних вимог, досягненню економії ресурсів, поліпшенню умов праці. Представляє собою порівняно незначні зміни в конструкції робочих механізмів, машин, установок та іншого обладнання, а також матеріалів та методів обробки.
Технічне переоснащення	Комплекс заходів щодо підвищення техніко-економічного рівня окремих виробництв, цехів і дільниць на основі впровадження передової техніки та технології, механізації та автоматизації виробництва, модернізації та заміни застарілого і фізично зношеного устаткування на нове, більш продуктивне.
Ремонт основних засобів	Часткове відновлення окремих об'єктів для підтримання їх у робочому стані (поточний, середній і капітальний, плановий і аварійний).

За змістом елементів матриці обґрунтування вибору стратегії підвищення ПРВП слід прийняти, що реалізація стратегії «кроку назустріч» передбачає: ремонт основних засобів (не відноситься до категорії поліпшення, оскільки передбачає лише відновлення первісного ресурсу); технічне переоснащення і реструктуризацію підприємства. Для стратегії «зняття з якоря» характерними мають бути: технічне переоснащення і модернізація виробництва, реструктуризація підприємства. Стратегія акселераторів



орієнтована на модернізацію виробництва, реконструкцію і реорганізацію підприємства. Стратегія загального підвищення ПРВП передбачає, як правило, реконструкцію і реорганізацію підприємства.

3.2. Обґрунтування стратегії підвищення потенціалу розвитку вугледобувного підприємства (на прикладі ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля»).

Як показав аналіз стану ПРВП, для державних вугледобувних підприємств, які є збитковими і дотаційними, наразі доступними є загальні стратегії виживання і згорання, для яких стратегія загального зростання ПРВП неможлива, а стратегія акселераторів – обмежено можлива.

Для обґрунтування стратегії підвищення ПРВП ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» необхідно визначити її позиції у матриці «стратегія підвищення ПРВП – загальна стратегія підприємства». Обґрунтування загальної стратегії підприємства здійснюватиметься на основі аналізу показників його господарської діяльності і фінансового стану.

Для загальної оцінки підприємства було складено ущільнений (згрупований) баланс, у якому об'єднані у групи однорідні статті. При цьому скорочено число статей балансу, що підвищує його наочність. За допомогою цього балансу проаналізовано динаміку активів та пасивів підприємства усереднено за 2014-2015 (табл. 3.3 та табл. 3.4).

У якості основних методів застосовано горизонтальний (трендовий) і вертикальний аналіз. У ході горизонтального аналізу визначено абсолютні і відносні зміни величин різних статей балансу, а вертикальний аналіз – для обчислення питомої ваги окремих статей у підсумку балансу.

Таблиця 3.3

**Аналіз динаміки активів балансу ВП «Шахта «Новгородівська» ДП  
«Селидіввугілля», тис. грн.**

Статті активів	Зміна			
	абсолютна, +/-	темпів приросту,%	структури, %	питомої ваги,%
Майно, всього	-3211	-4,81	95,19	х
1 Необоротні активи	-1741	-3,97	96,03	+0,58
2 Оборотні активи	-1470	-6,42	93,58	-0,58
2.1 Запаси, поточні біологічні активи	+1625	+9,68	109,68	+12,61
2.2 Дебіторська заборгованість	-3992	-76,45	23,55	-17,07
2.3 Грошові кошти і поточні фін. інвестиції	+7	+140	240,00	+0,03
2.4 Інші оборотні активи і ВМП	+890	+100,8	200,68	+4,42

Також проведено дослідження фінансової звітності ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» за допомогою аналізу динаміки основних показників фінансового стану: показників фінансової стійкості; показників ліквідності (платоспроможності); показників рентабельності; показників оборотності активів (ділової активності); показників майнового стану підприємства.

Результати аналізу динаміки пасивів ВП «Шахта «Новгородівська» показали, що підприємство має від'ємний показник власного капіталу. Це означає, що активів підприємства не вистачає для виконання зобов'язань та погашення позик. Кредиторська заборгованість збільшилася, що свідчить про неплатоспроможність підприємства.

Таблиця 3.4

**Аналіз динаміки пасивів балансу ВП «Шахта «Новгородівська» ДП  
«Селидіввугілля», тис. грн.**

Статті активів	Зміна			
	абсолютна +/-	темрів приросту, %	структури, %	питомої ваги,%
Джерела майна, всього	-3211	-4,81	95,19	x
1 Власний капітал	-107518	+28,07	128,07	-198,36
1.1 Зареєстрований капітал	0,00	0,00	100	+1,56
1.2 Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-107389	+24,48	124,48	-3,21
1.3 Інші джерела	-129,00	-0,46	99,54	+1,65
2 Позиковий капітал	+104307	+23,20	123,20	+198,36
2.1 Довго-строкові зобов'язання	-2740	-27,46	72,54	-0,91
2.2 Коротко-строкові кредити банків	-	-	-	-
2.3 Кредитор-ська заборго- ваність	+107419	+25,22	125,22	+1,56
2.4 Інший позиковий капітал	-372	-2,68	97,32	-0,65

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість (стабільність), яку характеризують наступні відносні показники (коефіцієнти) (табл. 3.5).

Виходячи з таблиці показників фінансової стійкості, можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт автономії *Кавт* свідчить про ризик несплати боргів підприємства, а також показує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що потребує збільшення власного капіталу.

Збільшення коефіцієнту фінансової залежності  $K_{фз}$  підтверджує втрату стійкості фінансового стану шахти. Коефіцієнт фінансового ризику  $K_{фр}$  свідчить про критичний фінансовий стан підприємства.

Таблиця 3.5

**Зведені дані показників фінансової стійкості ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля», тис. грн.**

Фінансові коефіцієнти $k$	Розрахунок	За даними ВП «Шахта «Новгородівська»	Зміна	
		усереднене значення	+/-	%
$k$ автономії (незалежності)	$K_{авт} = \frac{ВК}{ВБ}$	- 6,22	-1,98	134,5
$k$ залежності, у т.ч.:	$K_{фз} = \frac{ПК}{ВБ}$	8,72	+1,98	129,4
-довгострокового капіталу	$K_{фзdk} = \frac{ДК}{ВБ}$	0,11	-0,04	73,3
короткострокового капіталу	$K_{фзkk} = \frac{КК}{ВБ}$	8,61	+2,02	130,7
$k$ ризику	$K_{фриз} = \frac{ПК}{ВК}$	-1,13	0,04	96,6
$k$ маневреності власного капіталу	$K_{ман} = \frac{ВОК}{ВК}$	0,91	+0,05	105,8
$k$ співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей	$K_{дз/кз} = \frac{ДЗ}{КЗ}$	0,01	0	100

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу підприємства знаходиться в мобільній формі. Чим більше значення цього коефіцієнта, тим ліпший фінансовий стан, оскільки створюються кращі можливості фінансового забезпечення виробничої та інших видів діяльності, проведення розрахунків з кредиторами. Показник демонструє незначну тенденцію до зростання.

Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей, який свідчить про можливість забезпечення нормального

поводження із заборгованостями підприємства перебуває в межах рекомендованих значень.

Для аналізу ліквідності балансу всі активи поділяються на наступні групи: А1 – абсолютно ліквідні; А2 – середньоліквідні; А3 – малоліквідні; А4 – неліквідні. За термінами погашення пасиви поділяються: П1 – термінові; П2 – короткострокові; П3 – довгострокові; П4 – постійні. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються балансові співвідношення [Гайдаєнко, с. 110]:  $A_1 \geq P_1$ ;  $A_2 \geq P_2$ ;  $A_3 \geq P_3$ ;  $A_4 \leq P_4$ . Згруповані активи і пасиви ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» зведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Аналіз ліквідності балансу ВП «Шахта «Новгородівська» ДП  
«Селидіввугілля», тис. грн.**

Активи	На початок дослідж. періоду	На кінець дослідж. періоду	Пасиви	На початок дослідж. періоду	На кінець дослідж. періоду	Надлишок (+), брак (-)	
						на початок періоду	на кінець періоду
A1	5	12	П1	438876	545962	-438871	-545950
A2	5224	1231	П2	0	0	5224	1231
A3	17669	20185	П3	830	1251	16839	18934
A4	43809	42068	П4	(372999)	(483717)	416808	525785
Баланс	66707	63496	Баланс	66707	63496	х	х

Зіставивлення групи активів і пасивів ВП «Шахта «Новгородівська» дає такі результати:

На початок досліджуваного періоду:

$$\begin{cases} A1 \leq P1 \\ A2 \geq P2 \\ A3 \geq P3 \\ A4 \geq P4 \end{cases}$$

На кінець досліджуваного періоду:

$$\begin{cases} A1 \leq P1 \\ A2 \geq P2 \\ A3 \geq P3 \\ A4 \geq P4 \end{cases}$$

Отже, як на початок, так і на кінець періоду виконується два співвідношення:  $A2 \geq P2$  – платіжний надлишок направляється на покриття платіжного нестатку по першій групі. Це відбувалося за умов, що дебіторська заборгованість не була простроченою;  $A3 \geq P3$  – свідчить, що підприємство покриває довгострокові зобов'язання активами середньої швидкості трансформування у грошові кошти. Невиконання першої умови  $A1 \leq P1$  – наявних грошових коштів не вистачає для покриття кредиторської заборгованості, все це свідчить про порушення ліквідності балансу, оскільки підприємство не здатне покрити найбільш термінові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Не виконання нерівності  $A4 \geq P4$  підтверджує, що у суб'єкта господарювання недостатньо власних оборотних коштів і означає не дотримання мінімальної умови фінансової стійкості.

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів та важливі при поточному плануванні виробництва. Основним джерелом інформації щодо оцінки рентабельності є форма № 1 «Баланс» і форма № 2 «Звіт про фінансові результати». При розрахунку показники рентабельності продукції ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» усереднені за 2014 р. і 2015 р. (табл. 3.7).

Отже, що стосується рентабельності виробництва, то негативна рентабельність – свідчення того, що сума витрат на виробництво і реалізацію продукції вище ціни її продажу, як було показано раніше у пункті 3.1 дисертації. Також це свідчить про те, що підприємство неефективно розпоряджається власними активами. На ВП «Шахта «Новгородівська» показники рентабельності демонструють мінусове значення, це є приводом для підвищення цін на продукцію або для пошуку шляхів скорочення її собівартості. Позитивний ефект в даному випадку, окрім відшкодування з державного бюджету витрат на виробничу собівартість, може мати оптимізація асортименту.

Таблиця 3.7

**Показники рентабельності (R) продукції ВП «Шахта  
«Новгородівська» ДП «Селидіввугілля», тис. грн.**

Показники рентабельності	Розрахунок *100%	За даними ВП «Шахта «Новгородівська»		Зміна	
		На початок досліджуваного періоду	На кінець досліджуваного періоду	+/-	%
R продукції за прибутком від реалізації	$\frac{\Phi P_p}{\text{ЧД}}$	$\frac{-7922}{12385} = -64$	$\frac{-6923}{13769} = -50$	+14	78
R продукції за операційним прибутком	$\frac{\Phi P_{on}}{\text{ЧД}}$	$\frac{4361}{12385} = 35$	$\frac{3591}{13769} = 26$	-9	74
R реалізованої продукції за чистим прибутком	$\frac{\Phi P_{\text{ч}}}{\text{ЧД}}$	$\frac{-96635}{12385} = -780$	$\frac{-107389}{13769} = -780$	0	1

Стійкий фінансовий стан підприємства в ринкових умовах значною мірою обумовлюється його діловою активністю, яка є необхідним етапом для розробки планів і прогнозів фінансового оздоровлення підприємства. Ділова активність оцінюється системою показників (табл. 3.8), які характеризують найважливіші сторони діяльності суб'єкта господарювання.

ВП «Шахта «Новгородівська» у досліджуваному періоді демонструє збільшення коефіцієнту загальної оборотності, що означає прискорення кругообігу засобів підприємства. Відбувається зростання коефіцієнту оборотності мобільних активів, що є позитивним результатом у супроводі зі зростанням коефіцієнта оборотності матеріальних оборотних активів (запасів). Спостерігається також підвищення показника оборотності матеріальних оборотних активів (запасів), що свідчить про відносне зменшення виробничих запасів і незавершеного виробництва. Коефіцієнт оборотності готової продукції показує швидкість її обороту готової продукції, зниження якого на

підприємстві говорить про затоварення готової продукції в зв'язку зі зниженням попиту на неї. Оборотність кредиторської заборгованості за аналізований період не змінилася. Відмічене збільшення показника оборотності дебіторської заборгованості означає скорочення продажів в кредит і є позитивним результатом для підприємства. Підвищення коефіцієнту оборотності власного капіталу показує також додає позитивних результатів діяльності підприємства.

Таблиця 3.8

### Аналіз показників оборотності ВП «Шахта «Новгородівська»

ДП «Селидіввугілля», тис. грн.

Коефіцієнти оборотності k	Розрахунок	За даними ВП «Шахта «Новгородівська»	Зміна	
		за досліджуваний період	+/-	%
k загальної оборотності капіталу (активів)	$\frac{ЧД}{ВБ_{cp}}$	$\frac{13769}{65101,5} = 0,21$	+0,03	116,7
k оборотності мобільних активів	$\frac{ЧД}{ОА_{cp}}$	$\frac{13769}{22163} = 0,62$	+0,12	124
k оборотності матеріальних оборотних активів (запасів)	$\frac{ЧД}{З_{cp}}$	$\frac{13769}{17599,5} = 0,78$	+0,14	121,9
k оборотності готової продукції	$\frac{ЧД}{ГП_{cp}}$	$\frac{13769}{7606} = 1,81$	-2,92	38,3
k оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{ЧД}{ДЗ_{cp}}$	$\frac{13769}{3226} = 4,27$	+1,62	161,1
k оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{ЧД}{КЗ_{cp}}$	$\frac{13769}{479555,5} = 0,03$	0	100
k оборотності власного капіталу	$\frac{ЧД}{ВК_{cp}}$	$\frac{13769}{-436743} = -0,03$	+0,01	75

Отже, у діяльності ВП «Шахта «Новгородівська» у досліджуваному періоді намітилися деякі позитивні зрушення, які поки не мають характеру



закономірностей, однак свідчать про початок можливих тенденцій до відродження. І хоча структура балансу ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» є незадовільною і свідчить про те, що підприємство є напівзбанкрутілим, виходом з такої ситуації може бути спроба одержати санаційний прибуток з метою спрямування його на покриття збитків і в такий спосіб провести санацію балансу.

Аналіз інших показників балансу форми № 1 ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» дозволяє зробити ще низку висновків щодо результатів діяльності підприємства. Підприємство є збитковим: збитки по балансу форми № 1 на 1 січня 2016 р. склали 438 млн. грн. (ряд. 1420). Загальний підсумок розділу I пасиву балансу на 1 січня 2016 р. склав, зі знаком мінус, – 382 млн. 376 тис. грн. (жодних капітальних вкладень більше 20-ти років не відбувалося. Підприємство працює на обладнанні з 83-відсотковим зносом. Низька продуктивність праці.

Не виконується план з видобутку вугілля (виконання плану на 2015 рік – 13,8 %). При плановій собівартості готової вугільної продукції 1 тонни – 1725 грн. 54 коп. фактична собівартість у 2015 р. складала – 10337 грн. 34 коп. Перевитрати на 1 тонну готової продукції склали 8611 грн. 80 коп. Збитки по шахті за 2015 р склали – 97 млн. грн. Дотації з держбюджету не виділяються.

Аналіз даних «Звіту про собівартість видобутого вугілля» (форма 10-П) показав, що ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» притаманні усі проблеми енергозбереження на вуглевидобувних підприємствах: експлуатація великої частки основних технологічних комплексів з низьким коефіцієнтом корисної дії (0,3 – 0,6); експлуатація найбільш енергоємного обладнання з високим ступенем зношення і в режимах, далеких від оптимального; відсутність дієвої системи енергоаудиту і планових заходів з підвищення енергоефективності.

На підставі викладеного для ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» може бути рекомендована загальна стратегія виживання і,

відповідно, три альтернативні стратегії розвитку ПРВП, з яких, як було показано раніше, оптимальною обрана стратегія «зняття з якоря».

Як видно з таблиці 2.5, при загальному низькому рівні усіх часткових потенціалів – складових ПРВП, найбільш «провальними» є показники технічного і організаційно-управлінського потенціалів, які зумовлюють опосередковано і незадовільний рівень фінансово-економічного потенціалу. Тому технічний і організаційно-управлінський потенціали визначаються у якості «якорів».

Стратегія підвищення ПРВП (далі – Стратегія) ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» спрямовується на технічне переоснащення і модернізацію виробництва, а також реструктуризацію підприємства. Виходячи з цього, у якості цілей Стратегії мають бути прийняті:

- зниження загальних витрат;
- технічне переоснащення виробництва;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємства або його окремих добувних ділянок для збільшення обсягів інвестиційних надходжень.

Задля реалізації першої цілі сформульовано комплекс завдань:

- зниження адміністративних витрат;
- економія витрат на утримання персоналу;
- економія інших витрат, що включаються до собівартості продукції

Очікуваний результат від реалізації встановленого комплексу цілей – підвищення рівня організаційно-управлінського потенціалу підприємства.

Досягнення другої цілі пропонується здійснити за рахунок виконання таких завдань:

- першочергова технічна підтримка високопродуктивних ділянок;
- розширення діючого фронту очисних робіт.

Очікуваний результат – підвищення технічного потенціалу підприємства.

Комплекс завдань для досягнення третьої цілі Стратегії включає:

- збільшення обсягів державної підтримки на технічне переоснащення і капітальне будівництво, на часткове покриття витрат із собівартості продукції;

- залучення інвестицій з боку держави і зовнішніх інвесторів.

Очікуваний результат – зростання технічного і організаційно-управлінського потенціалу, підвищення показників фінансово-економічного потенціалу підприємства.

Основними засобами реалізації Стратегії в умовах ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» пропонується визначити такі :

- програма по введенню в експлуатацію комплексно-механізованого очисного забою для нової лави;

- програма енергоефективності й енергозаощадження;

- програма жорсткої економії витрат за підрозділами;

- оренда вугледобувних ділянок підприємства.

Основою технічного переоснащення і модернізації виробництва є реалізація інвестиційних заходів по введенню в експлуатацію одного комплексно-механізованого очисного забою для нової лави. Очисні забої передбачається обладнати новими високопродуктивними механізованими комплексами ЗМКД-90. Склад і вартість механізованих комплексів ЗМКД-90 наведені у табл. 3.9. Вартість устаткування складе 18,9 млн грн.

*Таблиця 3.9*

**Склад і вартість механізованого комплексу ЗМКД-90**

<b>Склад</b>	<b>Кількість</b>	<b>Вартість, тис. грн.</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Комбайн вугільний 1ГШ-68	1	430
Механізована крепь ЗКД-90	230	9175
Скребок конвеєр СП-301 з навісним устаткуванням	240	1560

Закінчення табл. 3.9

1	2	3
Перевантажувач КСП-2	1	170
Живильник ПК-1	1	150
Стрічковий конвеєр 2ЛПТ-1000	1500	800
Стрічка транспортерна РТЛТВ-1500	3000	1500
Насос дільничний ЦНС-1	1	25
Комбайнова лебідка СПК	1	12
Бур БУЕ-1	6	18
Маслостанція СНТ-32	1	150
Породоавантажувальна машина 2ПНД-2	1	160
Закладна установка ЗДО-03	1	180
Електрообладнання, АУК, АУС	1	320
Кабельна продукція	1	350
Разом:		18900

Дані про необхідні інвестиції й одержаний прибуток від реалізації інвестиційного проекту по устаткуванню нового комплексно-механізованого забою результати розрахунку, проведеного на основі методичних рекомендацій [143] і Порядку та критеріїв оцінки економічної ефективності проектних (інвестиційних) пропозицій та інвестиційних проектів (Постанова КМУ від 18.07.2012 р. № 684) [119], економічної ефективності реалізації проекту наведені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

**Основні фінансові показники результатів реалізації проекту з технічного переоснащення і модернізації виробництва ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля»**

Показник	Одиниця виміру	Значення
Величина інвестицій по проекту	тис. грн.	18900
Вартість капіталу	%	23
Чиста поточна вартість проекту	тис. грн	16632
Внутрішня норма окупності	%	43,2
Індекс прибутковості	частка одиниці	1,358

Ефективна реалізація програми енергоефективності й енергозаощадження на ВП «Шахта «Новгородівська» стримується не тільки недостатнім обсягом коштів, але й недостатнім рівнем інформаційного забезпечення, що потребує проведення енергоаудиту на підприємстві.

Порядок проведення енергоаудиту включає кілька етапів (табл. 3.11), а його результати дають підстави для розвитку таких елементів ПРВП, як виробничий та технологічний потенціали.

Таблиця 3.11

**Етапи проведення енергоаудиту на ВП «Шахта «Новгородівська»  
ДП «Селидіввугілля»\***

<b>Етап</b>	<b>Зміст етапу</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Аналіз даних про підприємство	загальні відомості про підприємство; організаційна структура; склад основних завдань; асортимент продукції; склад енергоресурсів, що споживаються; аналіз структури витрат і ціни (тарифи) на енергоресурси; встановлені потужності підрозділів; основні споживачі і наявність обліку енергоресурсів; визначення витрат електроенергії на одиницю продукції
Вивчення енергетичних потоків по підприємству і окремим технологічним процесам	вивчення технологічної схеми виробництва; паливно-енергетичний баланс підприємства; виявлення найбільш енергоємних споживачів і збирання даних по кожному з них; визначення питомих норм споживання енергії і складання енергетичного балансу за окремими енергоємними споживачами; складання балансу первинних видів енергії за окремими технологічними процесами
Аналіз ефективності використання енергоресурсів	аналіз ефективності використання енергоресурсів енергоємними споживачами і окремими технологічними процесами; визначення технологічно допустимих втрат енергоресурсів і пріоритетів для поглибленого енергетичного аудиту

## Закінчення табл. 3.11

1	2
Поглиблений енергетичний аудит	проведення додаткових вимірювань і визначення робочих режимів енергоємних споживачів; визначення ефективності роботи енергоємних споживачів і технологічних процесів; визначення потенціалу енергозбереження
Аналіз результатів енергоаудиту	Розробка організаційних і технічних енергозберігаючих заходів і техніко-економічний аналіз їх впровадження; порівняльний аналіз варіантів; вибір пріоритетів і постановка задач зниження енергоємності продукції і споживання енергоресурсів; складання звіту з енергоаудиту

*\*складено за [31]*

Однак виконання енергетичного аудиту не може бути віднесено до системи внутрішнього аудиту ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» через низку його особливостей. Б. Грядущий зазначає, що трудомісткість енергоаудиту досить сильно залежить від ступеня підготовки енергоаудиторів і сприяння підприємства у доступі до об'єктів та інформації. Проблемою є також відсутність на підприємстві приборів внутрішнього обліку. Тому аудиторська організація повинна мати необхідний комплект вимірювального обладнання, яке дозволяє встановити фактичне енергоспоживання, в тому числі – підземними споживачами. Крім того, специфіка енергоспоживання вуглевидобувних підприємств з позицій особливостей проведення енергообстеження визначається такими основними складовими: електроспоживанням, тепло споживанням, пневмоспоживанням, споживанням природного газу та інших видів палива, а також водоспоживанням, очисткою стічних вод. Тому до складу команди, яка виконує енергетичне обстеження, мають входити спеціалісти, що виконують збирання і обробку отриманої в результаті енергообстеження інформації, її аналіз і оформлення звіту, а також спеціалісти-аудитори, які відбираються у

відповідності до складу енергогосподарства шахти (вентиляторних, компресорних, під'ємних установок, інших споруд) [131].

Враховуючи стан та виробничі можливості вугледобувних підприємств України, найбільш оптимальною формою державно-приватного партнерства для більшості з них науковці вважають концесію, яка представляє собою взаємодію держави з представниками приватного капіталу. Тобто концесія передбачає передачу державного підприємства у користування приватній юридичній особі, яка зобов'язується виконувати встановлені державою об'єми роботи та впроваджувати на підприємстві заходи щодо модернізації виробництва [131].

Іншою перспективною формою державно-приватного партнерства є оренда вугледобувного підприємства. Як зазначає О. Сердюк, особливістю даної форми є те, що орендарю надається право користування об'єктом паливно-енергетичного комплексу, при цьому об'єкт залишається у державній власності.

Оренда, на відміну від концесії, передбачає більш низький рівень контролю за діяльністю підприємства з боку держави. Тому оренду вугледобувного підприємства як цілісного майнового комплексу або окремих його добувних ділянок автор вважає доцільним використовувати на збиткових шахтах які мають високий промисловий потенціал (великі запаси вугілля, сприятливі умови ведення гірничих робіт, якісне вугілля) [131]. Договір оренди при цьому може бути оформлений строком від 2 до 25 років і передбачає внесення орендарем орендної плати, встановленої договором, що є додатковими надходженнями на розвиток підприємства. Однак право орендованого вуглевидобувного підприємства на отримання державної фінансової допомоги, розмір якої встановлюється в залежності від його поточного стану, все ж таки зберігається, а також діють державні гарантії про соціальний захист робітників (орендар зобов'язаний дотримуватися умов трудового законодавства та не скорочувати кількості робітників) [131].

О. Сердюк відмічає ще одну привабливу рису оренди: в оренду можуть бути передані не тільки підприємства як цілісні майнові комплекси, а й їх структурні підрозділи. Тобто в оренду можуть передаватися видобувні ділянки та окремі ділянки шахтного поля. Дана форма ДПП передбачена законом та має назву «договір про спільну діяльність».

Передача в оренду видобувних ділянок або ділянок шахтного поля, передбачає створення на території державного підприємства окремої, незалежної структурної одиниці, діяльність якої корегується згідно закону про оренду об'єктів ПЕК. У випадку якщо в оренду передається видобувна ділянка, орендареві надається у користування визначена частина шахтного поля та майновий комплекс, необхідний для видобутку вугілля (очисні комбайни, прохідницькі комбайни, механізовані кріплення). Якщо передається тільки ділянка шахтного поля, орендар зобов'язаний за власний рахунок придбати необхідне обладнання та організувати роботу з видобутку вугілля. Використання даного механізму дозволяє покращити фінансовий стан державних вуглевидобувних підприємств [131].

Отже, запропонована для ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» Стратегія передбачає можливість надання в оренду не тільки цілісного майнового комплексу, а й окремих вугледобувних ділянок, що дозволить зберігти контроль над підприємством з боку держави і отримати додаткові фінансові надходження на розвиток підприємства.

На основі викладеного стратегія «зняття з якоря» ПРВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» може бути узагальнено представлена, як показано на рис. 3.4



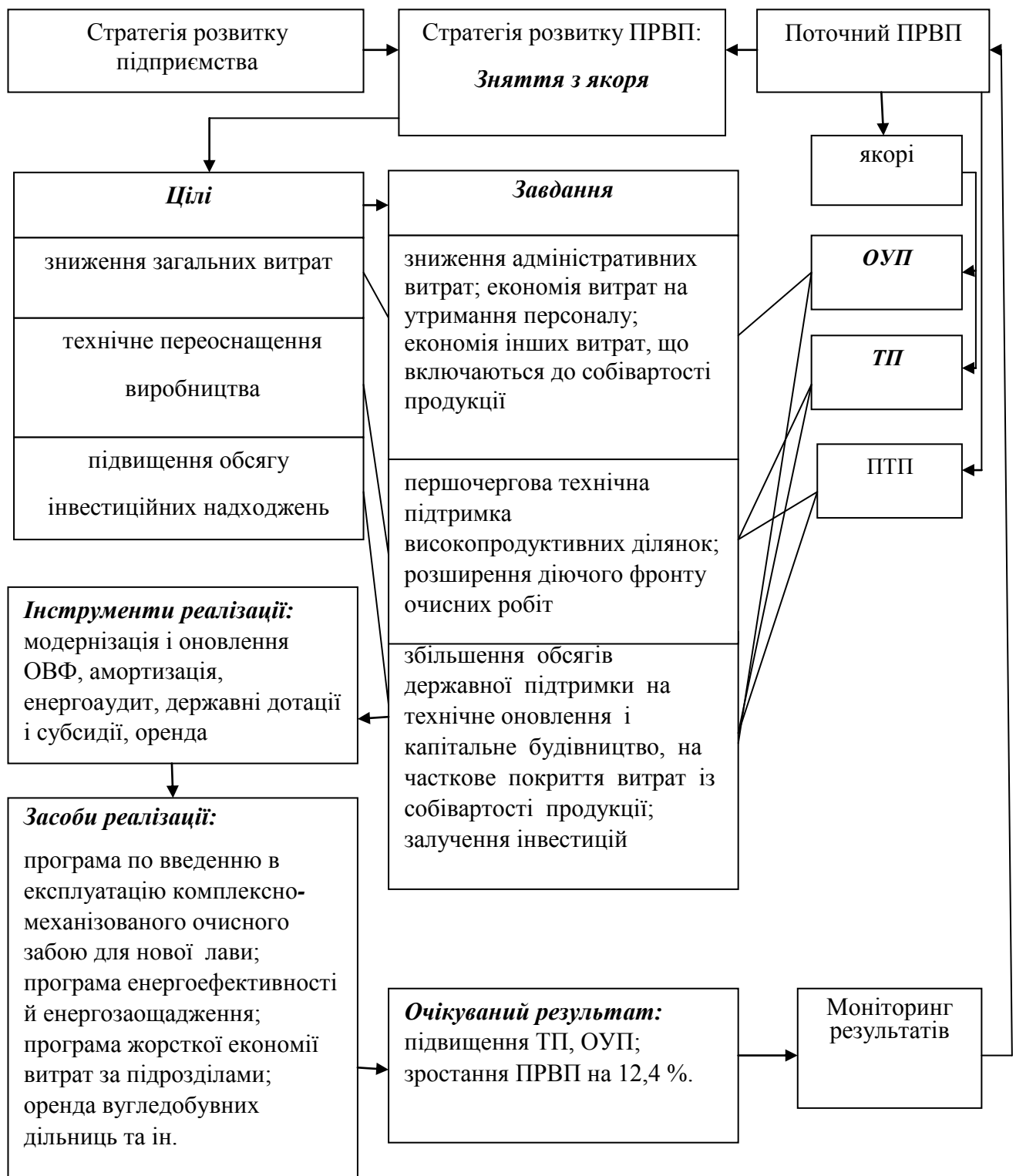


Рис. 3.4. Стратегія підвищення ПРВП «Шахта «Новгородівська»

ДП «Селидіввугілля»

Через збитковість ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» і інвестиційну непривабливість обґрунтовано, що реалізацію програми доцільно фінансувати за рахунок стовідсоткової державної субвенції. Розрахунки за запропонованою методикою оцінки ПРВП показали, що очікуваним результатом реалізації запропонованої стратегії є підвищення технічного й організаційно-управлінського потенціалів і зростання ПРВП на 12,4 % в цілому.

3.3. Розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення моніторингу реалізації стратегії підвищення ПРВП.

До інформаційно-аналітичного забезпечення моніторингу реалізації стратегії підвищення ПРВП висувається комплекс вимог, які потребують розвитку системи внутрішнього аудиту підприємства. До них, на думку Н. Шостаківської, слід віднести [162]:

- усунення можливих відхилень в облікових даних, які можуть вплинути на достовірність звітних показників, зокрема: неадекватні записи в обліку (відображення фінансової інформації в системі рахунків в неповному обсязі); нереальність облікової інформації; відсутність дозволу на проведення господарської операції; неправильне внесення інформації до певного звітного періоду, несвоєчасне здійснення операцій; арифметична неточність;

- нівелювання неточностей, характерних для комп'ютерних інформаційних систем (неможливість отримати необхідну інформацію, записану у комп'ютерних файлах, внаслідок недостатнього документування змісту записів або управління програм; значна кількість змін у програмах, не відбитих документально, не затверджених і не перевірених; загальна невідповідність даних комп'ютерних операцій і баз даних, з одного боку, і даних фінансових звітів, з другого).

Структура служби внутрішнього аудиту багато в чому залежить від специфіки організації, її величини і конкретних цілей її адміністрації та включає в себе сукупність підрозділів, укомплектованих персоналом відповідної кваліфікації і повноважень, які здійснюють інформаційну взаємодію у вигляді прямих і зворотних зв'язків, що мають відповідне матеріально-технічне та інформаційне забезпечення.

Служба внутрішнього аудиту на ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» організовується за наступною моделлю (рис. 3.5).

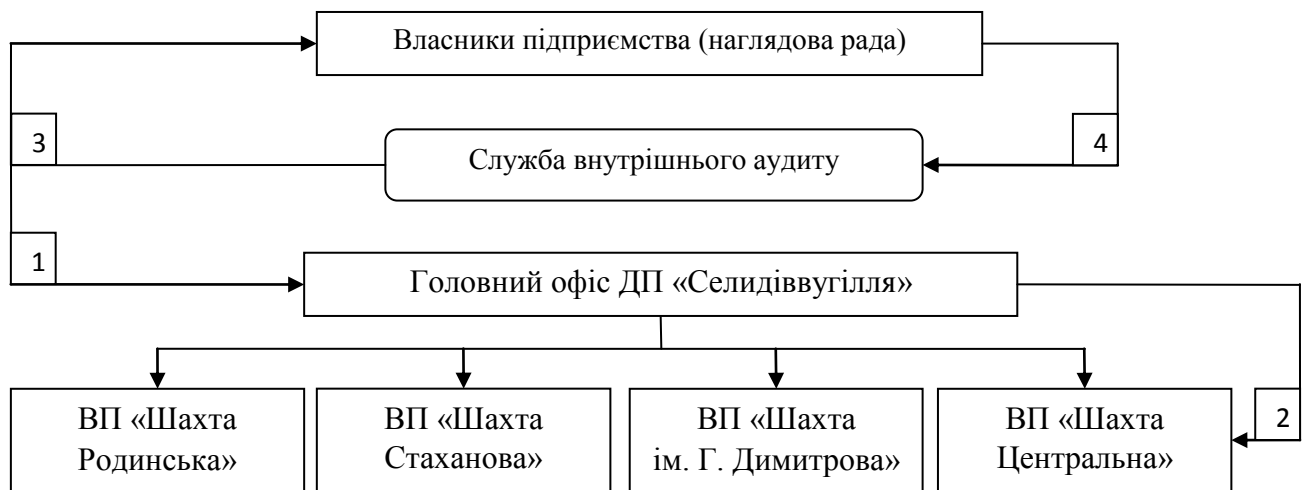


Рис. 3.5. Модель організації служби внутрішнього аудиту на ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля»

\*1 – Перевірка достовірності бухгалтерського обліку та ефективності системи внутрішнього контролю; надання консультацій керівництву в процесі планування діяльності та з питань підвищення ефективності виробництва.

2 – Перевірка достовірності бухгалтерського обліку та ефективності системи внутрішнього контролю філій головного підприємства; надання консультацій керівництву економічних одиниць у процесі планування їх діяльності та з питань підвищення ефективності виробництва.

3 – Надання достовірних даних власникам про стан підприємства та його філій.

4 – Безпосереднє підпорядкування служби внутрішнього аудиту керівництву підприємства.

Таким чином, служба внутрішнього аудиту ДП «Селидіввугілля» є централізованою. Відповідно, для ВП «Шахта «Новгородівська» служба внутрішнього аудиту є децентралізованою. Працівники служби ВА територіально перебувають у головному/керуючому підприємстві.

Для проведення внутрішнього аудиту на підприємстві керівником відділу внутрішнього аудиту складається план роботи. При цьому враховується аудиторська стратегія, аналітичний ризик, можливість ресурсів шахти, адміністративні інтереси. Робочі документи внутрішнього аудитора, які застосовуються на підприємстві, узагальнено наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

## Робочі документи внутрішнього аудитора [17]

<b>Використані аудитором документи підприємства</b>	<b>Документи, створені самим аудитором</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
	Матеріали планування перевірки (визначення мети, план, програми, бюджет, оцінка ризику)
Документи, що містять загальну інформацію щодо організаційно-правової форми та оргструктури підприємства	Матеріали, які свідчать про те, що робота, виконана іншими спеціалістами, контролювалася аудитором
Витяги (копії) з установчих документів підприємства, інші юридичні документи (договори, контракти тощо)	Відомості про те, ким і коли застосовувались прийоми і способи аудиту
Використані аудитором документи підприємства	Документи, створені самим аудитором
Листи-підтвердження, отримані аудитором від підрозділів підприємства	Копії листування з аудиторськими фірмами, експертами та іншими особами з питань попередніх перевірок суб'єкта
Копії бухгалтерської та іншої фінансової документації підприємства, порівняльні відомості	Власні записи аудитора з вивчення та оцінки бух обліку та внутрішнього контролю (опитувальники, тести, схеми)

Закінчення табл.3.12

1	2
Пояснення, роз'яснення і заяви, отримані від підрозділів підприємства	Аналіз основних показників і тенденцій діяльності підприємства. Аналіз господарських операцій та залишків за рахунками бухгалтерського обліку
	Звіти та висновки внутрішнього аудитора за результатами перевірки

Узагальнено на основі [97] процес впровадження системи внутрішнього аудиту у діяльність підприємства може бути представлений, як показано на рис. 3.6.

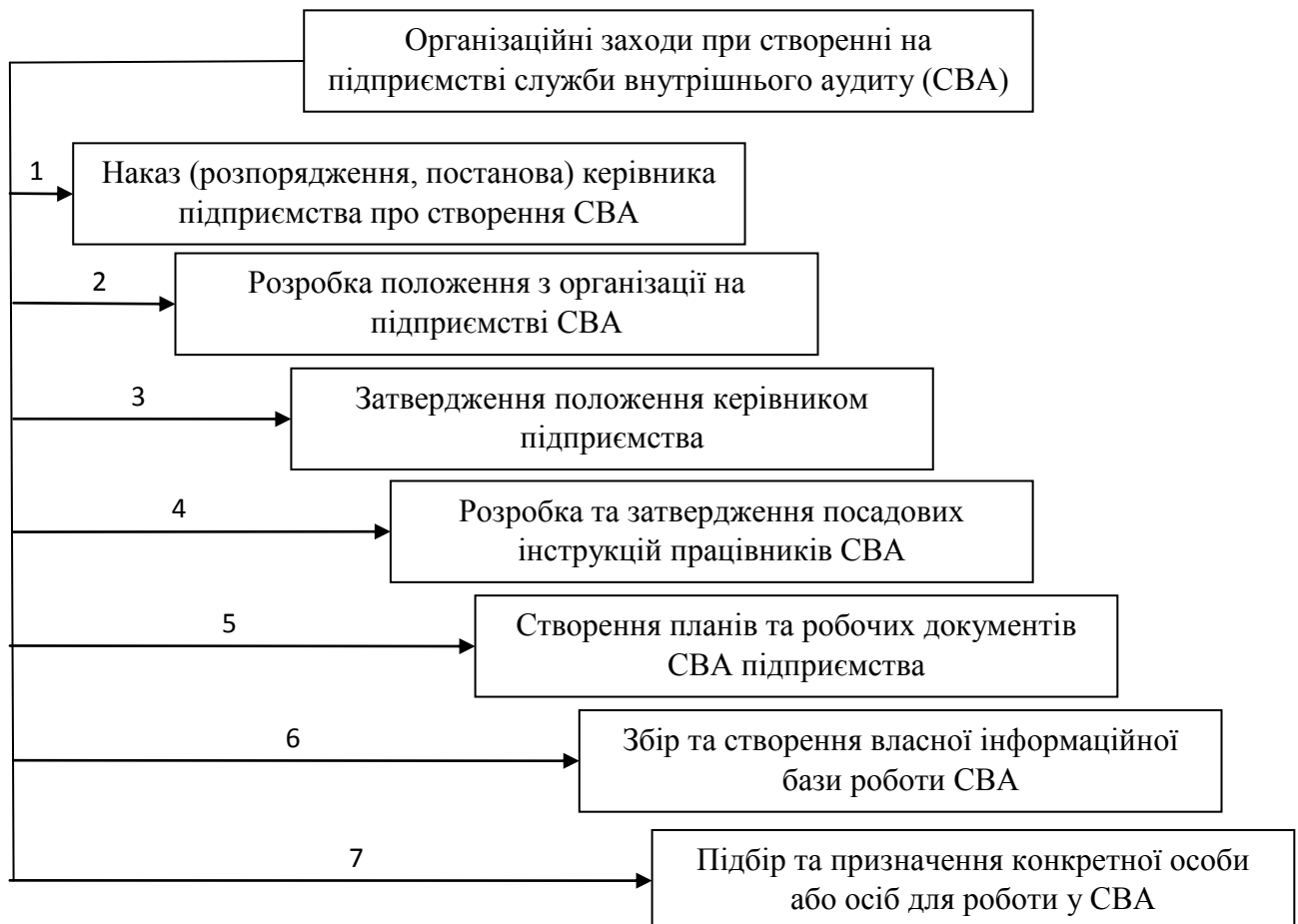


Рис. 3.6. Організаційні заходи щодо створення CVA (на основі [97])

Здійснюючи перевірку відокремленого підрозділу внутрішній аудитор використовує робочі документи відповідно до Міжнародного стандарту аудиту 230 «Аудиторська документація» [86] – записи, в яких фіксуються використані процедури, тести, отримана інформація і висновки, винесені в результаті проведення аудиту. При перевірці аудитор орієнтується на можливі відхилення в облікових даних, які можуть вплинути на достовірність звітних показників, визначені вище.

Методами документування інформації внутрішнього аудиту є досить широкими, зокрема: текстовий опис, опитувальні листи, тести, контрольні переліки, блок-схеми тощо, а вибір конкретного методу є предметом аудиторського судження [17].

Доцільно розглянути документи, які використовуються на етапі планування внутрішнього аудиту та розробляються на підприємстві. Основним документом, що використовує керівник служби, є річна Програма, що затверджується керівником підприємства, яка за Н. Виноградовою [17], розробляється з урахуванням статусу й значимості видів діяльності та процесів. Першорядне значення приділяється ключовим видам діяльності та процесам, що роблять вирішальний вплив на успіх підприємства, досягнення його цілей, а також критичним видам діяльності, процесам, неналежне виконання яких на певному етапі часу може представляти реальну або потенційну небезпеку для шахти. Документальне оформлення Програми внутрішнього аудиту пропонується затвердити, як показано в табл. 3.13.

Типовими процесами, які можна віднести до ключових, є вивчення попиту, взаємодія зі споживачами, реалізація продукції, підготовка й компетентність персоналу. Ранжирування ключових процесів проводять за допомогою економічної або експертної оцінки впливу окремих процесів на кінцеві результати підприємства [97].

Таблиця 3.13

## Програма внутрішнього аудиту

№ з/п	Об'єкт (вид діяльності, процес)	Суб'єкт ВА		Критерії перевірки	Мета перевірки	П. І. Б. Головного аудитора	П.І.Б. аудитора	Ресурси
		Підрозділ	Місяць, тиждень					

Критичними вважаються такі процеси, неналежна організація яких або недотримання вимоги до яких можуть представляти фактичну чи потенційну небезпеку для ефективності діяльності. Ці процеси вимагають негайного втручання у вигляді коригувальних або попереджувальних дій і повинні перебувати під особливим контролем.

На підставі річної програми аудиту складається календарний графік аудиторських перевірок (рис. 3.7), а також план на кожну окрему або комплексну аудиторську перевірку.

Графік внутрішніх аудиторських перевірок													
№ з/п	Структурний підрозділ	Місяці											
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1													
2													
3													

З графіком ознайомлений \_\_\_\_\_ П.І.Б.  
(підпис)

Рис. 3.7. Зразок бланку графіку внутрішніх аудиторських перевірок.

На підставі річної програми аудиту має бути розроблений План внутрішнього аудиту на кожну перевірку з урахуванням необхідності в ресурсах. План повинен кваліфікувати об'єкт аудиту як організаційно (аудит

відділу, групи відділів й ін.), так і функціонально (аудит фінансів, маркетингу тощо). План розвитку служби внутрішнього аудиту розробляється керівником служби внутрішнього аудиту. На підставі та з урахуванням плану аудиту і плану розвитку служби розробляється бюджет служби внутрішнього аудиту, який містить перелік витрат, необхідних для забезпечення виконання плану аудиту і плану розвитку. Бюджет повинен передбачати можливість проведення позапланових перевірок і залучення сторонніх профільних фахівців для проведення перевірок [97].

При підготовці до внутрішнього аудиту, за рекомендаціями М. Виноградової, В. Немченка [17, 97] учасники групи повинні ознайомитися із планом і чітко визначити межі перевірки, проаналізувати документи та матеріали з метою виявлення найбільш істотних питань, що підлягають кваліфікованому обговоренню з персоналом підрозділу; головний аудитор має одержати в службі внутрішнього аудиту всі зазначені в плані документи, відповідно до яких повинна проводитися перевірка, а також документи, які відносяться до об'єкта перевірки: організаційно-розпорядницькі, посадові інструкції, карти процесів, детальний їхній опис, матриці розподілу відповідальності й повноважень та ін.; зробити необхідні призначення в групі й скласти графік аудиторської перевірки; підготувати опитувальний листок; забезпечити аудиторів робочими матеріалами – контрольними запитаннями, журналами аудитора, бланками протоколів невідповідності тощо.

В. Немченко так визначає зміст використовуваних засобів проведення внутрішнього аудиту, які мають бути враховані на підготовчих етапах аудиторської перевірки [97]:

- опитувальний листок – анкета з переліком питань для співробітників підрозділу де проводиться аудит. Відповіді використовуються для попередньої оцінки об'єкта аудиту. Запитання опитувального листка повинні будуватися на основі критеріїв аудиторської перевірки й охоплювати найбільш істотні їх



частини, формулюватися лаконічно, у певній послідовності, передбачати однозначну відповідь;

- контрольні запитання – заздалегідь складений систематизований перелік питань, відповіді на які дозволяють аудиторів безпосередньо в ході перевірки одержувати інформацію про ступінь відповідності стану ділянки перевірки встановленим вимогам. Запитання повинні бути поставлені так, щоб відповіді давали можливість аудиторів вичерпно й правильно оцінювати діяльність підприємства.

- контрольний листок – інструмент, що дозволяє аудиторів пам'ятати про інформацію, яку він повинен одержати, і про те, що фактично має бути перевірено в ході аудиту. Його не можна використати як список запитань, які ставляться аудитованому персоналу. Крім того, в контрольному листку не виставляється оцінка на отримані відповіді.

Пропонований бланк контрольного листка представлений на рис. 3.8.

### Контрольний листок

Відділ/підрозділ/процес \_\_\_\_\_

Дата «\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 р. Звіт № \_\_\_\_\_

№ з/п	Пункт ISO 9001:2000	Процедура	Запитання	Зауваження аудитора	Час

Аудитор \_\_\_\_\_ П.І.Б.  
(підпис)

Рис. 3.8. Контрольний листок внутрішнього аудитора

Невід'ємною частиною комплексу документації з внутрішнього аудиту має стати Журнал внутрішнього аудитора, в якому фіксуються дані,

інформація, пояснення і наводяться коментарі самого аудитора стосовно отриманих даних. Записи також мають фіксувати чітку фактологічну інформацію про час і об'єкт виконаних ним дій, до яких стосується інша інформація. Нормативно закріпленої форми журналу аудитора не існує, однак практиками рекомендується зразок його форми, яка включає графи: дата, об'єкт, ділянку, критерії, перелік питань, фактичний стан, коментарі і пропозиції, примітки.

Для підприємств вугільної галузі, жорско регульованої державою, важливим елементом внутрішнього аудиту є аудит відповідності, який покликаний виявити порушення у діяльності підприємства стосовно невиконання вимог нормативних актів та чинного законодавства України. Його форма може бути прийнята за рекомендаціями [134].

Безпосередньо, внутрішні аудиторські перевірки варто проводити по заздалегідь спланованих процедурах. Різновидів процедур внутрішнього аудиту багато, однак на практиці найчастіше здійснюються наступні [17, 97]:

- процедури внутрішнього аудиту дозволу на проведення (санкціонування) фактів господарської діяльності;

- процедури внутрішнього аудиту повноти даних;

- процедури внутрішнього аудиту точності даних;

- процедури внутрішнього аудиту збереження активів та облікових документів;

- процедури внутрішнього аудиту по суті;

- процедури внутрішнього аудиту бізнес-процесів (заготовляння, виробництва, продажів, управління).

Протокол невідповідності № _____	« ____ » _____	2016 р .
Вид внутрішнього аудиту _____ (плановий, позачерговий)		
Підрозділ _____ (назва підрозділу, що перевіряється)		
Керівник підрозділу _____		
Аудитор, який виявив невідповідність _____ (П.І.Б.)		
Опис невідповідності: _____ _____ _____		
Необхідність позачергового аудиту: _____ так / ні		
Ознайомлений (керівник підрозділу) _____ (підпис) _____ (П.І.Б.)		
Коригувальні дії (заповнюється керівником підрозділу) _____ _____ _____		
Термін виконання _____ р.		

Рис. 3.9. Зразок протоколу невідповідності

Науковці виділяють кілька етапів перевірки внутрішнім аудитором підприємства [17, 97]:

- Вступна нарада
- Збір й обробка інформації
- Заключна нарада
- Складання звіту про аудиторську перевірку
- Подання звіту на затвердження
- Розсилання звіту зацікавленим особам
- Усунення невідповідностей
- Розробка й реалізація коригувальних і попереджувальних дій
- Інспекційний контроль

- Реєстрація результатів перевірки
- Інформування про усунення невідповідностей
- Оформлення файла внутрішнього аудиту

Основна мета вступної наради: ознайомлення персоналу підрозділу із планом, методами перевірки. Метою збору й обробки інформації є підготовка висновку за результатами внутрішнього аудиту. Джерелами вихідної інформації для аудиторів у ході перевірки виступають: документи, що регламентують діяльність підрозділу й процеси (положення про підрозділ, посадові інструкції, робочі інструкції, методики, накази, розпорядження), плани, акти, реєстраційні журнали, протоколи, програми й ін. Інформація, що збирається в ході перевірки, використовується аудитором для оцінки ступеня відповідності діяльності підприємства вимогам діючої документації [17, 97].

Порядок документального оформлення процедури внутрішнього аудиту може бути представлений у вигляді таблиці (табл. 3.14).

*Таблиця 3.14*

### **Виконання процедур внутрішнього аудиту**

№ з/п	Назва процедури	Мета	Методика використання (прийоми і методи)	Інформаційна база внутрішнього аудитора	Робочі документи внутрішнього аудитора
1	2	3	4	5	6

На підставі усього викладеного може бути узагальнена процедура проведення внутрішнього аудиту на ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» (рис. 3.10).

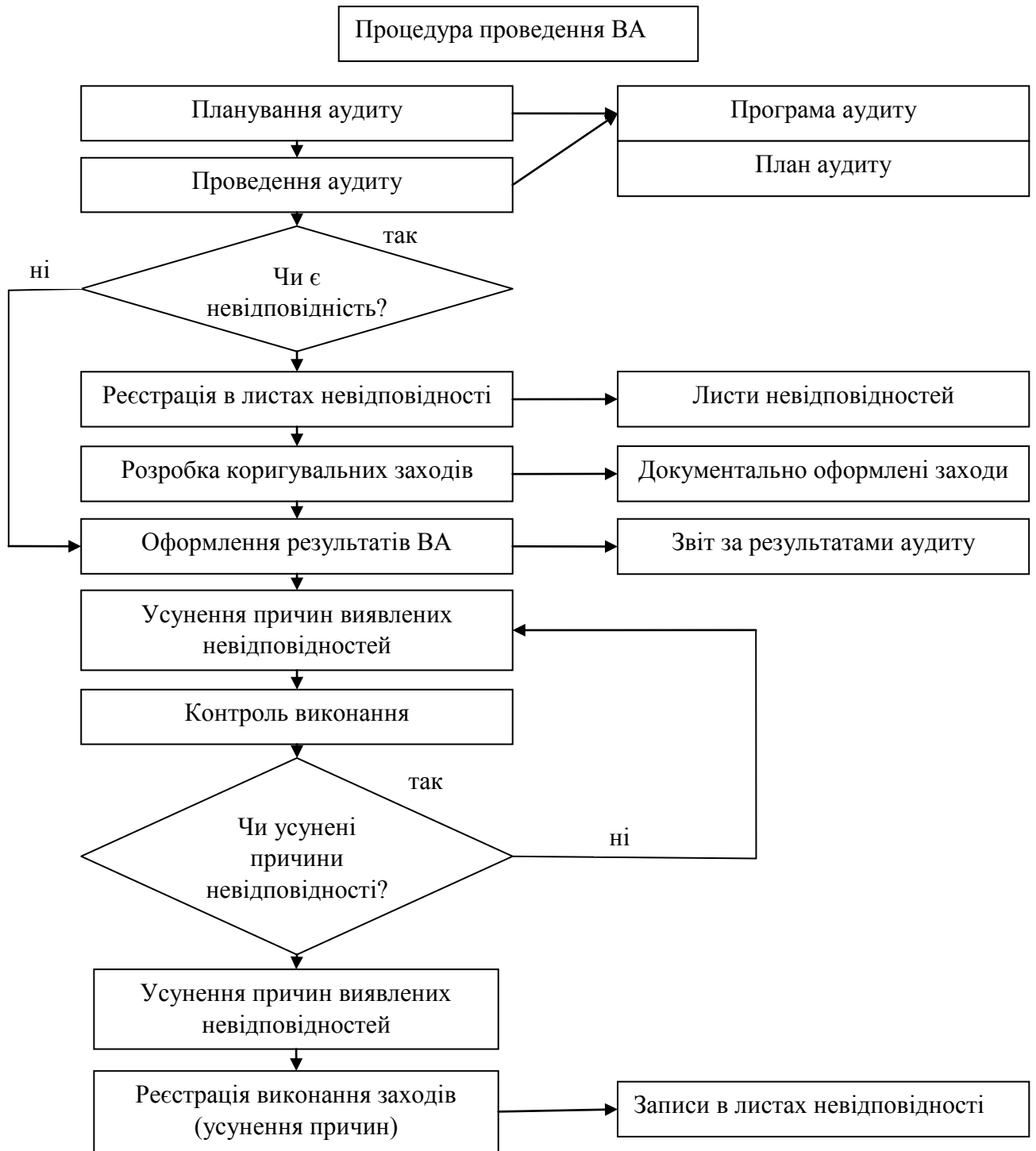


Рис. 3.10 – Алгоритм процедури проведення внутрішнього аудиту

Для внутрішнього аудиту поки що не розроблені форми звітності, узагальнення результатів перевірки. Не можна механічно використовувати ті форми звітності, які застосовуються у вітчизняній практиці зовнішнього

аудиту, ревізії. Звіти внутрішніх аудиторів складаються за формою, розробленою безпосередньо на підприємстві.

Сформована добірка зразків оформлення документації внутрішнього аудиту на ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» дозволить забезпечити документальну проводку процедури і результатів внутрішнього аудиту.

Однією з обов'язкових умов організації служби внутрішнього аудиту на вугледобувному підприємстві і забезпечення її ефективної роботи є впровадження заходів щодо комп'ютеризації внутрішнього аудиту. Рівень комп'ютеризації визначає рівень інформаційно-аналітичного забезпечення моніторингу стратегії підвищення ПРВП в цілому, а відтак – можливості і своєчасність корегувальних засобів. Однак, як показує практика, більшість так званих, комп'ютеризованих розрахунків проводиться з використанням засобів MS Excel та MS Word. Разом з тим, спеціальне програмне забезпечення автоматизації аудиторської діяльності, яке б включало в себе створення майстра по настроюванню користувачами-аудиторами алгоритмів формування бухгалтерської й податкової звітності на основі імпортованих даних бухгалтерського обліку, вбудовування методології аудиту в частині робочих документів аудитора, бази потенційних порушень, можливостей опису виробничих, господарських та управлінських процесів на вугледобувному підприємстві не існує. Це обумовлено тим, що підприємство самостійно визначає процедуру, програму, комплекс звітності внутрішнього аудиту, які не можуть бути уніфіковані і потребують індивідуального підходу з одного боку, а з іншого – виникає проблема сумісності такого програмного забезпечення з інформаційною системою підприємства. На основі запропонованого комплексу документації внутрішнього аудиту ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» може бути рекомендовано створення:

- Технічного завдання на розробку програмного забезпечення внутрішнього аудиту підприємства;

- Технічного завдання на оптимізацію інформаційної системи підприємства і доповнення її структури блоком внутрішнього аудиту.

Розроблені технічні завдання можуть бути покладені в основу інвестиційних проектів у складі заходів реалізації загальної стратегії підприємства

### Висновки за розділом 3.

Обґрунтування вибору стратегії підвищення потенціалу розвитку вугледобувного підприємства запропоновано здійснювати з використанням матричного методу. У якості факторної ознаки обрані: рівень ПРВП у поєднанні з мірою структурних диспропорцій (при відображенні у матриці стратегій підвищення ПРВП); потенціал підприємства у поєднанні з цілями його розвитку (при відображенні загальних стратегій підприємства). На основі узагальнення теоретичних рідходів до класифікації загальних стратегій розвитку підприємства і методичних засад їх формування обґрунтовані чотири можливі варіанти: стратегія згортання, стратегія виживання, стратегія утримання позицій, стратегія зростання.

Визначено шкалу оцінювання факторів, розмірність матриці і зміст шістнадцяти досліджуваних осередків, на основі чого побудовано матрицю обґрунтування вибору стратегії підвищення ПРВП в координатах «стратегія підвищення ПРВП – загальна стратегія підприємства. Виділені чотири зони стратегій, залежно від ступеня узгодженості стратегій розвитку ПРВП і стратегій підприємства: I зона – найкращі для реалізації комбінації стратегій; II зона – доцільні комбінації; III зона – недоступні комбінації; IV зона – недоцільні комбінації.

З використанням побудованої матриці обґрунтовано стратегію підвищення потенціалу розвитку вугледобувного підприємства (на прикладі

ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля»). За результатами аналізу господарської діяльності підприємства визначені ключові елементи його стратегії підвищення ПРВП «зняття з якоря»: цілі, завдання, інструменти і засоби реалізації, основними з яких визначені:

- програма по введенню в експлуатацію комплексно-механізованого очисного забою для нової лави;
- програма енергоефективності й енергозаощадження;
- програма жорсткої економії витрат за підрозділами;
- оренда вугледобувних ділянок підприємства

Для ефективного здійснення стратегії підвищення ПРВП обґрунтовано комплекс вимог до інформаційно-аналітичного забезпечення моніторингу її реалізації запропоновано заходи з розвитку системи внутрішнього аудиту підприємства, основою якої є служба внутрішнього аудиту. Запропоновано комплекс організаційних заходів з розвитку служби внутрішнього аудиту ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля», систематизовано структуру робочих документів внутрішнього аудитора і запропоновано добірку зразків форм звітності та узагальнення результатів внутрішньої аудиторської перевірки.



## ВИСНОВКИ

Результатом виконаного дослідження є сукупність теоретичних, методичних і організаційних положень і практичних рекомендацій, що визначають концептуальні основи та шляхи вирішення актуального науково-практичного завдання – формування стратегії підвищення ПРВП на основі його кількісної оцінки. Зміст основних висновків і рекомендацій полягає в такому.

1. За результатами узагальнення теоретичних та наукових підходів до визначення змісту поняття «потенціал розвитку підприємства» запропоновано розуміти його як сукупність можливостей і здатностей мікроекономічної системи до переходу з існуючого стану в новий, більш досконалий відповідно до умов зовнішнього середовища функціонування за рахунок зміни основних характеристик об'єкта управління та/або системи управління ним. Визначено структуру ПРВП, яка складається з п'яти підсистем, що представляють собою часткові потенціали: природно-технологічний, технічний, організаційно-управлінський, фінансово-економічний і ринковий.

2. Систематизовано теоретико-методичні підходи до формування стратегії підвищення ПРВП як складової стратегічного управління розвитком вугледобувного підприємства, яка підпорядковується йому за всіма структурними елементами. Сформульовано комплекс принципів формування стратегії підвищення ПРВП, який включає принципи ієрархічності, системності, цільової визначеності, комплексності, науковості, ресурсної забезпеченості, кінцевості, результативності, економічності.

3. За результатами аналізу показників господарської діяльності вугледобувних підприємств України, тенденцій їх динаміки та існуючих методик оцінювання потенціалу їх подальшого розвитку удосконалено методичний підхід до оцінювання ПРВП, який базується на запропонованій в роботі системі агрегованих показників, яка відповідає структурі ПРВП.

Запропоновано комплекс методичних положень щодо обчислення рівнів часткових потенціалів – складових ПРВП, на основі яких за допомогою інтегрального показника здійснюється оцінка ПРВП в цілому.

4. За результатами оцінювання ПРВП окремих підприємств ДП «Красноармійськвугілля» і ДП «Селидіввугілля» визначено ступінь еластичності ПРВП за рівнями часткових потенціалів, за рахунок чого удосконалено аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком вугледобувних підприємств шляхом конкретизації напрямів підвищення ПРВП. Обґрунтовано, що за своїм змістом ці напрями можуть бути представлені як чотири типи стратегій підвищення ПРВП, зокрема: стратегія акселераторів, стратегія «зняття з якоря», стратегія «кроків назустріч» і стратегія загального зростання.

5. Удосконалено методичний інструментарій обґрунтування вибору стратегії підвищення ПРВП на основі застосування матричного методу. Виділено чотири групи стратегій розвитку вугледобувних підприємств і побудовано матрицю «стратегія розвитку ПРВП – загальна стратегія розвитку вугледобувного підприємства», в якій виділені чотири зони можливих комбінацій стратегій: найкращі для реалізації, доцільні, недоцільні і недоступні. Обґрунтовано, що для державних вугледобувних підприємств можливими є лише такі стратегії зростання ПРВП, як «крок назустріч» і «зняття з якоря» у комбінаціях зі стратегіями згортання і виживання вугледобувного підприємства.

6. Обґрунтовано зміст структурних елементів стратегії підвищення ПРВП як складової стратегічного управління підприємствами вугільної промисловості. На основі результатів діагностики стану ПРВП і визначених в роботі принципів, розроблено стратегію підвищення ПРВП (стратегія «зняття з якоря») на прикладі ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля», для якого характерна стратегія виживання. Очікуваний результат від реалізації запропонованої стратегії – підвищення технічного та організаційно-управлінського потенціалу,

зростання ПРВП на 12,4 %.

7. Розвинуто комплекс вимог до інформаційно-аналітичного забезпечення моніторингу реалізації стратегії підвищення ПРВП, які можуть бути виконані завдяки розвитку системи внутрішнього аудиту підприємства. Розроблений комплекс організаційних заходів, спрямованих на удосконалення системи внутрішнього аудиту, процедури його проведення, форм аудиторської звітності, впровадження заходів щодо комп'ютеризації внутрішнього аудиту.

8. В цілому проведене дослідження дало змогу поглибити теоретичні уявлення про сутність і структуру ПРВП, розвинути теоретико-методичні підходи до формування стратегії його розвитку, удосконалити методичний підхід до кількісного оцінювання ПРВП і його складових, удосконалити інструментарій обґрунтування вибору типу стратегії підвищення ПРВП, заропонувати стратегію «зняття з якоря» ПРВП для ВП «Шахта «Новгородівська» ДП «Селидіввугілля» і розвинути комплекс вимог до інформаційно-аналітичного забезпечення її реалізації за рахунок розвитку системи внутрішнього аудиту підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г. Економіка праці та соціально-трудова відносини / М.Г. Акулов [Електронний ресурс]: режим доступу: [http://pidruchniki.com/1584072028774/ekonomika/ekonomika\\_pratsi\\_ta\\_sotsialnotrudovi\\_vidnosini](http://pidruchniki.com/1584072028774/ekonomika/ekonomika_pratsi_ta_sotsialnotrudovi_vidnosini).
2. Амоша О.І. Стан, основні проблеми і перспективи вугільної промисловості України: наук. доп. / О.І. Амоша, Л.Л. Стариченко, Д.Ю. Череватський; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2013. – 44 с.
3. Андрєєва Л. О. Стратегічне планування – фундамент довгострокового бізнесового благополуччя [Електронний ресурс] / Л.О. Андрєєва. – Режим доступу: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/944/1/СТРАТЕГІЧНЕ%20ПЛАНУВАННЯ%20-%20ФУНДАМЕНТ.pdf>.
4. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2013. – 779 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф / пер. с англ. /. – М. : Экономика, 1999. – 519 с
6. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента : учебное пособие / И. Т. Балабанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2011. – 526 с.
7. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. пос. / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетняк. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 400 с.
8. Беднюк Е.Е. Ситуационная концепция в теории организации [Електронний ресурс] / Е.Е. Беднюк – Режим доступу: <https://www.scienceforum.ru/2015/1025/12362>.
9. Берегова В.О. Трудовий потенціал підприємства [Електронний ресурс] / В. О. Берегова, Ф. Ш. Урманов. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1311/27.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
10. Богатирьов І.О. Ефективність розвитку підприємства / І.О. Богатирьов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 8. – С. 79–84.

11. Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / І. О. Богатирьов.–Київ, 2004.– 22 с.
12. Братков Є. М. Капіталізація шахт: особливості здійснення, форми та методи/Є.М. Братков, Н.В. Піскунова//Уголь України.–2012.- № 3. – С. 12-17.
13. Буханець В.В. Концептуальна логіка дослідження потенціалу розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Буханець // Глобальні та національні проблеми економіки (Електронне наукове фахове видання). Миколаївський нац. ун-т ім. В.О. Сухомлинського, 2014. – вип. 2. – с. 419-422.
14. Вагонова О.Г. Управління ресурсним потенціалом вугільних шахт: моногр. / О.Г. Вагонова, Ю.С. Папіж. – Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2013. – 178 с.
15. Васюткина Н.В. Теоретические аспекты понимания категории «развитие предприятия» /Н.В. Васюткина//Проблеми економіки.-2014.- № 2.– С. 236-242.
16. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба, І. В. Новікова // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22 – 31.
17. Виноградова М. О. Аудит [текст] : навч. посіб. / М. О. Виноградова, Л. І. Жидєєва – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 654 с
18. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – Изд. 2-ое, [перераб. и доп.] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Фирма «Гардарика», 1996. – 416 с.
19. 4. Вишневська О.М. Ресурсний потенціал підприємства // О.М. Вишневська // Економіка АПК. – 2008. - № 12. – С.32 – 37.
20. Волошина О.А. Формування організаційного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О.А. Волошина, Н.С. Чаюн // Глобальні та національні проблеми економіки. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/18-2016/37.pdf>.
21. Гайдаєнко О. М. Аналіз ліквідності балансу / О. М. Гайдаєнко, В. В. Фурман // Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки: міжнародний

збірник наукових праць / за ред. І. Б. Садовська. – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. – Вип. 1(9). – Ч. 1. – С. 107-114.

22. Гелловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика / Л. Гэлловэй - СПб.: Питер, 2000. - 320 с.

23. Гірничий закон України [Електронний ресурс] / Відомості Верховної Ради (ВВР), 1999, № 50, ст.433. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1127-14>.

24. Гліненко Л.К. Матричні технології формування стратегій підприємства / Л. К. Гліненко // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2011. - № 3, Т. 1. – С. 136-141.

25. Голубєва Н.М. Обґрунтування доцільності комплексної оцінки виробничого потенціалу вугільних підприємств [Електронний ресурс] / Н. М. Голубєва, К. В. Наливайченко. – Режим доступу: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/91199/10-Golubieva.pdf?sequence=1>.

26. Гончар О. І. Функціонально-організаційні аспекти управління потенціалом підприємства на засадах синергетики / О.І. Гончар // Науковий вісник Полісся. – 2015. - № 1 (1). – С. 77-84.

27. Горіна Г.О. Діалектика поняття «розвиток підприємства» / Г.О. Горіна // Причорноморські економічні студії, 2016. – вип. 8. – С. 123-127.

28. Горлачук В. В. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / В.В. Горлачук, І.Г. Яненко. – Миколаїв :Вид-во ЧДУ ім. П. Могили, 2010. – 344 с.

29. Грачова Р. Поліпшення як реконструкція і модернізація основних засобів. Ремонт як відновлення первісного ресурсу об'єкту [Електронний ресурс] / Р. Грачова // Дебет-Кредит. – Режим доступу: <https://dtkr.com.ua/show/1cid0600.html>.

30. Грицюк Н. О. сутність, підпорядкованість та взаємозв'язок стратегій / Н.О. Грицюк // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка. - 2014. - Вип. 26. - С. 33-37. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2014\\_26\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2014_26_8).

31. Грядущий Б. А. Основные принципы и резервы энергосбережения на угольных шахтах отрасли [Электронный ресурс] / Б. А. Грядущий, Н. А. Чехлатый, В. В. Лобода // Проблеми експлуатації обладнання шахтних стаціонарних установок. – 2012-2013. – Вип. 106–107. – С. 4–13. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Peoshsu\\_2012-2013\\_106-107\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Peoshsu_2012-2013_106-107_3).

32. Данілов О.Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях : навч. посіб. [текст]. / О.Д. Данілов, Т.В. Паєнко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.

33. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посібн. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, А.П. Артименко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2009. – 440 с.

34. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика : пер. с англ. / П. Дойль. – СПб. : Изд-во «Питер», 2001. – 480 с.

35. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» / С.П. Дунда // Проблеми підвищення інфраструктури : зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 32. – С. 70–75.

36. Енергетичний баланс України за 2015 рік // Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

37. Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості/ О.М. Єрмакова// Науковий вісник Полісся.–2015.–№ 4(4).с.–92-96.

38. Жилінська Л.О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства / Л.О. Жилінська, О.О. Розумчук // Управління економікою: теорія та практика. – 2014. – № 2014. – С. 94–106.

39. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник / Л.Д. Забродська. – Харків: Консул, 2004. – 208 с.

40. Звіт про базове відстеження результативності наказу Мінекономрозвитку від 12.02.2015 № 118 «Про визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства економіки України від 23 січня 1998 року № 9». Міністерство економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=bcf59b5d-429a-4c31-a563-de94c6d8d05b>

41. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, передбачених Міністерству енергетики та вугільної промисловості України на державну підтримку вугледобувних підприємств на часткове покриття витрат із собівартості готової товарної вугільної продукції. Рахункова палата [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ac-rada.gov.ua/doccatalog/document/16746460/zvit\\_11-1.pdf](http://www.ac-rada.gov.ua/doccatalog/document/16746460/zvit_11-1.pdf)

42. Зеленська М.О. Підходи до формування та структуризації потенціалу підприємства / М.О. Зеленська // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2011. – № 8. – С. 219–224.

43. Іванілов О. С. Економіка підприємства [Текст] : підручник / О. С. Іванілов. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 728 с.

44. Іванова М. І. використання комплексу матричних методів стратегічного аналізу діяльності виробничих підприємств / М.І. Іванова, Н.В. Яшкіна // Економіка та держава. – 2014. - № 6. – С. 86-90.

45. Ініціатива прозорості видобувних галузей. Національний звіт за 2014-2015 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245182404>.

46. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Анд-реєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.

47. Калініченко Л. Л. Кількісна оцінка інноваційного потенціалу підприємств / Л.Л. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 30. – С. 107-112.

48. Карапетян О. А. Енергоаудит як інструмент підвищення потенціалу розвитку шахти «Центральна» ДП «Красноармійськвугілля» / О. А. Карапетян, О. С Харченко // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії : зб. наук. праць ДДМА. – Краматорськ: ДДМА. – 2017. – № 1 (40). – С. 124 – 127.



49. Карапетян О. А. Потенціал розвитку вугледобувного підприємства: структурний аспект / О. А. Карапетян // Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку: зб. наук. праць ДонДУУ. – Маріуполь: ДонДУУ, 2016. – Т. XVII. – С. 160 – 166. – (Сер. «Економіка», вип. 299).

50. Карапетян О. А. Обґрунтування стратегії зростання потенціалу розвитку підприємства вугільної галузі / О. А. Карапетян // Наукові праці Донецького нац. техн. ун-ту. – Покровськ: ДонНТУ, 2016. – № 1. – С. 95 – 101 (серія «Економічна»).

51. Карапетян О. А. Матричний підхід до обґрунтування стратегії розвитку вугледобувного підприємства / О. А. Карапетян // Молодий вчений : науковий журнал. – Херсон : ТОВ Видавничий дім «Гельветика», 2015. – Вип. 12 (27). – С. 199 – 20.

52. Карапетян О. А. Розробка методичного підходу до регулювання інвестиційних процесів у вугільній промисловості України з боку держави / Н. М. Сас, О. А. Карапетян // Вісник Східноукраїнського університету імені Володимира Даля: наук. журн. – Сєвєродонецьк: СНУ ім. В. Даля, 2015. – № 6(223). – С. 139 – 144.

53. Карапетян О. А. Теоретико-методичні засади і принципи стратегічного управління потенціалом розвитку підприємств вугільної галузі / О. А. Карапетян // Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства: зб. наук. праць Дон. держ. ун-ту управління. – Донецьк: ДонДУУ, 2014. – Т. XV. – С. 180 – 188. – (серія «Економіка»; вип. 282).

54. Карапетян О. А. Державне регулювання інноваційної діяльності вугільної галузі України / О. А. Карапетян // Dezvoltarea sistemelor sociale și economice într-un mediu competitiv la nivel global: tez. conf. științ. internaț. (26 Februarie 2016, Chișinău). – Chișinău : Universitate din Stat din Moldova, 2016. – Partea a doua. – P. 51 – 52.

55. Карапетян О. А. Стан і тенденції розвитку вугледобувних підприємств державного сектору / О. А. Карапетян // Фінансове забезпечення діяльності

суб'єктів господарювання: матер. IV Всеукр. наук. – практ. конф. (18 – 20 лют. 2016 р., м. Кременчук). – Кременчук: КрНУ ім. М. Остроградського, 2016. – С. 221 – 222.

56. Карапетян О. А. Пріоритети державної політики щодо розвитку промисловості в умовах кризи / О. А. Карапетян // Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності: матер. III Міжн. наук.-практ. конф. (10 – 12 грудня. 2015 р.) – Кременчук : КНУ ім. М. Остроградського, 2015. – С. 213 – 215.

57. Карапетян О. А. Актуальні проблеми розвитку вугільної галузі України / О. А. Карапетян // Регіональний розвиток – основа становлення української держави: матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. (3 – 4 квіт. 2014 р., м. Донецьк). – Донецьк : ДонДУУ, 2014. – С. 164 – 166.

58. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання. [текст]: підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морєва, О.В. Беякова, О.Б. Балакай. – Київ: «Центр учбової літератури», 2013. – 248 с.

59. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Кіндрацька Г.І. - К.: Знання, 2006. - 366 с.

60. Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / Н.А. Кизим, В.А. Забродский – Харьков: Бизнес Информ, 2000. – 72 с.

61. Колодійчук А. В. Розвиток понятійно-термінологічної підсистеми "стратегічне управління промисловістю" / А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. - Вип. 22.2. - С. 260-270. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2012\\_22.2\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22.2_48)

62. Концепція Державної цільової економічної програми розвитку вугільної промисловості на 2011-2015 р.р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art\\_id=196451&cat\\_id=194359](http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=196451&cat_id=194359).

63. Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков – Москва : Дека, 1997. – 304 с.

64. Кочешкова І.М. Аналіз досвіду закриття шахт в Україні / І.М. Кочешкова, Д.Д. Чейлях, Д.Ю. Череватський // Форум гірників - 2013 : матер. міжнар. конф., 2-5 жов. 2013 р. – Дніпропетровськ, 2013. - Т.1. – С. 27-32.

65. Кошельник В.Н. Развитие предприятия: экономическая сущность и видовая классификация [Електронний ресурс] / В.Н. Кошельник – Режим доступу: <http://jurnal.org/articles/2014/ekon71.html>.

66. Краснокутська Н.С. Матричний метод вибору клієнтоорієнтованої стратегічної позиції підприємства / Н. С. Краснокутська, Р.С. Тихонченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2015. – № 2 (71). – С. 92-98.

67. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. – М. : Изд-во «Русская деловая литература», 1998. – 768 с.

68. Кулинич Л.В. Трудовий потенціал: сутність та склад / Л.В. Кулинич // Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки. — 2009. — №1. — С. 30-35.

69. Кулицький С. Вугільна промисловість України: сучасний стан і проблеми розвитку [Електронний ресурс] / С. Кулицький // Центр досліджень соціальних комунікацій НБУВ. – Режим доступу: [http://www.nbuviar.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2347:vugil-galuz&catid=8&Itemid=350](http://www.nbuviar.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2347:vugil-galuz&catid=8&Itemid=350).

70. Кунцевич В.О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки / В.О. Кунцевич // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №7(37). – С. 123-130.

71. Лебедева І. Ю. Трудовий потенціал як складова економічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / І.Ю. Лебедева, І.В. Скворцова. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76894>.

72. Ліснічук О. Санаційний потенціал машинобудівних підприємств, що перебувають в умовах кризи: методологія і практика оцінки / О.А. Ліснічук // Зб. наук. праць ЧДТУ. Сер. : Економічні науки. - 2013. - Вип. 33(2). - С. 198-206. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_2013\\_33%282%29\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2013_33%282%29_38).

73. Литвак Б. Г. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] / Б.Г. Литвак. – Режим доступу: [http://stud.com.ua/18648/menedzhment/strategiya\\_strategichni\\_rishennya#75](http://stud.com.ua/18648/menedzhment/strategiya_strategichni_rishennya#75)

74. Лотиш О.Я. Економічні теорії фірми: сучасні підходи та аналіз [Електронний ресурс] / О.Я. Лотиш – Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/19756/1/Стаття%203%20Лотиш.pdf>.

75. Макаров В. М. Методика ранжування шахт України за перспективністю / В. М. Макаров, М. О. Перов, М. М. Макортецький, І. Ю. Новицький // Проблеми загальної енергетики. – 2010. – вип. 2 (22). – с. 26-30.

76. Макогон Ю. Вугільна галузь України: проблеми та перспективи сталого розвитку [Електронний ресурс] / Ю. Макогон // Режим доступу: <http://old.niss.gov.ua/monitor/desember08/5.htm>.

77. Максименко Д. В. Аналіз організаційного потенціалу підприємства / Д.В. Максименко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – вип.6. – частина 2. – С. 70-73.

78. Мартусенко І.В. Сутність організаційного потенціалу та його роль в підвищенні ефективності діяльності підприємства // І.В. Мартусенко, Г.М. Бойківська // Інноваційна економіка. – 2012. - №2. – С.133 – 137

79. Мартякова Є.В. Аналіз показників роботи вугільних шахт України та основні тенденції подальшого розвитку / Є.В. Мартякова, Л.Н. Веретельная // Теоретичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – Т. 1. – вип. 1. – с.260-263.

80. Марченко В.М. Державно-приватне партнерство як напрям реалізації стратегії розвитку потенціалу підприємств вугільної промисловості України / В. М. Марченко, Ю. К. Плетньова // БізнесІнформ. – 2015. - № 11. – С. 151-156.

81. Маслак О. І. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства / О.І. Маслак, Л. А Квятковська // Регіональна економіка – 2012 - № 1. – С. 91-97.

82. Матіщак Ю.І. Характеристика зв'язку поняття «розвиток підприємства» з іншими економічними категоріями / Ю.І. Матіщак // Сучасні економічні

системи: стан та перспективи : тези доп. VI Міжнародно наук.-практ. Інтернет-конф. (14–15 травня 2015 р.). – Хмельницький : ХКТЕІ, 2015. – С. 20–21.

83. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - Москва: Дело, 2002. – 463 с.

84. Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки: Наказ Міністерства фінансів України від 14 лютого 2006 р. № 170 // Офіційний вісник України. – 2006. – Ст. 933.

85. Методичні рекомендації щодо прогнозування техніко-економічних показників діяльності вугледобувних підприємств для визначення необхідних обсягів державної підтримки на часткове покриття витрат із собівартості готової товарної вугільної продукції[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://consultant.parus.ua/?doc=06Y6V06B35&abz=AW4LN>

86. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навч. пос. / За редакцією Ю. Г. Козака, В.В. Ковалевського, І.В. Ліганенко: – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 356 с.

87. Міжнародний стандарт аудиту 230 «Аудиторська документація» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://online.zakon.kz/document/?doc\\_id=30208812#pos=1;-117](https://online.zakon.kz/document/?doc_id=30208812#pos=1;-117)

88. Мірошник Р.О. Проблеми використання та оцінки інноваційного потенціалу підприємств / Мірошник Р.О., Меренюк Л.В. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління» – Львів: «Львівська політехніка» – 2008. – № 611. – с. 191-197.

89. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. – С.Пб.: Питер, 2000. – 336 с.

90. Минцберг Г. Стратегический процесс : пер. с англ. / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Изд-во "Питер", 2001. – 688 с.

91. Михайленко О. В. Характеристика основних напрямків формування потенціалу підприємства / О.В. Михайленко // Кримський економічний вісник, грудень 2012. – Ч.2. – С. 80-83.

92. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. / Г. Л. Монастирський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 288 с.
93. Морозікова Т. В. Інноваційна стратегія як фактор стійкого розвитку українських підприємств / Т.В. Морозікова // Ринкова трансформація економіки постсоціалістичних країн : Міжнар. форум молодих вчених, 19-20 трав. 2005 р., Харків. Т. 1. – Харків : ХНТУСГ, 2005. – С. 234-235.
94. Мочерний С.В. Методологія економічного дослідження : [монографія] / С.В. Мочерний. – Львів : Світ, 2001. – 416 с.
95. Небаба Н. О. Сутність та структура механізму управління фінансовими потоками в системі недержавного пенсійного забезпечення / Н.О. Небаба // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2013. - № 5 (43). – С. 276-279.
96. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві: Підручник / В.М. Нелеп // – Київ : КНЕУ, 2000. — 372 с.
97. Немченко В. В. Практичний курс внутрішнього аудиту : підручник / В. В. Немченко, В. П. Хомутенко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 240 с.
98. Нечепуренко М.Н. Проблеми економічного розвитку підприємств / М.Н. Нечепуренко // Питання економічних наук. – 2006. – № 1(17). – С. 23–25.
99. Никитюк М. В. Створення інвестиційних проектів державних вугледобувних підприємств Донецької області /М.В. Никитюк, Л.В. Беззубко // Збірник наукових праць ДонНАБА. – 2016. – випуск № 1. – с. 29-36.
100. Никифорова Н. А. Управленческий анализ [Електронний ресурс] / Н.А. Никифорова, Н.В. Тафимцева. – Режим доступу: [http://stud.com.ua/10030/ekonomika/vidi\\_strategiy\\_printsipi\\_formuvannya](http://stud.com.ua/10030/ekonomika/vidi_strategiy_printsipi_formuvannya)
101. Обідник Д. Ю. Тенденції розвитку світової вугільної промисловості в умовах глобалізації / Д. Ю. Обідник // Вісник НТУ «ХП». - 2013. - № 53 (1026). – С. 92-96.
102. Орехова, Е. А. Развитие теории национального хозяйства в современных условиях: дис. ...докт. экон. наук: 08.00.01 / Елена Анатольевна Орехова. – Волгоград, 2008. – 412 с.

103. Офіційний сайт Міністерства енергетики і вугільної промисловості України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol>

104. Парфентьева О. Г. потенціал розвитку та його стратегія / О. Г. Парфентьева // Економіка підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1\\_25.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1_25.pdf).

105. Пашкевич М. С. Диверсифікація діяльності вугледобувних підприємств в контексті розвитку депресивних регіонів України / М.С. Пашкевич // Економічний вісник НГУ. – 2011. - № 3. – С. 11-17.

106. Педченко Н. С. Аналіз сутнісних підходів до розкриття категорії "потенціал підприємства" та їх упорядкування / Н. С. Педченко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2011. - Вип. 7(2). - С. 102-108. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2011\\_7%282%29\\_\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2011_7%282%29__22).

107. Петухова О.М. Еволюція теорії стратегічного управління / О.М. Петухова, О.В. Ставицький // Агросвіт. – 2015. - № 2. – С. 10-14.

108. Пипенко І. С. Процес формування потенціалу розвитку підприємства / І.С. Пипенко // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць / Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2014. – вип. 24. – с. 65-77.

109. Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види [Електронний ресурс] / Ю.С. Погорелов – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36617/21-Pogorelov.pdf?sequence=1>.

110. Погорелов Ю.С. Шляхи розвитку соціально-економічного потенціалу підприємства / Ю.С. Погорелов, К.А. Лейко // Економіка і регіон. – 2015. - № 6 (55). – С. 64-71.

111. Полінкевич О.М. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О. М. Полінкевич, В. П. Лещук. – Київ: ЦУЛ, 2010. – 416 с.

112. Посилкіна О. В. Актуальні аспекти оцінки соціально-економічного потенціалу підприємств / О.В. Посилкіна, О.А. Яремчук, О.Ю. Горбунова // Управління, економіка і забезпечення якості в фармації. - 2009. - №1.- С. 39-44.

113. Портер, Майкл. Конкурентная стратегия / Майкл Портер. – Москва : «Висма», 2014. – 427 с.
114. Прийма Л.Р. Розвиток підприємства: сутність поняття / Л.Р. Прийма, І.Я. Кулиняк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.10. – С. 236–241.
115. Постанова КМУ «Про проведення прозорості та конкурентної приватизації у 2015 році» від 12 травня 2015 р. № 271 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/271-2015-п>.
116. Постанова КМУ «Про затвердження Державної цільової економічної програми реформування вугільної промисловості на 2015-2020 роки» (проект) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [mre.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245006403](http://mre.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245006403).
117. Про виробничо-технічну та економічну діяльність вугільної промисловості за січень-грудень 2016 року. Аналітичний огляд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://frupek.org.ua/542-про-виробничо-технічну-та-економічну-8.html>.
118. Про затвердження Методичних рекомендацій по відбору стаціонарного обладнання для технічного переоснащення вугледобувних підприємств. Розпорядження Міністерства вугільної промисловості України від 17.03.2009 р. № 12-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN45359.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN45359.html).
119. Про затвердження Порядку та критеріїв оцінки економічної ефективності проектних (інвестиційних) пропозицій та інвестиційних проектів. Постанова КМУ від 18.07.2012 р. № 684 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/684-2012-п>.
120. Просторовий розвиток регіону: соціально-економічні можливості, ризики і перспективи : монографія / НАН України. Ін-т регіональних досліджень / за ред. д-р екон. наук, проф. Л.Т. Шевчук. – Сер.: Проблеми регіонального розвитку. – Львів, 2011. – 256 с.



121. Пуятин Ю.А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия / Ю.А. Пуятин, А.И. Пушкаръ, А.Н. Тридед. – Харьков : Изд-во "Основа", 1999. – 488 с.
122. Райзберг Б. А. Системный подход в перспективном планировании / Б. А. Райзберг [и др.]. – Москва : Наука. – 1975. – С. 131
123. Рассуждай Л. М. Аналіз та удосконалення орендних відносин у вугільній промисловості / Л. М. Рассуждай, Є. М. Братков, А. Ф. Телюков // Уголь Украины. – 2004. – № 7. – С. 3 – 6.
124. Рева О. В. Ринкова трансформація стратегії підприємств вугільної промисловості / О.В. Рева // Інституціональний вектор економічного розвитку / Institutional vector of economic development : зб. наук. праць МІДМУ «КПУ». - Мелітополь : МІДМУ «КПУ», 2016. – Вип. 9 (2). – С. 168 – 172.
125. Рекова Н. Ю. Енергоощадні технології як елемент стратегії підвищення потенціалу розвитку вугледобувних підприємств / Н. Ю. Рекова, О. А. Карапетян // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання – 2017. - № 1.- Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
126. Рішення РНБО України «Про стан і перспективи розвитку вугільної промисловості та невідкладні заходи щодо підвищення безпеки праці у цій галузі» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0024525-08>.
127. Романишин М. І. Основні принципи формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства / Н. О. Шпак, М. І. Романишин // Materiály VI mezinárodní vědecko-praktická konference [«Vědecký pokrok na rozmezí tisíciletí – 2010»], (м. Прага, 27 травня – 5 червня 2010 р.). – Ekonomické vědy: Praha. Publishing «Education and Science» – Str. 7–10.
128. Романюк Н. М. Економічне обґрунтування стратегічного розвитку гірничо-збагачувальних комбінатів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Наталя Миколаївна Романюк. – Дніпропетровськ, 2014. – 21 с.

129. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : навч. посібн. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : Вид-во «Економічна думка-2007». – 352 с.
130. Сердюк О.С. Методичний підхід до оцінки державних вугледобувних підприємств з точки зору доцільності їх експлуатації / О.С. Сердюк // Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. — К.: ІЕП НАНУ, 2014. — С. 180-198.
131. Сердюк О.С. Використання моделі державно-приватного партнерства під час реструктуризації вугільної галузі України [Електронний ресурс] / О.С. Сердюк. – Режим доступу: <http://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/14684/1/>
132. Сердюк О.С. Реструктуризація вугільної промисловості та її наслідки / О. С. Сердюк // Науковий вісник Національного гірничого ун-ту: Економіко-правові умови діяльності підприємств. – Д., 2011. – С. 146–149.
133. Сіменко І.В. Сутність і основні складові управлінського потенціалу суб'єкта господарювання [Електронний ресурс] / І.В. Сіменко, М.К. Романюк // Актуальні проблеми економіки. – 1012. - № 8 (134). – С. 209-218.
134. Система управління якістю. Методика якості МЯ-04. Проведення внутрішніх аудитів. Державна авіаційна служба України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.avia.gov.ua/uploads/documents/8986.pdf>
135. Смерічевська С.В. Формування освітньо-інноваційного потенціалу логістизації національної економіки : автореф. ...докт. екон. наук: 08.00.03 / Світлана Василівна Смерічевська. – Краматорськ, 2016. – 419 с.
136. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент / В.С. Соловьев. – Ростов-на-Дону : Изд-во "Феникс", – Новосибирск : Изд-во "Сибирское соглашение", 2002. – 448 с.
137. Сорока О.В. Соціальна стратегія організації: сутність та необхідність розробки // Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України. Матер. Міжнар. наук.- практ. конф. - Ужгород, 7 бер. 2014. — С. 179—182.
138. . Стариченко Л.Л. Щодо поширення ринкових відносин у вугільній промисловості України / Л.Л. Стариченко, Д.Ю. Череватський, Д.Д. Чейлях // Уголь Украины. – 2014. – № 10.– С. 12-17.

139. Столяренко О.О. Еволюція стратегічного управління підприємством / О.О. Столяренко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.18. – С. 266-272.
140. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
141. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів / Г. В. Строкович. – Харків : Вид-во НУА, 2011. – 180 с.
142. Сумець О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: навч. посіб. / О. М. Сумець, М. Б. Тумар. – К. : «Хай-Тек Прес», 2008. – 400 с.
143. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник / О.О. Терещенко . — К.: КНЕУ, 2003. — 554 с
144. Тітікова А. О. Трудовий потенціал підприємства / А. О. Тітікова, В. І. Дибленко, О. О. Шевченко // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. - 2012. - Вип. 9(2). - С. 518-523. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem\\_2012\\_9%282%29\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9%282%29_72).
145. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А. Томпсон, Дж. Стрикленд. — М.: Юнити, 1998. — 576 с.
146. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации / Н. Туленков // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 4. – С. 104-107.
147. Турило А. А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення / А. А. Турило // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2014. - № 3. - С. 65-71. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2014\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2014_3_10).
148. Українська Л.О. Соціально-економічний потенціал підприємства: особливості визначення і чинники впливу / Л.О. Українська, Чебанова Н.В. // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2012. – № 1 (13). – С. 71-75.

149. Фармацевтична енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/911/potencial-pidpriyemstva>
150. Філіпішина Л. Еволюція концепції стратегічного управління [Електронний ресурс] / Л. Філіпішина // Всеукраїнська експертна мережа. – Режим доступу: [http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=17435](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=17435)
151. Хасси Д. Стратегия и планирование/Д. Хасси– С.Пб.: Питер, 2001.– 384 с.
152. Хашиєва Л.В. Сутність і поняття стратегічного управління / Л. В. Хашиєва // Теорія та практика державного управління. - 2009. - Вип. 4. - С. 97-103.
153. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства / О. І. Хоменко // Управління розвитком. – 2015. - № 3 (181). – С. 131-137.
154. Хринюк О. С. Принципи формування стратегії розвитку підприємства / О.С. Хринюк, І.С. Усатенко // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. – 2011. - № 8. – С. 125-129.
155. Цопа Н.В. Теоретические аспекты развития промышленных предприятий / Н.В. Цопа // Європейський вектор економічного розвитку. – 2009. – № 2(7). – С. 177–185.
156. Чебанова О. П. Визначення цільової функції соціально-економічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О.П. Чебанова // Наука в інформаційному просторі : матер. VI міжнар. наук-практ. конф. (16-17 вер. 2010 р.). – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/20100916/>.
157. Чендлер А. Стратегия и структура : пер. с англ. / А. Чендлер – М. : Изд-во "Мир", 1988. – 464 с.
158. Черчик Л.М. Соціальний потенціал підприємства: поняття та складові / Л.М. Черчик, Н.В. Коленда // «Економіка. Менеджмент. Бізнес» - 2014. - № 2(10). – С. 39-45.

159. Шаборкина Л.В. Инновационная стратегия в управлении организациями / Л.В. Шаборкина. – М. : Изд-во «Прогресс», 1998. – 230 с.
160. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України [Текст] / Л. В. Шаульська // НАН України : Інститут економіки промисловості. – Донецьк : 2005. – 502 с.
161. Шинкаренко В.Г. Исследование сущности понятия «развитие социально-экономической системы» / В.Г. Шинкаренко, Н.Н. Бурмака // Экономика транспортного комплекса. – 2013. – № 21. – С. 73–86.
162. Шостаківська Н. М. Внутрішній аудит : Курс лекцій / Н. М. Шостаківська. – Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. – 176 с.
163. Яценко А. А. Квинтэссенция матричных методов анализа / А. А. Яценко, В. А. Могилко // Перспективы скоординированного социально-экономического развития России и Украины в общеевропейском контексте : II Междунар. науч.- практ. конф. – М. : ИНИОН РАН, 2014. – С. 462–464.
164. T. Burns, G. M. Stalker. The Management of Innovation, 1961, London: Tavistock.
165. Certo S.C. Strategic management concepts and applications / Samuel C. Certo, Paul Peter/ - IRWIN, USA, 1994. – 242 p.
166. Hannan, M.T. and Freeman J. Organizational Ecology. – Cambridge. MA: Harvard University Press, 1989. – 241 p.
167. Pfeffer J. The external control of organizations: A resource dependence perspective / J. Pfeffer, G. Salancik. — N. Y. : Harper and Row. — 1978.
168. Woodward, J. Management and Technology; Her Majesty's Stationary Office:London, UK, 1958.

## ДОДАТКИ

Довідки,  
що підтверджують впровадження результатів дисертації у практику



МІНІСТЕРСТВО ЕНЕРГЕТИКИ ТА ВУГІЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ  
УКРАЇНИ

ДП "Мирноградвугілля"

ВП "Шахта "Центральна"

85322, Донецька область  
м. Мирноград, вул. Центральна, 4  
тел.: 57-4-00  
e-mail: centr1911@ukr.net

р/р. 26001051832334  
ПАТ КБ «Приватбанк»  
ЄДРПОУ 33839076 МФО 335496

від 10.01.2017 р. № 217/8н

**Довідка про впровадження**

результатів дисертації Карапетян Оксани Аксєлівни на тему:  
«Стратегія підвищення потенціалу розвитку вугледобувних підприємств»

ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» підтверджує практичну цінність результатів дисертаційного дослідження Карапетян О. А. на тему: «Стратегія підвищення потенціалу розвитку вугледобувних підприємств».

Методичні рекомендації і практичні пропозиції, розроблені в дисертації, були використані ВП «Шахта «Центральна» при оцінюванні потенціалу розвитку відокремлених підрозділів підприємства, а також для обґрунтування обсягів державної підтримки технічного оновлення ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» на 2016-2017 роки відповідно до визначеного в дисертації рівня технічного потенціалу її розвитку.

ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» відмічає високий ступінь готовності до реалізації на практиці запропонованих автором методичних положень щодо оцінки рівня потенціалу розвитку вугледобувного підприємства.

В.о. директора  
ВП «Шахта «Центральна»



Ю.В.Падін





Міністерство освіти і науки України  
**Донбаська державна машинобудівна академія**  
 вул. Шкєлінова 72 м. Кривторськ, Донецька обл., 84313. E-mail: [dgma@dgma.donetsk.ua](mailto:dgma@dgma.donetsk.ua)  
 Тел: (0626) 41-68-09. Факс: (0626) 41-83-13. Web: <http://www.dgma.donetsk.ua> Код ЄДРПОУ 02070789

16.11.2016 № 094/06-02

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_



### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
 Карпетян О.А. на тему: «Стратегія підвищення потенціалу розвитку  
 вугледобувних підприємств» у навчальний процес Донбаської державної  
 машинобудівної академії МОН України

Наукові розробки та висновки дисертаційної роботи Карпетян Оксани  
 Акселівни тему: «Стратегія підвищення потенціалу розвитку вугледобувних  
 підприємств» використовуються в навчальному процесі при викладанні дис-  
 циплін «Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків» та «Потен-  
 ціал і розвиток підприємства», зокрема, в частині:

- викладення понятійно-категоріального апарату (поняття «розвиток підприємства», «потенціал розвитку підприємства»), розкриття структури потенціалу розвитку вугледобувного підприємства;
- методичних засад оцінювання потенціалу розвитку вугледобувних підприємств;
- застосування матричного методу обґрунтування вибору стратегії підвищення потенціалу розвитку підприємства.



Ректор

В.Д. Ковальов



## Публічне акціонерне товариство "Шахтоуправління "ПОКРОВСЬКЕ"

№ 342/16 від 13 10 2016 р.  
м. № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

85300, Донецька обл., м. Покровськ, пл. Шабанова, 1а, р/с 26000010150071  
в ПАТ «ВТБ Банк» м.Київ, МФО521767, код ЄДРПОУ 13498562, ІдН № 134985605163  
Тел.: (0623)52-11-96, 595-3-13, факс: (062) 332-22-59  
E-mail: office@pokrovske.com.ua

### ДОВІДКА

**про практичне використання результатів дисертації Карпетян  
Оксани Акселівни на тему: «Стратегія підвищення потенціалу  
розвитку вугледобувних підприємств»**

Керівництво ПАТ «Шахтоуправління «Покровське» засвідчує практичну значимість результатів дисертаційного дослідження Карпетян Оксани Акселівни на тему: «Стратегія підвищення потенціалу розвитку вугледобувних підприємств», які були використані в період 2015-2016 р.р. при довгостроковому плануванні діяльності і коригуванні комплексу цілей стратегічних та оперативних планів розвитку підприємства, зокрема, в частині:

- діагностики стану потенціалу розвитку структурного підрозділу – шахти «Красноармійська-Західна № 1» за запропонованою в дисертації методикою;
- виявлення резервів розвитку за окремими потенціалами (складовими потенціалу розвитку підприємства), зокрема технічного;
- оцінки впливу заходів з підвищення технічного потенціалу на зростання загального показника потенціалу розвитку підприємства.

Директор ПАТ «Шахтоуправління  
«Покровське»

Ю. І. Головко

**ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ  
шахта «Новгородовская» за декабрь 2016 года**

Показатели	декабрь					2015 г. соотв период	2016 год				
	План	Факт	%	+, -	+, - к соотв. периоду 2015 г.		План	Факт	%	+, -	+, - к соотв. периоду 2015 г.
Добыча угля общая	<b>6500</b>	<b>4500</b>	<b>69,2</b>	-2000	3150	<b>14300</b>	<b>70000</b>	<b>19440</b>	<b>27,8</b>	-50560	5140
Добыча среднесуточная	210	145	69,0	-65	86	52	257	71	27,6	-186	19
Готовая продукция	4800	3181	66,3	-1619	1382	11994	50400	14462	28,7	-35938	2468
Ср.действ.кол-во оч.забоев	1	1	100,0	0	0	1	1	1	100,0	0	0
Среднедейств. линия забоев	69	67	97,1	-2	-2	68	69	69	100,0	0	1
Всего участков	1	1	100,0	0	0	1	1	1	100,0	0	0
из них выполнили план	0	0			0	0	0	0			0
Нагрузка на лаву	150	137	91,3	-13	102	23	179	59	33,0	-120	36
Подвигание оч.линии забоя	37	34,8	94,1	-2,2	28,6	4	32,5	10,2	31,4	-22,3	6,2
Прохождение выработок											
по годовой программе	130	45	34,6	-85	-35	733	1400	410	29,3	-990	-323
оперативный план	130	45	0,0	-85	-35	733	1430	410	28,7	-1020	-323
в т. ч. основных по годовой программе	40	15	37,5	-25	15	0	330	197	59,7	-133	197
оперативн. план	40	15	0,0	-25	15	0	360	197	0,0	-163	197
Темпы проход. опер. план	40	15	0,0	-25	15	0	32,7	13,1	0,0	-19,6	13,1
Ремонт - всего	55	80	145,5	25	-23	1607	650	1373	211,2	723	-234
Перекрепление всех выработок	5	0	0,0	-5	-7	22	50	10	20,0	-40	-12
Зольность добываемого угля	39,5	34,1		-5,4	-9,3	43,2	39,5	38,3	0,0	-1,2	-4,9

<b>Численность - всего</b>	<b>774</b>	<b>695</b>		<b>-79</b>	<b>19</b>	<b>664</b>	<b>784</b>	<b>677</b>		<b>-107</b>	<b>13</b>
Непромгруппа	37	34		-3	-2	32	38	34		-4	2
Численность ППП	747	661		-86	21	632	746	643		-103	11
- рабочих по добыче	594	522		-72	24	496	602	506		-96	10
-на подземных работах	345	288		-57	-6	273	356	273		-83	0
<b>ГРОЗ</b>	<b>68</b>	<b>61</b>		<b>-7</b>	<b>2</b>	<b>54</b>	<b>67</b>	<b>57</b>		<b>-10</b>	<b>3</b>
Проходчики	47	31		-16	12	23	42	24		-18	1
-на поверхности	249	234		-15	10	223	246	233		-13	10
<b>Производительность труда рабочего по добыче</b>	<b>10,9</b>	<b>8,6</b>	<b>78,9</b>	<b>-2,3</b>	<b>5,9</b>	<b>2,4</b>	<b>9,7</b>	<b>3,2</b>	<b>33,0</b>	<b>-6,5</b>	<b>0,8</b>
Производит. труда ГРОЗ	68,4	88,3	129,1	19,9	70,1	13,7	60,3	30,3	50,2	-30	16,6
Производ.труда проходчика	0,16	0,08	52,50	-0,08	-0,2	0,19	0,17	0,09	51,9	-0,08	-0,10
Себестоимость	3726,25	4146,25		420	-7458,75	10337,34	3251,61	9936,34		6684,73	-401,00
Результат по себестоимости		1344			-8443	103342		96929			-6413
<b>Ср. з/плата всего персонала</b>	<b>6912,1</b>	<b>5932,1</b>		<b>-980,0</b>	<b>-31,1</b>	<b>5268,4</b>	<b>6421,7</b>	<b>5602,8</b>		<b>-818,9</b>	<b>334,4</b>
Средняя з/плата ППП	7115,3	6088,0		1027,3	-44,3	5442,7	6612,2	5743,5		-868,7	300,8
Средняя з/плата рабочего	6890,9	5919,6		-971,3	-6,1	5147,0	6349,1	5433,5		-915,6	286,5
в том числе:											
рабочего очистного забоя	10630,9	8721,1		1909,8	489,5	7344,9	9717,4	7695,7		-2021,7	350,8
проходчика	9280,9	9027,6		-253,3	677,6	7325,0	9313,1	8260,5		-1052,6	935,5
горнорабочего по ремонту	7836,8	6869,2		-967,6	-1050,8	5388,2	6233,7	6847,7		614,0	1459,5
<b>Фонд оплаты - всего</b>	<b>5350,0</b>	<b>4116,9</b>	<b>77,0</b>	<b>1233,1</b>	<b>151,4</b>	<b>41725,6</b>	<b>60415,0</b>	<b>45046,3</b>	<b>74,6</b>	<b>15368,7</b>	<b>3320,7</b>
Скоррект.на % выполн.	3677,1	4116,9	112,0	439,8	151,4	41725,6	41534,5	45046,3	108,5	3511,8	3320,7
П П П	5244,0	4012	76,5	-1232	142,5	40689,4	59192,0	43903,6	74,2	15288,4	3214,2
Непромгруппа	106,0	104,9	0,0	-1,1	8,9	1036,2	1223	1142,7	0,0	-80,3	106,5
<b>Товарная продукция</b>	<b>4,3</b>	<b>2,7</b>	<b>3</b>	<b>-1,6</b>	<b>1,2</b>	<b>11,3</b>	<b>48,4</b>	<b>12,6</b>	<b>26,1</b>	<b>-35,8</b>	<b>1,3</b>