

УДК 334.716:622.33-028.46(477)

ВИЗНАЧЕННЯ "СИЛЬНИХ" І "СЛАБКИХ" МІСЦЬ ВУГІЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

ІРИНА САПИЦЬКА,

кандидат технічних наук, доцент Донецького національного університету

У статті визначена необхідність стратегічного планування діяльності підприємств вугільної галузі. Доведена доцільність використання моделі стратегічного планування. Для проведення діагностики стану шахт обґрунтована необхідність впровадження SWOT-аналізу. Його результати представлені у вигляді "сильних" і "слабких" місць, а також "можливостей та загроз" для вугледобувної промисловості. Запропоновано види стратегій для різних груп вугільних підприємств.

Ключові слова: стратегія, SWOT-аналіз, вугільна промисловість.

Постановка проблеми. Оптимальне функціонування паливно-енергетичного комплексу України є одним з основних факторів забезпечення життєздатності економіки держави. Його розвиток значною мірою визначається станом і розвитком вугільної промисловості. Прийняте твердження засноване на аналізі структури запасів органічного палива держави, де вугілля складає 95,4 %, і не суперечить сформованій світовій тенденції видобутку й використання його як головного енергоресурсу, потреба в якому в технологічних ланцюжках "вугілля-енергетика" і "вугілля-кокс-метал" зростає [7].

За рахунок використання вугілля можуть бути отримані електроенергія, газоподібне й рідке паливо, хімічна сировина, металургійний кокс та активо-

ване вугілля. Сьогодні майже половина загальносвітового обсягу - 1,6 млрд т палива - використовується в електроенергетиці; 0,5 млрд т у секторі сталеливарної промисловості; 1,2 млрд т на тепловому ринку та в інших областях промисловості [8].

Майбутній розвиток вугільної промисловості України базується на ідеї максимально можливого задоволення потреб держави в паливно-енергетичних ресурсах і металургійній сировині шляхом економічно обґрунтованого підвищення обсягів власного видобутку (рис. 1) [7].

Питання перспективного розвитку вугільної промисловості є складовою частиною енергетичної політики держави, спрямованої на реалізацію основних стратегічних орієнтирів розвитку галузі [12].

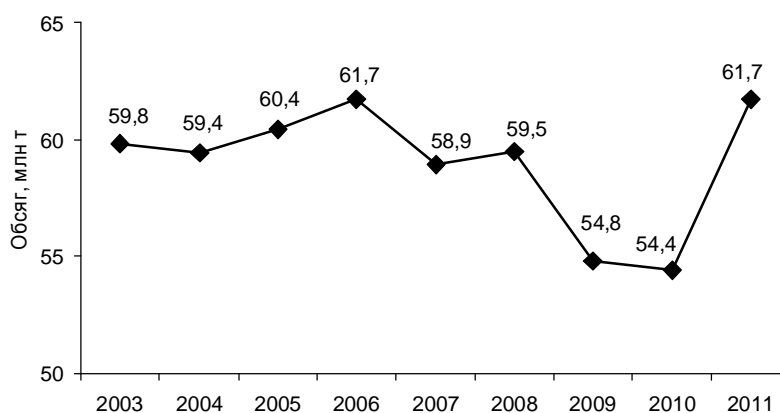


Рис. 1. Видобуток вугілля в Україні.

В умовах ринку проведення державної енергетичної політики здійснюється шляхом формування механізму економічного регулювання, який містить розробку та впровадження в практику господарювання системи стратегічного планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням сучасного стану та перспектив розвитку вугільної промисловості займаються такі вчені: О. І. Амоша [1], А. І. Кабанов [4], О. В. Белозерцев [2], Ю. М. Гавриленко [3], Т. Є. Петровська [8] та ін. Але методик або пропозицій щодо впро-

вадження SWOT-аналізу в практичну діяльність економічної підсистеми шахти не визначено, тому тему наведеної статті можна вважати актуальною.

Метою статті є визначення сильних та слабких місць вугледобувної галузі на основі SWOT-аналізу.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі вважається, що найбільше прикладне значення має модель стратегічного планування, запропонована американськими вченими М. Месконом, М. Альбертом та Ф. Хедоурі (рис. 2) [6].

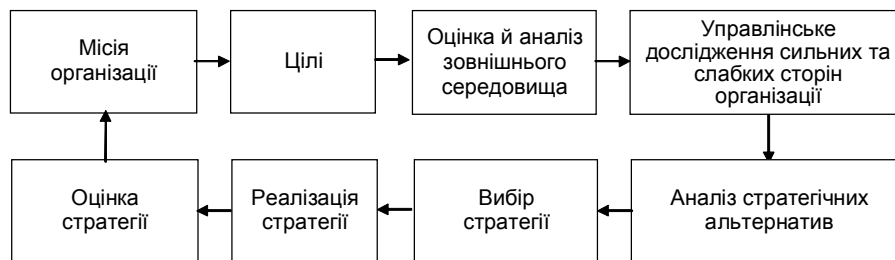


Рис. 2. Модель стратегічного планування

Проведені дослідження на шахтах дозволили запропонувати деякі варіанти змісту блоків наведеної моделі для вугільної промисловості.

Місія галузі - кожному українському споживачу - якісне вугілля різних марок за прийнятними цінами.

Головна мета - повна забезпеченість металургійних, енергетичних, комунальних та інших підприємств необхідними обсягами вугілля, яке видобувається на вітчизняних шахтах.

Досягнення цієї мети може бути забезпечене виконанням таких основних завдань:

- прискорення технічного переоснащення вуглевидобувних підприємств із застосуванням високопродуктивного обладнання інноваційного рівня;
- створення ефективних технологій вуглевидобутку на крутих та малопотужних пластах, збагачення та переробки низькосортного вугілля;
- підвищення довговічності та надійності роботи стаціонарного устаткування, забезпечення автоматизації його роботи й контролю технічного стану;
- розробка й упровадження енергозберігаючих техніки й технологій, сучасних систем автоматизації виробничих процесів та управління ними на основі інформаційних технологій;
- проектування та налагодження виробництва високоєфективних засобів індивідуального захисту та контрольно-вимірювальних приладів;
- пошук методів прогнозування та розробка заходів запобігання раптовим викидам вугілля, породи й газу в шахтах.

У процесі оцінки та аналізу зовнішнього середовища доцільно, на наш погляд, зробити акцент на таких чинниках, як зовнішні - законодавчі, економічні, соціальні, науково-технічні, політичні, привабливість галузі та рівень конкуренції; та внутрішні - структура, персонал, стиль управління, етичні принципи керівників, організаційна культура тощо.

Управлінське дослідження сильних та слабких сторін галузі. На сьогодні немає сучасних методичних документів, що регламентували би процес стратегічного планування діяльності вугледобувних підприємств. Для розробки таких документів доцільно використовувати методи управлінського аналізу.

Аналіз робіт вітчизняних і зарубіжних авторів із проблем управлінського аналізу показав, що найменш опрацьованими питаннями є проблеми його організації на підприємствах.

Гідний внесок у формування методик управлінського аналізу зробили українські та зарубіжні вчені: Г. Андрющенко, В. Бобиль, Є. Кириченко, О. Терещенко, І. Ансофф, Р. Кох, М. Портер, Т. Пітерс, Р. Уотерман та ін.

Управлінський аналіз - це процес комплексного розгляду внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, спрямований на оцінку поточного стану бізнесу, його сильних і слабких сторін, а також виявлення стратегічних проблем. Кінцевою метою уп-

равлінського аналізу є надання менеджерам та іншим зацікавленим особам інформації для прийняття адекватних стратегічних рішень. Зміст управлінського аналізу наведено на рис. 3.

Управлінський аналіз необхідний при:

- розробці стратегії розвитку й для реалізації ефективного менеджменту на підприємстві;
- оцінюванні привабливості підприємства з погляду зовнішнього інвестора, визначення позицій у національних та інших рейтингах;
- виявленні резервів і можливостей;
- визначенні внутрішніх чинників підприємства при адаптації до умов змінного зовнішнього середовища.

На думку Бориса Карлоффа, проведення аналізу підприємства або галузі дозволяє виявити [5]:

- 1) переоцінює чи, навпаки, недооцінює себе підприємство;
- 2) переоцінює чи недооцінює своїх конкурентів;
- 3) яким вимогам ринку воно надає занадто великого чи, навпаки, занадто малого значення.

Найскладнішою методологічною проблемою в управлінському аналізі є визначення кола аналізованих показників. Вітчизняна література із цього питання пропонує набір таких показників: оцінка економічного потенціалу підприємства, порівняння його з іншими фірмами, визначення місця фірми в системі ранжирування на національному й міжнародному рівнях тощо. До конкретних економічних показників відносять: активи підприємства, обсяг продажів, показник валового або чистого прибутку, чисельність зайнятих, науково-технічний потенціал підприємства тощо.

На відміну від наведених показників американський журнал "Форчун" та англійський "Економіст" використовують такі критерії оцінки при ранжируванні кращих фірм:

- 1) якість управління;
- 2) якість вироблених товарів і послуг;
- 3) фінансове становище підприємства;
- 4) якість маркетингу;
- 5) уміння залучати талановитих людей, сприяти їх розвитку й закріплювати їх за фірмою;
- 6) довгострокові капіталовкладення;
- 7) здатність до інновацій;
- 8) відповідальність перед суспільством і природою.

При проведенні управлінського аналізу виділяють такі загальнометодологічні принципи:

1. Системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем і, у свою чергу, складається з низки підсистем.
2. Принцип комплексного аналізу всіх складових підсистем або елементів підприємства.
3. Принцип порівняльного аналізу, тобто аналіз показників у динаміці, а також у порівнянні з аналогічними показниками фірм-конкурентів.

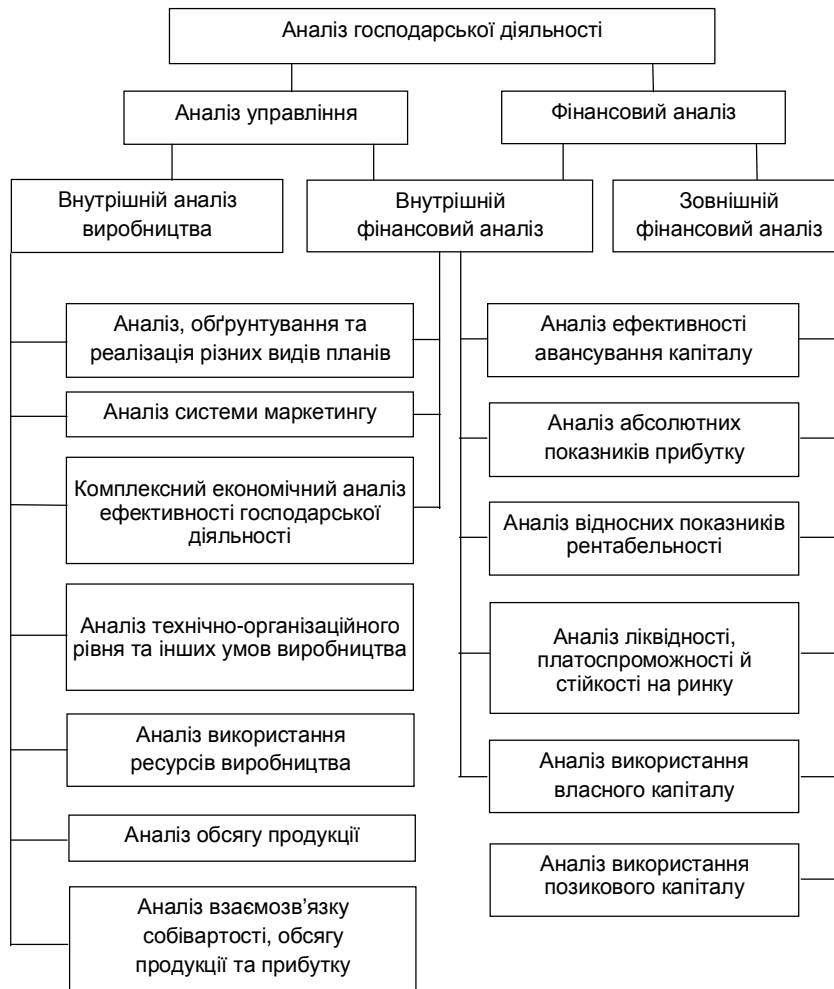


Рис. 3. Зміст управлінського й фінансового аналізу.

4. Принцип урахування специфіки підприємства: галузевий чи регіональний.

У зарубіжній літературі наводяться різні підходи до проведення управлінського аналізу. Досить часто такий аналіз проводять за сферами діяльності, наприклад, "структура фірми Маккінсі" або "ланцю-

жок цінностей Портера" тощо. На думку зарубіжних авторів, при аналізі показники, які розроблені фірмою Маккінсі, забезпечують комплексне охоплення всіх сторін виробничої діяльності підприємства: від проектування до збуту й сервісного обслуговування продукції (рис. 4) [9].



Рис. 4. Структура управлінського аналізу, запропонована консалтинговою компанією Маккінсі.

Однак при цьому за межами аналізу залишаються проблеми управління фінансами й трудовими ресурсами, а також питання організації управління.

М. Портер запропонував для управлінського аналізу скористатися "ланцюжком цінностей" (табл. 1) [10].

Він вважає, що виявити сильні й слабкі сторони діяльності підприємства неможливо, якщо розглядати його загалом, оскільки конкурентні переваги

підприємства формуються під час багатобічної діяльності: у процесі проектування, виробництва, маркетингу, при виконанні допоміжних функцій. У "ланцюжку цінностей" діяльність підприємства поділяється на дві частини:

- первинну діяльність (виробництво, матеріально-технічне постачання, збут);
- вторинну (розвиток технологій, управління персоналом, управлінська інфраструктура).

Таблиця 1. - "Ланцюжок цінностей Портера"

Допоміжна діяльність	Структура, планування, фінанси, юридичне обслуговування				
	Технологічний розвиток				
	Людські ресурси, управління й розвиток				
Основна діяльність	Запаси, матеріали, персонал	Виробництво	Збереження й розподіл продукції	Маркетинг і збут	Дилерська підтримка й сервіс

Кожен з видів діяльності може сприяти зниженню витрат, створенню бази для диференціації продукції. Досліджуючи процес крок за кроком, можна визначити, де підприємство конкурентоспроможне, а де - вразливе.

У практичній діяльності закордонних організацій поширені такі методи управлінського аналізу: SWOT-аналіз, портфельний, робота з бухгалтерськими документами, стратегічною та іншими видами інформації всередині фірми, спостереження та опитування працівників підприємства за спеціальними методиками (діагностичне інтерв'ю), "мозковий штурм", конференції; експертні оцінки, економіко-математичні методи, метод складання бюджетів.

Завданням SWOT-аналізу є визначення сильних і слабких сторін у їх взаємодії із загрозами й можливостями зовнішнього середовища, у якому знаходиться підприємство або компанія, визначення місця, яке посідає підприємство в загальному економічному просторі. SWOT-аналіз - це дослідження, спрямовані на визначення та оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, а також його можливостей і потенційних загроз. *Можливості* визна-

чаються як те, що дає підприємству шанс зробити щось нове: випустити новий продукт, завоювати нових клієнтів, упровадити нову техніку тощо. *Загроза* - це те, що може завдати шкоди фірмі, позбавити існуючих переваг.

SWOT-аналіз є першим видом аналізу, який треба проводити в процесі діагностики. За його результатами визначається вихідна позиція для всього підприємства, формується проблемне поле завдань реструктуризації.

Дані, одержувані під час таких вивчень, визначають весь хід подальшої діагностики: цілі, напрями й глибину досліджень, які слід проводити в першу чергу, організацію проведення діагностики, а також терміни, вартість робіт і склад виконавців.

Результати SWOT-аналізу є основними вхідними даними для розробки стратегії розвитку вугільної галузі, а також формування цілей і завдань проекту реструктуризації загалом або окремих його заходів.

Проведені дослідження підприємств вугільної промисловості держави, а також огляд літературних джерел дозволили сформулювати табл. 2.

Таблиця 2. - Результати SWOT-аналізу вугільної галузі

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. За запасами вугілля Україні належить сьоме місце у світі – 4 % світових запасів.	1. Починаючи з 1985 р. нові шахти практично не будувалися. На поточний момент в Україні 29 % шахт працюють понад 30 років, 40 % – понад 50 років, 24 % понад 70 років і тільки 7 % є «відносно новими».
2. Прогнозний загальний запас вугілля до глибини 1500 м становить 117,5 млрд т.	2. Зменшується видобуток вугілля: в 2011 році його обсяг склав 61,7 млн т.
3. Розвідані запаси, видобуток вугілля з яких є прибутковим, складають 56,7 млрд т. При видобутку 80 млн т/ на рік цих запасів вистачить на 700 років.	3. Темпи технічного переоснащення вугільної галузі є низькими, зменшується якість та об'єми виробництва товарної вугільної продукції.
4. Поступове формування енергетичного балансу країни – балансу вугілля.	4. Небезпечні умови праці шахтарів.
5. Визначені та сформовані певні ринки збуту: енергетика, коксохімія, металургія, комунальне господарство, власні потреби шахт, інші споживачі.	5. Необхідність вкладення великих фінансових коштів у розвиток галузі.
6. Найявність у галузі потужних диверсифікованих компаній: Метінвест, ДТЕК, які використовують принципи синергізму.	6. Недостатній рівень державної підтримки: законодавчої, фінансової, соціальної.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Підвищення інвестиційної привабливості вугільної промисловості шляхом упровадження пільгового оподаткування на деякий час.	1. Втрата державою енергетичної незалежності.
2. Розвиток внутрішнього й зовнішнього ринків енергетичного та коксівного вугілля.	2. Повільні темпи та якість реструктуризації галузі.
3. Формування обґрунтованої та дієвої інноваційної політики у вугільному секторі.	3. Високий рівень видової конкуренції з нафтою та газом, які купуються в інших державах.
4. Розробка соціальної підтримки робітників шахт.	4. Великі обсяги вугілля різних марок, які закуповують у Росії, Казахстані, Польщі.

Аналіз стратегічних альтернатив. У вугільній промисловості, яка в цілому переживає спад, на підставі раніше проведених досліджень було запропоновано виділити групи шахт, які різко відрізняються одна від одної техніко-економічними показниками [11]:

- "сильні" шахти. Їхня діяльність достатньо прибуткова, і вони здійснюють самоінвестування в свій розвиток. До цієї групи належать "Червоноармійська - Західна", ім. О. Ф. Засядька, "Краснолиманська" й ін.

- "стабільно працюючі" шахти. Вони використовують внутрішньовиробничі резерви, одержують державні дотації. Це, наприклад, шахта ім. М. І. Калініна, "Трунівська", "Південнодонбасівська № 1", шу ім. Газети "Донбас" й ін.

- "нестабільно працюючі" шахти. Ці підприємства, як правило, мають складні гірничо-геологічні умови, недостатню фінансову підтримку з боку держави, слабку систему менеджменту. Проте при впровадженні антикризових заходів, які повинні бути розроблені для кожного конкретного вугільного підприємства, ці шахти можуть "вижити" й перейти у вищеназвану групу ("Південнодонбасівська № 3", шахта ім. О. О. Сковчинського, шахта ім. Є. Т. Абакумова і ін.).

"слабкі" шахти. Такі шахти підлягають консервації. Можливе об'єднання шахт цієї групи із сильнішими шахтами.

Вибір стратегії. Аналіз практичної діяльності дозволив виділити певні стратегії.

Стосовно групи "сильних" шахт буде доцільним використовувати стратегію "лідерства", яка містить інноваційний аспект.

Для "стабільно працюючих" може бути корисна стратегія "модернізація традиційних технологій" та впровадження нової гірничої техніки.

Для групи "нестабільно працюючих" шахт можна запропонувати стратегію синергізму. "Сильні" та "стабільно працюючі" шахти можуть приєднати до себе як структурні підрозділи нестабільно працюючі або слабкі виробництва. Це може бути варіантом "виживання" для окремих підприємств.

Для "слабких" шахт, які відпрацювали свої виробничі запаси, доцільно використовувати стратегію ліквідації або консервації.

Висновки

Проведений огляд і аналіз літературних джерел свідчить, що доцільно розробляти стратегічні плани для гірничих підприємств, які працюють в умовах високого ступеня ризику або невизначеності.

До розробки стратегії необхідно здійснити діагностику стану галузі або окремих вугільних під-

приємств за допомогою методів управлінського аналізу. Найбільш сприятливим методом є SWOT-аналіз. На його основі були визначені "сильні" та "слабкі" місця, а також "можливості та загрози" для вугледобувної галузі.

Запропоновано такі стратегії для різних груп шахт:

- на "сильних" використовувати технічні та технологічні інновації;

- "стабільно працюючі" підприємства можуть проводити модернізацію традиційних технологій;

- "нестабільно працюючим" доцільно структурно об'єднуватися із шахтами першої та другої групи;

- для "слабких" підприємств найчастіше використовується стратегія ліквідації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Амоша А. И. Комплексное освоение угольных месторождений Донецкой области / А. И. Амоша, В. И. Логвиненко, В. Г. Гринев. - Донецк : ИЭП НАНУ, 2007. - 216 с.

2. Белозерцев О. В. Особенности реструктуризации угледобувных предприятий / О. В. Белозерцев // Экономика та право. - 2009. - № 2. - С. 93-98.

3. Гавриленко Ю. М. Техногенні наслідки закриття вугільних шахт України / Ю. М. Гавриленко, В. М. Єрмаков, Ю. Ф. Креніда. - Донецьк : Донбас, 2004.

4. Кабанов А. І. Роль держави та ринкових механізмів у здійсненні інноваційного розвитку вугільної галузі / А. І. Кабанов, Ю. З. Драчук, О. М. Єременко // Економічний вісник Донбасу. - 2007. - № 4. - С. 4-11.

5. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержания, символы / Б. Карлофф. - М. : Экономика, 1991. - 239 с.

6. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М. : Дело, 1992. - 702 с.

7. Офіційний сайт Міністерства енергетики та вугільної промисловості України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://mpe.kmu.gov.ua>.

8. Петровська Т. Є. Альтернативні підходи до споживання вітчизняного вугілля у контексті енергетичної безпеки України / Т. Є. Петровська // Збірник наукових праць "Теоретичні та прикладні питання економіки". - К., 2010. - Вип. 21. - С. 331-338.

9. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. - М. : Прогресс, 1996. - 419 с.

10. Портер М. Конкуренция / М. Портер. - М. : Вильямс, 2000. - 495 с.

11. Сапицкая И. К. Стратегическое развитие угольных шахт Донбасса / И. К. Сапицкая // Наукові праці ДонНТУ. Серія: Економічна. - Донецьк, 2005. - № 91. - С. 154-159.

12. Энергетическая стратегия Украины на период до 2030 года : затв. розп. КМУ від 16.03.2006 р. № 145-р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

I. Sapyts'ka

"STRONG" AND "WEAK" POINTS ARE CERTAIN IN COAL INDUSTRY

The necessity of the strategic planning of activity of enterprises of coal industry is certain in the article. Expedience of the use of model of the strategic planning is proved. For conducting of diagnostics of mines the necessity of the SWOT-analysis introduction is grounded. His results are represented as "strong and weak points" and also "possibilities and threats" for coal industry. The types of strategies for different groups of coal enterprises are offered.

Key words: strategy, SWOT-analys, coal industry.

© I. Сапицька

Надійшла до редакції 23.04.2012