

УДК 65.011:622.012.2

**ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЮ АЛЬТЕРНАТИВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СТІЙКОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ВУГЛЕДОБУВНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА****Трифорова О.В., к.е.н.***E-mail: triphonova\_e@mail.ru**Державний ВНЗ «Національний гірничий університет»*

У статті доведено, що стосовно вугледобувних підприємств при прийнятті управлінських рішень щодо формування портфелю альтернатив забезпечення їх стійкого функціонування, доцільно дотримуватись принципу обмеженої раціональності, який дозволить приймати прийнятні альтернативи. Запропоновано визначати наслідки реалізації кожної альтернативи за критеріями «повна собівартість 1 т товарної вугільної продукції» та «рівень стійкості функціонування підприємства» і розроблені матриці станів вугледобувного підприємства за названими критеріями, що дозволяють на основі графоаналітичного методу ідентифікувати майбутній стан функціонування вугледобувного підприємства. Здійснено групування альтернатив забезпечення стійкого функціонування вугледобувних підприємств залежно від їх пріоритетності, що залежить від напряму та абсолютної величини зміни критеріїв. Запропоноване першочергове включення в портфель альтернатив забезпечення стійкого функціонування вугледобувного підприємства тих, що є основою їх існування, із подальшим доповненням портфелю тими, що мають більшу у порівнянні з іншими пріоритетність.

**Ключові слова:** стійке функціонування підприємства, портфель альтернатив, собівартість, рівень стійкості, зона стійкого функціонування, вугледобувне підприємство

UDC 65.011:622.012.2

**FORMING A PORTFOLIO OF ALTERNATIVES ENSURING  
SUSTAINABLE OPERATION OF COAL MINING ENTERPRISE****Tryfonova O.V., PhD in Economics***E-mail: triphonova\_e@mail.ru**State Higher Educational Institution «National Mining University»*

The article proves that it is advisable to follow the principle of bounded rationality, which allows taking reasonable alternatives for coal mining enterprises in making management decisions concerning the portfolio of alternatives ensuring their sustainable operation. It has been proposed to determine the implications of implementation for each alternative upon the criteria of «total cost of 1 ton of saleable coal products» and «enterprise functionality sustainability level». There have been

developed matrixes for the coal mining enterprise conditions upon the mentioned criteria, which allow identifying the future operation conditions for the coal mining enterprise on the basis of graphical analytic method. Grouping alternatives ensuring sustainable operation of coal mining enterprise has been performed. Grouping is based on priority of coal mining enterprise, which depends on the direction and absolute value of change in criteria. It has been proposed to perform priority inclusion in the list of alternatives ensuring sustainable operation of coal mining enterprise those alternatives, which form the foundation of existence for coal mining enterprises, with the further addition to the portfolio those alternatives, which have higher priorities in comparison to others.

**Keywords:** sustainable functioning of enterprise, portfolio of alternatives, prime cost, sustainability level, zone of sustainable functioning, coal mining enterprise

**Актуальність проблеми.** Нові виклики, що висуваються складною соціально-політичною ситуацією в Україні, ще більше загострюють проблему забезпечення енергетичної безпеки країни. За таких умов, вугледобувні підприємства стають чи не головною надією на безперебійну роботу державної енергосистеми та металургійного виробництва. Разом з тим, глибока збитковість вугільних шахт, що обумовлює їх залежність від державних дотацій та коштів приватних інвесторів, свідчить про неефективність внутрішньогосподарського механізму підприємств та сучасних підходів до формування портфелю альтернатив забезпечення їх стійкого функціонування.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Проблеми підприємств вугільної галузі лишилися ще з радянських часів і останніми роками тільки поглиблювались та набували нових аспектів, тому в науковій літературі їх вирішенню приділено досить багато уваги. Зокрема дослідження інвестиційних процесів у вугільній промисловості та оцінювання інвестиційної привабливості вугледобувних підприємств здійснювали І.О. Александрова, А.В. Байсаров, І.І. Павленко, О.Г. Вагонова, В.І. Саллі. Проблемам розвитку підприємств галузі на інноваційних засадах присвячені публікації О.І. Амоші, С.М. Ілляшенка, А.І. Кабанова. Наукові розробки з економічних проблем природокористування у вугледобувних регіонах належать А.І. Акмаєву, А.В. Бардасю, І.В. Петенко. Разом з тим відсутні наукові праці, в яких би відображувались шляхи удосконалення управління вугледобувними підприємства за принципом забезпечення їх стійкого функціонування.

**Мета роботи.** Стаття присвячена обґрунтуванню науково-методичного підходу до формування портфелю альтернатив забезпечення стійкого функціонування вугледобувного підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Частковою функцією організаційно-економічного механізму управління стійким функціонуванням вугледобувного підприємства, як зазначено в статті [1], є планування – розробка планів забезпечення їх стійкого функціонування в розрізі функціональних підрозділів, що безпосередньо пов'язана із прийняттям управлінських рішень. В даній статті розглядатиметься порядок оцінювання та вибору альтернатив забезпечення стійкого функціонування підприємств як етапу прийняття управлінських рішень, причому як синоптичних, так і спорадичних. Тобто прийняті синоптичні управлінські рішення, що, як зазначено у [2], є результатом формального процесу планування на підприємстві, мають оперативно корегуватись на основі прийняття спорадичних рішень як відклику менеджменту на дію дестабілізаторів різного походження та характеру.

Наукові підходи до прийняття управлінських рішень з погляду дотримання принципу раціональності, як підкреслено в [3], достатньо різноманітні: від класичного до ірраціонального підходу. Так, класичний підхід, як зазначено у [4], характеризується як абсолютним усвідомленням мети та прагненням максимізувати результат діяльності підприємства, повнотою інформації щодо ситуації й усіх можливих альтернатив та їх наслідків, так і наявністю раціональної системи впорядкування переваг за ступенем їх важливості. Ірраціональний підхід до прийняття управлінських рішень знаходить своє застосування в умовах дефіциту часу чи в умовах, з якими підприємство не стикалось раніше, а також за наявності авторитетної групи менеджерів, які здатні нав'язати своє рішення.

Певним проміжним варіантом між зазначеними підходами є адміністративний підхід, що враховує як об'єктивну неповноту інформації та ресурсів, доступних у процесі прийняття рішень, так і обмежену спроможність мозку людини, що приймає рішення, обробляти наявну інформацію та продукувати альтернативи. Навіть при прагненні менеджерів приймати виключно раціональні рішення, через численні обмеження ці рішення виявляються обмежено раціональними. Ця особливість і покладена Г.А. Саймоном в основу підходу «обмеженої раціональності» [5], відповідно до якого обирається не найкраща, а прийнятна альтернатива.

Принципи, відповідно до яких здійснюється вибір альтернатив, в теорії хоч і є різноманітними, але на практиці, як зазначають Л.В. Фролова та О.С. Кравченко [6, С. 194-195], через дію різноманітних обмежень зводяться до таких основних: важливості, терміновості, періодичності, корегованості та альтернативності. Стосовно альтернативності слід зазначити, що вона, з одного боку, дозволяє обирати найбільш раціональний варіант, проте, з іншого боку, загострює проблему вибору критерію, за яким цей вибір здійснюватиметься. Як зазначає Є.В. Прохорова [7], більшість науковців, які досліджують проблеми оцінювання та вибору альтернатив (зокрема стратегічних), схиляються до необхідності комплексного застосування при цьому різноманітних кількісних та якісних критеріїв.

Проблема вибору критерію оцінювання альтернатив забезпечення стійкого функціонування підприємства є спорідненою із проблемою оцінювання його стану, що розглядалась автором в [8]. Але необхідно ще раз наголосити на тому, що використання єдиного критерію, на кшталт рентабельності, вартості капіталу чи вартості бізнесу, спричиняє гонитву за кінцевим результатом за будь-яку ціну. Разом з тим, застосування великої кількості різноманітних показників спричиняє неможливість співставлення та надмірного ускладнення процедури формування портфелю альтернатив. Отже, портфель альтернатив як результат планування має формуватись із застосуванням 2-3 критеріїв, що дозволить без ускладнення процедури оцінювання альтернатив досягти компромісу інтересів зацікавлених сторін.

На вугледобувних підприємствах під час планування має визначатись набір (портфель) заходів (альтернатив) на основі врахуванням, з одного боку, впливу відібраних заходів на собівартість продукції та, з іншого, зміни рівня стійкості всіх компонент та підсистем, а також підприємства в цілому. Оскільки на вугледобувних підприємствах низка заходів, пов'язаних, наприклад, із дотриманням вимог безпеки праці чи забезпеченням фронту робіт (тобто підготовки предмету праці), є базовими, першочерговими з точки зору самого існування підприємства, то існуючі науково-методичні підходи до формування портфелю альтернатив забезпечення стійкого функціонування вугледобувного підприємства мають враховувати зазначені особливості. Крім того необхідно враховувати той факт, що

процес прийняття управлінських рішень є безперервним процесом, в наслідок чого на момент формування портфелю альтернати, як правило, ще не завершена реалізація ухвалених раніше рішень.

Зазначене вище надає підстав вважати, що формування портфелю альтернатив забезпечення стійкого функціонування вугледобувного підприємства має здійснюватись наведеній нижче послідовності дій.

Перший етап – формування бази даних щодо альтернатив забезпечення стійкого функціонування вугледобувного підприємства здійснюється на основі ґрунтового техніко-економічного аналізу діяльності його функціональних підрозділів з особливою увагою тим з них, що спричиняють зменшення рівня стійкості окремих складових та компонент стійкого функціонування підприємства. Оскільки в даній роботі забезпечення стійкого функціонування підприємства розглядається як основоположний принцип та передумова досягнення поставлених відповідно до обраного типу відтворення цілей, то не передбачається створення окремої підсистеми управління, отже часткові функції управління стійким функціонуванням підприємства імплементуються в існуючу систему управління.

Як альтернативи забезпечення стійкого функціонування вугледобувного підприємства, що можуть бути реалізовані протягом планового періоду, в першу чергу, мають враховуватись ті, які забезпечують принципову можливість провадження виробничої діяльності. Також до бази альтернатив необхідно внести заходи, реалізація яких розпочалась у попередніх періодах та має бути завершена протягом планового (чи ще й наступних) періоду за умови, що відмова від їх подальшої реалізації загрожує існуванню підприємства чи понесенням значних втрат. Стосовно інших альтернатив, що включаються до бази даних, то їх реалізація має усувати чи розширювати «вузькі місця» у діяльності підприємства, в першу чергу, за рахунок використання внутрішніх резервів.

Другий етап – визначення можливого впливу реалізації кожної альтернативи на часткові показники стійкості функціонування підприємства, собівартість та ціну товарної продукції здійснюється на основі діючих на підприємстві рекомендацій до планування основних показників його діяльності. Отримані планові розрахунки є основою для визначення для кожної альтернативи рівня стійкості окремих компонент

та складових стійкого функціонування підприємства, а також узагальнюючого показника стійкості та планової зони його стійкого функціонування на основі викладеного [7] методичного підходу.

Третій етап – ідентифікація стану функціонування вугледобувного підприємства при реалізації кожної  $i$ -ої альтернативи передбачає застосування графоаналітичного методу для встановлення місцеположення підприємства в матриці станів, побудованої за критеріями «повна собівартість 1 т товарної продукції» та «рівень стійкості функціонування» (рис. 1). Для прийняття управлінських рішень щодо вибору альтернативи стійкого функціонування вугледобувного підприємства важливим є не тільки той стан, в який буде «переведене» підприємство завдяки реалізації обраної альтернативи, а ще й те, на скільки цей стан покращиться порівняно з базовим рівнем та на скільки він наближує чи віддаляє підприємство від зони стійкого функціонування. З метою врахування зазначених вимог побудовані матриці для чотирьох можливих базових станів підприємства за означеними критеріями:

а) ефективне (умовно ефективне в разі наявності дотацій) стійке функціонування підприємства, коли повна собівартість 1 т товарної продукції у базовому періоді  $C^b$  менше максимально можливої собівартості  $C^{max}$ , що приймається рівною ціні реалізації продукції з урахуванням дотацій на перевищення собівартості (в разі їх отримання), та базовий рівень стійкості функціонування підприємства  $S_{zag}^b$  більший за нижню межу зони стійкості  $S_{zag}^{min}$  (рис. 1, а);

б) неефективне стійке функціонування підприємства, коли повна собівартість 1 т товарної продукції у базовому періоді  $C^b$  більше максимально можливої собівартості  $C^{max}$ , що приймається рівною ціні реалізації продукції з урахуванням дотацій на перевищення собівартості (в разі їх отримання), та базовий рівень стійкості функціонування підприємства  $S_{zag}^b$  більший за нижню межу зони стійкості  $S_{zag}^{min}$  (рис. 1, б);

в) ефективне (умовно ефективне в разі наявності дотацій) нестійке функціонування підприємства, коли повна собівартість 1 т товарної продукції у базовому періоді  $C^b$  менше максимально можливої собівартості  $C^{max}$ , що приймається рівною ціні реалізації продукції з урахуванням дотацій на перевищення собівартості (в разі їх отримання),

та базовий рівень стійкості функціонування підприємства  $S_{заг}^{\delta}$  менший за нижню межу зони стійкості  $S_{заг}^{min}$  (рис. 1, в);

г) неефективне нестійке функціонування підприємства, коли повна собівартість 1 т товарної продукції у базовому періоді  $C^{\delta}$  більше максимально можливої собівартості  $C^{max}$ , що приймається рівною ціні реалізації продукції з урахуванням дотацій на перевищення собівартості (в разі їх отримання), та базовий рівень стійкості функціонування підприємства  $S_{заг}^{\delta}$  менший за нижню межу зони стійкості  $S_{заг}^{min}$  (рис. 1, г).

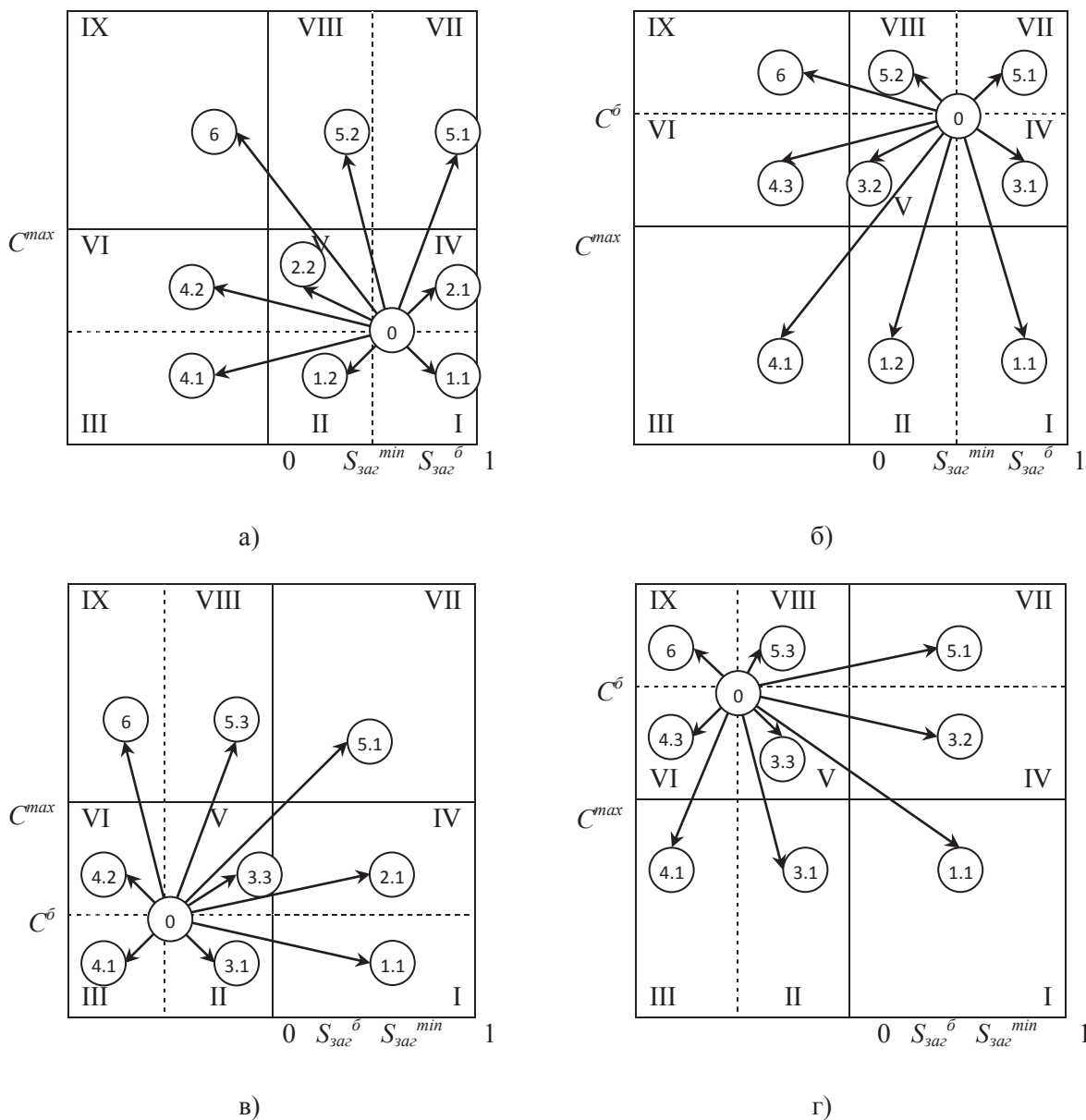


Рис. 1. Матриці станів вугледобувного підприємства за критеріями «повна собівартість 1 т товарної продукції» та «рівень стійкості функціонування»

З наведених рисунків видно, що для кожного базового стану підприємства можна виділити дев'ять квадрантів, в які може потрапити

підприємство внаслідок реалізації як окремої *i*-ої альтернативи, так і в разі реалізації декількох альтернатив чи повного їх портфелю. Причому діапазон зміни повної собівартості 1 т товарної продукції та рівня стійкості функціонування підприємства для кожного квадратна є різним, наприклад, I квадрант на рис. 1, а відповідає такому плановому стану підприємства, коли реалізація альтернативи сприяла подальшому підвищенню економічної ефективності функціонування підприємства (собівартість продукції зменшилась порівняно із базовим періодом) при зростанні рівня стійкості, а на рис. 1, б – підприємство змогло перетнути межу збитковості (собівартість продукції зменшилась порівняно із базовим періодом та є меншою за ціну) та забезпечити подальше збільшення рівня стійкості.

Наступним етапом процесу формування альтернатив забезпечення стійкого функціонування підприємства є їх розподіл в залежності від обов'язковості реалізації на дві категорії: альтернативи, що забезпечують існування підприємства та альтернативи, що забезпечують функціонування підприємства. Результатом такого розподілу має стати виокремлення своєрідної бази заходів, що забезпечують існування підприємства, тобто є обов'язковими для впровадження незалежно від їх поодинокого чи сукупного впливу на величину собівартості продукції та рівень стійкості.

Разом з тим, ідентифікація планового стану підприємства в разі реалізації комплексу такого роду заходів дозволить менеджменту підприємства чітко усвідомити можливості подальшого маневрування величиною собівартості продукції та рівнем стійкості при подальшому формуванні портфелю альтернатив шляхом додавання заходів із другої групи – тих, що забезпечують функціонування підприємства. Отже, оцінка рівня стійкості функціонування підприємства та визначення планової зони стійкості при реалізації альтернатив, що забезпечують існування підприємства, здійснюється аналогічно оцінюванню кожної окремої альтернативи із застосуванням матриць стану підприємства.

Друга група альтернатив – ті, що забезпечують функціонування підприємства може включати заходи, реалізація яких може бути бажаною для підприємства у більшому чи меншому ступені. Групування альтернатив забезпечення функціонування підприємства за їх пріоритетністю здійснено виходячи з таких міркувань: ведучою ознакою



групування є повна собівартість 1 т товарної продукції, бажаним напрямом зміни якої є зменшення. Ознака «рівень стійкості» – другорядна, бажаним напрямом зміни якої є збільшення.

Можливі комбінації тенденції зміни групувальних ознак із характеристиками планового стану підприємства відносно меж зони стійкості за тими ж ознаками свідчать про необхідність виділення шести груп альтернатив стійкого функціонування вугільного підприємства: 1) пріоритетні, 2) доцільні, 3) можливі, 4) ризиковані, 5) недоцільні, 6) катастрофічні.

За наявності бажаного напрямку зміни групувальних ознак та плановому стані підприємства, що характеризується собівартістю, меншою за максимально припустиму, та рівнем стійкості в межах зони стійкого функціонування, альтернатива включається до групи «пріоритетних». Разом з тим, в цю групу також потрапляють альтернативи, внаслідок реалізації яких рівень стійкості функціонування підприємства дещо зменшується порівняно з базовим періодом, забезпечуючи, все ж таки, перебування в зоні стійкості (рис. 1, а-б). Отже, в даній групі альтернатив доцільно виокремити дві підгрупи: «пріоритетні 1.1» та «пріоритетні 1.2».

До групи альтернатив, «доцільних» для реалізації, віднесені ті, що за умови ефективного (умовно ефективного) функціонування підприємства у базовому періоді дозволяють збільшити рівень стійкості понад мінімальне значення  $S_{zag}^{min}$  («доцільні 2.1») чи втриматись у зоні стійкості («доцільні 2.2»), незважаючи на збільшення собівартості, яка, втім, не перевищує максимально припустиму. Утворення такої групи альтернатив функціонування вугільної шахти, як це видно з рис. 1, а та в, можливе на ефективно працюючих підприємствах, де витратоємні заходи забезпечують його стійке функціонування, зокрема в довгостроковій перспективі.

Група «можливих» альтернатив поєднує найбільш різноманітні комбінації планових станів за обраними критеріями, що утворюються:

- заходи підгрупи «можливі 3.1», що реалізуються на збитковому підприємстві та забезпечують зменшення собівартості або понад максимально припустиму величину при зростанні рівня стійкості (рис. 1, г, квадрант II), або менше за максимально припустиму величину за умови перебування у зоні стійкості перебуванні в зоні стійкості (рис. 1, б,

квадрант IV), а також заходи, що реалізуються на рентабельному підприємстві та сприяють подальшому зменшенню собівартості при збільшенні рівня стійкості (рис. 1, в, квадрант II);

- реалізація заходів підгрупи «можливі 3.2» забезпечує в умовах нерентабельного підприємства бажаний напрям зміни собівартості – зменшення, при цьому рівень стійкості збільшується понад мінімальне значення  $S_{заг}^{min}$  (рис. 1, г, квадрант IV) або зменшуються в межах зони стійкості (рис. 1, б, квадрант V);

- заходи, що сприяють збільшенню рівня стійкості на тлі зменшення собівартості та її наближення до максимально припустимої величини (рис. 1, г, квадрант V) або на тлі зростання собівартості без перевищення її максимально припустимої величини (рис. 1, в, квадрант V), позначені як «можливі 3.3».

До групи «ризикованих» альтернатив, як і стосовно попередньої групи, виділені три підгрупи заходів:

- альтернативи «ризиковані 4.1» об'єднує спільний бажаний напрям зміни собівартості, причому для неефективних підприємств вона зменшується навіть понад максимально припустиму величину. Одночасно за рівнем стійкості плановий стан підприємства характеризується як нестійкий незалежно від перебування у базовому періоді у зоні стійкості (рис. 1, а-г, квадрант III);

- заходи підгрупи «ризиковані 4.2» можуть розглядатись тільки на підприємствах, що ефективно працюють, оскільки передбачають збільшення собівартості, але не більше за максимально припустиму величину, при зменшенні рівня стійкості, у тому числі з виходом із зони стійкості (рис. 1, а та в, квадрант VI);

- підгрупу «ризиковані 4.3» утворюють альтернативи, що можуть мати місце на неефективних підприємствах коли зменшення витрат не забезпечує їх скорочення понад максимально припустиму величину, але при цьому підприємство «виходить» з зони стійкості або набуває ще більш нестійкого стану (рис. 1, б та г, квадрант VI).

П'ята група альтернатив під загальною назвою «недоцільні» поєднує заходи із спільним для них небажаним напрямом зміни собівартості та включає три підгрупи:

- «недоцільні 5.1» – це альтернативи, реалізація яких забезпечує підприємству досягнення такого рівня стійкості, що перевищує

мінімально необхідний рівень, але супроводжується це збільшенням собівартості (для рентабельних підприємств навіть понад максимально припустиму величину) (рис. 1, а-г, квадрант VII);

- альтернативи підгрупи «недоцільні 5.2» поєднані одразу декількома спільними рисами: притаманні підприємствам, базовий рівень стійкості яких перевищує мінімально припустимий рівень  $S_{заг}^{min}$ ; зменшення рівня стійкості внаслідок реалізації заходів, але без перетину нижньої межі зони стійкості; збільшення собівартості, причому планова величина якої перевищує максимально припустиму величину (рис. 1, а-б, квадрант VIII);

- заходи, що об'єднані у підгрупу «недоцільні 5.3», в разі їх реалізації сприятимуть збільшенню рівня стійкості (який, однак, не досягне мінімально необхідного рівня  $S_{заг}^{min}$ ), що буде «оплачено» збільшенням собівартості, яке для ефективних у базовому періоді підприємств виявиться більшим за максимально припустиме (рис. 1, в-г, квадрант VIII).

Альтернативи, реалізація яких спричинить утворення чи збільшення збитків при одночасній втраті стійкості чи поглиблення нестійкого стану, зосереджені в групі «катастрофічні».

Оскільки до кожної групи та підгрупи заходів забезпечення стійкого функціонування вугледобувного підприємства можуть входити такі, що характеризуються різною за абсолютною величиною зміною (бажаною чи небажаною) собівартості, то всередині означених груп альтернативи мають ранжуватись за критерієм найбільшого зменшення собівартості чи її найменшого збільшення.

Останній етап пов'язаний із формуванням загального портфелю альтернатив стійкого функціонування вугледобувного підприємства здійснюється шляхом доповнення переліку обов'язкових для впровадження заходів тими, що віднесені до категорії альтернатив забезпечення функціонування підприємства. Зазначене доповнення рекомендується здійснювати методом прямого перебору альтернатив відповідно до такого порядку:

- додається альтернатива з групи пріоритетних та її підгрупи з меншим номером, тобто «пріоритетні 1.1», а з числа останніх – перша за рангом, тобто та, що забезпечує найбільше зменшення собівартості; портфель альтернатив, що утворився в такий спосіб, перевіряється на достатність фінансових ресурсів підприємства для їх реалізації, за умови достатності яких здійснюється ідентифікація планового стану

підприємства за критеріями величини собівартості та рівня стійкості. В разі нестачі фінансових ресурсів підприємство відмовляється від даної альтернативи та переходить до оцінювання наступної;

- додається наступна альтернатива з підгрупи «пріоритетні 1.1» або, в разі вичерпання альтернатив цієї підгрупи, перша за рангом альтернатива наступної за номером підгрупи «пріоритетні 1.2» чи за відсутності такої підгрупи – перша за рангом альтернатива наступної групи та її підгрупи із меншим номером («доцільні 2.1»); доповнений портфель альтернатив знову перевіряється на достатність фінансових ресурсів підприємства для їх реалізації та визначається плановий стан підприємства за обраними критеріями;

- процес повторюється до тих пір, доки не будуть або вичерпані усі фінансові ресурси підприємства для реалізації портфелю альтернатив, або не будуть розглянуті всі альтернативи (за виключенням групи «катастрофічні»), за умови, що реалізація повного комплексу заходів забезпечить підприємству перебування у квадранті I чи в разі попередньої неефективної його діяльності сприятиме зменшенню собівартості при підвищенні (збереженні) рівня стійкості.

Обмеження переліку альтернатив, що не підлягають оцінюванню з метою включення в портфель альтернатив забезпечення стійкого функціонування вугледобувного підприємства, групою «катастрофічні» обумовлено тим, що навіть небажаний ефект від впровадження заходів у вигляді істотного збільшення собівартості у плановому періоді при неістотному збільшенні рівня стійкості може бути компенсований іншою альтернативою, що на тлі скорочення витрат спричиняє певну втрату стійкості.

**Висновки.** Підсумовуючи викладене вище, можна стверджувати, що встановлення щодо кожної альтернативи забезпечення стійкого функціонування вугледобувного підприємства характеру зміни його положення за критеріями «повна собівартість 1 т вугілля» та «рівень стійкості функціонування підприємства» відносно зони стійкості в разі реалізації зазначеної альтернативи, а також врахування першочерговості реалізації тих заходів, що являють для підприємства основу його існування, сприятиме підвищенню ефективності формування портфелю альтернатив щодо адаптації чи опору змінам у середовищі господарювання задля досягнення цілей, визначених відповідно обраного типу відтворення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Трифонова О.В. Організаційно-економічний механізм управління стійким функціонуванням вугледобувних підприємств України / О.В. Трифонова // Сб. науч. трудов SWorld. – Вып. 1. Том 28. – Иваново: МАРКОВА АД, 2014. – 72-76.
2. Квасницька Р.С. Аналіз підходів до прийняття управлінських рішень / Р.С. Квасницька, О.М. Дерикот // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – №4 (20). – С. 80-83.
3. Хрущ Н.А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами / Н.А. Хрущ, О.С. Коран, М.В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №1. – С. 41-45.
4. Саймон Г.А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г.А. Саймон / [пер. з англ. вид.]. Вид. перероб. і допов. числен. заув. авт. – К.: АртЕк, 2001. – 392 с.
5. Фролова Л.В. Детермінанти технології процесу розробки та прийняття управлінських рішень в системі управління розвитком підприємства / Л.В. Фролова, О.С. Кравченко // Вісник ЖДТУ. – 2014. – №1(67). – С. 194-201.
6. Прохорова Є.В. Критерії вибору конкурентних стратегій підприємства / Є.В. Прохорова // Стратегія економічного розвитку України : Зб. наук. праць. – 2007. – №21. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://obuch.com.ua/ekonomika/31350/index.html>.
7. Трифонова О.В. Методичні основи оцінювання рівня стійкості функціонування вугільних шахт / О.В. Трифонова // Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський наук.-вироб. журнал. – 2012. – 7 2012(17). – С. 45-52.
8. Олексів І.Б. Формування методу прийняття управлінських рішень на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу підприємства / І.Б. Олексів // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – Краматорськ: ДДМА. - 2012. - №1 (26). – С. 172-177.