

МАТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВУГЛЕДОБУВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Карпетян О.А.

Донбаська державна машинобудівна академія МОН України, Краматорськ

Досліджено суть матричних технологій у стратегічному управлінні підприємством. Визначені факторні і результуючі ознаки матриці обґрунтування вибору стратегії розвитку вугледобувного підприємства, запропоновано шкалу їх оцінювання. Побудовано матрицю в координатах «стратегія підвищення потенціалу розвитку вугледобувного підприємства – загальна стратегія підприємства» і визначено зміст досліджуваних осередків матриці. До загальних стратегій (факторна ознака) віднесені: стратегія розвитку, стратегія утримання позицій, стратегія виживання, стратегія згорання. До стратегій підвищення потенціалу розвитку вугледобувного підприємства віднесені: стратегія загального зростання, стратегія акселераторів, стратегія «зняття з якоря», стратегія «кроку назустріч». Визначені поля матриці, в яких представлені оптимальні, доцільні, недоцільні і неможливі для реалізації стратегії розвитку вугледобувного підприємства.

Ключові слова: вугледобувне підприємство, матричний метод, стратегія розвитку, потенціал розвитку, матриця.

Постановка проблеми. 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. За таких умов набувають особливого значення підходи і методи обґрунтування стратегії розвитку вугледобувного підприємства, які забезпечують її якість, серед яких найбільш розповсюдженими є матричні методи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові і практичні засади застосування матричних методів до обґрунтування стратегії розвитку підприємства досліджували М. Іванова [1], Н. Краснокутська, Р. Тихонченко [2], Ю. Погорелов, О. Лейко [3], О. Хоменко [4]. Однак досліджувані авторами стратегії спрямовані на забезпечення, в першу чергу, ринкового успіху і не орієнтовані на вугледобувні підприємства. В. Макаров, М. Перов, М. Макортецький, І. Новицький [5], М. Пашкевич [6] застосовують матричні методи до дослідження підприємств вугледобування, однак, в основному, в аспекті обґрунтування доцільності подальшої експлуатації шахт. Разом з тим, матричний підхід може бути перспективним при обґрунтуванні стратегії розвитку вугледобувних підприємств, оскільки у стратегічному управлінні матриця представляє собою двомірний або багатомірний графік, який ілюструє стратегічні позиції підприємства за визначеними показниками [7, с. 462], що дозволяє обґрунтовувати і приймати стратегічні рішення у широкому діапазоні вихідних даних.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування матричного підходу до вибору стратегії розвитку вугледобувного підприємства з урахуванням напрямів підвищення його потенціалу розвитку.

Виклад основного матеріалу. 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 Φ_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 [8, с. 137].

Розмірність майбутньої матриці визначатиметься кількістю факторних і результуючих ознак, які будуть у ній представлені.

Результати вивчення теоретико-методичних підходів до обґрунтування базової (корпоративної) стратегії підприємства, цілі якої визначають напрям і цілі підвищення потенціалу розвитку вугледобувного підприємства (ПРВП), показали, по-перше, що більшість авторів під-

ходять до цього науково-практичного питання з ринкових позицій, а по-друге, що типологізація стратегій підприємства дуже широка і неоднозначна. За результатами аналізу наукових праць В. Нелепа [9, с. 168], О. Сумця [10, с. 224-226], О. Хоменко [4, с. 133], можуть бути виділені чотири основні стратегії вугледобувного підприємства:

- стратегія згортання (ліквідація або безкоштовна приватизація соціально значущих вугільних підприємств);

- стратегія утримання позицій (поліпшення техніко-економічного стану підприємства, створення умов для стабільного розвитку, в т.ч. – за рахунок реструктуризації підприємства);

- стратегія виживання (зниження витрат, режим жорсткої економії, селективна підтримка перспективних ділянок, залучення інвестицій на основі оренди підприємства приватними інвесторами);

- стратегія зростання (розвиток виробництва, освоєння нових виробничих потужностей, посилення конкурентних переваг, підвищення фінансових результатів).

Враховуючи, що ПРВП і можливість його підвищення складають основу забезпечення стратегічного розвитку вугледобувного підприємства, мають бути визначені можливі варіанти стратегії підвищення ПРВП, оскільки в науковій літературі наразі це питання не отримало висвітлення. На нашу думку, можуть бути виділені чотири потенційно можливі ситуації:

I ситуація: високий рівень ПРВП в цілому. Складові складові ПРВП не мають суттєвих диспропорцій за своїми рівнями, підприємство є як мінімум беззбитковим. Така ситуація свідчить про спроможність підприємства поступово нарощувати ПРВП за всіма напрямками, 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 певному 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 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 може розглядатися як варіація попередньої, коли підприємство має достатньо високий рівень ПРВП в цілому; часткові потенціали – складові ПРВП мають незначні диспропорції за своїми рівнями; підприємство є беззбитковим, однак рівень матеріальної і фінансової спроможності для забезпечення одно-

часного 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. Крім того, нарощування рівня окремого часткового потенціалу позитивно позначатиметься на інших складових ПРВП. Отже, синергетичний ефект уможливує 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: незадовільний рівень ПРВП в цілому, що зумовлено істотними диспропорціями у рівнях часткових потенціалів – складових ПРВП, коли найгірші показники спричиняють падіння загального результату. Підприємство є збитковим, однак 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), 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 уможливує перехід таких вугледобувних підприємств у категорію беззбиткових, з одного боку, а з іншого – підвищення соціального потенціалу території, якщо підприємство є містоутворюючим.

IV напрям: незадовільний рівень ПРВП в цілому, який характеризується вкрай низькими рівнями часткових потенціалів – складових

Таблиця 2

Шкала оцінювання факторів

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

Джерело: розроблено автором

ПРВП. Підприємство є збитковим і санаційно неспроможним. Найгірша ситуація, за якої вугледобувне підприємство підлягає закриттю, оскільки є нежиттєздатним і безперспективним. Однак проекти ліквідації шахт є досить дорогими, причому сама фізична ліквідація в обсягах витрат займає далеко не перше місце. Отже, може бути доцільним здійснення заходів, що забезпечать санаційну спроможність підприємства, 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. 1).

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

Таблиця 1

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

Джерело: розроблено автором

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).

Для оцінки рівня обраних факторів визначимо якісну шкалу (табл. 2).

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 отримуємо 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 часткового потенціалу 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: знижен-

ня 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,

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

Рис. 1. Формат матриці вибору стратегії підвищення ПРВП

Джерело: розроблено автором

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 в узагальненому вигляді матриця обґрунтування вибору стратегії підвищення ПРВП в координатах «стратегія підвищення ПРВП – загальна стратегія розвитку підприємства» може бути побудована, як показано на рис. 1.

Побудована матриця є діагонально симетричною і поділяється на чотири зони стратегій, за-

лежно 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.

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 стратегії згорання 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 при їх 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.

Висновки і пропозиції. Запропонований методичний підхід з використанням матриці обґрунтування вибору стратегії підвищення ПРВП дозволяє визначити напрями і засоби стратегічного розвитку вугледобувного підприємства з урахуванням поточного стану його потенціалу розвитку в межах обраної загальної стратегії підприємства. Він може бути корисним як для підприємства при обґрунтуванні стратегічних управлінських рішень, так і для галузевих органів управління при визначенні вугледобувних підприємств, державна підтримка яких може покращити стан галузі в цілому.

Список літератури:

1. 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.
2. 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.

3. Погорелов Ю.С. Развитие предприятия: понятия та види [Електронний ресурс] / Ю.С. Погорелов – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36617/21-Pogorelov.pdf?sequence=1>.
4. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства / О. І. Хоменко // Управління розвитком. – 2015. – № 3 (181). – С. 131-137.
5. 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.
6. Пашкевич М. С. Диверсифікація діяльності вугледобувних підприємств в контексті розвитку депресивних регіонів України / М.С. Пашкевич // Економічний вісник НГУ. – 2011. – № 3. – С. 11-17.
7. Яценко А. А. Квинтэссенция матричных методов анализа / А. А. Яценко, В. А. Могило // Перспективы скоординированного социально-экономического развития России и Украины в общеевропейском контексте : II Междунар. науч.- практ. конф. – М. : ИНИОН РАН, 2014. – С. 462-464.
8. Гліненко Л.К. Матричні технології формування стратегій підприємства / Л. К. Гліненко // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2011. – № 3, Т. 1. – С. 136-141.
9. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві: Підручник / В.М. Нелеп // – Київ : КНЕУ, 2000. – 372 с.
10. 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.

Karapetian O.A.

Donbas State Engineering Academy
of Ministry of Education and Science of Ukraine, Kramatorsk

**MATRIX APPROACH TO THE SUBMISSION OF THE STRATEGY
FOR THE DEVELOPMENT OF THE EDUCATIONAL ENTERPRISE****Summary**

The essence of matrix technologies in the strategic management of the enterprise was investigated. The factor and resultant features of the matrix of the justification of the choice of the strategy for the development of the coal-mining enterprise were determined, the scale of their evaluation was proposed. The matrix in coordinates "The strategy of increasing the coal mining development potential – the general strategy of the enterprise" was constructed and the content of the studied cells of the matrix was determined. The common strategies (factor mark) include: development strategy, position-keeping strategy, survival strategy, coagulation strategy. The strategies for increasing the coal mining development potential include: general growth strategy, accelerator strategy, anchoring strategy, step-by-step strategy. The fields of the matrix were defined, in which the optimal, expedient, inexpedient and impossible to implement the strategy of the coal-mining enterprise were presented.

Keywords: coal mining enterprise, matrix method, development strategy, development potential, matrix.