

Магістр 1 курсу
фінансового факультету ХНЕУ

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ
ВИЗНАЧЕННЯ СТАДІЇ ЙОГО ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ**

Анотація. Розкрито головні положення формування фінансової стратегії управління підприємством. Побудовано матрицю фінансових стратегій підприємства та запропоновано шляхи покращення його фінансового стану.

Аннотация. Раскрыты основные положения формирования финансовой стратегии управления предприятием. Построена матрица финансовых стратегий предприятия и предложены пути улучшения его финансового состояния.

Annotation. Main stages of enterprise financial strategy management have been analysed in this article. The matrix of enterprise financial strategies has been built and the ways of improvement of the financial state of enterprise have been offered.

Ключові слова: фінансова стратегія, стадії фінансового розвитку, матриця фінансових стратегій.

На сучасному етапі розвитку економіки найважливішими чинниками забезпечення розвитку підприємства є ефективне формування і використання фінансових ресурсів, яке насамперед пов'язане із застосуванням нових систем та методів управління цими процесами. Значний вплив на ситуацію в ринковому просторі здійснюють кризові явища, наслідки яких позначаються на підприємства практично всіх сфер діяльності.

Фінансова криза, що розгорнулася у 2008 р., суттєво змінила умови функціонування вітчизняних підприємств і визначила нові тенденції в організації процесу управління фінансами суб'єктів господарювання. За таких умов значно підвищується роль фінансової стратегії, яка забезпечує пріоритетні напрями розвитку підприємства.

Одним із методичних забезпечень визначення стадії фінансового розвитку є матриця фінансових стратегій Ж. Франсона і І. Романа, яка дає змогу визначати поточне положення підприємства стосовно фінансового ризику, розглядати ситуацію в динаміці та прогнозувати зміни фінансової стратегії, планувати майбутнє положення підприємства, цілеспрямовано змінюючи найбільш важливі показники діяльності підприємства та знижуючи рівень фінансового ризику [1].

Матриця фінансових стратегій ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів, а саме: результат господарської діяльності, результат фінансової діяльності, результат фінансово-господарської діяльності [2, с. 267].

Результат господарської діяльності (РГД) розраховується за формулою (1) [2, с. 267]:

$$РГД = Q_p - C - ВП - З - КрЗ + ДЗ - ВІ + ПМ,$$

(1)

де Q_p – виручка від реалізації продукції;

C – собівартість продукції;

$ВП$ – витрати на оплату праці;

$З$ – кошти в запасах;

$КрЗ$ – кредиторська заборгованість;

$ДЗ$ – дебіторська заборгованість;

$ВІ$ – виробничі інвестиції;

$ЗПМ$ – продаж майна.

Результат господарської діяльності з економічного погляду може бути визначений як сума грошових коштів підприємства після фінансування. РГД свідчить про ліквідність підприємства після фінансування всіх витрат, що пов'язані з його розвитком [1, с. 178].

Результат фінансової діяльності (РФД) розраховується за формулою (2) [2, с. 267–268]:

$$РФД = \Delta ПК - ФВ - П - Д - ДЗФД,$$

(2)

де $\Delta ПК$ – зміни позикових коштів підприємства;

$ФВ$ – фінансові витрати із залучення позикових коштів;

$П$ – податок на прибуток;

$Д$ – дивіденди;

$ДВФД$ – доходи і витрати від фінансової діяльності.

Результат фінансової діяльності відображає фінансову політику підприємства. За його підрахунку треба користуватись лише рухом фінансових потоків. Вирішальне значення для визначення знаку РФД має знак зміни позикових коштів [1, с. 178].

Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) підприємства дорівнює сумі РГД і РФД (3) [1, с. 178]:

$$РФГД = РГД + РФД.$$

(3)

РФГД показує величину і динаміку грошових коштів підприємства після здійснення всього комплексу інвестиційно-виробничої та фінансової діяльності фірми. Негативні значення результату фінансово-господарської діяльності протягом тривалого періоду може призвести до банкрутства підприємства [3, с. 140].

Матриця фінансових стратегій Франшона – Романа має вигляд, наведений у табл. 1.

Таблиця 1

Матриця фінансових стратегій Франшона – Романа

Стадія фінансового розвитку	РФД < 0	РФД = 0	РФД > 0
РГД > 0	1 "батько"	4 "рантьє"	6 "дилема"

	сімейства"		
РГД = 0	7 "епізодичний дефіцит"	2 "стійка рівновага"	5 "атака"
РГД < 0	9 "кризовий стан"	8 "материнське суспільство"	3 "нестійка рівновага"

Квадранти 4, 8, 5 пов'язані зі створенням ліквідних засобів підприємством (деякий надлишок оборотних коштів). Квадранти 7, 6, 9 пов'язані зі споживанням ліквідних засобів підприємством (дефіцит оборотних коштів) [4].

Наведемо результати практичного застосування запропонованого матричного підходу на прикладі ПАТ "ХВЗ ім. Г. І. Петровського" (табл. 2).

Таблиця 2

**Результати фінансово-господарської діяльності
ПАТ "ХВЗ ім. Г. І. Петровського"**

Показник	2009 р.	2010 р.	2011 р.
РГД	-23637	-24860	-26118
РФД	-818	-253	1717
РФГД	-24455	-25113	-24401
Логічне значення РГД	РГД < 0	РГД < 0	РГД < 0
Логічне значення РФД	РФД < 0	РФД < 0	РФД > 0
Номер квадрата	9	9	3

За отриманими значеннями визначимо місце підприємства на матриці фінансових стратегій (табл. 3).

Таблиця 3

**Місце ПАТ "ХВЗ ім. Г. І. Петровського" в матриці
фінансових стратегій Франсона – Романа**

Стадія фінансового розвитку	РФД < 0	РФД = 0	РФД > 0
РГД > 0	1	4	6
РГД = 0	7	2	5
РГД < 0	9 2009 – 2010 рр.	8	3 2011 р.

Отримані результати (табл. 3) свідчать про незначне покращення фінансового стану ПАТ "ХВЗ ім. Г. І. Петровського". Негативний РГД вказує на те, що підприємство

скоротило свої фінансово-експлуатаційні потреби за рахунок наростання кредиторської заборгованості.

Можливим сценарієм розвитку в такому випадку може бути перехід у квадранти 5 або 6. Повернення у квадрант 2 мало ймовірно і можливо тільки у випадку рівності темпів зростання обороту і рентабельності.

Перехід у квадрант 5 можливий у випадку скорочення фінансово-експлуатаційних потреб підприємства. При цьому зросте рентабельність активів підприємства і збільшаться темпи оборотності активів.

У випадку зменшення розміру залучених коштів у вигляді кредитів послаблюється сила впливу фінансового важеля і підприємство може перейти у квадрант 6, що свідчить про збільшення обсягу власних ресурсів.

Отже, для покращення фінансового стану ПАТ "ХВЗ ім. Г. І. Петровського" доцільно обрати стратегію зменшення вартості запасів та сум дебіторської заборгованості, що дозволить підприємству забезпечити рентабельність активів і зростання обороту.

Таким чином, формування фінансових стратегій є надзвичайно важливим елементом управління, яке забезпечує ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі в умовах ризику і невизначеності на основі прийняття зважених управлінських рішень.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Бутиріна В. М. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства / В. М. Бутиріна, Г. А. Верещаєва // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21. – С. 177 – 182. 2. Горяинова С. Б. Определение стадии финансового развития предприятия в процессе разработки финансовой стратегии / С. Б. Горяинова // Інноваційна економіка. – С. 267–269. 3. Семенов А. Г. Матриця фінансових стратегій / А. Г. Семенов // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 139–143. 4. Кривов'язюк І. В. Формування фінансових стратегій підприємств [Електронний ресурс] / І. В. Кривов'язюк, Я. О. Кость. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>.