

Магістр 1 року навчання  
 фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАТРИЦЬ ФРАНШОНА – РОМАНЕ

*Анотація. Визначено головну мету діяльності зі встановленням позиціонування цілей підприємства. Розглянуто завдання створення системи цілей, яка б відображала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.*

*Аннотация. Определена главная цель деятельности с установлением позиционирования целей предприятия. Рассмотрено задание создания системы целей, которая отражала бы потребности предприятия с точки зрения как внешней, так и внутренней среды.*

*Annotation. The main objective of company activities with positioning its goals has been identified. The task of creating of a system of goals which would reflect the needs of an enterprise in terms of both external and internal environment has been studied.*

*Ключові слова: дерево цілей, мета, місія діяльності, фінансова стратегія, матриця фінансових стратегій.*

Актуальність даної теми полягає в тому, що не буває безцільової діяльності, але ступінь усвідомлення цілей може бути різний: від майже несвідомої орієнтації на розмиті, неясні наміри до чіткого встановлення взаємопов'язаних цілей та завдань. Процес встановлення цілей не лише сприяє тому, що конкретні цілі розвитку підприємства досягаються з більшою ймовірністю, а й є також основою зменшення обсягів непотрібної діяльності, безладу, пасивності у виконанні загальних намірів.

Метою статті є ясне і чітке визначення цілей або бажаних результатів роботи, формування реальних програм їхнього досягнення та чіткої оцінки параметрів роботи шляхом вимірювання конкретних результатів на етапах досягнення поставлених цілей.

Діагностика фінансово-господарського стану підприємства в рамках стратегічного контролінгу включає, перш за все, аналіз стратегічної позиції підприємства на ринку.

Для цього застосовують спеціальні методи, найбільш розповсюджені з яких – SWOT-аналіз (табл. 1).

Таблиця 1

### SWOT-аналіз

Оцінка середовища		Оцінка підприємства	
Можливості	Загрози	Сильні сторони	Слабкі сторони
Фактори, залежні від діяльності підприємства			
1) нові види продукції; 2) нові технології; 3) додаткові послуги зі встановлення та обслуговування; 4) співпраця з іншими підприємствами	1) життєвий цикл товару на складі; 2) високий рівень зносу устаткування; 3) низька інноваційна активність	1) високий досвід роботи на ринку; 2) широкий асортимент; 3) навчений персонал; 4) налагоджена збутова мережа	1) зменшення оборотних активів; 2) мало додаткових послуг
Фактори, не залежні від діяльності підприємства			
1) добрі зв'язки з постачальниками та покупцями; 2) державна підтримка; 3) зниження цін на сировину; 4) підвищення рівня цін; 5) впровадження в нові сегменти ринку	1) нові гравці на ринку; 2) законодавче регулювання; 3) активність конкурентів; 4) економічний спад; 5) неплатоспроможність споживачів; 6) зростання темпів інфляції	1) задоволеність клієнтів; 2) попит на ринку; 3) інвестиційний потенціал	1) збої в постачанні; 2) середній рівень цін; 3) застаріле устаткування; 4) залежність від постачальників комплектуючих; 5) недостатність фінансування

SWOT-аналіз дуже схожий на складання стратегічного балансу: сильні сторони – це активи підприємства у конкурентній боротьбі, а його слабкі сторони – це пасиви.

Справа лише в тому, наскільки сильні сторони (активи) перебивають його слабкі сторони (пасиви) (співвідношення 50:50 обумовлено небажаним), а також у тому, як використовувати ці сильні сторони і як схилити стратегічний баланс у бік активів.

У наш час однією з найбільш відомих моделей, що застосовується для формування фінансової стратегії

підприємства, є матриця фінансових стратегій Франсона та Романе.

Ця фінансова модель є достатньо ефективною, вона широко використовується як на зарубіжних, так і на вітчизняних підприємствах.

Переваги її застосування полягають у тому, що вона дозволяє не тільки визначати поточне положення компанії з точки зору фінансового ризику, але й розглядати ситуацію в динаміці, з метою визначення стратегічного напрямку фінансової стратегії підприємства залежно від зміни ключових показників його діяльності.

Використання даної матриці ґрунтується на розрахунку показників (табл. 2). Стратегічна установка в поведінці підприємства в цілому обумовлює і її фінансову стратегію. Однак зв'язок між ними набагато міцніший ніж причинно-наслідковий, як може здатися на перший погляд [1].

Таблиця 2

### Розрахункові коефіцієнти для матриці фінансових стратегій

Показники	2012 рік	2013 рік	2014 рік
Розрахунок результату господарської діяльності			
1) додана вартість	6 062	1 876	820
2) бруто-результат від експлуатації інвестицій	1 114	1 654	442
3) зміна фінансових експлуатаційних потреб	2 426	527	147
4) виробничі інвестиції	251	53	0
5) продаж майна	0	0	0
Результат господарської діяльності	-1 563	1 074	295
Розрахунок результату фінансової діяльності			
1) зміна позикових коштів	106	16	0
2) податок на прибуток	256	59	17
3) довгострокові фінансові вкладення	37	37	37
Результат фінансової діяльності	-187	-80	-54
Результат фінансово-господарської діяльності	-1 750	994	241

Фінансова стратегія підприємства має певну самостійність стосовно до самої стратегії підприємства. У ході формування фінансової стратегії підприємства більше свободи, ніж під час формування його загальної стратегічної лінії поведінки [2].

Усі можливі види фінансової стратегії підприємства можуть бути подані у вигляді матриці фінансових стратегій (рис. 1).

	РФД < 0	РФД = 0	РФД > 0
РГД > 0	1	4	6
РГД = 0	7	2	5
РГД < 0	9	8	3

Рис. 1. Позиціонування підприємства в матриці фінансових стратегій

Квадрати 1, 2, 3 вважаються зоною рівноваги і є головною діагоналлю матриці, а отже, можна сказати, що підприємство вийшло з зони дефіциту, оскільки 9 квадрат показує кризовий стан підприємства, його неліквідність та неплатоспроможність.

Підприємство знаходиться в 2 квадраті, що свідчить про те, що підприємство не женеться за конкурентами й не є останнім на ринку [3].

У 2012 році підприємство перейшло до зони рівноваги, що відзначається посередніми результатами фінансово-господарської діяльності підприємства.

Таке розташування підприємства у матриці фінансових стратегій дає можливість оцінити його діяльність таким чином: підприємство отримує доходи, але неповністю використовує їх для інвестиційних вкладень з метою підтримки і розвитку бізнесу; недостатньо користується позиковими засобами; прибуток, що отримує, витрачає на виплату (повернення) старих кредитів. Тобто підприємство не веде активну фінансову діяльність, щоб покращити своє фінансове становище, не робить інвестиційні вкладення.

Таким чином, слід визначити бажаний напрям стратегічного розвитку для аналізованого підприємства – перехід у прибуткову зону – квадрат 4. Для здійснення такого переходу підприємству необхідно здійснювати фінансову діяльність під час залученні позикових коштів (з урахуванням ефекту фінансового важеля).

Позики необхідно спрямовувати у поточні фінансові інвестиції, у проекти, що дадуть можливість швидко отримувати значні фінансові прибутки.

У короткострокові фінансові інвестиції доцільно також спрямовувати і вільні грошові кошти, що знаходяться на рахунку підприємства. Все це надасть можливість забезпечити підприємству стійкий розвиток та підвищення ефективності його основної, фінансової та інших видів діяльності.

Тому в подальшому для переходу в 4 квадрат для підприємства побудовано дерево цілей, яке може використовуватись у подальшій діяльності для покращення фінансового стану електротехнічного підприємства.

Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відображала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

"Дерево цілей" – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії, які подано на рис. 2.

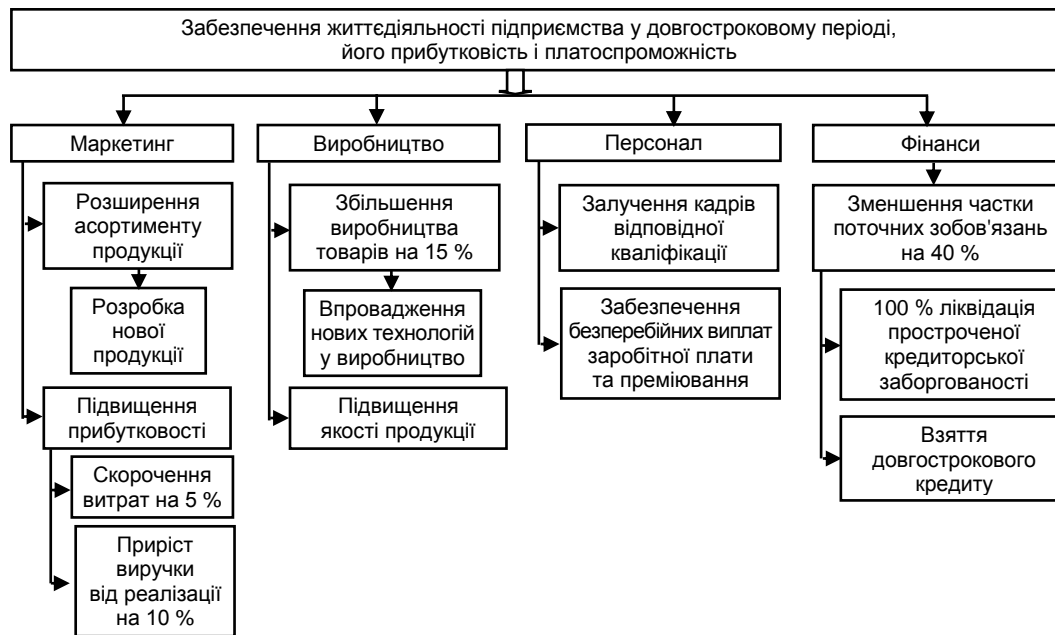


Рис. 2. Дерево цілей

Система цілей організації має досить складну структуру. По-перше, цілі підприємства мають різну спрямованість (їхні вектори найчастіше не збігаються). Наприклад, існують зовнішньоспрямовані (завоювання ринку) та внутрішньоспрямовані цілі (вдосконалення системи мотивації праці) [4].

Окрім того, різну спрямованість мають цілі, що відповідають орієнтації підприємства на сплату дивідендів та реінвестування прибутків тощо. Отже, встановлення різних цілей, нерідко суперечливих, але таких, яких можна досягти, вимагає від керівництва підприємством визначення того, якого саме результату можна досягти в цих умовах – простору та часу з наявним потенціалом порівняно з очікуваним.

Однак досить складна класифікація не дає змоги охарактеризувати повний взаємозв'язок і взаємозалежність цілей, які допомагають налагодити ефективну роботу для їхнього досягнення. Тому крім визнання наявності різних цілей на підприємстві треба простежити їхню взаємодію.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Воробьев А. В. Анализ современных зарубежных матричных моделей выбора финансовой стратегии / А. В. Воробьев, В. И. Олюнин // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2011. – № 5(29). 2. Дорофеев М. Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа в стратегическом финансовом анализе компании / М. Л. Дорофеев // Финансы и кредит. – 2009. – № 23(359). – С. 23–27. 3. Семенов А. Г. Матрица финансовых стратегий [Электронный ресурс] / А. Г. Семенов. – Режим доступа : [http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Venu/2008\\_2/33.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2008_2/33.pdf). – Назва з екрану. 4. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства / І. А. Бланк. – К. : Ніка-Центр, 2006. – 520 с.