

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

## **ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У МАТРИЦІ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ**

*Анотація. Розглянуто механізм визначення фінансової стратегії управління підприємством. Визначено стадію фінансового розвитку підприємства на основі його позиції у матриці фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе. Проаналізовано можливі варіанти зміни фінансової рівноваги.*

*Анотация. Рассмотрен механизм определения финансовой стратегии управления предприятием. Определена стадия финансового развития предприятия на основе его позиции в матрице финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романе. Проанализированы возможные варианты изменения финансового равновесия.*

*Annotation. The mechanism for determining the financial strategy of enterprise management was considered. The stage of financial development of a company based on its position in the matrix of financial strategies by J. Franshon and I. Romane was determined. The possible changes in financial balance were analyzed.*

*Ключові слова: фінансова стратегія, стадія фінансового розвитку, матриця Франсона – Романе, фінансово-господарська діяльність.*

У сучасних умовах фактори зовнішнього середовища, які впливають на фінансову діяльність підприємств, характеризуються постійними інтенсивними змінами, спостерігаються часті коливання кон'юнктури фінансового ринку, розвиток технічного прогресу, нестабільність державної економічної політики. За таких обставин неможливо здійснювати ефективно управління діяльністю підприємства без розробки чіткої і виваженої фінансової стратегії. Розробка фінансової стратегії дозволить підприємству завчасно адаптувати фінансову діяльність підприємства до майбутніх змін можливостей його розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Багато вчених присвятили свої праці питанням, що пов'язані зі стратегічним управлінням, в тому числі і формуванням фінансових стратегій, серед яких відомими є Д. Аакер, Акулов В. Б., Бланк І. А., Стоянова Е. С., Ж. Франшон, І. Романе та ін.

Метою статті є визначення стадії фінансового розвитку підприємства харчової галузі "Лихачовський м'ясокомбінат", оцінка наявних стратегічних альтернатив на основі матриці Франсона – Романе та надання рекомендацій щодо формування оптимальної фінансової стратегії.

Розробка фінансової стратегії підприємства на сучасному етапі базується на методологічних принципах нової концепції управління – "стратегічного управління", яка активно впроваджується з початку 70-х років у корпораціях США та більшості країн Західної Європи [3].

Процес розробки фінансової стратегії становить формування сукупності цілеспрямованих управлінських рішень, забезпечуючи підготовку, оцінку і реалізацію програми стратегічного фінансового розвитку підприємства.

В економічній літературі існує декілька моделей розробки та класифікації фінансових стратегій підприємства, заснованих на різних фінансових показниках і різних методологічних підходах: управлінської парадигми, концепції стійкого зростання, методики рейтингових оцінок і т. д. Серед зарубіжних методик можна виділити фінансові матриці Ж. Франсона та І. Романе, моделі Бостонської консалтингової групи, а також методики російських авторів: підхід, заснований на класифікації фінансових рішень М. Сорокіна та підхід Акулова В. Б. Серед українських авторів, які найбільш чітко обґрунтовують алгоритм розробки фінансової стратегії, Бланк І. А. є найбільш відомим [3].

Матриця фінансової стратегії, запропонована французькими вченими Ж. Франсоном та І. Романе, базується на визначенні обсягу коштів, отриманих підприємством окремо у результаті господарської та фінансової діяльності та дає змогу з'ясувати поточне становище підприємства, розглядати ситуацію в динаміці та прогнозувати зміни фінансової стратегії, планувати його майбутнє становище, сформувати ефективну фінансову стратегію.

Результат господарської діяльності (РГД) становить суму бруто-результату експлуатації інвестицій та звичайного продажу майна з вирахуванням зміни фінансово-експлуатаційних потреб та виробничих інвестицій. Бруто-результат експлуатації інвестицій, який по суті є прибутком до вирахування амортизаційних відрахувань, фінансових витрат за позиковими коштами та податку на прибуток, уже на першому етапі є показником достатності коштів на покриття видатків [4].

Результат фінансової діяльності (РФД) характеризує політику підприємства щодо залучення позикових коштів, емісійну політику та виплату дивідендів, фінансові інвестиції, в тому числі в статутні

фонди інших підприємств. Для визначення показника результату фінансової діяльності із зміни позикових коштів разом із доходами від фінансової діяльності вираховуються фінансові витрати за позиковими коштами, податок на прибуток, дивіденди та інші витрати фінансової діяльності. Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) відповідно становить суму двох зазначених показників [2].

Відповідно до значень розрахованих показників визначається стадія розвитку підприємства, якій відповідає один із дев'яти квадрантів матриці фінансових стратегій.

При цьому у методології поданої матриці, описаної в підручнику під редакцією Стоянової Є. С. [4], використовується досить груба шкала оцінки РФГД і РФД: показники набувають значення "значно більше нуля", "значно менше нуля" і "приблизно дорівнює нулю". За правилами цієї методології присвоєння оцінки "більше нуля" або "менше нуля" в матриці Ж. Франсона та І. Романа неможливе. Результати аналізу компанії з використанням матриці носять дещо суб'єктивний характер, оскільки присвоєння номера квадранта на етапі її побудови підпорядковується індивідуальній думці аналітика про фінансову ситуацію в кожному конкретному році, а не конкретним вказівкам з методології матриці. Специфіка аналізованої компанії і стадія її життєвого циклу нав'язують свою логіку поведінки в матриці, і її характеристика буде коректна тільки після попереднього проведення фінансового аналізу компанії за допомогою основних фінансових коефіцієнтів (ліквідності, рентабельності тощо). Іншими словами, методика матриці не враховує галузевої специфіки діяльності компанії, що є певним її недоліком [5].

Результат розрахунків показників фінансово-господарської діяльності ТОВ "Лихачовський м'ясокомбінат" наведено в таблиці.

Таблиця

#### Результат фінансово-господарської діяльності ТОВ "Лихачовський м'ясокомбінат" (тис. грн)

Показники	2011 рік	2012 рік	2013 рік
Брутто-результат експлуатації інвестицій	114,5	151,1	80,1
Зміни фінансово-експлуатаційних потреб	18,1	68,5	127,6
Виробничі інвестиції	21,7	28,0	21,5
Звичайний продаж майна	0	0	152,0
Результат господарської діяльності (РГД)	74,7	54,6	83,0
Зміни позикових коштів	0	0	0
Фінансові витрати за позиковими коштами	0	0	0
Податок на прибуток	7,4	32,9	12,7
Дивіденди	0	0	0
Інші доходи та витрати фінансової діяльності	0	0	0
Результат фінансової діяльності (РФД)	-7,4	-32,9	-12,7
Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД)	67,3	21,7	70,3

Так, результат фінансової діяльності ТОВ "Лихачовський м'ясокомбінат" пов'язаний лише із виплатою податку на прибуток, оскільки підприємство не має фінансових витрат через відсутність позикових коштів у структурі капіталу підприємства та не здійснює інвестицій у капітал інших підприємств. У даній ситуації, хоч значення РФД є від'ємним, більш логічним є його інтерпретація "приблизно дорівнює нулю", в той час, як значення РГД можна вважати "значно більше нуля", враховуючи масштаби діяльності підприємства. Таким чином, протягом усього аналізованого періоду ТОВ "Лихачовський м'ясокомбінат" займає позицію, яка відповідає квадранту 4 "Рантє" (рисунк).

Показники	РФД << 0	РФД → 0	РФД >> 0
РГД >> 0	1 Батько сімейства	4 Рантє	6 Материнське суспільство
РГД → 0	7 Епізодичний дефіцит	2 Стіяка рівновага	5 Атака
РГД << 0	9 Кризовий стан	8 Дипема	3 Нестійка рівновага

Рис. Позичування ТОВ "Лихачовський м'ясокомбінат" у матриці фінансових стратегій у 2011 – 2013 роках

Лінія фінансової рівноваги підприємства проходить по головній діагоналі матриці та є спадною від квадранта 1 до квадранта 3. Тобто найбільш сприятливим для підприємства є його позиціонування у квадранті 1, найменш вигідним (у рамках збереження стану фінансової рівноваги) – квадрант 3. Квадрант 2 займає проміжне становище за обома критеріями, характеризується стійкою фінансовою рівновагою, за таких умов підприємство має найбільшу кількість можливих варіантів зміни фінансового стану. Над діагоналлю матриці знаходиться зона успіхів, під діагоналлю – зона дефіцитів [6].

Для 4-го квадранта, якому відповідає позиція ТОВ "Лихачовський м'ясокомбінат" у 2011 – 2013 роках, характерна ситуація, коли результат фінансово-господарської діяльності позитивний. Існує певний надлишок ліквідних коштів. У процесі використання позикового капіталу у розпорядженні підприємства з'являються вільні кошти для реалізації проектів. При цьому варто звернути увагу на динаміку ключових показників та зміну позиції підприємства в межах квадранта.



Тенденція зміни результатів від фінансової та господарської діяльності є дещо негативною у 2012 році та характеризується поверненням в 2013 році у становище, близьке до вихідного. При цьому фінансування підприємства здійснюється за рахунок власних коштів та засноване на принципах самофінансування, про що також свідчить результат від фінансової діяльності, близький до нуля. Тобто кредити не залучалися, що також пов'язано зі складністю отримання позикових коштів у сучасних умовах розвитку кредитного ринку та їх значна вартість для підприємства. З одного боку, така позиція забезпечує мінімізацію відсоткового ризику та рівня фінансової залежності підприємства, а з іншого, – зменшується рентабельність капіталу власників. Таким чином, подальша відмова від використання позикових ресурсів була б необґрунтованою.

Для переходу до найбільш сприятливого квадранту 6 підприємству достатньо збільшити результат фінансової діяльності за рахунок залучення позикових коштів чи отримання доходів від фінансових інвестицій, однак на практиці такі дії відповідно призведуть до зниження результату господарської діяльності через додаткові витрати, пов'язані з цим, тому в науковій літературі можливими сценаріями розвитку зазначають переміщення в квадранти 1, 2, 7.

За стабільної економічної ситуації, зростання або навіть стабільного рівня рентабельності і незначної конкуренції на ринку, можливі переміщення у квадрант 1, під час значного зростання рентабельності і прискорення оборотності коштів, що супроводжуються значними зовнішніми виплатами, підприємство може переміститися у квадрант 2, а під час погіршення показників – у квадрант 7.

За умови, якщо керівництво ТОВ "Лихачовський м'ясокомбінат" буде дотримуватися стратегії обмеження позикових ресурсів для забезпечення фінансової стійкості, це може стати причиною недостатності оборотних активів. Така загроза реалізується у випадку затримки платежів з боку дебіторів підприємства, що, у свою чергу, спричинить зменшення результату від господарської діяльності через невідповідність термінів витрачання та надходження грошових коштів – у такому випадку підприємство потрапить до квадранту "Епізодичний дефіцит". У такому разі керівництво буде змушене застосовувати жорстку кредитну політику стосовно клієнтів, що негативно може вплинути і на конкурентну позицію підприємства.

Отже, підприємство в четвертому квадранті характеризується тим, що не використовує всі свої потенційні можливості з нарощування оборотних коштів або прискорення їх обігу. Таке підприємство має достатній запас коштів, однак воно вкладає їх не у власне виробництво, а надає товарні кредити своїм партнерам. Із квадранта 4 підприємство може переміститися тільки в гірші квадранти. За рахунок фінансової діяльності підприємство може лише втримуватися в цьому квадранті, але не може поліпшити своє фінансове становище.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с. 2. Акулов В. Б. Финансовый менеджмент : электронный учебник [Электронный ресурс] / В. Б. Акулов. – Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/m148>. – Название с экрана. 3. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга, 2006. – 520 с. 4. Финансовый менеджмент : теория и практика : учебник / под ред. Е. С. Стояновой. – 6-е изд. – М. : Изд-во "Перспектива", 2010. – 656 с. 5. Дорофеев М. Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Франшиза и Романа в стратегическом финансовом анализе [Электронный ресурс] / М. Л. Дорофеев. – Режим доступа : <http://www.1-fin.ru/?id=417>. – Название с экрана. 6. Горова О. О. Аналіз стратегічних альтернатив підприємства на основі позиціонування в матриці фінансової рівноваги / О. О. Горова // Управління розвитком. – 2013. – № 18. – С. 110–114.

---

**Ле Хонг Фионг**

УДК 339.137.2

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

## **ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ "НОВОВОДОЛАЗЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

*Анотація. Проведено дослідження конкурентоспроможності підприємства за допомогою оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства і побудови карти стратегічних груп. Запропоновано можливі стратегічні напрями розвитку проаналізованого підприємства з урахуванням визначеної конкурентної позиції.*

*Аннотация. Проведено исследование конкурентоспособности предприятия с помощью оценки конкурентоспособности продукции предприятия и построения карты стратегических групп. Предложены возможные стратегические направления развития проанализированного предприятия с учетом определенной конкурентной позиции.*

---

© Ле Хонг Фионг, 2014