

## МАТРИЦЯ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ СТОРІН, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА СФЕРИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті виявлено фактори впливу на стратегічний фінансовий розвиток машинобудівних підприємств для відображення слабких і сильних сторін їхньої фінансової діяльності в розрізі різних напрямів, що дозволяє швидко оцінити фінансову позицію підприємства в основних його контурах, а також виявити комплекс причин, що обумовлюють потрапляння цих підприємств в кризові ситуації.

**Ключові слова:** фінансова стратегія, фінансова діяльність, стійкий розвиток, машинобудівне підприємство.

**Summary.** The article aims to identify factors influencing the strategic development of financial engineering companies to display the strengths and weaknesses of their financial activities in the context of different directions. This allows you to quickly assess the financial position of the company in its main outlines, and reveal complex reasons for the falling of companies in crisis situations.

**Key words:** financial strategy, finance, sustainability, engineering enterprise.

**Постановка проблеми.** На сьогодні більшість вітчизняних машинобудівних підприємств переживають фінансові труднощі, пов'язані як із зовнішніми загальнодержавними проблемами (нестабільність політичної ситуації, недосконалість законодавчої бази, неплатежі, спад виробництва), так і з внутрішніми проблемами — неефективний маркетинг і виробничий менеджмент, неефективне використання коштів, незбалансованість фінансових потоків тощо. Сукупність перерахованих факторів викликає необхідність постійної діагностики фінансового стану з метою ранньої діагностики їх кризового розвитку та розробки захисних механізмів антикризового управління фінансами залежно від виявлених факторів і сили їхнього впливу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання стратегічного аналізу діяльності підприємств досліджувалися вченими, серед яких зарубіжні та вітчизняні науковці: І. Ансофф [1], О. Бандурка [2], І. Бланк [3], Є. Брігхем [4], Р. Бугайов [5], А. Воронкова [6], О. Тридід [7] та інші. У більшості наукових праць підходи до цієї наукової проблеми недостатньо розроблені як в теоретичному, так і в практичному аспектах, про що свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування процедури аналізу та рекомендацій, які б комплексно врахували як кількісні, так і якісні характеристики щодо формування фінансової стратегії розвитку.

**Метою статті** є виявлення факторів впливу на стратегічний фінансовий розвиток машинобудівних підприємств для відображення слабких і сильних сторін їхньої фінансової діяльності в розрізі різних напрямів.

**Виклад основного матеріалу.** При формуванні фінансової стратегії у першу чергу необхідно врахувати і оцінити її зовнішнє та внутрішнє середовище. Оскільки призначення ефективної стратегії полягає в такій організації діяльності підприєм-

ства, за якої напрямок його розвитку найбільшою мірою відповідає тенденціям змін в оточенні підприємства, та здійсненні аналізу його внутрішнього середовища з метою визначення того, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися такими зовнішніми можливостями.

Існуючі методи антикризового управління свідчать про широкий діапазон можливостей фінансової стабілізації підприємств за рахунок використання їх внутрішніх механізмів. Якщо використання внутрішніх механізмів не досягло своїх цілей або якщо за результатами діагностики було зроблено висновок про безперспективність спроби виходу з кризового стану за рахунок мобілізації тільки внутрішніх резервів, підприємство має можливість вдатися до зовнішньої допомоги, яка набуває форми його санації.

Виокремлюють комплекс причин, що обумовлюють потрапляння підприємств в кризові ситуації: зовнішні причини, що не залежать від підприємства або на які підприємство може вплинути незначною мірою; внутрішні, що виникають в результаті діяльності самого підприємства.

Причому проведені дослідження підтвердили, що внутрішні фактори підсилюють дію зовнішніх. Логічний ланцюжок пошуку внутрішніх причин економічної кризи на вітчизняних підприємствах можна побудувати, виходячи з того, чи збільшився або зменшився обсяг реалізації за останні два роки. Якщо проблем з реалізацією продукції немає, причина полягає не в самій продукції, а в оборотності оборотних коштів. Якщо оборотність мала, проблема пов'язана з тривалістю виробничого циклу. При високій оборотності коштів причини фінансової кризи полягають в рентабельності. Якщо обсяг продажу зменшується, причину слід шукати в реалізації продукції. Подальші питання пов'язані з наявністю запасів нереалізованої готової продук-

ції, споживчими властивостями товару, ціновою політикою та системою розподілу і просування товару, відповіді на які можуть дати уявлення про причини кризи підприємства.

Так, вихід з кризи пов'язаний з усуненням причин, що викликали його, а процес планування такого виходу — стратегія і тактика в антикризовому управлінні. Можна виокремити такі тактичні (оперативні) заходи щодо виходу з економічної кризи: скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, зменшення обсягів виробництва і збуту, активні маркетингові дослідження, підвищення цін на продукцію, виявлення і використання внутрішніх резервів, модернізація, залучення фахівців, отримання кредитів, зміцнення дисципліни тощо. Стратегічне й оперативне планування взаємопов'язані, і займатися одним, виключаючи інше, — неможливо. Тактичне планування має здійснюватися в рамках обраної стратегії. Якщо оперативні заходи виходу із фінансової кризи здійснюються окремо від стратегічних цілей, це може привести до короткочасного поліпшення фінансового стану, але не дозволить усунути глибинні причини кризових явищ.

Діяльність менеджерів при реалізації обраної стратегії передбачає виконання таких завдань: остаточне з'ясування виробленої антикризової стратегії і цілей, їх відповідність один одному; широке доведення ідей нової стратегії і змісту цілей до співробітників, підготовка ґрунту для залучення співробітників у процес реалізації антикризової стратегії; приведення ресурсів у відповідність із реалізованою антикризовою стратегією; прийняття рішень з приводу організаційної структури. Дійсність для багатьох машинобудівних підприємств така, що вони не досягають оптимального поєднання структури, культури та навичок, необхідних для успішної діяльності.

Структура підприємства багато в чому визначає його здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. У разі, якщо підприємство має занадто жорстку організаційну структуру, вона може стати перепорою на шляху гнучкого пристосування до нових реальних умов, стримуватиме процес інновацій і перешкоджатиме творчому підходу до вирішення нових проблем і завдань. Менеджери в основному прагнуть уникнути структурних змін, які зазвичай супроводжуються плутаниною, невдоволенням з боку персоналу. У результаті реорганізація відкладається на максимально тривалий період.

Системи управління сприяють чи заважають реалізації стратегії. З одного боку, на підприємствах, де процвітає бюрократичний стиль управління, навіть самі нескладні рішення і витрати персоналу нижніх рівнів мають бути схвалені менеджером більш високої ланки. Якщо людина протягом тривалого часу працює в структурі такого

типу, навряд чи вона захоче взяти на себе додаткову відповідальність та ініціативу. З іншого боку, відсутність систем та документації може призвести до дублювання вже виконаної роботи або втрати інформації, якщо працівник звільняється чи переходить на інше місце роботи всередині підприємства.

Управлінська культура може бути значною рушійною силою. Однак не слід забувати, що управлінська культура підприємства виникла як результат традицій, що мають тривалу історію, і не може бути змінена в одну мить. Проблеми можуть виникнути, якщо управлінська культура увійде в суперечність з антикризовою стратегією підприємства.

Навички та ресурси також мають великий вплив на антикризову стратегію, оскільки їх правильне використання має вирішальне значення для успішної діяльності підприємства. Менеджер повинен в максимальній мірі мобілізувати ресурси підприємства та розподілити їх таким чином, щоб отримати найбільший ефект. Механізм використання ресурсного потенціалу приводиться у відповідність із здійснюваною антикризовою стратегією.

На цьому етапі менеджери можуть порівняти те, що потрібно для реалізації антикризової стратегії, з тим, що має підприємство. При проведенні порівняльного аналізу важливо виокремити саме ті моменти, які можуть докорінно вплинути на успіх підприємства. Для визначення необхідних стратегічних змін пропонується використовувати макет таблиці (табл. 1), в якій по вертикалі перераховані критерії оцінки. При аналізі можуть застосовуватися найрізноманітніші шкали (наприклад, 0 балів може вказувати на те, що цей критерій не відрізняється істотно від оптимального варіанту, а 5 балів можуть показувати, що критерій має бути докорінно переглянтий). Графа «Варіанти рішень» може бути використана для опису конкретних дій, необхідних для досягнення бажаних результатів.

На стадії реалізації антикризової стратегії вище керівництво може переглянути план здійснення нової стратегії, якщо цього вимагатимуть нові обставини. Останнім етапом антикризового стратегічного управління є оцінка і контроль виконання стратегії. Він спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей підприємства.

Необхідно зазначити, що в межах розглянутої проблеми для обґрунтованої розробки планів фінансового оздоровлення машинобудівних підприємств, інвестиційних проектів, а також прийняття рішень щодо подальшої долі підприємств важливим моментом є прогнозна інформація: 1) прогноз розвитку галузі, до складу якої входить досліджуване підприємство; 2) прогноз розвитку регіону, на території якого знаходиться досліджуване підприємство; 3) прогноз розвитку сегментів ринку, які потенційно освоює підприємство; 4) прогноз

Таблиця 1

Оцінка ступеня необхідних змін у фінансовій стратегії машинобудівного підприємства (макет)

Критерії	Реальний стан	Оптимальний варіант	Необхідні зміни	Варіанти рішень
Фінансовий потенціал				
Навички та ресурси				
Структура та системи управління				
Управлінська культура				

попиту і рівня цін на продукцію, що випускається підприємством, а також на основні види ресурсів, які ним споживаються; 5) прогноз напрямків розвитку науково-технічного прогресу в продукції, що випускається підприємством, в технологічному процесі її виробництва та експлуатації; 6) прогноз створення нових матеріалів, техніки і технології, які потенційно впливають на необхідність технічного переозброєння діючого виробництва; 7) прогноз зміни складу трудових ресурсів у регіоні,

у тому числі підготовка робітників і фахівців конкретних професій і спеціальностей.

У рамках дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища машинобудівних підприємств побудовано матрицю сильних і слабких сторін в розрізі різних напрямів фінансової діяльності, що допоможе своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризи, а знання про фінансовий стан надасть можливості для ефективного використання ресурсів (табл. 2).

Таблиця 2

Фактори впливу на стратегічний фінансовий розвиток машинобудівних підприємств

Сильна позиція (сприятливі можливості)				Слабка позиція (погрози)			
Фактори	Ступінь впливу			Фактори	Ступінь впливу		
	Слабкий	Нейтральний	Сильний		Слабкий	Нейтральний	Сильний
Наявність фінансової стратегії			+	Відсутність довгострокового планування			+
Доступ до довгострокових кредитних ресурсів		+		показників фінансової діяльності			+
Політика ціноутворення, орієнтована на ринок			+	Нестача фінансування		+	+
Систематичне здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності			+	Висока вартість капіталу		+	+
Висока оборотність активів			+	Висока собівартість послуг			+
Висока рентабельність			+	Збої в постачанні		+	+
Оновлення виробничих потужностей (обладнання)		+		Високий ступінь зносу		+	+
Використання прогресивних технологій		+		Недоліки в рекламній політиці			+
Широкий асортимент продукції, збутова мережа			+	Слабка мотивація персоналу			+
Надійні постачальники			+	Низька зацікавленість співробітників у розвитку			+
Нові ринки збуту			+	Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень			+
Доступ до унікальних ресурсів	+			Низький рівень сервісу		+	+
Надходження підприємству дотацій з державного бюджету		+		Відсутність аналізу інформації про споживачів			+
Високий контроль якості			+	Слабка політика просування на ринок			+
Висока кваліфікація персоналу			+	Слабка мережа розповсюдження			+
Популярність торгової марки			+	Вузький асортимент продукції, що випускається			+
Найбільш ефективна в галузі реклама		+	+	Застарілі технології та обладнання		+	+
Реагування на ринкові зміни			+	Не враховуються потреби клієнтів			+
Передові інформаційні технології		+		Не відслідковуються конкуренти			+
Вплив держави на фінансово-господарську діяльність	+			Не здійснюються маркетингові дослідження			+
				Не використовуються нові технології		+	+
				Не навчається персонал		+	+
				Не досліджуються та не прогнозуються ризики			+
				Недостатній контроль за виконанням фінансової стратегії			+

Видно, що сильними сторонами внутрішнього фінансового середовища машинобудівних підприємств є наявність фінансової стратегії та систематичне здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності, оскільки завдяки цьому підприємства спроможні вирішувати питання поточного руху фінансових ресурсів, їх формування й використання, поточного і довгострокового планування діяльності, а також фінансового забезпечення стратегії розвитку, яка сприяє розв'язанню великомасштабних завдань. Але на багатьох підприємствах здійснюється недостатній контроль за її виконанням, що є слабкою стороною їхньої діяльності.

Як відомо, до сильних сторін зовнішнього середовища безпосереднього впливу на підприємства машинобудівної галузі належать доступ до баз законодавства і можливість своєчасного моніторингу змін в ньому та надходження дотацій з державного бюджету. До слабких сторін — вплив держави на фінансово-господарську діяльність підприємств і труднощі підприємств, пов'язані з укладанням договорів із постачальниками та споживачами (робіт, послуг), що свідчить про те, що у підприємств існують значні проблеми з державою, постачальниками та споживачами, які повинні вирішуватись в найближчому часі, оскільки вони значно перешкоджають руху в напрямку досягнення підприємствами своєї місії та цілей, а також про те, що фінансова стратегія розвитку має бути сформована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що виникають в зовнішньому оточенні машинобудівних підприємств, намагалися подолати її слабкі сторони.

**Висновки.** Розглянуті фактори впливу на стратегічний фінансовий розвиток машинобудівних підприємств є значущими, оскільки підприємства зацікавлені в підвищенні рівня доходів, технологічного рівня, соціальної захищеності тощо. Найбільший вплив на машинобудівні підприємства здійснюють такі фактори економічного середовища, як темп інфляції, динаміка валютних курсів, фаза економічного циклу, величина ВВП, рівень безробіття та інші. Отже, зміни в стані економіки — один

із найважливіших факторів, що визначає нормальне функціонування підприємств, тому що слабка економіка держави різко зменшує ці можливості.

Побудована матриця сильних і слабких сторін в розрізі різних напрямів фінансової діяльності машинобудівних підприємств у рамках дослідження їхнього внутрішнього та зовнішнього середовища дозволяє виявити комплекс причин, що обумовлюють потрапляння цих підприємств у кризові ситуації.

З огляду на те, що частина факторів зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу характеризується високим ступенем невизначеності розвитку, подальші дослідження можуть доповнюватися системами SWOT-аналізу і PEST-аналізу, методами сценарного або експертного стратегічного фінансового аналізу.

### Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. — М. : Экономика, 2006. — 560 с.
2. Фінансова діяльність підприємства / О. М. Бандурка, М. Я. Коробов, П. І. Орлов, К. Я. Петрова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : Либідь, 2003. — 268 с.
3. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. — К. : Ника-Центр ; Эльга, 2004. — 720 с.
4. Брігхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту / Є. Ф. Брігхем ; пер. з англ. — К. : Молодь, 1997. — 1000 с.
5. Бугайов Р. В. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства / Р. В. Бугайов // Управління розвитком. — 2012. — № 12 (133). — С. 140—143.
6. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А. Э. Воронкова. — Луганск : ВГУ, 2000. — 315 с.
7. Економіко-математичні моделі оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання : монографія / О. М. Тридід, О. Г. Тижненко, Л. О. Тижненко. — К. : УБС НБУ, 2009. — 213 с.