

Кристина Федорівна ЗАБАРИНА

Запорізький національний технічний університет
вул. Жуковського, 64, м. Запоріжжя, 69063, Україна
E-mail: zabarina.kristina@mail.ru
Телефон: +380990185805

Ірина Анатоліївна НЕЧАЄВА

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Запорізький національний технічний університет
вул. Жуковського, 64, м. Запоріжжя, 69063, Україна
E-mail: i.nechaeva@i.ua
Телефон: +380506137286

**ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ З
МЕТОЮ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Забаріна, К. Ф. Особливості використання інструментів стратегічного менеджменту з метою комплексної оцінки фінансової діяльності підприємства [Текст] / Кристина Федорівна Забаріна, Ірина Анатоліївна Нечаєва // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 37-43. – ISSN 1993-0259.

Анотація

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти використання матриці фінансових стратегій, як інструменту стратегічного менеджменту для оцінки фінансової діяльності підприємства. Матриця фінансових стратегій (фінансової рівноваги), розроблена французькими вченими Ж. Франшоном та І. Романе, є одним із найбільш ефективних методичних підходів до оцінки та коригування фінансового розвитку підприємства та аналізу альтернативних варіантів подальшої зміни його фінансового стану. Використовуючи матрицю фінансових стратегій, у роботі проаналізовано стратегічне фінансове становище підприємства ВАТ «Запоріжсталь». Результат фінансово-господарської діяльності підприємства у 2012 році негативний та потрапляє в зону дефіцитів. За допомогою матриці було запропоновано рекомендації: по-перше, звернути увагу на темпи зростання рентабельності і темпи зростання обороту (коригування показників оборотності коштів та рентабельності надасть можливість поліпшення фінансового стану); по-друге, враховувати можливості управління дебіторською і кредиторською заборгованостями. У результаті дослідження були висвітлені переваги та недоліки методу матричного аналізу та зроблені висновки щодо доцільності його використання. Однак для комплексної оцінки фінансової діяльності необхідно використовувати всі інструменти стратегічного менеджменту.

Ключові слова: фінансова діяльність; стратегія; інструменти стратегічного менеджменту; матричний аналіз; метод Франсона-Романе.

Кристина Федоровна ЗАБАРИНА

Ірина Анатоліївна НЕЧАЄВА

**ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА С ЦЕЛЬЮ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Аннотация

В работе исследованы теоретические и практические аспекты использования матрицы финансовых стратегий как инструмента стратегического менеджмента для оценки финансовой деятельности предприятия. Матрица финансовых стратегий (финансового равновесия), разработанная французскими

© Кристина Федорівна Забаріна, Ірина Анатоліївна Нечаєва, 2014

учеными Ж. Франшоном и И. Романе, представляет один из наиболее эффективных методических подходов к оценке и коррекции финансового развития предприятия и анализа альтернативных вариантов дальнейшего изменения его финансового состояния. Используя матрицу финансовых стратегий, в работе проанализировано стратегическое финансовое положение предприятия ОАО «Запорожсталь». Результат финансово-хозяйственной деятельности предприятия в 2012 году отрицательный и попадает в зону дефицитов. С помощью матрицы были предложены рекомендации: в первую очередь, обратить внимание на темпы роста рентабельности и темпы роста оборота, корректировка показателей оборачиваемости средств и рентабельности позволит улучшить финансовое состояние; во-вторых, учитывать возможности управления дебиторской и кредиторской задолженностями. В результате исследования были выявлены преимущества и недостатки метода матричного анализа и сделаны выводы о целесообразности его использования. Однако для комплексной оценки финансовой деятельности необходимо использовать все инструменты стратегического менеджмента.

Ключевые слова: финансовая деятельность; стратегия; инструменты стратегического менеджмента; матричный анализ; метод Франшона-Романе.

Krystyna Fedorivna ZABARINA

Zaporizhzhya National Technical University
Zhukovska str., 64, Zaporizhzhya, 69063, Ukraine
E-mail: zabarina.kristina@mail.ru
Phone: +380990185805

Iryna Anatoliyivna NECHAYEVA

PhD in Economics,
Associate Professor,
Lecturer of Department of Management,
Zaporizhzhya National Technical University
Zhukovska str., 64, Zaporizhzhya, 69063, Ukraine
E-mail: i.nechaeva@i.ua
Phone: +380506137286

THE FEATURES OF USAGE OF STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS FOR COMPLEX ASSESMENT OF COMPANY'S FINANCIAL ACTIVITIES

Abstract

The theoretical and practical application aspects of the matrix of financial strategies have been considered in the paper. This strategic management tool is used for evaluation of financial performance of the company. The matrix of financial strategies has been developed by French scientists Franshon and Romano. It is one of the most effective methodologies for assession and correction of financial development of the company. This method allows to analyze options for further changes in its financial strategy. The strategic financial position of JSC "Zaporizhstal" is analyzed by using the matrix. The financial-economic result of the enterprise in 2012 is negative and enters the deficit zone. Several recommendations for using the matrix are proposed. First of all, the company should pay attention to the growth rate of profitability and the turnover growth rate. Correction of the turnover rate and the return on capital rate would provide the opportunity to improve financial performance. Secondly, the company should consider the ability to manage payable and receivable accounts. As a result of the research there have been identified the advantages and disadvantages of this method and made the conclusions about the appropriateness of its usage. However for a comprehensive assessment of financial performance it's necessary to use all strategic management tools.

Keywords: finance; strategy; strategic management tools; matrix analysis; Franshon-Romano method.

JEL classification: G320

Вступ

В організаційній та управлінській роботі підприємств фінансова діяльність займає особливе місце. Від неї багато в чому залежить своєчасність та повнота забезпечення виробничо-господарської діяльності та розвитку підприємства, виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарювання [1, с. 8].

На сучасному етапі розвитку перед багатьма підприємствами постає необхідність у стратегічному управлінні фінансовою діяльністю на основі наукової методології передбачення її напрямів і форм, адаптації до загальних цілей розвитку підприємства та нестабільних умов зовнішнього фінансового середовища.

Основним інструментом стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємств є фінансова стратегія. Питання розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства висвітлено у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Бланк І. О. [2], Портер М. [3], Бутиріна В. М., Ансофф І. [4], Іванюта С. М. [5], Гриньов А. В. [6], Ткачук І. Г. [7] та ін.

В Україні на питання теорії та практики стратегічної фінансової діяльності звертається недостатня увага. З переходом від командно-адміністративної до ринкової економіки підприємці отримали можливість самостійно та на власний ризик розпоряджатися наявними фінансовими ресурсами. Проте стратегічні методи та інструменти ефективної фінансової діяльності майже не застосовуються на практиці, а якщо застосовуються, то не повною мірою. Зокрема оцінка стратегічної фінансової діяльності як підґрунтя для вибору оптимальної фінансової стратегії є недостатньо дослідженими.

Виклад основного матеріалу

Основною метою діяльності підприємства є максимізація його ринкової вартості та підвищення рівня добробуту його власників. Необхідною умовою для досягнення цієї мети є оцінка та коригування стратегічного фінансового планування.

Практика діяльності вітчизняних підприємств показує, що їх успішна фінансова діяльність залежить приблизно на 70 % від стратегічної спрямованості, на 20 % — від ефективності оперативного управління і на 10 % – від якості виконання поточних завдань. Тому стратегічне бачення є одним із головних факторів успішного підприємства. Однак українські підприємства багато уваги звертають на поточні завдання, закриваючи очі на ефективне стратегічне управління фінансовою діяльністю.

Комплексна оцінка фінансової діяльності є першим кроком на шляху до стратегічного фінансового планування. Для оцінки використовується багато інструментів. Більшість з них спираються на розрахунок різноманітних фінансових показників, вони є досить ефективними, але відображають фінансову діяльність частково.

Для повного відображення фінансової діяльності та для забезпечення вибору та коригування фінансової стратегії підприємства слід звернути увагу на застосування інструментів стратегічного менеджменту. До них належать такі методи, як: матриця фінансових стратегій, стратегічний баланс, аналіз сильних та слабких сторін, портфельний аналіз, система раннього попередження та реагування, дискримінантний аналіз тощо [8, с. 404].

Інструментарій стратегічного менеджменту, який застосовується для аналізу стратегічної фінансової діяльності, зображено на рис 1.

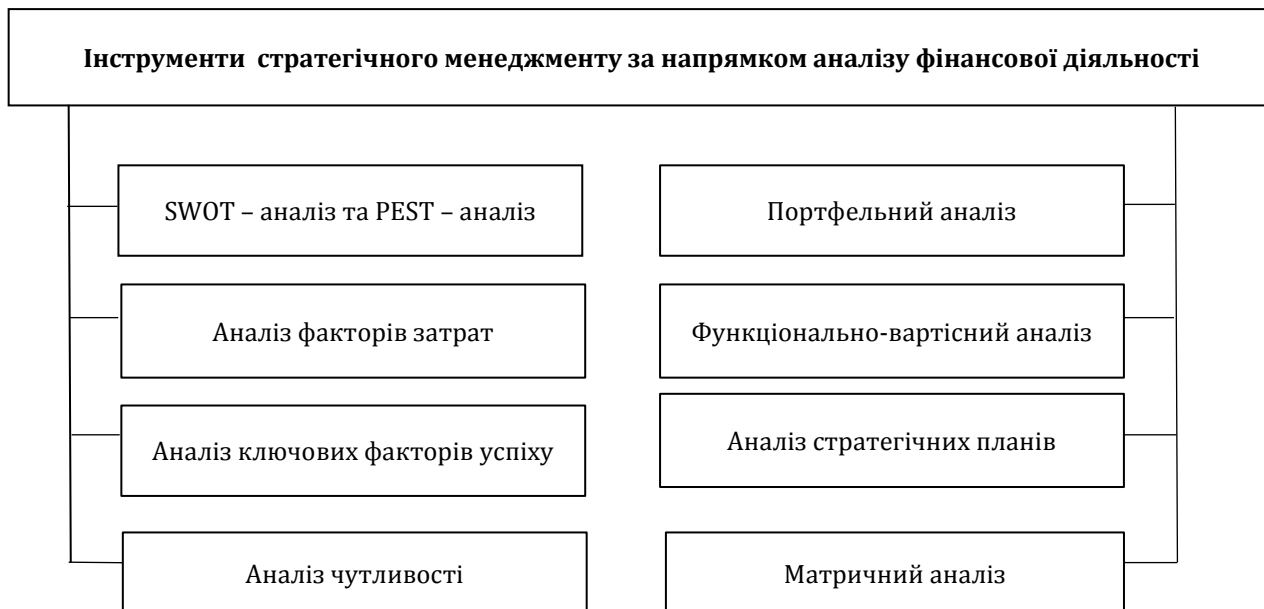


Рис. 1. Інструментарій стратегічного менеджменту, який застосовується для аналізу фінансової діяльності

Серед цих методів стратегічного менеджменту особливу цінність для оцінки стратегічної фінансової діяльності становить матриця фінансових стратегій Франсона-Романе. Цей інструмент виділяється серед інших методів тим, що дозволяє не тільки визначити поточне положення компанії з точки зору фінансового ризику, але й розглядати ситуацію в динаміці, щоб дозволити прогнозувати зміни фінансової стратегії залежно від зміни важливих показників діяльності, а також планувати майбутнє становище компанії, цілеспрямовано змінюючи ці показники та знижуючи рівень фінансового ризику [9, с. 140].

Метод Франсона-Романе ґрунтується на розрахунку трьох показників: результат господарської діяльності, результат фінансової діяльності, результат фінансово-господарської діяльності.

Результат господарської діяльності (РГД) є сумою коштів, яка залишається у розпорядженні підприємства після фінансування виробничого розвитку. Якщо РГД є додатним, то підприємство забезпечує реалізацію принципу самофінансування свого розвитку, від'ємним – підприємство залучає позикові ресурси для фінансування своїх виробничих потреб, оскільки власних ресурсів для цього не вистачає.

Результат фінансової діяльності (РФД) є зміною обсягу заборгованості підприємства, скориговану на обсяг фінансових витрат (відсотків за кредит), дивідендних та податкових виплат. Додатне значення РФД свідчить про залучення додаткових джерел фінансових ресурсів, незважаючи на їх платність, від'ємне – підприємство зменшує обсяг позикових джерел фінансування, знижуючи при цьому ефективність політики щодо формування структури капіталу підприємства, якщо рівень залучення позикових ресурсів є надмірним або кредитні ресурси не є доступними.

Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) обчислюється як сума результатів господарської та фінансової діяльності підприємства. РФГД дає змогу оцінити обсяг «вільних» грошових коштів підприємства після фінансування ним усіх витрат та виробничого розвитку. Додатне значення РФГД свідчить про наявність у підприємства вільних грошових коштів для фінансування інших напрямів діяльності, від'ємне – про нестачу вільних грошових коштів, що може призвести до ліквідних ускладнень або скорочення можливостей підприємства.

Метод розрахунку показників матриці фінансової стратегії Франсона-Романе наведені в табл. 1.

Таблиця 1. Методика розрахунку показників матриці фінансової стратегії

Показник	Формула	Позначення
РГД	$РГД = БР - \Delta ФЕП - \Delta ОФ + ІД$	БР – бруто-результат від експлуатації інвестицій; ΔФЕП – зміна фінансово-експлуатаційних потреб; ΔОФ – зміна первісної вартості основних фондів за звітний період; ІД – інші доходи.
1	2	3
РФД	$РФД = \Delta ПК - Вф - ПП - Д + Дук - Вук - ФІд + Дф$	ΔПК – зміна позикового капіталу за звітний період; Вф – фінансові витрати; ПП – податок на прибуток від звичайної діяльності; Д – виплачені дивіденди; Дук – дохід від участі в капіталі; Вук – втрати від участі в капіталі та інші витрати; ФІд – довгострокові фінансові інвестиції; Дф – інші фінансові доходи.
РФГД	$РФГД = РГД + РФД$	РГД- результат господарської діяльності РФД-результат фінансової діяльності

На основі значень описаних показників здійснюється оцінка стратегічної фінансової діяльності підприємства за методом Франсона-Романе, вигляд якої наведено в табл. 2.

Як видно з табл. 2, 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 положення 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.

Детальний опис квадрантів матриці та можливі альтернативи зміни стану фінансової рівноваги у кожному випадку представлено у табл. 3 [10, с. 111].

Таблиця 2. Матриця фінансових стратегій Франсона-Романе

Значення показники	РФД<0 (гальмування)	РФД= 0 (стабілізація)	РФД>0 (зростання)
РГД>0 (повільне зростання)	1. РФХД=0 «Батько родини»	4. РФХД>0 «Рантьє»	6. РФХД>0 «Холдинг»
РГФ=0 (оптимальне зростання)	7. РФХД<0 «Епізодичний дефіцит»	2. РФХД=0 «Стийка рівновага»	5. РФХД>0 «Атака»
РГД<0 (форсоване зростання)	9. РФХД<0 «Криза»	8. РФХД<0 «Дилема»	3. РФХД=0 «Нестійка рівновага»

Таблиця 3. Характеристика квадрантів матриці Франсона-Романе

№	Позиції	Характеристика	Можливість переходу
1	Рівновага на підприємстві	Ефективна господарська діяльність, наявність умов для самофінансування та розвитку, зменшення заборгованості за рахунок позитивного фінансового результату від господарської діяльності.	4,2,7
2		Стала фінансова стійкість підприємства. Власних коштів достатньо для виробничого фінансування розвитку. Обсяги заборгованості практично не змінюються або змінюються лише в міру фінансових. Структура джерел фінансування оптимальна, планові обсяги діяльності повністю забезпечені фінансовими ресурсами	1,3,5,7,4,6
3		Забезпечення збереження платоспроможності лише за рахунок нарощування заборгованості, існують передумови для виникнення кризи	8,2,5
4	Успіх (збільшення ліквідних коштів)	Існують вільні кошти для здійснення проектів при використанні позикового капіталу	1,2,7
5		Посилення можливості активної експансії, виробничі потреби повністю забезпечуються власними фінансовими ресурсами	2,6,8
6		Фінансування не лише власного розвитку, а й створення дочірніх підприємств, сприяння залученню додаткових кредитів. Наявні всі можливості для подальшого ефективного розвитку	4,5
7	Дефіцит ліквідних коштів	Дефіцит ліквідних коштів через розрив між термінами надходження і витрачання коштів	2,8,9
8		Дефіцит коштів пов'язаний зі зниженням рівня економічної прибутковості	7,9
9		Кризовий стан підприємства, необхідність згорання інвестицій, потреба у фінансовій підтримці	7,8

Використовуючи матрицю фінансових стратегій, виконано оцінку стратегічної фінансової діяльності підприємства ВАТ «Запоріжсталь». Після розрахунку необхідних показників було визначено його стратегічне становище (табл. 4).

Результат фінансово-господарської діяльності ВАТ «Запоріжсталь» у 2012 році негативний та потрапляє в область під діагоналлю — зону дефіцитів. Положення підприємства у цьому квадранті дає можливість комплексно оцінити стратегічну фінансову діяльність.

Ситуація характерна для цього квадранта матриці фінансових стратегій носить назву «Епізодичний дефіцит». Спостерігається асинхронне надходження і витрачання ліквідних засобів. Підприємство збільшує свою заборгованість. Темпи зростання інвестицій не знижуються за рахунок збільшення

капіталу у збиток дивідендам. У такій ситуації все залежить від темпів зростання економічної рентабельності і обороту.

Таблиця 4. Стан ВАТ «Запоріжсталь» на матриці фінансових стратегій

Значення показника	РФД<0	РФД= 0	РФД>0
РГД>0	1.	4.	6.
РГФ=0	7. ВАТ «Запоріжсталь»	2.	5.
РГД<0	9.	8.	3.

Якщо рентабельність зростає швидше за оборот, то підприємство має шанси переміститися в квадранти 2 на лінії рівноваги. Якщо ж темпи зростання обороту перевищують темпи зростання рентабельності, то підприємство може перейти в квадрант 8. Це дуже нестійкий стан, і потрібно багато зусиль, щоб утримувати фірму на такому рівні, ризикуючи надалі випробувати стан кризи (квадрант 9).

За допомогою матриці, для підприємства ВАТ «Запоріжсталь» рекомендовано насамперед звернути увагу на темпи зростання рентабельності і темпи зростання обороту. Коригування показників оборотності коштів та рентабельності дасть можливість поліпшення фінансового стану. Також слід урахувати можливості управління дебіторською і кредиторською заборгованостями [9, с. 141].

Отже, цей метод дозволяє оцінити фінансовий стан та стратегічну фінансову діяльність підприємства загалом. Комплексний матричний аналіз допомагає оцінити фінансову стратегію підприємства та визначити напрям дій її зміни. Використання цієї матриці дає можливість підприємству адекватно приймати рішення щодо комплексного використання всіх фінансових ресурсів, спрямованих на досягнення цілей фінансової стратегії. У межах цієї матриці можна вирішити проблему реалізації фінансової стратегії у динаміці, що дає можливість визначити пріоритетні сфери фінансового розвитку та модифікувати фінансову стратегію в результаті зміни параметрів функціонування підприємства.

Однак використаний інструмент має також і низку недоліків:

- під час виявлення відповідного квадранту матриці фінансовий аналітик приймає рішення згідно з власною думкою, що може мати суб'єктивний характер;
- матриця не враховує галузевої специфіки діяльності підприємства, що може знижувати достовірність результатів її використання, а тому необхідно аналізувати формування фінансової стратегії за декількома напрямками, щоб запобігти неточностям.

Загалом можна зауважити, що матриця фінансової стратегії має багато переваг серед інших стратегічних методів. А саме – можливість матриці оцінювати не тільки поточну фінансову стратегію підприємства, а й надавати оцінку конкретним крокам у рамках стратегічної фінансової діяльності. Матриця Франсона-Романе дозволяє генерувати стратегічну карту розвитку компанії в області фінансів, а також і надавати управління до дії з можливими варіантами вибору подальшого розвитку. При грамотному використанні матриці з урахуванням виявлених недоліків можна зробити серйозний внесок у розвиток компанії. Однак для комплексної оцінки фінансової діяльності все ж таки потрібно використовувати всі інструменти стратегічного менеджменту.

Список літератури

1. Філіна, Г. І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. для вузів [Текст] / Г. І. Філіна. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 320с.
2. Бланк, И. А. Финансовая стратегия предприятия [Текст] / И. А. Бланк. – К. : Ельга, 2006. – 520 с.
3. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 464 с.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1998. – 519 с.
5. Іванюта, С. М. Антикризове управління: навч. посібн. [Текст] / С. М. Іванюта. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
6. Гриньов, А. В. Якість формування фінансової стратегії підприємства [Текст] / А. В. Гриньов, О. М. Ястремська // Фінанси України. – 2006. – № 6. – С. 121–128.
7. Ткачук, І. Г. Формування фінансової стратегії в системі управління підприємством [Текст] / І. Г. Ткачук // Вісник ЖДТУ. – 2008. – № 2. – С. 301–304.
8. Кравчук, О. М. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посібник для вузів [Текст] / О. М. Кравчук, В. П. Лещук. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 504 с.

-
9. Семенов, А. Г. Матриця фінансових стратегій [Текст] / А. Г. Семенов // Вісник економічної науки України. – 2008. – №2. – С. 139-146.
 10. Горова, О. О. Аналіз стратегічних альтернатив підприємства на основі позиціонування в матриці фінансової рівноваги [Текст] / О. О. Горова // Управління розвитком. – 2013. – №18. – С. 110-114.

References

1. Filina, G. I. (2009). *Financial activities of business entities*. Kyiv: Centre of scientific literature.
2. Blank, I. A. (2006). *The financial strategy of the company*. Kyiv: Elga.
3. Porter, M. (2005). *Competitive Strategy. The Technique of Analyzing Industries and Competitors*. Moscow: Alpina Business Books.
4. Ansoff, I. (1998). *Strategic management*. Moscow: Economics.
5. Iwanyta, S. M. (2007). *Crisis management*. Kyiv: Centre of scientific literature.
6. Grinyov, A. V. (2006). *The company's financial strategy quality building*. Kyiv: Ukraine finance.
7. Tkachyk, I. G. (2008). *Building of the financial strategy in enterprise management system*. Zhytomyr: ZGTU bulletin.
8. Kravchuk, O. M. (2010). *Financial activities of businesses*. Kyiv: Centre of scientific literature.
9. Semenov, A. G. (2008). *The matrix of financial strategies*. Kyiv: The Bulletin of Economic Sciences of Ukraine.
10. Gorova, O. O. (2013). *The analysis of strategic alternatives on the basis of positioning in the matrix of financial balance*. Kyiv: The development management.

Стаття надійшла до редакції 28.03.2014 р.