

О.С. Хринюк, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

В.О. Крижня, студентка, Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

МАТРИЦЯ ФІНАНСОВОЇ РІВНОВАГИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено теоретичні основи побудови матриці фінансової рівноваги. За допомогою методів порівняння та узагальнення обґрунтовано її значення для оцінки ефективності фінансової стратегії підприємства. Визначено 3 основні показники для розрахунку матриці та узагальнено характеристику квадратів матриці. Проведено розрахунок основних показників для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» та визначено її позицію у матриці Франшиона і Романа за останні 5 років. Надано рекомендації для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: фінансова стратегія, сталий розвиток, матриця фінансової рівноваги, ефективність фінансової стратегії.

Постановка проблеми. Сучасний ринок товарів та послуг розвивається надзвичайно швидко, кожного дня створюються все нові і нові види продуктів та послуг. Як малим, так і великим компаніям у всьому світі стає дедалі важче зберігати свої позиції на ринку. Головним ключем до успіху наразі стає ефективне використання наявних ресурсів підприємства, яке можливе тільки через вибір правильної довгострокової стратегії. При цьому необхідно особливу увагу приділити вибору фінансової стратегії підприємства, що дозволить підтримувати високу конкурентоздатність, платоспроможність, прибутковість, фінансову стійкість підприємства через управління витратами, активами, власними та залученими коштами. Водночас важливо періодично оцінювати ефективність вже вибраної фінансової стратегії та при необхідності виправити її недоліки або повністю змінити.

Аналіз основних досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Питання управління фінансовою стратегією та забезпеченням сталого розвитку розглядалось у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, проте їх можна систематизувати у 3 основні групи:

Аспекти управління фінансовою стратегією (І. Ансофф[2], Н. Горицкая, А. Гриньов, О. Ястремська, Л. Радова, А. Череп, М. Портер, В. Савчук, які зазначали, що основою фінансової

стратегії є пошук, раціональне використання й управління структурою фінансових ресурсів (капіталу) підприємства з метою підвищення його платоспроможності та фінансової стійкості);

1) Стратегічне планування підприємства (Ю. Гончаров, А. Гукалюк, С. Єнін, Е. Карапетян, Г. Тарасюк, О. Орлов, Л. Шваб, які досліджували фактори зовнішнього та внутрішнього середовища та їх вплив на формування стратегій підприємств промисловості);

2) Фінансові стратегії у контексті антикризового управління (Бланк І.А.[3], Герчікова І.Н., Градов А.П., Лігоненко Л.О., Телін С.В., праці даних вчених розкривають особливості вибору фінансової стратегії, загальні підходи до аналізу та оцінки фінансового стану підприємства).

У цих працях досить велика увага приділяється саме розробці та реалізації фінансової стратегії на підприємстві і майже не звертається увага на оцінку ефективності фінансової стратегії уже функціонуючого підприємства та її коригування відповідно до майбутніх планів підприємства. Також немає чітких рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку через вибір фінансової стратегії підприємства.

Наукова новизна статі полягає у обґрунтуванні теоретичних положень та

методичних рекомендацій щодо матричного аналізу стратегічних альтернатив підприємства.

Практичне значення полягає у діагностиці ефективності вибраної стратегії підприємства та виявленні її недоліків для подальшого покращення.

Подальшим напрямком досліджень є процес управління фінансовою стратегією підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вибір фінансової стратегії для підприємства – головна складова її успіху. А оцінка та визначення основних недоліків фінансової стратегії уже функціонуючого підприємства – це інструмент для покращення діяльності підприємства, збільшення його прибутковості та досягнення сталого розвитку. Для оцінки ефективності фінансової стратегії компанії у всьому світі застосовується матриця фінансової рівноваги, або як її по іншому називають – матриця фінансових стратегій Франсона і Романа, яка була розроблена французькими вченими. Головна перевага даної моделі полягає у тому, що у ній розглядається не тільки нинішній стан підприємства, а й враховується зміна ефективності стратегії через основні показники діяльності підприємства.

Модель матриці формується шляхом розрахунку трьох показників діяльності: результату господарської діяльності, результату фінансової діяльності та результату фінансово-господарської діяльності (табл.1)[4].

Результат господарської діяльності (РГД) – це кошти, які залишаються на рахунках підприємства після направлення основної суми на виробництво. Якщо результат від господарської діяльності більше нуля, то підприємство фінансує себе за рахунок власних коштів, якщо менше – фінансування основних виробничих процесів відбувається через позичкові кошти. Формула розрахунку РГД зазначена у табл.1.

Результат фінансової діяльності (РФД) визначається як зміна величини позичкового капіталу підприємства, яка зменшена на обсяг фінансових витрат, сплати дивідендів та податків. Якщо значення результату фінансової діяльності більше за нуль, то підприємство отримує додаткові кредитні фінансові ресурси, якщо менше нуля – то підприємство зменшує кількість позичкового капіталу, але і знижує ефективність формування капіталу.

Таблиця 1. Показники для розрахунку моделі Франсона і Романа*

<i>Показники</i>	<i>Формула розрахунку</i>
Результат господарської діяльності (РГД)	$РГД = ГД - \Delta ФЕП - \Delta ОФ + ІД$, де ГД – дохід від господарської діяльності, $\Delta ФЕП$ – зміна фінансово-експлуатаційних потреб, $\Delta ОФ$ – зміна первісної вартості основних фондів за період, ІД – інші доходи;
Результат фінансової діяльності (РФД)	$РФД = \Delta ПК - Вф - ПП - Д + Дук - Вук - Фід + Дф$, де $\Delta ПК$ – зміна позичково капіталу за період, Вф – фінансові витрати, ПП – податок на прибуток, Д – виплачені дивіденти, Дук – дохід від участі в капіталі, Вук – втрати від участі в капіталі, Фід – довгострокові фінансові інвестиції, Дф – інші фінансові доходи
Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД)	$РФГД = РГД + РФД$, де РГД – результат господарської діяльності, РФД – результат фінансової діяльності

Розроблено на основі [4-5]

Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) вираховується додаванням результатів господарської і фінансової діяльності. За допомогою РФГД оцінюються вільні грошові кошти підприємства, які залишаються після забезпечення його виробничої діяльності. Якщо значення РФГД більше нуля, то підприємство має

у себе вільні кошти для подальших інвестицій, якщо менше – то підприємство немає можливості розвиватися за рахунок власних коштів.

На основі вказаних показників діяльності та відповідної матриці (табл.2) визначається фінансова стратегія підприємства.

Таблиця 2. Матриця фінансової рівноваги (фінансових стратегій) Франшона і Романа*

Показники	$РФД < 0$	$РФД = 0$	$РФД > 0$
$РГД > 0$	1. Батько сімейства РФГД = 0	4. Рантьє РФГД > 0	6. Материнське товариство РФГД > 0
$РГД = 0$	7. Епізодичний дефіцит РФГД < 0	2. Стійка рівновага РФГД = 0	5. Атака РФГД > 0
$РГД < 0$	9. Кризовий стан РФГД < 0	8. Дилема РФГД < 0	3. Хитка рівновага РФГД = 0

Розроблено на основі [4-5]

Лінія фінансової рівноваги, відповідно до матриці Франшона і Романа, проходить по діагоналі від квадрата 1 до квадрата 3. Еталонний стан для підприємства – квадрат 1, який має назву «батько сімейства». Найгірша ситуація – квадрат 3, який має назву «хитка рівновага». Квадрат 2 – свідчення стійкої рівноваги, характеризує

фінансову рівновагу підприємства та великі можливості у покращенні свого стану. Інші квадрати – «Рантьє», «материнське товариство» та «атака» – це зона успіхів, «епізодичний дефіцит», «дилема» та «кризовий стан» – характеризують зону дефіциту. Характеристику кожного квадрату наведено у таблиці 3.

Таблиця 3. Опис квадратів матриці фінансової рівноваги

Номер та назва квадрату	Позиції	Характеристика та можливість переходу
1. Батько сімейства	Лінія фінансової рівноваги	Ефективний вибір фінансової стратегії та успішна господарська діяльність. Можливість переходу в квадрати 4, 2, 7.
2. Стійка рівновага		Сталий розвиток підприємства, виробництво фінансується за рахунок власних коштів підприємства. Планові обсяги виробництва забезпечуються повністю. Можливість переходу в квадрати 1, 3, 5, 7, 4, 6.
3. Хитка рівновага		Платоспроможність підприємства формується за рахунок позичкового капіталу, передкризовий стан. Можливість переходу в квадрати 8, 2, 5.
4. Рантьє	Зона успіху	Вільні кошти формуються за рахунок позичкового капіталу. Можливість переходу в квадрати 1, 2, 7.
5. Атака		Виробничий процес повністю фінансується власними коштами. Можливість переходу в квадрати 2, 6, 8.
6. Материнське товариство		Підприємство має таку кількість вільних коштів, що фінансує не тільки власне виробництво, але і вкладає гроші в дочірні підприємства.
7. Епізодичний дефіцит	Зона дефіциту	Дефіцит коштів через невчасне надходження виручки.
8. Дилема		Коштів не вистачає через зниження прибутковості
9. Кризовий стан		Критичний стан підприємства, необхідність згорання інвестицій

Розроблено на основі [2-3]

Оцінимо ефективність фінансової стратегії та можливі варіанти її покращення в майбутніх періодах для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» – одного з найбільших підприємств

фармацевтичної галузі в Україні. Показники для побудови матриці за останні 5 років діяльності для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» подано у табл.4 та рис.1[1].

Таблиця 4. Показники моделі Франсона і Романе ПрАТ «Дарниця» за 2012-2016 рр. (тис. грн.)*

Показник	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
РГД	1 566 436	1 199 847	856 127	1 701 573	2 093 499
РФД	-9 853	-33 235	-54 002	-268 566	-260 902
РГФД	1 556 583	1 166 612	802 125	1 433 007	1 832 597

Розроблено автором на основі [1]

На основі розрахунків потрібно визначити оцінити ефективність фінансової стратегії квадрати матриці для ПрАТ «Дарниця» та підприємства (табл.5) [5, с.154-158].

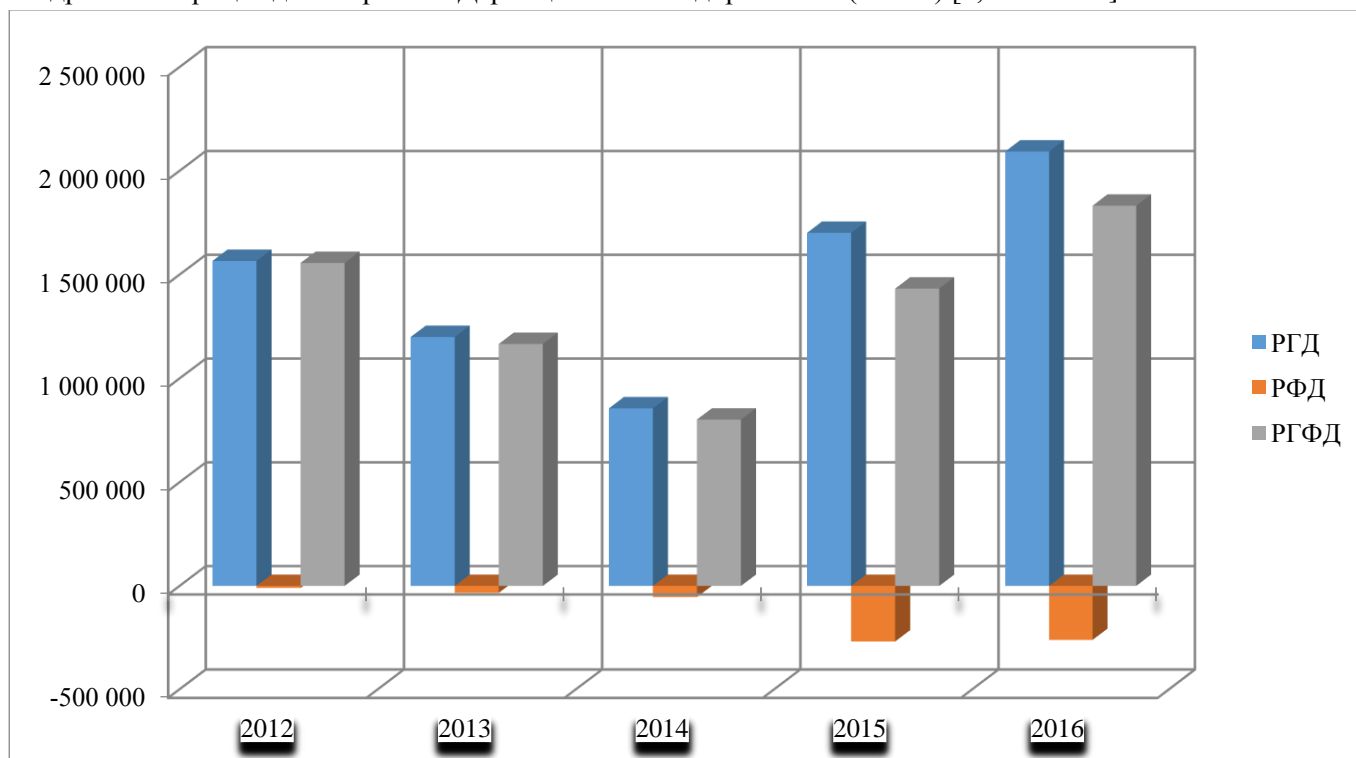


Рис.1. Показники матриці фінансової рівноваги ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за 2012-2016 роки (тис.грн.)*

Розроблено автором

Відповідно до матриці фінансових стратегій в останні 5 роки ПрАТ «Дарниця» перебувала у 1 та 4 квадраті з умовними назвами «батько сімейства» та «Рантьє». Як було зазначено вище – це квадрати, які характеризують ефективний вибір фінансової стратегії та успішну господарську діяльність. При цьому необхідно проаналізувати динаміку показників за 2012-2016 роки в межах квадратів. В цілому за даними таблиці 4 видно, що в 2012 році показники підприємства відповідали квадрату «батько сімейства» повністю, РФД практично дорівнювало нулю. В 2013 році показники дещо погіршилися і підприємство перейшло на

перехідний рівень між 4 і 1 квадратом, РГД і РФД зменшилися на 25 і 300 відсотків відповідно.

У 2014 році ситуація змінилась і підприємство перенеслось в квадрат «батько сімейства». У період 2015-2016 роки підприємство знаходилось в квадраті «батько сімейства», і показувало збільшення показників РГД і РГФД, але зменшило показник РФД.

Результат господарської діяльності зменшувався в період 2012-2014 роки з 1 566 436 до 856 127 тис. грн., але з 2015 року тенденція змінилась і результати господарської діяльності покращилися аж до 2 093 499 тис. грн. у 2016 році. Результат фінансової діяльності за останні 5 років тільки зменшується з -9 853 тис. грн. у 2015 році

до -260 902 тис. грн. у 2016. Результат фінансово-господарської діяльності за останні 5 років змінювався як і в меншу, так і в більшу сторону.

У 2016 році цей показник складав 1 832 597 тис. грн., що на 276 014 тис. грн. більше аніж у 2012 році.

Таблиця 4. Позиціонування ПрАТ «Дарниця» у матриці фінансових стратегій Франсона і Романа

Показники	$РФД < 0$	$РФД = 0$	$РФД > 0$
$РГД > 0$	1. Батько сімейства $РФГД = 0$	2012 2013 2014 4. Рантьє $РФГД > 0$	6. Материнське товариство $РФГД > 0$
$РГД = 0$	2016 7. Епізодичний дефіцит $РФГД < 0$	2. Стійка рівновага $РФГД = 0$	5. Атака $РФГД > 0$
$РГД < 0$	9. Кризовий стан $РФГД < 0$	8. Дилема $РФГД < 0$	3. Хитка рівновага $РФГД = 0$

Розроблено на основі [4-5]

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Матриця фінансової рівноваги допомагає оцінити ефективність фінансової стратегії підприємства. Головна перевага даної моделі полягає у тому, що у ній розглядається не тільки нинішній стан підприємства, а й враховується зміна ефективності стратегії через основні показники діяльності підприємства.

За результатами дослідження фінансова стратегія ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» є досить успішною, але приріст капіталу має від'ємні значення, звідки слідує, що задіяні не всі ресурси. Також існує ймовірність переходу підприємства в 7-й квадрат – «епізодичний дефіцит». Для того, щоб не допустити цього та забезпечити сталий розвиток підприємства, можна надати такі рекомендації:

– Скоротити витрати за рахунок зменшення собівартості, відмовившись від імпортової сировини;

– Збільшити дохід від фінансової діяльності за рахунок переведення інвестицій в більш прибуткову сферу;

– Збільшити обсяг вільних грошових коштів за рахунок продажу низько ліквідних оборотних засобів;

– Покращити показник результату фінансової діяльності через збільшення доходу від участі в капіталі.

Реалізація наданих у статті рекомендацій дозволить ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» забезпечити сталий розвиток та зменшити негативний вплив дестабілізуючих показників у фінансово-господарській діяльності підприємства, забезпечить збільшення рівня платоспроможності та ліквідності підприємства.

Список літератури

1. Офіційний сайт ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.darnitsa.ua/>
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика. – 1998. – 320 с.
3. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия // И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр: Эльга, 2004. – 220 с.
4. Семенов А. Г. Матрица фінансових стратегій. [Електронний ресурс]– Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2008_2/33.pdf
5. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: монографія / А.Г. Семенов, О.О. Єропутова, Т.В. Перекрест та ін. – Запоріжжя : КПУ, 2008. – 188 с.

References

1. Official site »Pharmaceutical Firm «Darnitsa». Electronic resource: access mode. – <http://www.darnitsa.ua/>
2. Ansoff I. (1998). *Strategic management*. M: Economics. 320.
3. Blank I.A. (2004). *Financial strategy of the enterprise*. K: Nika Publisher. 220.
4. Semenov A. G. *Matrix of financial strategies* Electronic resource: access mode. – http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2008_2/33.pdf
5. A.G. Semenov, O.O. Yeroputava, T.V. Cross (2008). *Financial strategy in the management of enterprises: a monograph*. Zaporizhzhia: KPY. 188.

O.S. Khryniuk, PhD of Economic sciences, associated professor, associated professor of Economics of enterprise Department, National technical university of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

V.O. Kryzhnia, student of National technical university of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Matrix of the financial equilibrium as an instrument for analysis of strategic alternatives of the enterprise

In the article the theoretical bases of construction of the matrix of financial equilibrium are investigated. Using the methods of comparison and generalization, its significance has been substantiated to assess the effectiveness of a company's financial strategy. The 3 basic indicators for calculating the matrix are determined and the characteristics of the squares of the matrix are generalized. The calculation of the main indicators for PJSC «Pharmaceutical firm «Darnitsa» has been calculated and its position has been determined in the Franshon and Romane matrix for the last 5 years. In the article outlines the further trend of the enterprise in the middle of the matrix. The recommendations for sustainable development of the enterprise are given.

Keywords: financial strategy, sustainable development, matrix of financial equilibrium, effectiveness of financial strategy.

Стаття надійшла до редакції 5.10.2017 р.