

*Насонов М.І.,
аспірант кафедри економіки та моделювання бізнес-процесів,
Університет імені Альфреда Нобеля*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАТРИЧНОГО ПІДХОДУ

Анотація. У статті здійснено аналіз оцінки ефективності діяльності підприємства на основі показників фінансового стану, визначено напрями їх покращення. На основі концепції економічного прибутку побудовано матрицю, що визначає стан підприємства, завдяки чому сформульовано напрями (стратегії) подальшого його розвитку. На підставі проведеного дослідження розроблено підходи до побудови матриці можливих управлінських рішень залежно від стану підприємства та його життєвого циклу.

Ключові слова: фінансові показники, промислове підприємство, ефективність управління, напрями розвитку підприємства, матриця управлінських рішень.

Постановка проблеми. На кожному етапі розвитку підприємства постають питання ефективного управління та досягнення максимального прибутку, що виступає кінцевим результатом діяльності. Задля забезпечення збалансованого сталого розвитку підприємства його керівництво має постійно здійснювати цілеспрямований процес управлінського впливу на діяльність як окремих ланок, так і підприємства загалом. Такий вплив здійснюється через систему прийняття управлінських рішень, спрямованих на відтворення результату основної діяльності.

Прийняття ефективних управлінських рішень менеджерами всіх ланок управління на підприємстві залежить від впливу багатьох чинників. Як свідчить практика, раціональні управлінські рішення приймаються за умови оптимізації процесу управління, що дає змогу вибрати найбільш ефективний варіант рішення з кількох можливих альтернатив. Одним з можливих способів такої оптимізації в ході прийняття й реалізації управлінських рішень є процес моделювання, який складається з таких етапів: формулювання управлінської задачі, розроблення моделі менеджменту, визначення ризиків та обрахунок можливих наслідків управлінського рішення, апробація моделі на практиці, прийняття управлінського рішення, оцінювання ефективності прийнятого управлінського рішення на основі вибраної моделі управління. Саме тому актуальними для практичної діяльності менеджерів компаній є питання розробки й використання ефективних моделей прийняття управлінських рішень задля отримання оптимального фінансового результату діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині світова й вітчизняна практика управління підприємствами все більше спрямована на підвищення їх вартості. Концепція управління підприємствами, заснована на зростанні вартості, вважається однією з найбільш ефективних і перспективних [1, с. 4]. Проблема забезпечення ефективності й результативності діяльності соціально-економічних систем перебувала в центрі досліджень багатьох науковців. Зокрема, слід відзначити роботи таких вчених, як Т. Говорушко, Н. Климаш [1], А. Музиченко-Козловський [2], Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер [3], В. Мартиновський [4], О. Сніговець [5], Р.С. Каплан, Д.П. Нортон [6], Д. МакГрегор [7], А. Шегеда [8], Г. Кокінз [9], О. Перчук [10].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте наявні в науковій літературі підходи розглядаються як окремі напрями підвищення результативності, оцінки й ефективності системи управління промисловим підприємством. З огляду на багатогранність проблеми управління ефективністю підприємств, особливості оцінки їх вартості, різноманітність підходів і методів такої оцінки та застосування вартісної концепції на вітчизняних підприємствах не всі аспекти управління ефективністю досліджені повною мірою. Для розроблення стратегії підвищення ефективності виробництва потрібне розуміння чинників, що на неї впливають, та їх взаємозв'язок. Тому питання оцінки ефективності виробництва і підходів до її кількісного вимірювання вийшло на перший план і має ключове значення в житті підприємства.

Мета статті полягає у виокремленні етапів у процесі побудови матриці формування стратегії розвитку для управління підприємствами із застосуванням типових методів менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Моделювання рішень створює ефективну базу для вдосконалення управлінського процесу. Процес прийняття управлінських рішень є визначальним в управлінській діяльності підприємства, оскільки забезпечує формування цілей і напрямів роботи як підприємства загалом, так і його окремих працівників задля отримання кінцевого результату. Отже, управлінське рішення виступає як результат вибору оптимального варіанта, що представлений у формалізованій формі і впливає на економічні, технологічні, фінансові, соціально-психологічні, адміністративні методи управління, завдяки чому керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану. Результат діяльності підприємства залежить від того, чи має підприємство конкурентні переваги. Отже, необхідно з огляду на динаміку традиційних фінансових показників та приведення їх у відповідність з більш важливими для розвитку підприємства цілями постійно проводити вдосконалення системи управління підприємством.

Традиційний підхід, що базується на класичній моделі Дюпона «Рентабельність капіталу», передбачає оцінку ефективності на основі двох груп показників, а саме узагальнюючих, тобто показників першого рівня, які характеризують ефективність діяльності підприємства загалом, порівнюючи результативні показники з витратами усіх ресурсів, та показників другого рівня, які оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів підприємства, а саме ефективності використання праці (темپ росту продуктивності праці, трудомісткість одиниці продукції тощо), ефективності використання основних фондів (фондовіддача, рентабельність основних засобів тощо), ефективності використання фінансових коштів (оборотність обігових коштів тощо) [4, с. 20].

На першому етапі необхідно оцінити фінансову стійкість підприємства. Тому на основі фінансової звітності підприємства ПАТ «Дніпропетровський завод мостових залізобетонних конструкцій» (далі – ПАТ ДЗМЗК) [11] за 2012–2017 роки ми проаналізували показники оцінки фінансової стійкості, а також розрахували відповідні коефіцієнти (табл. 1).

Показники фінансового стану ПАТ ДЗМЗК

Показники	Період						Примітки
	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Норма становить 0,25–0,5, підприємство неліквідне.
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,41	0,43	0,39	0,35	0,39	0,48	Норма становить 1,0–3,0, проблемний стан платоспроможності оборотних активів недостатній.
Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом	-3,89	-3,62	-2,74	4,75	6,12	7,55	Норма становить 0,5–0,1, зменшення забезпечення фінансових можливостей погашення боргів.
Коефіцієнт автономії (фінансової стійкості)	-0,30	-0,38	-0,57	0,17	0,14	0,12	Норма становить 0,7–0,9, недостатня фінансова стійкість у довгостроковій перспективі.
Коефіцієнт фінансової залежності	-3,34	-2,62	-1,76	5,75	7,02	8,55	Норма становить 1,67–2,5, значний рівень фінансових ризиків.
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	2,76	2,22	1,79	-3,28	-4,0	-4,37	Стійкість компанії порушена.
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	2,32	1,83	1,50	-2,69	-3,27	-3,49	Норма становить 0,1, зниження фінансової стійкості.
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,23	-0,28	-0,37	0,21	0,16	0,13	Норма становить 0,67–1,5, високий рівень фінансових ризиків.
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	-4,34	-3,62	-2,74	4,75	6,12	7,55	Норма становить менше 1,0, зниження фінансової стійкості.
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	-0,30	-0,38	-0,58	0,17	0,14	0,12	Норма становить 0,4–0,6, високий рівень фінансових ризиків.
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,30	1,38	1,58	0,83	0,86	0,88	Норма становить 0,4–0,6, високий рівень фінансових ризиків.

Джерело: складено, розраховано автором на основі джерела [11]

Показники фінансової стійкості використано тому, що вони характеризують майновий стан підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток має забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

Отримавши співвідношення показників Балансу, наводимо їх зміст і можливі шляхи оптимізації.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно. Цей показник протягом 6 років на підприємстві ПАТ ДЗМЗК дорівнює нулю, що свідчить про абсолютну неліквідність цього підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) відношення оборотних активів до поточних зобов'язань вказує на достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Незначне зростання коефіцієнта на 9% за останній рік свідчить про позитивну, але слабку тенденцію наближення до орієнтовного позитивного значення та можливого поліпшення платоспроможності. Підприємству ПАТ ДЗМЗК необхідно працювати в напрямі підвищення суми оборотних активів і зниження суми поточних зобов'язань.

Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом характеризує залежність підприємства від залучених коштів. Зростання на ПАТ ДЗМЗК значення показника коефіцієнта покриття зобов'язань власним капіталом на 143% за останній

рік свідчить про суттєве зростання залежності підприємства від залучених коштів.

Коефіцієнт автономії (фінансової стійкості) є індикатором, який свідчить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Знизилось значення показника на 2% за останній рік, крім того, показник значно нижче рекомендованої норми. Існує певний ризик втрати платоспроможності (за умови, що доступ до короткострокових зобов'язань буде обмеженим). Для підвищення показника необхідно збільшувати розмір власного капіталу (реінвестування прибутку, додаткова емісія акцій тощо), крім того, можна збільшувати довгострокові позикові кошти (емісія облігацій (на період більше року), отримання кредиту від банку, отримання кредитних коштів від інших підприємств).

Коефіцієнт фінансової залежності вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність у довгостроковій перспективі. Значення показника свідчить про те, скільки фінансових ресурсів використовує компанія на кожну гривню власного капіталу. Значне перевищення норми і зростання показника на 153% за останній рік свідчать про те, що рівень фінансових ризиків значний. Для зниження залежності необхідно працювати в напрямі збільшення обсягу власного капіталу. Для цього можна провести додаткову емісію акцій, вкласти отриманий прибуток в роботу компанії, використовувати вжиття інших доступних заходів.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів свідчить про те, яку частку власних оборотних коштів складають гроші та їх еквіваленти. Значення показника нижче нуля. Та обставина, що показник зменшився на 36% за останній рік,

свідчить про те, що стійкість компанії порушена. Залежність підприємства від позикових оборотних коштів є значною. Для збільшення значення показника доцільно працювати в напрямі збільшення суми власного капіталу та оптимізації структури активів. Це дасть змогу знизити залежність від кредиторів щодо формування оборотного капіталу та підвищити мобільність власних засобів підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу значення показника свідчить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яку частину можна спрямувати на фінансування необоротних активів. Від'ємне значення показника і те, що він зменшився на 22% за останній рік, свідчать про те, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів. Тоді як для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позикових джерел. Це веде до зниження фінансової стійкості. Необхідно спрямувати зусилля на збільшення частки власних ресурсів. Це дасть змогу збільшити суму власних оборотних коштів, що приведе до збільшення значення показника та підвищить фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності свідчить про здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Низьке значення показника фінансової стабільності і те, що він зменшився на 3% за останній рік, свідчать як про можливість швидкого банкрутства, так і про високий рівень фінансових ризиків. Для збільшення значення показника необхідно залучати кошти власників або інвесторів, реінвестувати прибуток у роботу компанії, інтенсифікацію діяльності тощо.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу характеризує фінансову стійкість підприємства. Він показує, скільки гривень власного капіталу припадає на 1 гривню залученого капіталу. Показник збільшився на 143% за останній рік, отже, спостерігається зниження фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу визначає частку коштів власників підприємства в загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства. Характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів, незалежність його функціону-

вання від позикових коштів. Низький рівень власного капіталу в активах підприємства і те, що він зменшився на 2% за останній рік, свідчать про високий рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу є доповненням до попереднього коефіцієнта, і їх сума дорівнює 1 (або 100%). Коефіцієнт характеризує частку позикових коштів у загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства. Високий рівень позикового капіталу в активах підприємства і те, що він зріс на 2% за останній рік, свідчать про високий рівень фінансових ризиків. Для його зниження необхідно змінити поточну дивідендну політику та реінвестувати отриманий прибуток у щоденну роботу компанії, оптимізувати поточну фінансову структуру активів для зниження потреби в джерелах фінансування тощо.

Таким чином, ми бачимо, що підприємство ДЗМЗК за наведеними показниками є неліквідним, має проблемний стан платоспроможності, оборотних активів у нього недостатньо, спостерігається зменшення забезпечення фінансових можливостей погашення боргів, є недостатня фінансова стійкість у довгостроковій перспективі, існує значний рівень фінансових ризиків.

Наступним етапом в процесі прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства є визначення вартості компанії та ефективності її діяльності на основі концепції економічного прибутку [14, с. 23–24]. Для цього нами проаналізовано Звіт про фінансові результати ПАТ ДЗМЗК (табл. 2) і показники Балансу ПАТ ДЗМЗК (табл. 3), а також побудовано матрицю «Вартість – Прибутковість» (рис. 1), яка є корисним інструментом визначення стратегії розвитку компанії.

У матриці «Вартість – Прибутковість» ринкова додана вартість (РДВ), співвіднесена з величиною чистих активів (АЧ), відображена по осі абсцис, а спред прибутковості – по осі ординат.

Ринкова додана вартість може бути використана як критерій прийняття управлінських рішень менеджерами тих підприємств, які орієнтуються на ринок капіталу, зокрема на ринок інструментів власності (акціонерні товариства) та ринок боргових інструментів (емітенти корпоративних облігацій).

Наведені розрахунки свідчать про те, що підприємство ПАТ ДЗМЗК протягом 2012–2017 років перебуває в квадранті «ПРОДАЖ», тобто рентабельність капіталу менше витрат на його залучення, але ринкова додана вартість позитивна.

Таблиця 2

Звіт про фінансові результати ПАТ ДЗМЗК, тис. грн.

Показник	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Чистий дохід від реалізації продукції	30 718	7 062	11 133	16 927	14 776	11 750
Собівартість реалізованої продукції	-28 854	-4 815	-12 000	-19 479	-13 227	-10 992
Валовий прибуток (збиток)	1 864	2 247	-867	-2 552	1 549	758
Інші операційні доходи	1 105	427	51	0	255	45
Адміністративні витрати	-4 026	-2 994	-1 766	-3 269	-2 023	-730
Витрати на збут	-3 371	-1 626	-1 788	-1 553	-1 286	-665
Інші операційні витрати	-1 071	-730	-78	-413	-315	-470
Фінансові доходи	-5 499	-2 676	-4 448	-7 787	-1 820	-1 062
Інші доходи	11 495	1 564	290	9 834	0	0
Фінансові витрати	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	-11 485	-784	-125	-2 947	0	0
Прибуток до сплати податку	-5 484	-1 894	-4 281	-899	-1 819	-1 062
Чистий фінансовий результат, тобто прибуток (збиток)	-5 661	-1 939	-4 296	-914	-1 819	-1 062

Джерело: складено автором на основі джерела [11]

Показники Балансу ПАТ ДЗМЗК, тис. грн.

Показники	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Актив						
Необоротні активи	20 329	16 363	14 066	37 232	34 532	31 307
Оборотні активи	18 181	18 912	16 762	12 813	14 556	18 542
запаси	9 567	11 991	10 524	6 771	7 522	9 055
векселі одержані	2 913	2 913	2 913	2 913	2 913	2 913
дебіторська заборгованість	5 690	4 001	3 317	3 122	4 119	6 574
грошові кошти	4	3	2	2	0	0
інші оборотні активи	0	0	0	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	7	4	6	5	2	0
Баланс	38 510	35 275	30 828	50 045	49 088	49 849
Пасив						
Власний капітал	-11 523	-13 462	-17 758	8 709	6 890	5 828
Забезпечення наступних виплат і платежів	54	44	0	0	0	0
Довгострокові зобов'язання	5 124	5 124	5 124	5 124	5 124	5 124
Поточні зобов'язання	44 855	43 569	43 462	36 212	37 074	38 897
короткострокові кредити	0	0	0	0	0	0
векселі видані	32 189	32 189	32 189	22 639	22 639	22 639
кредиторська заборгованість	3 076	6 504	5 325	11 550	12 412	14 171
поточні зобов'язання за розрахунками	0	0	0	0	0	0
інші поточні зобов'язання	9 590	4 876	5 948	2 023	2 023	2 087
Баланс	38 510	35 275	30 828	50 045	49 088	49 849

Джерело: складено автором на основі джерела [11]

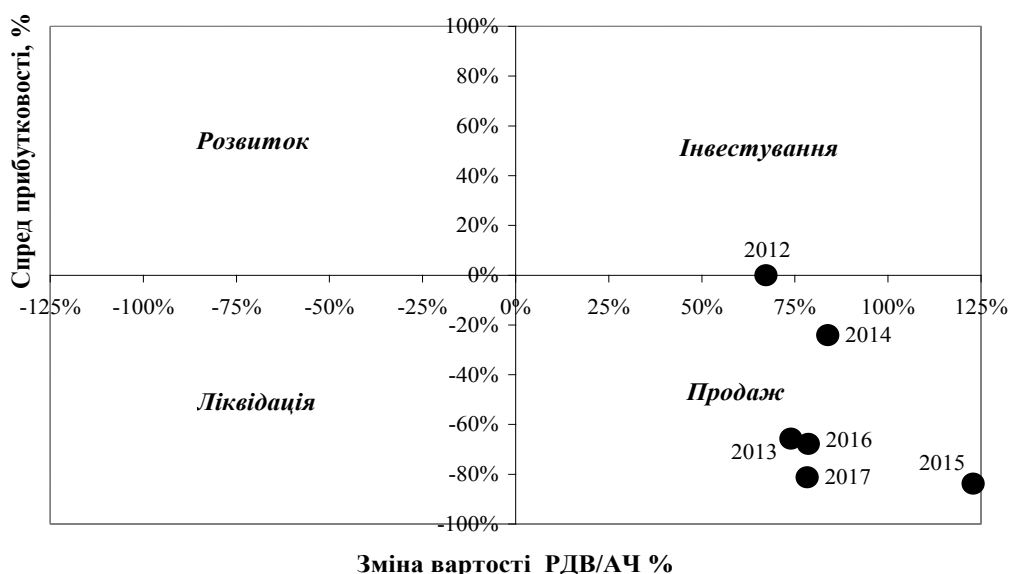


Рис. 1. Матриця «Вартість – Прибутковість» підприємства ПАТ ДЗМЗК за 2012–2017 роки

Отже, підприємство поки що добре оцінюється ринком, але воно не створює економічного прибутку. Підприємство вигідніше всього виставити на продаж. Водночас якщо керівництво має інші плани (розвиток, інвестування або взагалі ліквідація), то потрібні суттєві корективи в управлінських рішеннях щодо подальшої стратегії розвитку підприємства.

Наступним етапом процесу прийняття управлінських рішень на основі матриці «Вартість – Прибутковість» є формулювання типових стратегій (напрямів діяльності) залежно від того, в якому квадранті вони опинились. Ці напрями залежно від стану підприємства та його життєвого циклу можуть бути

представлені у вигляді матриці, в якій сконцентровані типові управлінські рішення. В разі ПАТ ДЗМЗК пропонуються стратегії розвитку, які можна реалізувати як окремо, так і шляхом поєднання між собою:

- підвищення ефективності операційної діяльності, зменшення витрат;
- скорочення поточних зобов'язань, збільшення джерел власного капіталу;
- додаткове залучення коштів на розширення виробництва;
- продаж бізнесу як цілісного майнового комплексу за ринковою вартістю.

Можна констатувати, що підприємство ПАТ ДЗМЗК перебуває в кризовому стані на спаді життєвого циклу, а його керівництву необхідно прийняти певні управлінські рішення про подальшу долю підприємства, зважаючи на безліч різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на його сучасний стан. При цьому варто враховувати Закон необхідної різноманітності, сформульований спеціалістом теорії систем У.Р. Ешбі, згідно з яким для досягнення стійкого наміченого результату різноманітність системи, яка управляє, повинна бути такою ж, як і різноманітність діяльності, якою управляють [12]. При цьому значна роль відводиться формуванню гнучких систем управління, які можуть функціонувати за умови наявності не лише чіткої ієрархічної організаційно-управлінської системи, але й високопрофесійних менеджерів, здатних генерувати, приймати та реалізовувати ефективні управлінські рішення.

При цьому вважаємо, що застереження С. Біра щодо утримання від створення простих систем, які, на його думку, не впораються з різноманітністю навколишнього середовища через те, що самі не володіють достатньою різноманітністю [13], є несправедливими, адже прості системи є лише підсистемами складної системи. Якщо розглядати підприємство як складну систему, то його структурні підрозділи є простими підсистемами цієї системи. Отже, ефективність діяльності всієї системи залежить від ефективності роботи кожного структурного підрозділу, а в основі цієї ефективної діяльності мають лежати відповідні управлінські рішення.

Таким чином, узагальнено, що для виведення підприємства ПАТ ДЗМЗК з кризового стану існує безліч різноманітних варіантів, які мають бути змодельовані та реалізовані ефективними менеджерами різного рівня, а саме керівництвом підприємства й керівниками всіх без винятку структурних підрозділів, які мають узгоджено працювати на досягнення головної мети, що полягає в подоланні кризи й стабілізації фінансового стану підприємства. Досягнення такого стану організації управління на підприємстві можливе лише за умови відходу від механістичної структури управління, яка базується на чітко сформульованих правилах і процедурах функціонування управлінського апарату, коли нівелюється вплив активного елемента (людини). Нині настає час органічних структур, тобто таких організаційних форм і методів управління, в яких робиться акцент на створення ефективних груп і розвиток творчої активності менеджерів. Тому у світі все більшого поширення набувають проектні й матричні структури менеджменту, а управління стає все більш децентралізованим.

Висновки. Пошук ефективних управлінських рішень є багатовимірною матрицею, в якій на основі аналізу фінансового стану підприємства та показників діяльності визначені конкретні напрями (стратегії) управлінських рішень. Керівник повинен вибрати, яка стратегія найбільшою мірою буде сприяти досягненню цілей. Ефективність розраховують множенням ймовірності настання події на її значення у складі всіх подій, що можуть відбутися внаслідок реалізації рішення.

Подальші дослідження слід проводити в напрямі розробки та створення багатовимірних (гнучких) моделей матриць, що визначають ефективні управлінські рішення залежно від фінансового стану та життєвого циклу підприємства.

Література:

1. Говорушко Т., Климах Н. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с.
2. Музиченко-Козловський А. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 714. С. 109–114.

3. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2003. 304 с.
4. Мартинюк В., Сьоміна Ю. Методика розрахунку економічної ефективності виробництва на підприємствах. Економіка харчової промисловості. 2014. № 3. С. 20–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2014_3_6.
5. Синіговець О. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2010. № 58: Технічний прогрес та ефективність виробництва. С. 8–13.
6. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные ресурсы / пер. с англ. Москва: Олимп-Бизнес, 2005. 512 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва: Дело, 1992. 702 с.
8. Шегеда А. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Знання, КОО, 2002.
9. Кокінз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 315 с.
10. Перчук О. Сучасні підходи щодо оцінки результативності діяльності підприємства. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2013. Вип. 8. С. 244–246. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2013_8_69.
11. Офіційний веб-сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/01374010>.
12. Закон Ешбі. Економічний енциклопедичний словник. URL: <http://www.subject.com.ua/economic/slovnik/2264.html>.
13. Ross W. Ashby Introduction to Cybernetics, Chapman & Hall, 1956. P. 295.
14. Сулевський В. Використання матриці «вартість – прибутковість» для управління підприємствами плодоовочевої консервної промисловості. Економіка харчової промисловості. 2011. № 1. С. 21–27.

Насонов М.И. Формирование стратегии развития предприятия на основе матричного подхода

Аннотация. В статье осуществлен анализ оценки эффективности деятельности предприятия на основе показателей финансового состояния, определены направления их улучшения. На основе концепции экономической прибыли построена матрица, определяющая состояние предприятия, благодаря чему сформулированы направления (стратегии) дальнейшего его развития. На основе проведенного исследования разработаны подходы к построению матрицы возможных управленческих решений в зависимости от состояния предприятия и его жизненного цикла.

Ключевые слова: финансовые показатели, промышленное предприятие, эффективность управления, направления развития предприятия, матрица управленческих решений.

Nasonov M.I. Formation of the strategy of development of the enterprise on the basis of the matrix approach

Summary. The article analyzes the estimation of the efficiency of the enterprise on the basis of the indicators of the financial state and determines the directions of their improvement. On the basis of the concept of economic profit, a matrix is constructed that determines the state of the enterprise, thus formulating directions (strategies) for its further development. Based on the study, approaches to constructing a matrix of possible managerial decisions are developed, depending on the state of the enterprise, and its life cycle.

Keywords: financial index, industrial enterprise, efficiency of management, directions of enterprise development, matrix of managerial decisions.