

УДК 658.1

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-21>

**Семенов А.Г.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки  
Класичного приватного університету

**Semenov Andrii**

Doctor of economic sciences, Professor,  
Head of the Department of Economics,  
Classic Private University

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА FORMING THE STRATEGY OF FINANCIAL FIRMNESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

*Статтю присвячено формуванню стратегії забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства. Фінансова стійкість – це одна з найголовніших характеристик фінансового стану. Цей показник формується у процесі фінансової та виробничої діяльності. Фінансова стійкість – це комплексне поняття, що характеризує стабільний фінансовий стан підприємства, за якого відбувається ефективне формування, розподіл та використання фінансових ресурсів, що забезпечують фінансову платоспроможність, дохідність, рентабельність та розвиток діяльності на довгостроковий період діяльності. Сьогодні українські підприємства перебувають в умовах нестабільності та невизначеності, тому важливим чинником їхнього розвитку є ефективне використання фінансових ресурсів, що пов'язане із застосуванням нових методів управління. Роль фінансової стратегії зростає, щоб забезпечити пріоритетні напрями розвитку підприємства.*

**Ключові слова:** аналіз, виробництво, динаміка, фінансова стійкість, підприємство, стратегія, розвиток, ефективність.

*Статья посвящена формированию стратегии обеспечения финансовой устойчивости промышленного предприятия. Финансовая устойчивость – это одна из главных характеристик финансового состояния. Этот показатель формируется в процессе финансовой и производственной деятельности. Финансовая устойчивость – это комплексное понятие, характеризующее стабильное финансовое состояние предприятия, при котором происходит эффективное формирование, распределение и использование финансовых ресурсов, обеспечивающих финансовую платежеспособность, доходность, рентабельность и развитие деятельности на долгосрочный период деятельности. Сегодня украинские предприятия находятся в условиях нестабильности и неопределенности, поэтому важным фактором их развития является эффективное использование финансовых ресурсов, что связано с применением новых методов управления. Роль финансовой стратегии выросла, чтобы обеспечить приоритетные направления развития предприятия.*

**Ключевые слова:** анализ, производство, динамика, финансовая устойчивость, предприятие, стратегия, развитие, эффективность.

*The article is devoted to the formation of a strategy for ensuring the financial stability of an industrial enterprise. Financial stability is one of the main characteristics of the financial condition. This indicator is formed in the process of financial and production activities. Financial stability is a comprehensive concept that characterizes the stable financial condition of an enterprise, in which there is an effective formation, distribution and use of financial resources that ensure financial solvency, profitability, profitability and development of activities for a long-term period of activity. Today, Ukrainian enterprises are in conditions of instability and uncertainty, therefore, an important factor for their development is the efficient use of financial resources, which is associated with the use of new management methods. The role of financial strategy has grown to provide priority areas for the development of the enterprise. The development strategy of the enterprise requires significant long-term investments and in the absence of financial stability of the enterprise is impossible. In modern crisis conditions, the financial solvency of the company depends on financial stability. A strategic analysis of the activity will contribute to the achievement of short-term and long-term goals, which, in turn, will enable the formation of an effective financial strategy. The development of a financial strategy to ensure the financial stability of the enterprise must be associated with the formation of strategic financial goals, taking into account the threat of loss of financial stability of the enterprise. Formation of a strategy for ensuring the financial stability of an enterprise is aimed at improving long-term capital management. It should be noted that special methods are used to develop the financial strategy of the enterprise. Therefore, the formation of a financial strategy based on a matrix approach is an important component of the successful functioning of the enterprise to ensure a high level of competitiveness, solvency and financial stability.*

**Keywords:** analysis, production, dynamics, financial stability, enterprise, strategy, development, efficiency

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні підприємства України перебувають в умовах нестабільності та невизначеності, тому важливим чинником їхнього розвитку є ефективне використання фінансових ресурсів, що пов'язане із застосуванням нових методів управління. Зросла роль фінансової стратегії для забезпечення пріоритетних напрямів розвитку підприємства.

Стратегія розвитку підприємства вимагає значних довгострокових вкладень, що за відсутності фінансової стійкості підприємства неможливо. У сучасних кризових умовах від фінансової стійкості залежить рівень платоспроможності підприємства.

Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства спрямоване на вдосконалення довгострокового управління капіталом. Слід зазначити, що для розроблення фінансової стратегії підприємства використовуються спеціальні методи. Тому формування фінансової стратегії на основі матричного підходу є важливим складником успішного функціонування підприємства для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, платоспроможності та фінансової стійкості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на якій спирається автор. Поняття фінансової стійкості вивчала велика кількість учених. Розглянемо детальніше кожне з них.

Н.В. Алексеєнко стверджує, що фінансова стійкість підприємства – це стан його матеріальних, економічних і трудових ресурсів, їх розподіл, що забезпечує розвиток підприємства за рахунок зростання прибутку, капіталу та збереження платоспроможності та кредитоспроможності [1].

Ю.А. Сімех пропонує розглядати фінансову стійкість як потенційну можливість підприємства повернутися у стан рівноваги, за якого підприємство має позитивну динаміку функціонування [3].

О.В. Ареф'єва та Д.М. Городянська розглядають фінансову стійкість як сукупність взаємопов'язаних складників, що забезпечують ведення ефективної діяльності підприємств, запас ресурсного потенціалу та збалансований процес функціонування [2].

М.Я. Коробов розкриває це поняття через відповідність параметрів діяльності підприємства критеріям позитивної характеристики фінансового стану, що, своєю чергою, свідчить про фінансову стійкість підприємства [4].

В.Й. Плиса та І.І. Приймак розуміють під фінансовою стійкістю спроможність підприємства функціонувати тривалий період, отримуючи достатній прибуток, спрямований на відтворення потенціалу, виплату дивідендів та забезпечення стабільного розвитку. На їхню думку, фінансова стійкість забезпечує економічно обґрунтоване співвідношення джерел фінансування та збалансоване надходження й виплату грошових коштів, незважаючи на вплив внутрішніх та зовнішніх чинників [5].

І.Г. Ловінська вказує, що фінансова стійкість характеризує певний стан рахунків підприємства, що гарантує його постійну платоспроможність [6].

О.А. Островська визначає фінансову стійкість підприємства як здатність підприємства функціонувати, зберігати рівновагу своїх активів та пасивів у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дає змогу зберігати постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість [7].

Л.А. Костирко розкриває значення фінансової стійкості як інтегральну характеристику здатності підприємства як системи трансформувати фінансові ресурси з максимальною економічною вигодою і мінімальним ризиком [8].

Н.А. Мамонтова стверджує, що фінансова стійкість є таким станом підприємства, коли забезпечуються ефективне управління фінансовими ресурсами, стабільна фінансова діяльність, постійне перевищення доходів над витратами, вільний обіг грошових коштів, безперервний процес виробництва і реалізації продукції [9].

Аналіз сучасних економічних джерел дає змогу стверджувати, що сьогодні не існує єдиного підходу до визначення поняття «фінансова стійкість підприємства».

Отже, фінансова стійкість – комплексне поняття, яке характеризує стабільний фінансовий стан на підприємстві, за якого відбувається ефективний розподіл, формування та використання фінансових ресурсів, що забезпечує дохідність, платоспроможність та розвиток діяльності на довгостроковий період.

Розвиток підприємств повинен відбуватися за рахунок стабілізації фінансового стану всіх суб'єктів господарювання, забезпечуючи їх стійкий та стабільний розвиток, адже саме фінансово стійке підприємство в змозі забезпечити безперебійність виробничої діяльності, інвестиційну привабливість та здатність фінансувати подальший інноваційно-технологічний розвиток, а головне – отримувати стабільний прибуток [10].

Відаючи належне зазначеним авторам та зважаючи на достатній рівень наукового опрацювання проблематики, слід відзначити, що окремі напрями формування стратегії забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства все ще потребують подальших наукових досліджень.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є вивчення та узагальнення теоретичних підходів до формування стратегії забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Стратегічний аналіз діяльності сприятиме досягненню короткострокових та довгострокових цілей, що, своєю чергою, дасть змогу сформулювати ефективну фінансову стратегію [11].

Розроблення фінансової стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства необхідно пов'язувати з формуванням стратегічних фінансових цілей, урахуванням загрози втрати фінансової стійкості підприємства.

Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства має на меті вдосконалення управління капіталом на довгострокову перспективу.

Необхідно зазначити, що для розроблення фінансової стратегії підприємства використовуються

спеціальні методики, тому формування фінансової стратегії на основі матричного підходу є важливим складником успішного функціонування підприємства для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Розглянемо матрицю фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе, яка ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів:

- результат господарської діяльності (РГД);
- результат фінансової діяльності (РФД);
- результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) [12].

У табл. 1 наведено матрицю, за якою визначаються стадії фінансового розвитку підприємств.

Перевагою застосування цієї матриці є можливість визначення не тільки поточного становища підприємства з позиції фінансового ризику, а й розглядати ситуацію в динаміці задля визначення напрямів фінансової стратегії підприємства [18].

Матриця допомагає спрогнозувати допустимі межі фінансового ризику та виявити можливості підприємства у майбутньому.

Проведемо більш детальний аналіз матриці фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе. Квадранти 1, 2 і 3, тобто головна діагональ матриці, – це зона рівноваги. Квадранти 4, 5, 6, що знаходяться над діагоналлю, є зоною успіхів. У цій зоні значення показників є позитивними, відбувається створення ліквідних засобів та фінансовий ризик є мінімальним. Під діагоналлю знаходяться квадранти 7, 8, 9, тобто зона дефіцитів, в якій значення показників є негативними та відбувається споживання ліквідних засобів.

Тому необхідним є розгляд можливих положень підприємства на матриці фінансової стратегії. Квадрант 1 – батько сімейства, в якому можливий перехід в квадранти 4, 2 і 7. Слід зазначити, що темпи зростання обороту нижче за можливих, є можливість самофінансування свого розвитку, здійснюючи ефективну господарську діяльність. При цьому зовнішні джерела фінансування зовсім не використовуються.

Квадрант 2 – стійка рівновага, за якої існує найбільша кількість можливих варіантів зміни фінансового положення в квадранти 1, 4, 7, 5, 3, 8.

Слід звернути увагу, що за таких умов підприємство, знаходячись у стані фінансової рівноваги, має сталу фінансову стійкість, адже власних коштів до-

статньо для фінансування розвитку підприємства, а отже, планові обсяги діяльності повністю забезпечені фінансовими ресурсами [13].

Квадрант 3 – нестійка рівновага, яка має такі шляхи виходу: 8, 2 і 5. Такій ситуації притаманна відсутність власних вільних засобів та використання позикового капіталу, тому збереження платоспроможності лише за рахунок зростання заборгованості.

Квадрант 4 – рантьє, за якого відбувається перехід в квадранти 1, 2, 7. Потрапляння у цей квадрант свідчить про присутність вільних засобів для здійснення проектів під час використання позикового капіталу. Подальші перспективи розвитку підприємства залежать від рівня та динаміки економічної прибутковості. За необхідності є можливість збільшення заборгованості за рахунок використання ефекту фінансового важеля [12].

Квадрант 5 – атака, за якої можливий перехід у 2 і 6. Перехід до квадранта «атака» свідчить про надлишок власних засобів, що дає змогу розширити свій сегмент ринку, адже виробничі потреби підприємства повністю забезпечується власними фінансовими ресурсами. Слід зазначити, що при цьому підприємство нарощує свою заборгованість.

Квадрант 6 – холдинг, за якого можливий перехід у 4 і 5. Потрапляння у цей квадрант свідчить про надлишок ліквідних засобів і можливості щодо фінансування виробничого розвитку та створення дочірніх підрозділів. Отже, підприємство перебуває у стані фінансового розквіту, проте необхідний постійний контроль над динамікою прибутковості та вартості позикового капіталу задля збереження досягнутих результатів [14].

Також необхідно розглянути позиції дефіциту – квадранти 7, 8, 9.

Квадрант 7 – епізодичний дефіцит, тобто дефіцит ліквідних засобів, спричинений неспівпадінням термінів надходження і витрачання засобів. Можливий перехід у квадранти 1, 2, 8. Таке положення підприємства свідчить, що у звітному періоді було зниження заборгованості або її приріст був менший за фінансові витрати. Така ситуація має епізодичний характер. Отже, підприємство має перспективи розвитку за умови нормалізації становища та підвищення рівня прибутків на підприємстві. Якщо ж зниження заборгованості відбулося через зниження іміджу підприємства, що спричинило відсутність кредиторів, то це свідчить про загрозу подальшого погіршення

Таблиця 1

Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе

Значення показників	РФД<0 (гальмування)	РФД=0 (стабілізація)	РФД>0 (прискорення)
РГД>0 (повільне зростання)	1 РГФД≈0 Батько сімейства	4 РГФД>0 Рантьє	6 РГФД>0 Холдинг
РГД≈0 (оптимальне зростання)	7 РГФД<0 Епізодичний дефіцит	2 РГФД ≈0 Стійка рівновага	5 РГФД>0 Атака
РГД<0 (форсоване зростання)	9 РГФД<0 Криза	8 РГФД<0 Дилема	3 РГФД ≈0 Нестійка рівновага

Джерело: розроблено автором на основі [12]

## Держава та регіони

фінансового становища [13]. У такому разі не слід збільшувати обсяги діяльності.

Квадрант 8 – дилема, за якої можливий перехід у 2, 7, 9. Характеризується дефіцитом ліквідних засобів, що частково покривається за рахунок позикових коштів. Такий дефіцит спричинений зменшенням рівня прибутків або різким зростанням ФЕП та ВІ.

Квадрант 9 – криза. Характеризується посиленням кризових явищ та свідчить про фактичну кризу діяльності на підприємстві. Існує потреба у фінансовій підтримці або дробленні підприємства на підрозділи. Можливий перехід у 8 або 7. Причинами такого положення є збитки від господарської діяльності, різке зростання ФЕП та ВІ чи збільшення фінансових витрат. Є підстави до високого рівня ризику ймовірності банкрутства. У табл. 2 наведено результати розрахунків фінансових показників матриці фінансових стратегій ПрАТ «Запоріжтрансформатор» за 2016–2017 рр.

З аналізу табл. 2 спостерігаємо від'ємні значення результату господарської діяльності (РГД) та результату фінансової діяльності (РФД) протягом аналізованого періоду. Лише у 2017 р. результат фінансової діяльності зростає до рівня 649 965,7 тис грн.

Отже, розглянемо становище ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у матриці фінансових стратегій станом на 2016 р. (табл. 3).

Результат фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у 2016 р. вийшов негативним, тому потрапляє в область під діагоналлю – зону кризи. Така ситуація характерна для 9 квадранта матриці фінансових стратегій.

Причиною такого становища є наявність чистого збитку, збільшення фінансових витрат з обслуговування заборгованості, від'ємні значення коефіцієнта зміни фінансово-експлуатаційних потреб підприємства.

Шляхами виходу з кризи є пошук резервів зростання прибутковості, прискорення швидкості обігу коштів; вивільнення коштів у господарський обіг, пошук можливостей зниження вартості позикових ресурсів шляхом отримання пільг та поліпшення політики залучення ресурсів або знаходження нетрадиційних джерел фінансових ресурсів (використання лізингу) [16]. Проте, якщо розглянути заходу не принесуть позитивних результатів, необхідно вжити заходів щодо добровільної санації підприємства або його реорганізації.

Отже, розглянемо становище ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у матриці фінансових стратегій станом на 2017 р. (табл. 4).

Результат фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у 2017 р. потрапляє в область діагоналі – зону нестійкої рівноваги. Така

Таблиця 2

**Розрахунки фінансових показників матриці фінансових стратегій  
ПрАТ «Запоріжтрансформатор», тис грн**

Рік	Формула розрахунку	Структура формули	2016 р.	2017 р.
РГД	$РГД = НРЕІ - ФЕП - ВІ + РМ$	де НРЕІ – нетто-результат експлуатації інвестицій; ФЕП – зміна фінансово-експлуатаційних потреб підприємства у планованому періоді; ВІ – виробничі інвестиції, які прийнято до реалізації; РМ – виручка від реалізації майна підприємства, яка має сталий характер.	-1876498	-1090828
РФД	$РФД = ЗЗ - Впоз - Див - Под$	де ЗЗ – зміна заборгованості підприємства, яка очікується в планованому періоді; Впоз – відсотки по позиках, які підлягають сплаті; Див – дивіденди власникам підприємства; Под – податкові платежі з прибутку підприємства.	-827984,3	649965,7

Джерело: розроблено автором на основі [12; 15]

Таблиця 3

**Стан ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у матриці фінансових стратегій у 2016 р.**

Значення показників	РФД<0 (гальмування)	РФД=0 (стабілізація)	РФД>0 (прискорення)
РГД>0 (повільне зростання)	1 РГФД≈0 Батько сімейства	4 РГФД>0 Рантьє	6 РГФД>0 Холдинг
РГД≈0 (оптимальне зростання)	7 РГФД<0 Епізодичний дефіцит	2 РГФД ≈0 Стиійка рівновага	5 РГФД>0 Атака
РГД<0 (форсоване зростання)	9 РГФД<0 Криза	8 РГФД<0 Дилема	3 РГФД ≈0 Нестійка рівновага

Джерело: розроблено автором на основі [17]

## Стан ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у матриці фінансових стратегій у 2017 р.

Значення показників	РФД<0 (гальмування)	РФД≈0 (стабілізація)	РФД>0 (прискорення)
РГД>0 (повільне зростання)	1 РГФД≈0 Батько сімейства	4 РГФД>0 Рантьє	6 РГФД>0 Холдинг
РГД≈0 (оптимальне зростання)	7 РГФД<0 Епізодичний дефіцит	2 РГФД ≈0 Стиька рівновага	5 РГФД>0 Атака
РГД<0 (форсоване зростання)	9 РГФД<0 Криза	8 РГФД<0 Дилема	3 РГФД ≈0 Нестійка рівновага

Джерело: розроблено автором на основі [17]

ситуація характерна для 3 квадранта матриці фінансових стратегій, де спостерігається відсутність власних вільних засобів та використання позикового капіталу, тому збереження платоспроможності можливе лише за рахунок зростання заборгованості.

На основі здійсненого аналізу результату господарської та результату фінансової діяльності підприємства були визначені позиції ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у матриці фінансових стратегій у 2016–2017 рр. У 2016 р. підприємство знаходилося у зоні кризи – квадранті 9. Проте у 2017 р. становище підприємства трохи поліпшилося та досягло квадранта 3 – нестійка рівновага. Проте для фінансування виробничого розвитку все одно недостатньо власних джерел та є можливість знову знаходження у зоні кризи, адже нарощування заборгованості може призвести до критичного рівня.

Проте необхідно звернути увагу на негативні тенденції, що спричинять майбутні труднощі. ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у значному обсязі не вистачає власних оборотних коштів, а знос основних фондів поставить підприємство перед проблемою виживання.

Проаналізувавши чинники впливу на зазначені показники діяльності ПрАТ «Запоріжтрансформатор», а також провівши оцінку їхнього впливу на подальший розвиток підприємства, необхідно розглянути перспективні напрями розвитку ПрАТ «Запоріжтрансформатор» для забезпечення стійкого положення у квадрантах матриці фінансових стратегій.

Для виходу підприємства із квадранта 3 у квадрант 8 «Дилема» та подальшого його переходу у квадрант 7 «Епізодичний дефіцит» необхідно звернути увагу на певні заходи.

1. Посилення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Задля подальшого скорочення дебіторської заборгованості необхідно жорсткіше контролювати стан розрахунків із покупцями за відстроченими заборгованостями; збільшувати кількість покупців для зменшення ризику несплати; стежити за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованості, оскільки перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською призводить до неплатоспроможності підприємства [17].

2. Збільшення кількості власних засобів підприємства за рахунок залучення інвестиційних ресурсів.

3. Відновлення основних засобів.

4. Планування діяльності на довгострокову перспективу та одержання від неї прибутку.

Провівши дані заходи, існує можливість знаходження у квадранті 7, який дасть змогу перейти в квадрант 1 «Батько сімейства». Поліпшити своє фінансове становище й опинитися у квадранті 1 можна за рахунок покращення показників РГД, а саме нарощування виробничих потужностей, збільшення власного капіталу, виробничих інвестицій і збільшення фінансово-експлуатаційних потреб підприємства.

Використання даної матриці дасть змогу підприємству адекватно приймати рішення та комплексно використовувати всі фінансові ресурси, спрямовані на досягнення цілей фінансової стратегії. За рахунок запропонованої матриці є можливість розгляду проблеми співвідношення цілей і ресурсів розвитку підприємства у динаміці задля формулювання ефективної фінансової стратегії.

Отже, висока стійкість підприємства свідчить про захищеність від несподіваних змін ринкових умов, тому дослідження шляхів підвищення та забезпечення фінансової стійкості є актуальним, адже головною проблемою підприємств України є досить низький рівень фінансової стійкості. Головним завданням стратегічного управління фінансово нестійкого підприємства є стабілізація фінансового стану за рахунок реструктуризації заборгованості, відстрочення платежів, продажу непрофільних активів.

Головними напрямками забезпечення фінансової стійкості за рахунок інструментів тактичного фінансового управління є вибір цільової структури фінансування оборотних коштів, мінімізація, планування політики управління витратами, що забезпечує створення заходів досягнення цільової фінансової стійкості підприємств.

Шляхами підвищення фінансової стійкості є пошук резервів задля збільшення темпів нагромадження власних джерел; забезпечення власними джерелами матеріальних оборотних засобів; знаходження оптимального співвідношення фінансових ресурсів для забезпечення безперебійного процесу виробництва продукції та її реалізації.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У ході дослідження було виявлено, що головними напрямками забезпечення фінансової стійкості за рахунок інструментів тактичного фінансового управління є вибір цільової структури фінансування оборотних коштів, мінімізація, планування політики управління витра-

тами, що забезпечує створення заходів досягнення цільової фінансової стійкості підприємств.

Стратегія розвитку підприємства вимагає значних довгострокових вкладень, що за відсутності фінансової стійкості підприємства неможливо. У сучасних кризових умовах від фінансової стійкості залежить рівень платоспроможності підприємства. Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства має на меті вдосконалення управління капіталом на довгострокову перспективу.

Формування фінансової стратегії на основі матричного підходу є важливим складником успішного функціонування підприємства задля забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, платоспроможності та фінансової стійкості.

### Бібліографічний список:

1. Алексеенко Н.В. Управління сталим розвитком промислових підприємств. *Економіка і організація управління*. 2009. № 2(6). С. 50–60.
2. Ареф'єва О.В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 83–90.
3. Сімах Ю.А. Визначення поняття «конкурентостійкість підприємства». *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Серія «Економічні науки»*. 2007. № 1. С. 12–16.
4. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навчальний посібник. Київ : Знання, 2002. 274 с.
5. Плиса В.Й. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України : монографія. Львів : АТБ, 2009. 142 с.
6. Ловінська І.Г. Фінансова стійкість організацій як індикатор економічного потенціалу. *Фінанси, облік і аудит*. 2014. № 1(23). С. 25–32.
7. Островська О.А. Фінансовий стан та фінансова стійкість підприємств: теоретичні аспекти визначення їх суті. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 4(11). С. 182–189.
8. Костирко Л.А. Аналіз потенціалу фінансової в системі управління вартістю підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2015. № 4(221). С. 122–130.
9. Мамонтова Н.А. Фінансова стійкість акціонерних підприємств і методи її забезпечення (на прикладі підприємств харчової промисловості) : автореф. дис. ... канд. екон. наук ; Ін-т економ. прогн. НАН України. Київ, 2006. 59 с.
10. Мисак Н.В., Ященко О.І. Стратегічні аспекти досягнення стратегічної стійкості підприємства. *Науковий вісник*. 2005. № 15. С. 385–389.
11. Гриньов А.В. Якість формування фінансової стратегії підприємства. *Фінанси України*. 2006. № 6. С. 121–128.
12. Дорофеев М.Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа в стратегическом финансовом анализе. *Финансы и кредит*. 2009. № 23. С. 51–56. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-primeneniya-matritysy-finansovykh-strategiy-franshona-i-romane-v-strategicheskom-finansovom-analize-kompanii> (дата звернення: 24.03.2019).
13. Полькіна А.С. Формування фінансової стратегії та позиціонування металургійних підприємств із використанням матричного підходу. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 48–52.
14. Присяга Т.А. Визначення напрямків розвитку підприємств на основі аналізу позиції підприємства у матриці фінансових стратегій. *Управління розвитком*. 2012. № 12(133). С. 126–129.
15. Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжтрансформатор». URL : <http://ztr.com.ua/> (дата звернення: 02.03.2019).
16. Горова О.О. Аналіз стратегічних альтернатив підприємства на основі позиціонування в матриці фінансової рівноваги. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 110–114.
17. Мізюк Б.М. Стратегічне управління. Львів : Магнолія плюс, 2006. 392 с.
18. Ткачук І.Г. Формування фінансової стратегії в системі управління. *Вісник ЖДТУ*. 2008. № 2. С. 301–304.

### References:

1. Alekseenko N.V. (2009). Upravlinnia stalym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv. [Management of sustainable development of industrial enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economy and organization management*, № 2(6), 50–60 [in Ukrainian].
2. Arefieva O.V. (2008). Ekonomichna stiikist pidpriemstva: sutnist, skladovi ta zakhody z yii zabezpechennia. [Economic sustainability of the enterprise: the essence, components and measures to ensure it]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, № 8. 83–90 [in Ukrainian].
3. Simekh Y.A. (2007). Vyznachennia poniattia konkurentostiikist pidpriemstva. [Definition of competitiveness]. *Visnyk Mizhnarodnohoslovianskoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky» – Bulletin of the International Slavonic University. Series "Economic Sciences"*, № 1. 12–16 [in Ukrainian].
4. Korobov M.I. (2002). Finansovo-ekonomichnyi analiz diialnosti pidpriemstv: navch. posib. [Financial and economic analysis of enterprises: textbook. allowance]. Kyiv: Znan- nia, – Kiev: Knowledge, 274 s. [in Ukrainian].
5. Plysa V.I. (2009). Stratehiia zabezpechennia finansovoi stiikosti subiektiv hospodariuvannia v ekonomitsi Ukrainy: monohrafiia. [Strategy for ensuring the financial stability of business entities in the economy of Ukraine: monograph]. Lviv: ATB, – Lviv: ATB, 142 s. [in Ukrainian].
6. Lovinska I.H. (2014). Finansova stiikist orhanizatsii yak indykator ekonomichnoho potentsialu. [Financial sustainability of organizations as an indicator of economic potential]. *Finansy, oblik i audyt – Finance, accounting and auditing*. № 1 (23). 25-32 [in Ukrainian].
7. Ostrovska O.A. (2012). Finansovyi stan ta finansova stiikist pidpriemstv: teoretychni aspekty vyznachennia yikh suti. [Financial condition and financial stability of enterprises: theoretical aspects of determining their essence]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Economic Development Strategy of Ukraine*, № 4 (11). 182- 189 [in Ukrainian].
8. Kostyrko L.A. (2015). Analiz potentsialu finansovoi v systemi upravlinnia vartistiu pidpriemstva. [Analysis of financial potential in the enterprise value management system]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dali – Bulletin of the East Ukrainian National University. V. Dalia*, № 4 (221). 122 130 [in Ukrainian].
9. Mamontova N.A. (2006). Finansova stiikist aktsionerlykh pidpriemstv i metody yii zabezpechennia (na prykladi pid-priemstv kharchovoi promyslovosti) : avtoref. dys. ... kand. ekon. Nauk ; [Financial stability of joint-stock enterprises and methods for its support (for example, food industry enterprises): author. dis. ... cand. econ. of sciences]. *In-t ekonom. prohn. NAN Ukrainy – Institute of Economics, prog. NAS of Ukraine*. Kyiv, 59 s. [in Ukrainian].
10. Mysak N.V., Yashchenko O.I. (2005). Stratehichni aspekty dosiahnennia stratehichnoi stiikosti pidpriemstva [Strategic aspects of achieving strategic sustainability of the enterprise]. *Naukovyi visnyk – Scientific Herald*. № 15. 385 – 389 [in Ukrainian].
11. Hrynov A.V. (2006). Yakist formuvannia finansovoi stratehii pidpriemstva [The quality of formation of the financial strategy of the enterprise]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, № 6. 121 – 128 [in Ukrainian].
12. Dorofeev M. L. (2009). Osobennosti pryumeneniya matrytsy fyansovykh stratehiy Franshona y Romane v stratehicheskom fyansovom analyze [Features of

- the application of the matrix of financial strategies of Franchon and Roman in strategic financial analysis]. *Fynansy y kredyt– Finance and Credit*, N 23. 51-56. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-primeneniya-matritsy-finansovyh-strategiy-franshona-i-romane-v-strategicheskome-finansovom-analize-kompanii> (data zvernennia: 24.03.2019).
13. Polkina A.S. (2013). Formuvannia finansovoi stratehii ta pozytsionuvannia metalurhiinykh pidpriemstv iz vykorystanniam matrychnoho pidkhodu.[Formation of a financial strategy and positioning of metallurgical enterprises using a matrix approach]. *Upravlinnia rozvytkom – Development Management*, № 18. 48–52 [in Ukrainian].
  14. Prysiaha T. A. (2012). Vyznachennia napriamkiv rozvytku pidpriemstv na osnovi analizu pozytsii pidpriemstva u matrytsi finansovykh stratehii. [Determination of directions of development of enterprises on the basis of the analysis of position of the enterprise in the matrix of financial strategies]. *Upravlinnia rozvytkom– Development Management*, № 12(133). 126–129 [in Ukrainian].
  15. Ofitsiynyi sait PrAT «Zaporizhtransformator». [Official site of Zaporizhtransformator JSC]. URL: <http://ztr.com.ua/> (data zvernennia: 02.03.2019).
  16. Horova O. O. (2013). Analiz stratehichnykh alternatyv pidpriemstva na osnovi pozytsionuvannia v matrytsi finansovoi rivnovahy. [Analysis of strategic enterprise alternatives based on positioning in the matrix of financial equilibrium]. *Upravlinnia rozvytkom– Development Management*, № 18. 110–114 [in Ukrainian].
  17. Miziuk B. M. (2006). Stratehichne upravlinnia. [strategic management]. *Lviv : Mahnoliia plus – Lviv: Magnolia Plus*, 392 s. [in Ukrainian].
  18. Tkachuk I. H. (2008). Formuvannia finansovoi stratehii v systemi upravlinnia. [Formation of financial strategy in the management system]. *Visnyk ZhDTU. – ZhSTU Bulletin*, № 2. 301–304 [in Ukrainian].