

Магістр 1 курсу
фінансового факультету ХНЕУ

ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У МАТРИЦІ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ

Анотація. Досліджено сутність фінансової стратегії та її взаємозв'язок зі стратегією підприємства в цілому. Розглянуто механізм визначення фінансової стратегії підприємств на прикладі ТОВ "Дорожня Карта". Запропоновано шляхи покращення позиції торговельного підприємства у матриці фінансових стратегій.

Аннотация. Исследована сущность финансовой стратегии и ее взаимосвязь со стратегией предприятия в целом. Рассмотрен механизм определения финансовой стратегии предприятий на примере ООО "Дорожная Карта". Предложены пути улучшения позиции торгового предприятия в матрице финансовых стратегий.

Annotation. This article deals with the matter of financial strategy and its relationship with the strategy of the enterprise as a whole. The mechanism determining the financial strategy of enterprises on the example of LLC "Dorozhnyia Karta" was reviewed. Ways to improve the position of commercial enterprises were suggested in the matrix of financial strategies.

Ключові слова: фінансова стратегія, матриця Франсона і Романа, квадрант, результат господарської діяльності, результат фінансової діяльності, результату господарсько-фінансової діяльності.

Сучасна глобалізована економіка формує нові вимоги до торговельних підприємств. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції, високими вимогами до якості продукції та послуг і необхідністю швидко й гнучко реагувати на неоднозначні зміни у зовнішньому, проміжному та внутрішньому середовищах діяльності підприємств [1, с. 231]. При цьому успіх підприємства залежатиме від ефективної адаптації до змін, а саме: передбачати і змінювати структуру бізнесу, диверсифікувати товари та послуги [2, с. 246], правильно визначати напрямки інвестицій за різними видами діяльності тощо, щоб досягти найбільшого ефекту і забезпечити своє процвітання у перспективі, що і є проблематикою формування стратегії підприємства.

Стратегічна установка в поведінці підприємства в цілому обумовлює і її фінансову стратегію. Однак зв'язок між ними набагато міцніший, ніж причинно-наслідковий, як може здатися на перший погляд. Фінансова стратегія підприємства має певну самостійність відносно самої стратегії підприємства. При формуванні фінансової стратегії підприємства більше свободи, ніж при формуванні його загальної стратегічної лінії поведінки.

Мета статті – визначити квадранти позиціонування підприємства у матриці фінансових стратегій Франсона і Романа в динаміці, надати рекомендації щодо ефективнішого управління фінансово-господарською діяльністю з метою переміщення у квадрант "позитивної перспективи".

Питанням розробки та реалізації фінансової стратегії на підприємствах присвячено чимало публікацій як у вітчизняних, так і в зарубіжних літературних джерелах. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного фінансового управління досліджували такі вчені, як: Д. Аакер [2], Акулов В. Б. [3], Бланк І. А. [4], Семенов А. Г. [5], Стоянова Е. С. [6] та ін.

Усі можливі види фінансової стратегії підприємства можуть бути представлені у вигляді матриці фінансових стратегій. Маніпулюючи в рамках даної матриці, можемо розглядати проблему в динаміці, надаючи можливість не тільки формулювати фінансову стратегію, але й міняти її в результаті зміни окремих важливих параметрів функціонування підприємства [6, с. 40].

Діагностування фінансової рівноваги підприємства базується на використанні спеціальних узагальнюючих показників: результату господарської діяльності, результату фінансової діяльності, результату господарсько-фінансової діяльності [4, с. 273].

Кількісно результат господарської діяльності визначається за формулою [6, с. 40]:

$$РГД = НРЕІ - \Delta ФЕП - ВІ + РМ, \quad (1)$$

де НРЕІ – нетто-результат експлуатації інвестицій;

Δ 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.

Результат фінансової діяльності – це зміна обсягу заборгованості підприємства, скоригована на розмір фінансових витрат (відсотків за кредит), дивідендних виплат та податкових платежів.

Кількісно результат фінансової діяльності визначається за формулою [6, с. 40]:

$$РФД = ЗЗ - Впоз - Див - Под, \quad (2)$$

де ЗЗ – зміна заборгованості підприємства, яка очікується у запланованому періоді;

Див – дивіденди власникам підприємства;
Под – податкові платежі з прибутку підприємства.

Результат господарсько-фінансової діяльності (РГФД) – підсумок результату господарської та фінансової діяльності.

Для оцінки фінансового стану підприємства і вірогідності його банкрутства й ліквідних ускладнень залежно від прогнозованих значень результатів господарської та фінансової діяльності використовується спеціальна матриця фінансової рівноваги, яка має такий вигляд (рис. 1).

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. Сійка рівновага. РФГД → 0	5. Атака. РФГД > 0
РГД < 0	9. Кризовий стан. РФГД << 0	8. Дилема. РФГД < 0	3. Хитка рівновага. РФГД → 0

Рис. 1. Матриця фінансових стратегій [5]

Наступним етапом буде визначення положення ТОВ "Дорожня Карта" у матриці фінансових стратегій. Національна мережа "Дорожня Карта" – це динамічна багатопрофільна компанія, що займає лідируючі позиції на українському ринку комерційної, сільськогосподарської, дорожньо-будівельної техніки, шин і запасних частин.

Інформаційним забезпеченням побудови матриці фінансової рівноваги для ТОВ "Дорожня Карта" є:

1) дані управлінського обліку стосовно руху грошових коштів, використання яких дозволяє реалізувати цей методичний прийом за будь-який звітний період (місяць, квартал, рік);

2) форма фінансової звітності № 3 "Звіт про рух грошових коштів", яка дозволяє використовувати цей методичний прийом один раз на рік. Спеціальні оцінні показники, необхідні для визначення положення підприємства, в межах матриці розраховувалися за алгоритмами, наведеними в таблиці [6, с. 40].

Таблиця

Алгоритм визначення узагальнюючих показників результату діяльності ТОВ "Дорожня Карта"

Показник	Розрахунок за Ф3	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
1. Чистий рух коштів від операційної діяльності	Р.170 (гр.3 (+) або гр. 4 (-))	3 286	-6 684	2 952	-5 502
2. Сплачені відсотки	130 (гр. 4)	0	1 385	0	0
3. Сплачений податок на прибуток	140 (гр. 4)	26	23	0	4 044
4. Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	Р.300 (гр.3 (+) або гр. 4 (-))	-2 794	-1 672	-6	-32
5. Результат господарської діяльності	Стр. 5 = 1+2+3+4	518	-6 948	2 946	-1 490
6. Чистий рух коштів від фінансової діяльності	Р.390 (гр.3 (+) або гр. 4 (-))	0	8 500	-2 027	4 910
7. Результат фінансової діяльності	Стр. 7 = 6-2-3	-26	7 092	-2 027	866
8. Результат фінансово-господарської діяльності	Р.400 (гр.3 (+) або гр. 4 (-)) = стр.5 + стр.7	492	144	919	-624

З табл. 1 видно, що у 2008, 2010 та 2011 роках РГД > 0, тобто підприємство забезпечує реалізацію принципу самофінансування свого розвитку. У 2009 році РГД < 0, тобто підприємство залучає для фінансування своїх виробничих потреб позикові ресурси, оскільки власних коштів для цього недостатньо.

У 2009 та 2011 роках РФД > 0, що свідчить про залучення додаткових джерел фінансових ресурсів, незважаючи на платність останніх. У 2008 та 2010 роках РФД < 0, що свідчить про зменшення обсягу позикових джерел фінансування, знижується ефективність політики щодо формування структури капіталу підприємства, оскільки рівень залучення позикових ресурсів не є надмірним.

Результат господарсько-фінансової діяльності (РГФД) – підсумок результату господарської та фінансової діяльності, його розмір дає можливість оцінити обсяг "вільних" грошових коштів підприємства після фінансування ним усіх своїх витрат, у тому числі податкових, відсоткових та виробничого розвитку [3, с. 153].

З 2008 по 2010 роки спостерігається значення РГФД > 0, тобто в розпорядженні підприємства є вільні грошові кошти для фінансування інших напрямів діяльності підприємства, крім виробничого розвитку (соціального споживання та соціального розвитку, фінансового інвестування, створення резервних фондів).

У 2011 році РГФД < 0, тобто підприємство має нестачу вільних грошових коштів, що може призвести до ліквідних ускладнень або скорочення можливостей підприємства щодо фінансування невиробничих витрат.

Після розрахунку необхідних показників для ТОВ "Дорожня Карта" визначимо його стратегічне положення у матриці Франсона – Романа (рис. 2).

1 2010	4 2008	6
7	2	5
9	8 2011	3 2009

Рис. 2. Положення ТОВ "Дорожня Карта" у матриці Франсона – Романе

Протягом аналізованого періоду підприємство знаходилося у різних квадрантах матриці, це обумовлено змінами у зовнішньому середовищі, а саме: світовою фінансовою кризою 2008 року та подоланням її наслідків у наступних роках, розвитком підприємства та розширенням ринків збуту. Так, у 2008 році підприємство знаходиться в квадранті "Рантьє". Його задовольняють набуті темпи зростання обсягів діяльності. Обсяги заборгованості не змінюються, хоча для цього є необхідні економічні передумови.

Нарощуючи суму кредитів, підприємство опиняється у 3 квадранті.

У 2009 році положення підприємства у квадранті "Нестійка рівновага" [3, с. 157] забезпечує збереження платоспроможності лише за рахунок нарощування заборгованості. Для фінансування виробничого розвитку недостатньо власних джерел у зв'язку з низькою ефективністю господарювання. Фінансова рівновага має нестійкий характер, назріває криза. Шляхом виваженої політики формування та використання фінансових ресурсів у 2010 році підприємство позиціонує у 1 квадранті і характеризується певною стабільністю та підвищенням рентабельності.

2011 рік характеризується несталим та проблематичним положенням в квадранті "Дилема" [3, с. 158]. Дефіцит коштів підприємства пов'язаний зі зниженням економічної прибутковості та зростанням витрат. Рівень зовнішньої заборгованості збільшується для покриття фінансових витрат, оскільки власних коштів для цього вже недостатньо. Подальше збільшення заборгованості може бути й неможливим у зв'язку з тим, що економічна прибутковість менша за вартість позички.

Перспективи подальшого розвитку підприємства залежать, насамперед, від динаміки економічної прибутковості або вжиття заходів щодо скорочення обсягів коштів, які мають авансуватися у формування обігового капіталу підприємства для обслуговування його господарського обороту, тобто для формування товарних запасів, запасів інших матеріальних ресурсів, дебіторської заборгованості та грошових коштів, необхідних підприємству. Якщо збільшити РГД не вдасться, є висока вірогідність кризи та банкрутства підприємства, а це перехід до квадранта 9 "Криза" [3, с. 158]. Найкращим з варіантів є перехід у квадрант 2 "Стойка рівновага" [3, с. 157], для чого треба виважено управляти дебіторською та кредиторською заборгованістю, підвищити рентабельність господарської діяльності за рахунок залучення постійних оптових клієнтів та введення нових акцій. З метою рефінансування дебіторської заборгованості можна використати фінансовий інструментарій, зокрема, факторинг. Як варіант, зворотний лізинг. Підприємство в даному випадку може продати лізинговій компанії адміністративну будівлю та пустий склад з одночасним укладанням договору про лізинг цього об'єкта нерухомості. У результаті зворотного лізингу знижується кредитоспроможність підприємства, проте платоспроможність його відчутно підвищується, що дає змогу розраховуватися з поточними зобов'язаннями. До того ж можна отримати значну економію на податкових платежах, які супроводжують операцію купівлі-продажу відповідного об'єкта основних фондів.

Найбільш вирогідніший варіант – це позиціонування підприємства у 7 квадранті "Епізодичний дефіцит" [3, с. 158]. Це може бути здійснено, насамперед, за рахунок зниження використання позикових коштів при проведенні заходів, зазначених у попередньому абзаці. В даному випадку не відбудеться поліпшення ситуації з ліквідними коштами підприємства, але кризові явища у фірмі будуть трансформовані в іншу форму, яка, можливо, наблизить підприємство до виходу з цього стану.

Таким чином, бажаний напрямок стратегічного розвитку для аналізованого підприємства – перехід у стабільну зону – квадрант 2. Для здійснення такого переходу підприємству необхідно здійснювати фінансову діяльність, зменшуючи залучення позикових коштів. Основним джерелом фінансування є внутрішнє, за рахунок реорганізації дебіторської заборгованості. Необхідно підвищити рентабельність господарської діяльності за рахунок ефективної маркетингової політики. Все це надасть можливість забезпечити підприємству стійкий розвиток та підвищення ефективності його основної, фінансової та інших видів діяльності.

Наук. керізн. Журавльова І. В.

Література: 1. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с. 2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента / Д. Аакер. – СПб. : ПИТЕР, 2008. – 544 с. 3. Акулов В. Б. Финансовый менеджмент / В. Б. Акулов. – Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. – 181 с. 4. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства / І. А. Бланк. – К. : Ніка-Центр, 2006. – 520 с. 5. Семенов А. Г. Матриця фінансових стратегій [Електронний ресурс] / Семенов А. Г. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2008_2/33.pdf. 6. Финансовый менеджмент: теория и практика / под ред. Е. С. Стояновой. – М. : Перспектива, 2003. – 656 с.