

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЧНОГО ПІДХОДУ

Анотація. Розглянуто сутність фінансової стратегії загалом та необхідність її застосування в діяльності підприємства. Досліджено ефективність застосування такого методу стратегічного аналізу, як матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе на прикладі ПрАТ "Чугуївський молочний завод".

Аннотация. Рассмотрена сущность финансовой стратегии в целом и необходимость ее применения в деятельности предприятия. Исследована эффективность применения такого метода стратегического анализа, как матрица финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романе на примере ЧАО "Чугуевский молочный завод".

Annotation. The essence of financial strategy as a whole and the need for its application in the enterprise operation has been studied. The efficiency of application of such a method of strategic analysis as a matrix of financial strategies by J. Franshon and I. Romane has been researched based on the example of PJSC "Chuhiv dairy factory".

Ключові слова: фінансова стратегія підприємства, матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе, результат господарської діяльності, результат фінансової діяльності, результат фінансово-господарської діяльності.

Фінансова стратегія підприємства є системою довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства, визначених його фінансовою ідеологією і найбільш ефективними шляхами їх досягнення. Актуальність даної теми дослідження обумовлена тим, що ефективність діяльності економічних суб'єктів значною мірою визначається їх фінансовою стратегією. Підприємства, що приділяють пильну увагу питанням фінансової стратегії, виявляються більш конкурентоспроможними, стійкими, платоспроможними. Саме тому з метою успішної діяльності потрібно сформулювати фінансову стратегію підприємства [1].

Вагомий внесок у дослідження цього питання зроблено такими вченими, як: І. Ансофф, Бланк І. А., Мартюшева Л. С., Бутиріна В. М., Теслюк Н. П., Партин Г. О. та ін. Проте запропоновані методики не є зовсім вдалим інструментом для комплексного управління фінансовими ресурсами підприємства [1 – 6].

На сьогоднішній день однією з найвідоміших стратегічних фінансових моделей є матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе. Вона позиціонується авторами як високоефективна модель стратегічного управління фінансами компанії, що дозволяє генерувати об'єктивне і максимально інформативне висновок про фінансові перспективи підприємства [7]. Слід спробувати зрозуміти, чи дійсно це так. Тому доцільним буде застосування її на прикладі підприємства молокопереробної промисловості ПрАТ "Чугуївський молочний завод".

Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе базується на визначенні таких коефіцієнтів:

Результат господарської діяльності, який розраховується за формулою:

$$РГД = БР - \Delta ФЕП - \Delta ОФ + ІД, \quad (1)$$

де БР – брутто-результат від експлуатації інвестицій;
 $\Delta ФЕП$ – зміна фінансово-експлуатаційних потреб;
 $\Delta ОФ$ – зміна первісної вартості основних фондів за звітний період;
ІД – інші доходи.

РГД свідчить про ліквідність підприємства після фінансування всіх витрат, пов'язаних із його розвитком. Позитивне значення даного показника дає підстави готуватися до реалізації масштабних інвестиційних проектів (підприємство стоїть перед стрибком постійних витрат, який значною мірою може бути компенсований саме позитивним значенням РГД) [8].

Результат фінансової діяльності відображає фінансову політику підприємства (залучення позикових коштів або функціонування без залучення таких):

$$РФД = \Delta ПК - Вф - ПП - Д + Дук - Вук - ФІд + Дф, \quad (2)$$

де $\Delta ПК$ – 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.

Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) показує величину і динаміку грошових коштів підприємства після здійснення всього комплексу інвестиційно-виробничої та фінансової діяльності фірми [8] та

розраховується за формулою:

$$\text{РФГД} = \text{РГД} + \text{РФД}, \quad (3)$$

де РГД – результат господарської діяльності;
РФД – результат фінансової діяльності.

За результатом розрахунку даних показників підприємство відносять до одного з квадратів матриці фінансових стратегій (табл. 1) [9; 10].

Таблиця 1

Матриця фінансових стратегій

	РФД < 0	РФД ≈ 0	РФД > 0
РХД > 0	1. "Батько сімейства" РФХД ≈ 0	4. "Рант'є" РФХД > 0	6. "Холдинг" РФХД > 0
РХД ≈ 0	7. "Епізодичний дефіцит" РФХД < 0	2. "Стійка рівновага" РФХД ≈ 0	5. "Атака" РФХД > 0
РХД < 0	9. "Криза" РФХД < 0	8. "Дилема" РФХД < 0	3. "Нестійка рівновага" РФХД ≈ 0

Отже, застосовуючи подану матрицю фінансових стратегій, необхідно розглянути позиціонування підприємства в ній на основі фінансових результатів ПрАТ "Чугуївський молочний завод".

Коефіцієнти матриці фінансових стратегій ПрАТ "Чугуївський молочний завод" у 2011 – 2013 роках наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Розрахунок фінансових показників ПрАТ "Чугуївський молочний завод", тис. грн

Показники	2011 рік	2012 рік	2013 рік
Результат господарської діяльності (РГД)	4 980,5	4 277	5 683
Результат фінансової діяльності (РФД)	-2 219 824	-2 219 842	-2 219 958
Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД)	-2 209 295	-2 215 565	-2 214 275

На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що аналізоване підприємство протягом 2011 – 2013 років постійно знаходиться у 7 квадраті, тобто ніякої міграції до інших квадратів матриці фінансових стратегій не відбувається, що може свідчити про непродуману стратегію розвитку ПрАТ "Чугуївський молочний завод" або взагалі її відсутність. Інтерпретувачи результати, можна бачити, що у даного підприємства зовсім нестабільне становище – дефіцит ліквідних засобів. Найбільш ймовірна причина – це асинхронність їх надходження і витрачання. Ситуація видається поправною. Якщо вдасться досягти ситуації, коли економічна рентабельність буде зростати (причому швидше обороту), то можливий перехід у положення 2 або 1. Це означатиме подолання кризи. Для досягнення такої ситуації доведеться провести жорстку раціоналізацію на підприємстві (особливу увагу слід звернути на упорядкування постійних витрат, це дасть можливість мобілізувати операційний важіль). Слід також ураховувати і можливості маніпулювання дебіторською та кредиторською заборгованостями (можливо, вдасться додатково "мобілізувати" якісь запозичені ресурси для вирішення власних проблем). У разі, коли економічна рентабельність не буде зростати або буде знижуватися, найбільш вірогідним сценарієм буде поглиблення кризи (перехід у квадрант 9, може бути через положення 6, хоча й один, і другий варіант не дає в цій ситуації бажаних результатів).

Розгляд літератури за даною темою дослідження показав, що для багатьох вітчизняних підприємств знаходження в квадрантах 6 і 7 – це не ознака кризи, а навіть ознака якоїсь стабільності в рамках тих умов зовнішнього середовища, які існують в Україні.

Підсумовуючи, слід зазначити, що підприємство знаходиться на стадії гальмування. Для покращення свого становища треба подумати про методи раціонування витрат і способи скорочення постійних витрат. Це, ймовірно, дозволить скоротити дефіцит ліквідних коштів і зробити положення ПрАТ "Чугуївський молочний завод" більш стійким та конкурентоспроможним. Також можна порекомендувати нормалізувати обсяги господарювання, що призведуть до підвищення прибутковості підприємства, а також переглянути політику залучення додаткових джерел фінансування.

Отже, під час формування фінансової стратегії підприємства потрібно звертати увагу на особливості галузі, її специфіку, наявність потенційних можливостей, сильних сторін, зменшити/ліквідувати загрози та слабкі сторони. Використання матриці фінансових стратегій дозволить підприємству адекватно приймати рішення про комплексне використання всіх активів і пасивів підприємства, прогнозувати свою майбутню діяльність та ефективно функціонувати. Та все ж таки за допомогою цього методу недостатньо висвітлені питання щодо модернізації виробництва, маркетингових питань, якості продукції, персоналу тощо. Тож вважається необхідним застосування матриць Франсона і Романа у поєднанні з іншими методами стратегічного аналізу.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Мартюшева Л. С. Роль і місце фінансової стратегії в системі базових та функціональних стратегій / Л. С. Мартюшева, О. О. Галєєва // Вісник Університету Банківської справи Національного Банку України. – 2011. – № 3(12). – С. 121–124. 2. Ансофф І. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / И. Ансофф. – 2007. – Режим доступа : <http://library.osseu.edu.ua/docs/Ansoff.pdf>. 3. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., [перераб. и доп.]. – К. : Изд. "Ника-Центр" ; "Эльга", 2004. – 659 с. 4. Бутиріна В. М. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства / В. М. Бутиріна, Г. А. Верещаєва // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21. – С. 177–182. 5. Партин Г. О. Фінансова стратегія у системі управління фінансами / Г. О. Партин, О. Я. Митрухіна // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : НЛТУ України. – 2009. – № 19.6. – С. 208–214. 6. Теслюк Н. П. Методичні основи розробки фінансової стратегії підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / Н. П. Теслюк ; Нац. трансп. ун-т. – К., 2006. – 20 с. 7. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатєва. – К. : Каравела, 2012. – 480 с. 8. Дорофєєв М. Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа в стратегическом финансовом анализе компании / М. Л. Дорофєєв // Финансы и кредит. – 2009. – № 23(359). – С. 23–27. 9. Івакіна І. Стратегічний аналіз / І. Івакіна. – Х. : Фактор, 2008. – 256 с.

10. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Стратегічне управління" для студентів спеціальності "Фінанси" денної форми навчання / укл. І. В. Журавльова, О. О. Порожняк. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2014. – 84 с.