

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАТРИЦІ ФРОНШОНА – РОМАНЕ

Анотація. Розглянуто систему показників господарської та фінансової діяльності, визначено роль положення у матриці Фроншона – Романе у процесі формування стратегії машинобудівного підприємства. Сформовано модель стратегії підприємства на засадах використання матриці Фроншона – Романе.

Аннотация. Рассмотрена система показателей хозяйственной и финансовой деятельности, определена роль положения в матрице Фроншона – Романе в процессе формирования стратегии машиностроительного предприятия. Сформирована модель стратегии предприятия на основе использования матрицы Фроншона – Романе.

Annotation. The system of economic and financial activity indicators, the position in the G. Fronshon and I. Romane matrix in the process of building enterprise strategy have been studied in the article. Model strategy on the basis of the G. Fronshon and I. Romane matrix has been formed.

Ключові слова: управління, стратегія, фінансова стратегія, матриця Фроншона – Романе, ефективність.

Нині діяльність підприємств, і особливо стратегічно важливих галузей української економіки, розвиток яких супроводжує залучення додаткових фінансових ресурсів, неможлива поза ґрунтовного фінансового планування, яке є складовою як розробки фінансових стратегій, так і формування фінансової політики підприємств.

Неможливо переоцінити вплив на фінансову політику підприємства процесів стратегічного планування, котре супроводжується формуванням механізму зміни фінансових результатів, значним покращенням фінансового стану підприємств.

Такий стан характерний для галузі машинобудування, яка динамічно розвивається і супроводжується процесами диверсифікації, освоєнням нових видів діяльності, застосуванням сучасних технологій, що вимагає змін у фінансовій політиці підприємств галузі.

Власне це, а також необхідність прийняття ефективних управлінських рішень на засадах стратегічного планування системи фінансів в умовах функціональної перебудови діяльності підприємств викликає потребу здійснення більш глибоких наукових досліджень у сфері фінансового планування їхньої діяльності.

Проблема планування змін у фінансовій політиці підприємств належить до категорії малодосліджених у вітчизняній економічній та управлінській науці. Методичною і теоретичною основою дослідження процесів формування фінансових стратегій стали наукові праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених.

Що оправда тут слід виділити низку моментів, які матимуть вирішальне значення для подальшого викладу матеріалу. По-перше, низка науковців розглядають формування фінансових стратегій як складову фінансового менеджменту підприємств – І. Бланк [1], З. Герасимчук та І. Вахович [2], О. Крайнік і З. Клепнікова [3], а також ряд інших, не менш відомих вчених. Це, до певної міри, не дозволяло побачити усю повноту впливу системи фінансового планування, фінансової політики на розвиток підприємств. По-друге, ряд дослідників зосередилася на питаннях управління фінансовою діяльністю або фінансовими результатами підприємств – А. Войцеховська [4], С. Герасименко [5], Б. Колас [6] тощо. Такий підхід, на думку автора, дозволяє уточнити коло питань, які пов'язані із формуванням фінансових стратегій підприємств. По-третє, ще є коло вчених, які зійшлися на думці, що неприділення належної уваги питанням фінансової діагностики на підприємстві може призвести до помилок у процесі планування фінансової політики – В. Артеменко та М. Белендир [7], О. Коніна [8] та багато інших. А тому слід діагностувати фінансову систему підприємства, щоб встановити сьогоденну потребу реалізації чітко визначених фінансових стратегій. Водночас такі підходи найчастіше знаходять своє втілення для підприємств, які опинилися у глибокому кризовому стані, на межі банкрутства. По-четверте, це коло вчених, які безпосередньо вивчали проблеми розробки та формування фінансових стратегій на підприємствах – І. Мойсеєнко [3], Ю. Путятин [9] та ін.

Як видно, ряд публікацій та робіт сучасних учених присвячено цій тематиці, однак, на думку автора, відсутні чітко систематизовані методологічні основи, оскільки існуючі підходи не пропонують моделі, які б задовольнили всі групи зацікавлених користувачів.

Недостатня розробленість цієї проблеми та її актуальність зумовили необхідність проведення дослідження в цьому напрямку.

Оснoвними цілями дослідження є: розкрити головні положення формування стратегії управління фінансами підприємства машинобудівельної галузі, механізм зміни результатів фінансової діяльності, запропонувати шляхи покращення фінансового стану підприємства машинобудівельної галузі.

Нині на підприємствах автомобілебудування однією із головних проблем є відсутність цілісної стратегії, спрямованої на забезпечення стійкості господарської та фінансової діяльності, а також на

Відображення у встановленні взаємозв'язку між слабкими і сильними сторонами, що властиві підприємству та зовнішніми можливостями та загрозами, що існують для нього. Саме це здійснюється в рамках SWOT-аналізу.

Вибір базової стратегії здійснюватимемо не основі загальної стратегічної моделі Портера, що ґрунтується на розгляді таких двох основних концепцій маркетингу і властивих їм альтернатив, як вибір цільового ринку і стратегічна перевага фірми. Останнє може знайти свій прояв в унікальності освоєної продукції чи у відносно низькій її ціні, що забезпечується шляхом зниження витрат на виробництво. Об'єднуючи ці дві концепції, модель М. Портера передбачає виділення базових стратегій.

Перша – стратегія переваг відносно витрат або цінових параметрів, у реалізації яких фірма орієнтується на широкий ринок збуту і масове виробництво продукції.

Друга – це стратегія диференціації, орієнтуючись на яку підприємство націлюється на широкий ринок, пропонуючи оригінальний товар, що має переваги перед аналогами.

Нарешті, третя стратегія – концентрація на специфічному сегменті ринку за рахунок низьких цін або унікальності запропонованого товару.

Для підприємства об'єкта дослідження ТОВ "Харківський завод підіймально-транспортного устаткування" пропонуємо поєднання перших двох видів стратегій, а саме – зростання ролі підприємств на ринку за рахунок удосконалення продукції та зниження витрат на виробництво.

Слід зазначити, що основним положенням формування фінансової стратегії підприємства є те, що стратегія управління фінансами має бути частиною загальної стратегії підприємства. Завдання керівництва підприємства полягає в тому, щоб сформулювати основні стратегічні цілі бізнесу і проконтролювати їх досягнення. Завдання менеджменту полягає в тому, аби правильно зрозуміти й досягти поставленої власником мети. І перше, й друге завдання не просто реалізувати, якщо немає певної загальної системи, що пов'язує власника з менеджментом і всі основні сторони діяльності бізнесу.

Наступним, і найважливішим, кроком буде формулювання відповідної й ефективно фінансової стратегії. Під фінансовою стратегією підприємства розуміють комплексне управління всіма активами і пасивами підприємства.

Усі можливі види фінансової стратегії можуть бути представлені у вигляді матриці фінансових стратегій фірми. Варіюючи в рамках даної матриці, можемо розглядати проблему в динаміці, даючи можливість не тільки формулювати фінансову стратегію, але і модифікувати (змінювати) її в результаті зміни якихось дуже важливих параметрів функціонування підприємства як такого.

Для вивчення даної матриці необхідно ввести кілька нових і дуже важливих категорій фінансового менеджменту.

$$\begin{aligned} \text{РГД} &= \text{БРЕІ} - \Delta\text{ФЕП} - \text{ВІ} - \text{ПМ}; \\ \text{РФД} &= \Delta\text{ПЗ} - \text{ФВ}_{\text{пз}} - \text{ПП} - \text{Д} - \text{ФВ}_{\text{ін}}; \\ \text{РФГД} &= \text{РГД} + \text{РФД}, \end{aligned}$$

де РГД – результат господарської діяльності;

РФД – результат фінансової діяльності;

РФГД – результат фінансово-господарської діяльності;

БРЕІ – бруто-результат експлуатації інвестицій;

$\Delta\text{ФЕП}$ – зміна фінансово-експлуатаційних потреб;

ВІ – виробничі інвестиції;

ПМ – продажі майна;

$\Delta\text{ПЗ}$ – зміна позикових засобів;

$\text{ФВ}_{\text{пз}}$ – фінансові витрати з позикових засобів;

ПП – податок на прибуток;

Д – дивіденди;

$\text{ФВ}_{\text{ін}}$ – фінансові витрати іншої діяльності.

Матриця фінансових стратегій дозволяє фінансовому менеджеру вирішити більшість з тих питань, що були поставлені вище (у зв'язку з досягненням РФГД оптимальної величини).

Дані цієї матриці були рекомендовані французькими вченими І. Романе та Ж. Франшоном (таблиця).

Таблиця

Матриця фінансових стратегій Франшома – Романа

| | РФД < 0 | РФД = 0 | РФД > 0 |
|---------|---------|---------|---------|
| РГД > 0 | 1 | 4 | 8 |
| РГД = 0 | 7 | 2 | 5 |
| РГД < 0 | 9 | 6 | 3 |

Квадранти 4, 8, 5 пов'язані зі створенням ліквідних засобів підприємством (деякий надлишок оборотних коштів). Квадранти 7, 6, 9 пов'язані зі споживанням ліквідних засобів підприємством (дефіцит оборотних коштів).

По горизонталі РФД пов'язаний зі зростанням запозичення засобів підприємством, тобто йдемо від негативного значення РФД до позитивного.

По вертикалі РГД пов'язаний з реалізацією фірмою інвестиційного проекту (масоване інвестування засобів). Тільки цим можна пояснити перехід від позитивного РГД (прекрасна можливість почати реалізацію інвестиційного проекту) до негативного РГД (ситуація значного інвестиційного вкладення засобів).

Отже, як видно із таблиці, протягом аналізованого періоду підприємство ТОВ "ХЗ ПТУ" перебувало у квадранті 4 матриці фінансових стратегій Франшома – Романа, у 2007 р., а вже протягом кризових та післякризових років – у квадранті 1 (період з 2008 до 2010 рр.).

Дані отримані результати свідчать про те, що протягом аналізованого періоду результат фінансової діяльності підприємства значно погіршився, здобув від'ємне значення, отже, і результат фінансово-господарської діяльності декілька знизився, здобув слабко негативне значення, приближене до нуля.

Той факт, що протягом 2007 року підприємство знаходилося у квадранті матриці 4, свідчить про те, що у підприємства було достатньо коштів для реалізації інвестиційного проекту, спостерігався деякий

надлишок оборотних активів. Дане положення підприємства свідчило про необхідність розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності.

Однак слід відзначити, що протягом останніх аналізованих років підприємство скоротило обсяг залучених ресурсів, яку довгостроковій, так і короткостроковій перспективах. Отже, відбулося зниження впливу фінансового важеля, що знижується рентабельність власних коштів підприємства.

Також такий перехід та стабільне положення у ньому підприємством протягом трьох років свідчить про високий рівень можливості підприємства для реалізації інвестиційного проекту. Найбільш позитивним варіантом розвитку для цього підприємства ТОВ "ХЗ ПТУ" є перехід його до квадранта 4, який підприємство займало у до кризовому періоді. Такий перехід є можливим лише у разі збереження можливості нарощування запасу фінансової міцності за рахунок мобілізації ефекту фінансового важеля, що надасть можливість підприємству нарощувати обсяги виробництва.

Отже, для покращення фінансового становища підприємству ТОВ "ХЗ ПТУ" необхідно обрати стратегію скорочення фінансово-експлуатаційних потреб, тобто зменшення вартості запасів та сум дебіторської заборгованості, ізбільшати користуватися коштами кредиторів. Це дозволить наростити рентабельність активів і зростуть темпи зростання обороту підприємства.

Щодо управління дебіторською заборгованістю, яка складає на кінець аналізованого періоду близько 50 оборотних активів підприємства, то найбільш ефективними будуть такі шляхи:

- 1) визначення термінів прострочених залишків на рахунках дебіторів і порівняння цих термінів із середніми показниками в галузі, показниками конкурентів і даними минулих років;
- 2) періодичний перегляд граничної суми кредиту, виходячи з реального фінансового становища клієнтів;
- 3) якщо виникають проблеми з одержанням грошей, то необхідно вимагати заставу на суму, не меншу, ніж сума на рахунку дебітора;
- 4) використання арбітражних судів для стягнення боргів при наявності порук чи гарантій;
- 5) продаж рахунків дебіторів факторинговій компанії чи банку, що надає факторингові послуги, якщо це вигідно;
- 6) при продажу великої товарної партії негайне виставлення рахунку покупцю;
- 7) використання циклічної виписки рахунків для підтримання одноманітності операцій;
- 8) відправлення поштою рахунків покупцям за декілька днів до настання терміну платежу;
- 9) страхування кредитів для захисту від значних збитків за безнадійними боргами;
- 10) обминання дебіторів з високим ризиком, наприклад, якщо покупці належать до країни чи галузі, що переживають істотні фінансові труднощі.

Формування фінансових стратегій підприємства є невід'ємною складовою його загальних стратегій, в основі розробки яких повинен бути покладений множинний вибір.

Вибір фінансової стратегії автор пропонує робити на основі використання матриці фінансових стратегій, що дозволяє підприємствам адекватно приймати рішення про комплексне використання всіх активів і пасивів.

Перехід із квадранта у квадрант даної матриці уможливіє аналіз стратегії підприємства в динаміці. Тут існує величезна кількість можливих сценаріїв, але якщо вдається точно ідентифікувати положення фірми в тому або іншому квадранті, то кількість можливих варіантів розвитку обмежиться.

Розробка механізму прогнозування зміни результатів фінансової діяльності підприємств дає змогу встановити шляхи покращення фінансового стану підприємств.

Як видно, питання формування фінансових стратегій є надзвичайно важливим для подальшого ефективного функціонування підприємства, вимагає додаткових досліджень.

Наук. керівн. Журавельова І. В.

Література: 1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебн. курс / Бланк И. А. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2001. – 528 с. 2. Герасимчук З. В. Финансовый менеджмент: навч. посібн. / Герасимчук З. В., Вахович І. М. – Луцьк: Надстир'я, 2004. – 520 с. 3. Путятин Ю. Механизмы финансовой стратегии предприятия / Путятин Ю. // Бизнес Информ. – 1999. – № 5–6. – С. 86–88. 4. Войцеховская А. Антикризисное управление финансами предприятия / Войцеховская А. // Вісник Київського інституту бізнесу і технологій. – 2005. – № 1(2). – С. 70–72. 5. Герасименко С. С. Передбачення фінансового стану підприємства при оцінці його здатності до продовження діяльності / Герасименко С. С., Головач Н. А. // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4(22). – С. 2–4. 6. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: учебн. пособ. / Коласс Б.; пер. с франц. под ред. проф. Я. В. Соколова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с. 7. Артеменко В. Г. Финансовый анализ / Артеменко В. Г., Беллендир М. В. – М.: Дело и Сервис; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 305 с. 8. Коница О. В. Финансовая диагностика: учебн. пособ. / Коница О. В. – Волгоград: Деловой мир, 1998. – 265 с. 9. Мойсеенко І. С. Фінансове планування на підприємстві / Мойсеенко І. С. // Фінанси України. – 2000. – № 9. – С. 155–158. 10. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций / Савчук В. П. – К.: Издательский дом "Максимум", 2009. – 600 с. 11. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: монографія / Швиданенко Г. О., Олексюк О. І. – К.: КНЕУ, 2008. – 192 с.