

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

Анотація. Розглянуто модель визначення фінансової стратегії на основі матриці Франсона – Романе для підприємства транспортної галузі. Визначено фінансову стратегію для Харківського вагоноремонтного заводу. Запропоновано напрями оптимізації фінансової стратегії для досліджуваного підприємства.

Аннотация. Рассмотрена модель определения финансовой стратегии на основе матрицы Франсона – Романе для предприятия транспортной отрасли. Определена финансовая стратегия для Харьковского вагоноремонтного завода. Предложены направления оптимизации финансовой стратегии для данного предприятия.

Annotation. A model of determining financial strategy based on the matrix by Franshon – Romane for the transport industry has been considered. Financial strategy for the Kharkiv wagon repair plant has been identified. Ways to optimize the financial strategy of the enterprise have been proposed.

Ключові слова: матриця Франсона – Романе, фінансова стратегія, результат господарської діяльності, результат фінансової діяльності, результат фінансово-господарської діяльності.

В умовах ринкової економіки управління фінансами охоплює усю систему управління підприємствами. Основою для прийняття управлінських рішень на підприємстві виступає стратегічне планування. Система стратегічного планування дає можливість визначити напрями та темпи розвитку суб'єкта господарювання, а також реалізувати ряд структурних й організаційних змін із метою підвищення його конкурентоспроможності.

Метою статті є визначення стратегічної позиції підприємств транспортної галузі на прикладі Комунального підприємства Харківського вагоноремонтного заводу (КП "ВАРЗ").

Одним з інструментів визначення сприятливих та несприятливих наслідків управлінських рішень виступає матриця фінансових стратегій, що була розроблена Ж. Франшоном та І. Романе. Матриця дає можливість сформулювати об'єктивне та інформативне уявлення щодо фінансового стану підприємства та напрямів його розвитку [1; 2].

Матриця фінансових стратегій базується на розрахунку трьох основних показників: результат господарської діяльності (РГД), результат фінансової діяльності (РФД) та результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) [2].

Результат господарської діяльності відображає рівень ліквідності підприємства у результаті реалізації усіх операцій, що відносяться до звичайної діяльності. РГД визначається за такою формулою [3]:

$$\text{РГД} = \text{БРЕІ} - \Delta\text{ФЕП} - \text{ВІ} + \text{ПМ}, \quad (1)$$

де БРЕІ – брутто-результат від експлуатації інвестицій;

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

ВІ – виробничі інвестиції;

ПМ – звичайні продажі майна.

Результат фінансової діяльності показує фінансову політику підприємства з урахуванням залучення позикових коштів. РФД розраховується за формулою:

$$\text{РФД} = \Delta\text{ПК} - \text{ФВ} - \text{ПП} - \text{ВД} + \text{ЕА} - \text{УФ} - \text{ДФсер} + \text{ОПУ}, \quad (2)$$

де $\Delta\text{ПК}$ – зміна позикового капіталу за звітний період;

ФВ – фінансові витрати;

ПП – податок на прибуток від звичайної діяльності;

ВД – виплачені дивіденди;

ЕА – суми, що отримані від емісії акцій;

УФ – кошти, вкладені в статутні фонди інших підприємств;

ДФсер – довгострокові фінансові інвестиції;

ОПУ – отримані відрахування від прибутку заснованих підприємств і доходи від інших довгострокових фінансових вкладень.

Результат фінансово-господарської діяльності характеризує можливість підприємства відповідати за власними зобов'язаннями, виплачувати дивіденди, інвестувати у основні засоби, покривати поточні фінансово-

експлуатаційні потреби. РФГД розраховується як:

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

Значення РГД, РФД та РФГД можуть бути більшими, меншими або приблизно рівними нулю. Відповідно до отриманих значень розрахованих показників складається матриця фінансових стратегій, що дає можливість визначити як поточну стратегічну позицію підприємства, так і можливий його подальший напрям розвитку.

Відповідно до матриці виділяють дев'ять типів фінансової стратегії, серед яких виділяють три групи стратегій: квадрати 1, 2, 3 (по діагоналі) – зона рівноваги, що характеризується посередніми результатами діяльності підприємства;

квадрати 4, 5, 6 (правий кут над діагоналлю) – зона успіхів, що характеризується притоком грошових коштів хоча б від одного з видів діяльності;

квадрати 7, 8, 9 (лівий кут під діагоналлю) – зона дефіциту, що характеризується відтоком грошових коштів хоча б від одного з видів діяльності підприємства [4].

На основі матриці Франсона – Романа слід визначити фінансові стратегії КП "ВАРЗ" за 2011 – 2013 роки. Результати розрахунку показників для побудови матриці наведені у табл. 1.

На основі отриманих значень варто побудувати матрицю фінансових стратегій та визначити місце КП "ВАРЗ" у ній.

Таблиця 1

Результати господарської та фінансової діяльності КП "ВАРЗ" за 2011 – 2013 роки

Показники	Роки		
	2011	2012	2013
РГД	-683,5	-2 915,5	-802
РФД	-51	29	-41
РФХД	-734,5	-2 886,5	-843

Значення РФД протягом 2011 та 2013 років займають незначну частку у сумі фінансової та господарської діяльності, тому слід вважати, що РФД \approx 0. У 2012 році КП "ВАРЗ" має прибуток від фінансової діяльності. Враховуючи розмір РФД у інших роках доцільно вважати, що РФД у 2012 році більше нуля. Матриця Франсона – Романа для КП "ВАРЗ" подано у вигляді табл. 2.

Таблиця 2

Матриця фінансових стратегій КП "ВАРЗ" за 2011 – 2013 роки

	РФД < 0	РФД \approx 0	РФД > 0
РГД > 0	1	4	6
РГД \approx 0	7	2	5
РГД < 0	9	8	3

Як видно з побудованої матриці, протягом 2011 року підприємство знаходилося у квадраті 8, що належить до зони дефіциту. Таке становище спричинено відтоком грошових коштів з усіх видів діяльності протягом аналізованого періоду.

У 2012 році досліджуване підприємство перемістилось у квадрат 3, що відноситься до зони рівноваги та має назву "Хитка рівновага". У цьому квадраті достатньо важко втриматись. Рівноважний стан можна зберегти за рахунок накопичення заборгованості, оскільки підприємство не відпрацьовує вкладені в нього кошти. Підприємству необхідно вкладати позикові кошти у виробництво й погашати заборгованість за рахунок отриманого прибутку, а також прискорити обіг усього капіталу. У разі вдалої реалізації запропонованих дій підприємство переміститься у квадрат 5 та буде збільшувати прибуток після кожного виробничого циклу. У разі невдалих спроб реалізації запропонованих заходів та подальшого накопичення заборгованості підприємство переміщується у квадрат 8, що й спостерігається у КП "ВАРЗ" [4].

Квадрат 8 має назву "Дилема" та вказує на нестачу ліквідних коштів у результаті збільшення заборгованості підприємства. У випадку високих значень показників рентабельності продажів та рентабельності капіталу можливе переміщення у квадрат 7. Цей квадрат має назву "Епізодичний дефіцит" та характеризується неузгодженістю строків надходження й використання інвестицій [4 – 5].

Якщо показники рентабельності знижуються та мають від'ємні значення, то підприємство може зміститися у квадрат 9, що називається "Кризовий стан". Даному квадрату відповідає від'ємне значення виробничої та фінансової діяльності, а отже, й від'ємна рентабельність та невиконання умов ліквідності [4 – 5].

Оскільки у даному випадку на зсув підприємства у майбутньому періоді значно впливає рентабельність, то потрібно розглянути значення коефіцієнтів рентабельності КП "ВАРЗ" за 2011 – 2013 роки (табл. 3).

Показники рентабельності КП "ВАРЗ" за 2011 – 2013 роки

Показники	2011 рік	2012 рік	2013 рік
Рентабельність активів (капіталу)	0,39	-0,0003	-0,05
Рентабельність власного капіталу	-1,05	-0,002	-0,68
Валова рентабельність реалізованої продукції	-0,02	-0,34	-0,23
Операційна рентабельність реалізованої продукції	0,25	0,01	-0,19
Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,24	-0,0002	-0,2
Валова рентабельність основної діяльності	-0,04	-0,68	-0,37
Рентабельність операційної діяльності	0,23	0,004	0,15

Значення розрахованих коефіцієнтів досліджуваного підприємства за 2011 – 2013 роки мають негативну динаміку та вказують на нерентабельну діяльність.

Таким чином, можна зробити висновок про високу вірогідність переходу у майбутніх періодах КП "ВАРЗ" з квадрату 8 до квадрату 9.

З метою оптимізації фінансової стратегії КП "ВАРЗ" доцільно протягом поточного року провести ряд таких заходів:

збільшити частину ринку на 20 %;

розширити асортимент на 10 %;

знижити витрати на 15 %;

запровадити використання сучасного енергозберігаючого обладнання;

розробити ефективну систему преміювання робітників залежно від складності та швидкості виконання робіт.

Запропоновані заходи сприятимуть притоку грошових коштів від основного виду діяльності підприємства, матимуть позитивний вплив на рентабельність й ліквідність КП "ВАРЗ", а отже, сприятимуть оптимізації його фінансової стратегії.

Отже, було визначено фінансову стратегію для Харківського вагоноремонтного заводу за допомогою матриці Франсона – Романа та запропоновано напрями оптимізації стратегії.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Дорофеев М. Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа в стратегическом финансовом анализе компании / М. Л. Дорофеев // Финансы и кредит. – 2009. – № 23(359). – С. 51–56. 2. Финансовый менеджмент и практика / Т. Б. Крылова, Т. Б. Балабанов, Е. В. Быкова и др. ; под ред. Е. С. Стояновой. – [6-е изд.]. – М. : Перспектива, 2001. – 656 с. 3. Стоянов Е. А. Экспертная диагностика и аудит финансово-хозяйственного положения предприятий / Е. А. Стоянов, Е. С. Стоянова. – М. : Перспектива, 2002. – 89 с. 4. Методичні рекомендації до виконання контрольних робіт з дисципліни "Економічна діагностика" для студентів заочної форми навчання напрямку "Економіка підприємства" / укл. Д. А. Горювий, К. О. Горова. – Х. : Вид. ХНАДУ, 2012. – 56 с. 5. 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, 2010. – 24 с.