

УДК 658.15 (045)

Г. В. Даценко

*Київський національний торговельно-економічний університет***ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТІВ МОДЕЛІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ В РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті автором досліджено моделі життєвого циклу підприємств, вивчено різні комбінації фінансових завдань та розроблено рекомендації з формування стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств із використанням моделі життєвого циклу.

Ключові слова: життєвий цикл, підприємство, фінансові ресурси, управління, фінансова стратегія.

В статье автором исследованы модели жизненного цикла предприятий, изучены различные комбинации финансовых задач и разработаны рекомендации по формированию стратегии управления финансовыми ресурсами машиностроительных предприятий с использованием модели жизненного цикла.

Ключевые слова: жизненный цикл, предприятие, финансовые ресурсы, управление, финансовая стратегия.

The models of life cycle of enterprises are investigational in the article an author, different combinations of financial tasks are studied and recommendations are developed from forming of strategy of management of machine-building enterprises financial resources with the use of model of life cycle.

Keywords: life cycle, enterprise, financial resources, management, financial strategy.

Відповідно до діалектики розвитку кожне підприємство зароджується, розвивається, слабшає й припиняє своє існування або переходить на новий щабель розвитку. З точки зору теорії життєвого циклу, кожне підприємство, в тому числі машинобудівне, розвивається за певним циклом, проходячи при цьому кілька стадій: народження, зростання, зрілість, спад і банкрутство. Фатальний характер кривої життєвого циклу очевидний, оскільки він характеризує дію законів циклічного розвитку та зниження ефективності еволюційного вдосконалення систем з урахуванням динаміки ринкової рівноваги, тобто попиту, пропозиції, обсягу продажу і ціни рівноваги.

Життєвий цикл дозволяє визначити різні проблеми, які виникають у машинобудівних підприємств протягом усього періоду їх розвитку, і уточнити різні комбінації фінансових завдань, котрі успішно направляють їх діяльність.

Науково-теоретичні аспекти проблем стратегічного фінансового планування, питання розробки фінансової стратегії відображені в працях багатьох науковців: В. Аранчія, М. Алексєєвої, І. Балабанова, С. Баруліна, І. Бланка, Є. Брігхема, О. Віханського, Ю. Воробйова, В. Гриньової, Т. Данилова, В. Євтушевського, А. Поддерьогіна, О. Стоянової, М. Треньова, О. Тридіда, Є. Уткіна та інших. Однак залишаються невирішеними питання структуризації процесу формування стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств в умовах мінливого глобального фінансового середовища, що обумовлює необхідність подальшого дослідження та вироблення практичних рекомендацій у цій сфері.

Метою статті є уточнення моделей життєвого циклу підприємств, дослідження різних комбінацій фінансових завдань та розробка рекомендацій з формування стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств із використанням моделі життєвого циклу.

Доцільна й розумна стратегія управління фінансовими ресурсами має розроблятися на кожній окремій стадії життєвого циклу машинобудівного підприємства.

Стратегія управління фінансовими ресурсами – це не є щось раз і назавжди задане, а система, яка постійно змінюється, прогресує та вдосконалюється, вона зберігає еволюційний характер господарської діяльності машинобудівного підприємства. Більшості машинобудівних підприємств у нашій країні була властива стратегія виживання, що, по суті, була концептуальною основою прийняття всіх стратегічних рішень. У цей час машинобудівні підприємства перейшли до базової стратегії стабілізації й обмеженого зростання, що в корені міняє стратегічні орієнтири підприємств і змушує їх по-новому оцінити значимість стратегії управління фінансовими ресурсами. Найбільш рентабельні й високоефективні підприємства на сьогодні перейшли до стратегії розвитку й активного зростання.

Саме тому, необхідно розробити рекомендації з формування стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств із використанням моделі життєвого циклу, оскільки найважливіші параметри стратегічного управління фінансовими ресурсами першорядно пов'язані з конкретним етапом розвитку підприємства.

Особливості фінансової діяльності машинобудівного підприємства, що перебуває на різних стадіях свого життєвого циклу, полягають у різних рівнях інвестиційних потреб (а відповідно, і різних темпах приросту загального обсягу фінансових ресурсів); різних можливостях залучення позичкового капіталу; рівні диверсифікованості фінансових операцій; рівні фінансового ризику тощо.

У період народження будь-яке підприємство головним чином зіштовхується із проблемами виживання, які виникають у фінансовій сфері у вигляді труднощів з коштами: йому необхідно знайти засоби не тільки безпосередньо на покриття господарських витрат, але також і на здійснення необхідних інвестицій для свого майбутнього розвитку. Для починаючого машинобудівного підприємства бажаним є використання низько ризикового власного фінансування й внутрішніх джерел грошових коштів, а також короткострокових засобів фінансування. Підходи до фінансування активів на цій стадії мають бути консервативними.

В період зростання прибуток дозволяє вирішити проблеми з коштами, відбувається зміна мети з рентабельності на економічне зростання: якщо в попередньому періоді машинобудівне підприємство шукає короткострокові засоби фінансування, то на даній стадії йому необхідні середньострокові й довгострокові джерела, які дозволяють підтримати зростання за допомогою інвестування. Стратегія управління фінансовими ресурсами у цей період носить найбільш складний характер за рахунок необхідності забезпечення високих темпів розвитку фінансової діяльності підприємства.

На стадії народження чисті грошові потоки вкрай негативні й це, звичайно, виправдано. На другому етапі спостерігається ситуація, коли чисті грошові потоки або розумно збалансовані, тобто нейтральні, або незначно негативні, що пояснюється швидким зростанням і великою потребою в капіталовкладеннях. Конкретна величина чистих грошових потоків залежить від норми, темпів зростання й потреби в додаткових інвестиціях у постійний (фіксований) капітал, робочий капітал та інші поточні виробничі потреби.

На стадії зрілості бізнес-ризик скорочується ще більше й досягає середнього значення, тому машинобудівне підприємство може дозволити собі до деякого розумного ступеня збільшити фінансовий ризик. Грошові надходження в цей період приймають стійке позитивне значення, і отримана комбінація ризиків дозволяє безбоязно звертатись до позик і кредитів, ніж як раніше використовувати винятково власні фінансові ресурси. Ризик і дохід взаємозалежні прямо пропорційно, так що

дохід, необхідний на боргове фінансування, повинен завжди бути менший, ніж той, що потрібен на власне фінансування для того самого машинобудівного підприємства, тобто борг є більш дешевим для підприємства. Це є логічним та обґрунтованим з погляду перспектив підприємства; оскільки борг є більш ризикованим джерелом фінансових ресурсів для підприємства, то воно повинно здійснювати політику скорочення витрат для відшкодування виникнення додаткового ризику. Тому збільшення фінансового ризику за рахунок використання позикових джерел фінансування не приводить до одержання неприйняттого загального комбінованого ризику, а дешеве боргове фінансування збільшує розмір залишкового прибутку, одержуваного підприємством. Таким чином, прибуток, отриманий зрілим машинобудівним підприємством, що використовує боргове фінансування, поліпшує його фінансовий стан, і показник віддачі на власний капітал виглядає навіть більш вигідно, оскільки менше власного капіталу потрібно для забезпечення розвитку й процвітання діяльності.

Все це стає ще важливішим у міру досягнення фінальної стадії життєвого циклу, коли стає ясно, що продукт незабаром повинен зникнути з ринку. Якщо борг дешевший од власного капіталу, то для акціонерів вигідніше з фінансових позицій вилучити свої інвестиції з «умираючого» бізнесу якомога раніше, замінивши їх борговим фінансуванням (зовнішніми джерелами фінансових ресурсів). Ясно, що для кредиторів неприйнятне несення ризику акціонерів (власників), але часто доцільніше позичити гроші під залишкову вартість активів, збережених за необхідності, і нерозривно пов'язаних з бізнесом до остаточної ліквідації. Отже, основним джерелом фінансування на стадії занепаду стає боргове фінансування, що асоціюється з високим фінансовим ризиком, яке частково відшкодовує на цій фінальній стадії життєвого циклу практично повністю відсутній бізнес-ризик. По мірі того, як зростання уповільнюється, показник відпливу коштів скорочується, тоді як фінансові ресурси, отримані за рахунок реалізації продукції (тобто валового прибутку) зростають, що знаходить своє відображення в позитивному сальдо чистих грошових потоків на стадії зрілості. На заключній стадії життєвого циклу одночасно риплив і відплив коштів скорочуються, але чисті грошові потоки мають бути, щонайменше, нейтральними, оскільки в протилежному випадку виробництво необхідно негайно припинити.

Відомо, що просування на стадію зрілості являє собою значну зміну в стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств. Будь-які спроби збільшити ринкову частку на цьому етапі викликають різкий опір і протидію з боку конкуруючих економічних агентів. Ключове завдання цієї фази – збереження, забезпечення й підтримка займаної (належної підприємству) ринкової частки настільки довго, наскільки ринковий попит буде це виправдовувати – тобто поліпшення фінансових аспектів маркетингової стратегії, але, в той же час, і пошук можливостей ефективного збільшення прибутку, які в сукупності зможуть поліпшити загальний показник віддачі на вкладений капітал. Ця фундаментальна зміна фокусів з управління процесом зростання на поліпшення значення показника прибутку – дуже складне, важке та одночасно важливе завдання для більшості машинобудівних підприємств. Разом з тим, якщо машинобудівне підприємство усвідомлює неможливість подальшого розвитку в сфері первинних виробничих інтересів, то йому варто перейти до диверсифікованої стратегії, інвестуючи кошти в нові продукти, ринки й сфери діяльності.

На останній стадії – стадії старіння, економічного спаду – домінуючим стилем і стратегією стає скорочення витрат з метою забезпечення, принаймні нейтрального рівня показника чистих грошових потоків. Продукт «зникає» на цій стадії, хоч сам

процес може розтягтися в часі на невідомий тривалий строк (відомі випадки, коли процес «вмирання» розтягувався не на одне десятиліття), але певні добре «розкручені» і впроваджені ідеї можуть бути запущені заново, відновлені в якості нових продуктових стратегій із власними характеристиками та відособленими параметрами. Однак навіть при переміщенні із третьої стадії на заключну, бізнес-ризик ще зберігається (хоча й незначний); він тепер асоціюється лише безпосередньо із продуктом і з тим, як довго він буде ще існувати (тобто фактично, як довго буде існувати ринковий попит на нього) і як швидко він остаточно зникне. На останній стадії, як правило, не спостерігається позитивного сальдо чистих грошових потоків, і якщо не вживати певних заходів, спрямованих на скорочення витрат для підтримки чистих грошових потоків, машинобудівне підприємство може збанкрутувати ще до того, як ринковий попит скоротиться до нуля й продукт фактично зникне [1–4].

Таким чином, важливим моментом формування фінансової стратегії є врахування стадії життєвого циклу підприємства і продукції, яку воно виробляє, а також обраної фінансової та маркетингової політики. З огляду на це виділяють такі типи фінансових стратегій:

– експансійна стратегія (стратегія розширення) – обирається в тому випадку, коли підприємство веде так звану агресивну політику: планує придбання (поглинання) інших підприємств, розширення виробництва, захоплення значної частки ринку, вихід на нові ринки збуту. Її застосування є доцільним, якщо продукція підприємства перебуває на стадії запровадження, становлення чи піднесення і підприємство має достатній трудовий та фінансовий потенціали для здійснення перелічених вище заходів. У цьому випадку підприємство активно залучає кредити, здійснює реальні і фінансові інвестиції, витрачає значні кошти на рекламу, скорочує розмір дебіторської заборгованості, збільшує оборотність капіталу тощо;

– стратегія поступового розвитку – характерна для більшості промислових підприємств. Такий тип стратегії передбачає спрямування суб'єкта господарювання на поступове нарощення обсягів діяльності, зростання прибутковості та покращення його основних фінансових і виробничо-економічних показників та характеристик, забезпечення стабільного фінансового стану. Фінансовий аспект такої стратегії полягає у визначенні оптимального рівня співвідношення залучених і власних коштів для підтримки поточної платоспроможності підприємства на належному рівні, зростанні рівня рентабельності продукції за рахунок зниження її собівартості, збільшення оборотності обігових коштів тощо;

– захисна стратегія – передбачає незначне зменшення виробничих потужностей, часткове чи повне згортання інвестиційної та інноваційної діяльності задля збереження певного рівня прибутковості і фінансової стійкості підприємства при негативному впливі на його діяльність ендогенних та екзогенних факторів;

– стабілізаційна стратегія – виникає у разі тимчасової втрати підприємством платоспроможності, порушення структури балансу, погіршення показників діяльності. Фінансовим менеджерам чи аналітикам у такому разі потрібно проаналізувати виробничо-господарську діяльність підприємства за декілька попередніх періодів, виявити проблемні місця і причини їх виникнення, окреслити основні шляхи їх вирішення та визначити перелік стабілізаційних заходів;

– антикризова стратегія – реалізується у випадках, коли підприємство перебуває в кризовому стані і потребує санації. Передбачає комплекс заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності (ліквідності), кредитоспроможності, стабілізацію його фінансового стану. У такому разі фінансовій службі підприємства слід особливу увагу звернути на оптимальне використання наявних ресурсів, забезпечення

стабільного зниження вартості використовуваного капіталу, зменшення дебіторської заборгованості, скорочення матеріальних витрат, продаж або здачу в оренду нерентабельних основних засобів тощо [5, с. 38].

Проведене дослідження дозволяє зробити висновки, що одним з найважливіших завдань фінансової діяльності машинобудівного підприємства на всіх стадіях його життєвого циклу є збереження припустимого рівня фінансового ризику, оптимальної фінансової стійкості. Як відомо, фінансова стійкість підприємства – це здатність суб'єкта господарювання функціонувати й розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у мінливому внутрішньому та зовнішньому середовищі, що гарантує його постійну платоспроможність й інвестиційну привабливість у межах припустимого рівня ризику [6, с. 619]. Фінансова стійкість є відображенням стабільного перевищення доходів над витратами, забезпечує вільне маневрування коштами машинобудівного підприємства й шляхом їх ефективного використання сприяє безперервному процесу виробництва та реалізації продукції. Тому фінансова стійкість формується в процесі всієї виробничо-господарської діяльності і є головним компонентом загальної стійкості підприємства. Таким чином, сутність фінансової стійкості визначається ефективним формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів.

Упродовж останніх років в Україні наявна тенденція кризового фінансового стану машинобудівного підприємства. Це свідчить про відсутність продуманої, доцільної фінансової стратегії на підприємствах, неоптимальному поєднанні елементів стратегічного менеджменту. Тому, на нашу думку, необхідно розробити рекомендації щодо оптимізації стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств і забезпечення фінансової рівноваги в процесі їх розвитку.

Відновлення фінансової стійкості машинобудівного підприємства, на нашу думку, може бути досягнуте за рахунок збільшення обсягу власних фінансових ресурсів шляхом скорочення суми постійних витрат, зниження рівня змінних витрат, своєчасної реалізації майна, що не використовується, а також шляхом скорочення обсягу споживання власних фінансових ресурсів за рахунок здійснення дивідендної політики, адекватної кризовому фінансовому розвитку підприємства з метою збільшення чистого прибутку, що направляється на виробничий розвиток, скорочення зовнішніх соціальних і інших програм машинобудівного підприємства, котрі фінансуються за рахунок їх прибутку, оптимізації інвестиційної активності підприємств тощо.

Підвищення фінансової стійкості можливе за допомогою реструктуризації бізнесу за такими напрямками: 1) розмежування прав власності між власниками підприємства для визначення економічних інтересів учасників; 2) ліквідація, скорочення, консервація, передача в оренду нерентабельних виробництв і активів; 3) створення дочірніх підприємств для підвищення відповідальності керівників підрозділів і зниження податкового тиску.

Фінансова стійкість у тривалому періоді може бути досягнута тільки на основі стійкого зростання підприємства. Деякі пропозиції щодо розробки стратегії управління фінансовими ресурсами наведені в табл. 1.

Вказані пропозиції є підставою для здійснення в подальшому відповідних розрахунків щодо розробки фінансової стратегії. Слід зазначити, що не існує єдиної стратегії для всіх підприємств. Кожне підприємство є своєрідним, тому і процес розробки стратегії для кожного окремого підприємства залежить від його позиції на ринку, динаміки розвитку, потенціалу, стадії життєвого циклу, стану економіки та інших факторів.

Таблиця 1. Пропозиції щодо розробки стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств

№ з/п	Пропозиція	Вплив на розділи балансу	
		Актив	Пасив
1	Скорочення довгострокових фінансових вкладень шляхом продажу акцій дочірніх підприємств, що не приносять достатнього доходу у вигляді дивідендів / Формування прибутку від продажу акцій дочірніх підприємств, що не приносять достатнього доходу у вигляді дивідендів	-А1	+П3
2	Зниження витрат на виробництво продукції шляхом зниження ціни закупівель сировини та комплектуючих / Формування прибутку за рахунок зниження матеріальних витрат	-3	+П3
3	Одержання чистого прибутку за підсумками 2010 р. в обсягах не менше чистого прибутку за I квартал 2010 р.	-	+П3
4	Одержання довгострокових кредитних ресурсів	-	+П4

Враховуючи сформульовані положення, зміст використання ефектів моделі життєвого циклу в розробці стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства з позицій процесного підходу полягатиме у системній діяльності з пошуку, формування (розвитку) та забезпечення умов реалізації можливостей підприємства, які сприятимуть досягненню його цілей, підвищенню його адаптованості до мінливого зовнішнього середовища або формуванню власних вимог до такого середовища. Причому акцентування уваги на підвищенні адаптованості відповідатиме логічному ланцюжку підпорядкованості «потенціал → цілі → стратегія управління», відповідно формування власних вимог до мікрооточення витікає із розробки випереджальних цілей у ланцюжку «цілі → потенціал → стратегія».

Це дозволить підприємству відчувати життєву необхідність стратегічного управління та стратегічного аналізу можливого кризового стану з метою усунення дестабілізуючих факторів середовища.

Бібліографічні посилання і примітки

1. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – М., 2006. – 711 с.
2. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління / В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська. – К.: Знання, 2007. – 287 с.
3. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.
4. Аранчій В.І. Фінансова стратегія у системі управління підприємством / В.І. Аранчій // Вісник Полтавської державної академії. – № 2. – 2010. – С. 156–159.
5. Колісник М.К. Фінансова санація та антикризове управління підприємством / М.К. Колісник. – К.: Кондор, 2007. – 272 с.
6. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – 7-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2002. – 704 с.

Надійшла до редколегії 01.08.2010.