

Лукашова К.А.

*Научный руководитель: д.э.н, профессор Н.В. Чайковская
Муромский институт (филиал) федерального государственного образовательного
учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»
602264, г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, 23
E-mail: your.own.torturer@yandex.ru*

Формирование финансовой стратегии промышленного предприятия (на примере АО «Муромский ремонтно-механический завод»)

В обеспечении эффективной финансовой деятельности и поддержании высокого финансового результата важную роль играет финансовая стратегия предприятия. Финансовая стратегия представляет собой систему формирования и реализации целей предприятия путем эффективного привлечения и использования финансовых средств, позволяющих обеспечить финансовую деятельность предприятия, координацию денежных потоков.

В данной работе отразим процесс формирования финансовой стратегии промышленного предприятия на примере АО «Муромский ремонтно-механический завод», основным видом деятельности которого является производство комплектующих изделий к железнодорожному и автодорожному транспорту.

На начальном этапе разработки стратегии необходимо дать оценку внутреннему финансовому потенциалу организации, выявить проблемные зоны ее финансовой деятельности [1]. По результатам анализа финансовой деятельности АО «МРМЗ» были определены основные недостатки в функционировании его финансовой сферы.

1) Снижение рентабельности продукции. Рентабельность продукции была на низком уровне уже в 2015 году – с каждого рубля затраченного на производство продукции предприятие имело 4,8% прибыли, в 2016 году – 4,5%, а в 2017 году – 2,1%.

2) Рост дебиторской задолженности. Показатель иммобилизации средств в расчетах на 2017 год равен 0,56 или 56% от общей величины капитала. Доля дебиторской задолженности в оборотных активах достигла 70%.

3) Отрицательный чистый денежный поток по текущим операциям. В 2017 году динамика денежных средств отрицательна, существенный приток наблюдался по финансовым операциям, МРМЗ требовались кредитные ресурсы для финансирования текущих расходов.

4) Увеличение кредитозависимости. Коэффициент автономии на 2017 год снизился до 0,5, что говорит о снижении финансовой независимости предприятия.

Для разработки финансовой стратегии воспользуемся матрицей финансовых стратегий Франсона и Рамоне (формализованный метод) и матрицей расширенного SWOT-анализа (экспертно-аналитический метод).

Матрица финансовых стратегий позволяет предприятию адекватно принимать решения о комплексном использовании собственного и заемного капитала на основе управления такими параметрами как результат хозяйственной деятельности (РХД), результат финансовой деятельности (РФД) и результат финансово-хозяйственной деятельности (РФХД). Логическое значение каждого из показателей позволяет отнести предприятие к определенной позиции в матрице, всего таких позиций 9 [2].

В 2017 году АО «МРМЗ» переместилось в ячейку 8, кризисную зону, где дефицит собственных средств покрывается заемными ресурсами для финансирования текущей деятельности. Нахождение в этой области увеличивает риск неплатежеспособности и потери финансовой устойчивости.

По итогам проведения стратегического анализа при помощи матрицы Франсона и Рамоне, было выявлено тяжелое финансовое положение организации, дефицит ликвидных активов, отсутствие резервов развития. В связи с этим в качестве финансовой стратегии была предложена стратегия обеспечения финансовой безопасности АО «МРМЗ». Эта стратегия предполагает увеличение результатов хозяйственной деятельности предприятия за счет:

а) роста ЕВИТ и увеличения экономической рентабельности через усиление позиций предприятия на рынке или через уменьшение затрат;

б) сокращение текущих финансовых потребностей, в первую очередь, за счет дебиторской задолженности.

Для определения основных направлений стратегического развития организации, дополним анализ по матрице финансовых стратегий расширенным SWOT-анализом. На его основе можно выделить сильные и слабые стороны предприятия, его возможности и угрозы[3]. Расширенный SWOT-анализ позволил сформировать набор стратегических решений, таких как: снижение издержек, совершенствование ассортиментной политики, разработка стратегии ценообразования, совершенствование системы расчетов с дебиторами.

Для реализации финансовой стратегии был разработан ряд мероприятий:

1. Совершенствование ассортиментной политики

По результатам анализа ассортиментных групп АО «МРМЗ» по направлениям реализации были выявлены группы товарных позиций с наибольшим маржинальным доходом и с низким значением рентабельности маржинального дохода. Для группы «прочие» возможен пересмотр товарной линейки и ценовой политики, поскольку их маржинальная доходность отрицательна. Товарную линейку группы товаров «запасные части для коммунальной техники» следует по возможности исключить, поскольку она представлена двумя маржинально доходными, однако с позиций общей рентабельности (-9,5%), убыточными товарами.

Общая рентабельность продукции после вывода из производства товарной линейки «Запасные части для коммунальной техники» и реструктуризации группы «прочие» составит 8,2%, что на 5,8% выше, чем в исходной товарной модели, маржинальная рентабельность возрастет на 3,8%.

2. Разработка стратегии ценообразования

С позиций максимизации роста прибыли ценовая политика АО «МРМЗ» слабая, рекомендуется пересмотреть методы образования цен на продукцию.

АО «МРМЗ» должно руководствоваться сочетанием метода переменных затрат и метода полных затрат при установлении цен на продукцию. Такой подход позволит предприятию увеличить прибыль от реализации продукции с 83 900 тысяч рублей до 135 870 тысяч рублей. Это позволит снизить зависимость предприятия от дополнительных заемных средств.

3. Совершенствование системы расчетов с дебиторами

АО «МРМЗ» имеет высокую дебиторскую задолженность. Поэтому предприятие вынуждено привлекать дополнительное финансирование.

Для оценки дебиторов предлагается учитывать такие параметры, как период сотрудничества, объем реализуемой продукции и доля просроченной дебиторской задолженности в общей сумме реализации. На основе балльной оценки клиентов «МРМЗ» по этим параметрам получили следующий результат: для группы золотых клиентов (28% от общего числа клиентов) может быть предоставлена отсрочка в 30 дней, для группы «надежные покупатели» (36%) отсрочка не должна превышать 20 дней и для группы «клиенты повышенного внимания» (36%) отсрочка предоставляется в пределах 10 дней. Ранжирование покупателей позволит увеличить контроль предприятия над дебиторской задолженностью, регулировать время наступления платежей и минимизировать риски неуплаты.

Сократить потребность в кредите АО «МРМЗ» можно за счет факторинга, при этом общий уровень дебиторской задолженности снизится приблизительно на 70%.

Реализация данных мероприятий позволит АО «МРМЗ» переместиться в квадрант 2 матрицы Франсона и Романа. Эта позиция в матрице характеризуется как финансово-сбалансированная. Величина генерируемых предприятием собственных средств и величина затрат на текущую деятельность примерно равны. АО «МРМЗ» будет меньше нуждаться в заемном капитале.

Литература

1. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. – К: Эльга, Ника-центр, 2015. - 656 с.
2. Дорофеев М.Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа в стратегическом анализе компании // Финансы и кредит. – 2009.- №23. - С.51-56.
3. Саффиулина Е. SWOT – анализ как эффективный инструмент оценки среды предприятия в процессе разработки финансовой стратегии // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция - 2013. – №23. – С. 47-56.