

УДК 330.34

DOI: 10.18524/2413-9998/2020.2(45).201430

Ю. Л. Грінченко,

к.е.н. доцент,

доцент кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Французький бульвар 24/26, м. Одеса, 65058, Україна

e-mail: hrinchenko@yahoo.com

ОЦІНКА СТРАТЕГІЙ ГАЛУЗЕВОГО РОЗВИТКУ МЕТОДОМ МАТРИЧНОГО АНАЛІЗУ

В умовах відкритої економіки, поглиблення глобалізації, посилення міжнародної конкуренції, а також розгортання четвертої промислової революції забезпечення сталого галузевого розвитку передбачає створення сталих ланцюгів створення споживчої цінності в галузі. Комплексний аналіз діяльності галузевих акторів, спрямований на визначення ресурсного забезпечення, фінансових ризиків та операційної ефективності є важливою частиною розробки стратегії сталого галузевого розвитку. Матриця фінансових стратегій дозволяє визначити баланс ресурсного забезпечення та інвестиційних можливостей, а також ризики для сталого розвитку. Матричний аналіз діяльності ПАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» визначив баланс результатів фінансової та господарської діяльності підприємства на період 2015-2018 років та траєкторію розвитку підприємства. Високі показники ефективності господарської діяльності підприємства призвели до зростання фінансового потенціалу, але водночас стає очевидним обмеження поточної стратегії розвитку та необхідність переходу від органічної до неорганічної стратегії зростання.

Ключові слова: галузевий розвиток; органічні та неорганічні стратегії зростання; сталий розвиток; матриця фінансових стратегій; збалансоване зростання; авіаційна галузь.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах відкритої економіки та поглиблення глобалізації, а також четвертої промислової революції великого значення набуває політика сталого галузевого розвитку, особливо для галузей з високою доданою вартістю та значними інвестиціями в технологічний розвиток, зокрема авіаційної галузі. Забезпечення сталого розвитку галузі неможливо без сталого розвитку галузевих акторів, що базується на концепції підтримання

балансу між внутрішніми ресурсами та зовнішніми можливостями. Забезпечення такого балансу дозволяє запровадити сталі ланцюги створення споживчої вартості та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності галузі на міжнародних ринках. Для успішної реалізації стратегій необхідно здійснити розгалужений аналіз, що базується на співставленні фінансових та операційних показників, що дозволяє глибше оцінити ризики стратегії розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Матричний метод фінансово-економічного аналізу був розроблений в роботах Г. Франсона та Й. Романе. Застосування інструментів представлення та оцінки елементів стратегії розвитку було запропоновано в працях А. Г. Семенова та І. В. Яцкевича. Дж. Каландро та Р. Флінн сформулювали основні компоненти стратегії розвитку, зокрема її фінансової складової. Концепцію збалансованої фінансової стратегії на основі фінансових та операційних показників діяльності представлено в роботах Р. Бендера та К. Уорда. К. Ф. Забаріна та І. А. Нечаєва досліджували використання методів комплексної оцінки при розробці стратегії. Матриці оцінки ризику при визначенні стратегічних напрямів розвитку фірми застосовував Л. Кокс.

Постановка завдання. Метою статті є застосування матричного методу для комплексного аналізу фінансово-економічних та операційних показників діяльності підприємства авіаційної галузі при визначення стратегії сталого розвитку. Для досягнення поставленої мети в статті вирішуються наступні задачі: окреслити умови сталого галузевого розвитку, порівняти різні варіанти стратегії розвитку фірми, визначити програмний продукт для матричного аналізу, розкрити зміст матриці фінансової та господарської діяльності, провести аналіз діяльності підприємства за допомогою програмного продукту матриці фінансових стратегій, визначити фактори сталого розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ускладнення виробничо-економічних відносин між підприємствами, динамічний розвиток споживчих та промислових ринків,

фінансово-інвестиційні передумови впровадження інновацій супроводжують новий етап промислово-технологічного розвитку під назвою «четверта промислова революція» [6, с. 104]. Відповідно до цієї концепції змінюються не тільки способи та засоби виробництва, алей зазнають переформатування промислові відносини, що передбачають нові форми та інструменти взаємодії підприємств. В таких умовах набуває нового змісту як концепція галузевого розвитку, так й відповідні стратегії, а також державна політика із забезпечення реалізації цих стратегій. Децентралізація, модульність, координація в режимі реального часу є ознаками нового підходу до галузевих відносин. Зростає значення галузевих акторів, показники їх функціональності та ефективності впливають не тільки безпосередньо на результати їх діяльності, але й на результати роботи технологічного, виробничого, фінансового або комерційного ланцюга, ланкою якого вони являються. Сталий розвиток галузі залежить від стану галузевих акторів, їх можливості інвестувати у власний розвиток, підтримувати фінансову стійкість, керувати ризиками та забезпечувати операційну ефективність. В таких умовах традиційний підхід до державної підтримки галузевого розвитку, заснований на принципах централізації ресурсів, управління та інвестицій, виявляється застарілим та неефективним. Створення промислових кластерів за державною підтримки, спільне інвестування в розробку та впровадження інновацій, не забезпечує потрібної гнучкості та сталості в умовах глобальної економіки, й як наслідок втрачаються конкурентні позиції національних підприємств на зовнішніх ринках. Державна політика галузевого розвитку в умовах відкритої економіки та четвертої промислової революції має концентруватись не на безпосередньо технологіях та інвестиціях, а на забезпеченні спроможності галузі максимізувати споживчу цінність, розвинути конкурентні переваги, підтримувати баланс між фінансовими ризиками та потребами в інвестування. Орієнтація на споживача, наскрізні процеси координації між галузовими акторами, фінансово-економічна ефективність є передумовами сталого розвитку галузі в сучасних умовах [2, с. 75].

Аналіз фінансової та господарської ефективності галузевих акторів відбувається в контексті обраної стратегії розвитку як галузі в цілому, так й галузевих акторів зокрема. Кожна стратегія розвитку орієнтується на власні пріоритетні цілі, передбачає різну тривалість інвестиційних циклів та різну корпоративну структуру галузевих відносин. Зростання більше не є ціллю таких стратегій, воно є умовою функціонування галузі та підприємств, що її складають. Сенс стратегій полягає у визначенні шляху найефективнішого використання ресурсів задля створення сталих конкурентних переваг. Конкуренти, споживачі, фінансові інститути, постачальники, професійні спілки, технологічні новації, економічні та правові фактори по різному впливають на реалізацію різних стратегій, що потребує ретельного аналізу перед формулюванням галузевих стратегій розвитку [12, с. 361].

Стратегія фірми не тільки створює конкурентні переваги, але й визначає фінансові та господарські результати фірми в галузевому. Зростання розуміється як покращення кількісних та якісних показників діяльності фірми. Зростання обсягів виробництва, валової виручки, розширення номенклатури, залучення додаткових ресурсів, збільшення чисельності персоналу, обсягу капіталовкладень відносяться до кількісних показників зростання, Щодо якісних показників зростання, то їх перелік та спосіб вимірювання суттєво залежить від контексту, але загалом розуміються технологічні, адміністративні та людські чинники як поточної продуктивності фірми так й потенціалу розвитку фірми. Кількісне зростання не може бути сталим без якісного розвитку.

Аби дослідити зміст та умови реалізацій стратегій розвитку потрібно визначити основні їх види. Стратегії розділяються на дві категорії: органічні та неорганічні. Стратегії інтенсивного зростання, стратегії диверсифікації та стратегії модернізації складають категорію органічних стратегій, стратегічне партнерство та злиття/поглинання складають категорію неорганічних стратегій.

Органічне зростання ґрунтується на використанні внутрішнього потенціалу фірми, що призводить до збільшен-

ня економічних, фізичних, соціальних або організаційних показників фірми. Таке збільшення є результатом або зростання продажів поточної лінійки продукту, або виведенню на ринок нових продуктів. Таке зростання є наслідком більш ефективного використання власних ресурсів або залучення нових ресурсів в діяльність фірми. Інвестування власного капіталу, запозичення, залучення капіталу на публічних ринках можуть бути джерелами органічного зростання. Зростання активів, розширення клієнтської бази, технологічні вдосконалення, впровадження інновацій, операційна ефективність є складовими органічного зростання. Теми зростання органічного типу зазвичай не дуже високі, що дозволяє планувати та управляти цим розвитком [9, с. 174]. Це стосується у тому числі підтримання фінансових ризиків на належному рівні, балансування інвестиційних потреб та джерел фінансування, забезпечення відповідності виробничо-технологічної інфраструктури вимогам ринку. А головне, такий розвиток забезпечує поступовість у розвитку галузі, можливість вибудовувати сталі виробничі відносини. По мірі зростання масштабів господарювання фірми вдаються до стратегії диверсифікації, що дозволяють фірмам вийти на нові ринки, нові галузі, нові ділові сегменти. Відповідно обсяги виробництва та продажів зростають, як й обсяг доступних для розвитку ресурсів. Рівень ризиків, враховуючі фінансові, зменшується завдяки присутності в різних сферах. Для збереження темпів зростання фірми потрібно буде вдаватись до стратегій модернізації, спрямовані на поліпшення операційної ефективності та зміцнення конкурентних переваг.

Щодо стратегій інтенсивного розвитку, то Ігор Ансоф визначив чотири їх різновиди на основі продуктових та ринкових критеріїв: стратегії проникнення на ринок, стратегії розвитку ринку, стратегії розвитку продукту та стратегії диверсифікації [1, с. 54]. Всі чотири стратегії спрямовані на визначення напрямів інвестування організаційних ресурсів, вибір яких залежить від ринкових перспектив та внутрішніх можливостей фірми. Хоча стратегія диверсифікації вимагає розвиток нових компетенцій,

ресурсна база така ж сама, як при виборі інших трьох варіантів стратегій. Диверсифікація може бути концентричною та конгломераційною. При концентричній диверсифікації фірми залишається в межах однієї галузі, при виборі конгломераційної стратегії фірма розробляє технології, навички та продукти в межах іншої галузі. Стратегії модернізації не передбачають суттєвих змін в ринковому позиціюванні фірми. Вони спрямовані на модернізацію внутрішніх процесів, обладнання, технологій з метою суттєвого збільшення операційної ефективності.

Фірми вдаються до стратегій неорганічного розвитку по декількох причинах, таких як пошук нових інвестиційних можливостей з більш високими параметрами прибутковості, пошук можливостей для зниження витрат, пошук шляхів створення додаткової споживчої вартості, використання ефекту масштабу та пошук можливостей для трансферу технологій. За стратегіями неорганічного розвитку фірми опираються не стільки на власні ресурси, скільки на можливості та ресурси інших акторів, які в умовах відкритої економіки можуть бути національними чи міжнародними. Неорганічні стратегії розвитку побудовані на партнерстві декількох фірм, яке, наприклад, можуть набути форми стратегічного альянсу. Однак можливо також стратегічне партнерство, коли незалежні фірми переслідують спільні цілі, як в контексті ринкової позиції, так й контексті розробки та впровадження нових технологій, спільного використання ресурсів та розвитку галузевих навичок. Особливо неорганічні стратегії ефективні при виході на міжнародні ринку, бо дозволяють швидко отримати доступ до локальної експертизи. Також стратегія неорганічного розвитку дозволяє швидко обмінюватись технологіями, як в сфері виробництва, так й маркетингу, а також забезпечують спільне фінансування проектів з розробки та впровадження інновацій. Таким чином витрати зменшуються, а конкурентні переваги зростають.

З середині 1990-х років великого поширення набуває стратегія неорганічного зростання у вигляді злиття та поглинань. Така стратегія передбачає юридичне об'єднання фірм та поєднання їх

ресурсів. Популярність стратегії злиття та поглинань пояснюється можливістю отримання контролю над певними активами, матеріальними та нематеріальними. Експертиза та технології, а також певна ринкова позиція часто стають причиною злиття та поглинань. Також можливою причиною є можливість зменшення витрат при поєднання операцій або спільне фінансування проектів з розвитку сталих конкурентних переваг та розширення потенціалу для подальшого розвитку. В результаті операцій із злиття та поглинання може відбуватись горизонтальне або вертикальне зростання, або їх комбінація у вигляді конгломерату. Горизонтальне зростання дозволяє здійснити ефект масштабу, оптимізувати виробничі та маркетингові операції, позбутись взаємної конкуренції, але найчастіше забезпечує доступ до нових ринків. Вертикальне зростання дозволяє координувати операції уздовж ланцюга постачань, сконцентрувати зусилля й фінансування на створення споживчої вартості. Конгломерати мають на меті зниження фінансового ризику, забезпечення доступу до ресурсів або використання ефекту масштабу.

Посилення конкуренції, потреба у великих інвестиціях в інновації, поглиблення глобалізації, швидкий технологічний розвиток в сфері виробництва, організації бізнесу та комунікації із клієнтом вимагають вибору стратегії розвитку, що відповідатиме як потенціалу фірми, так й тенденціям галузевого розвитку [7, с. 215]. У галузях з високою доданою вартістю, та швидкими темпами, таких як авіаційна галузь, стратегії неорганічного розвитку отримують все більше поширення, тому що вони дозволяють подолати постійний брак ресурсів, необхідних для фінансування розвитку. Незважаючи на вибір стратегії, аналіз ринкових факторів, споживчих переваг та очікувань, стратегій конкурентів, впливу глобалізації та державного регулювання є фундаментальною умовою для розвитку фірми й, як наслідок, галузі. Однак, окрім розуміння зовнішніх факторів, фірма має забезпечити можливість адаптуватись до майбутніх змін. Довгострокові перспективи підвищення прибутковості є причиною поширення стратегій злиття та поглинання, незважаючи на те, що вони передбачають суттєві фінансові витрати в короткостроковому періоді.

Вибір ефективної стратегії розвитку неможливий без ґрунтового аналізу фінансових результатів діяльності галузевого актору у співвідношенні до операційних результатів. Підтримання балансу між потенціалом зростання та обсягом доступних ресурсів є необхідною умовою для сталого розвитку [10, с. 414]. Це баланс важливий не лише в межах окремого підприємства, але й для галузі в цілому. Запропоновано інформаційно-аналітичне забезпечення яке може бути застосовано при оцінюванні ризиків зростання галузі з урахуванням фінансових та господарських умов, що склались в галузі. Розроблено форму візуалізації результатів за допомогою спектр-бального методу за фінансовими показниками і показниками ймовірності банкрутства моделей Ліса, Спрінґейта, Ж. Конана і М. Голдера. Облік ризиків стратегії зростання здійснюється по шістнадцяти показниками груп фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності, оцінки структури балансу, рентабельності. Розроблено програмний продукт для побудови карти ризиків, який може бути використаний як для окремого підприємства, так й . Продукт актуалізований відповідно до сутності факторів, індикаторів впливу, можливих методів управління ризиками підприємства авіаційної галузі та поєднує кількісний та якісний підходи до оцінювання для побудови графоаналітичного інструменту оцінки та моніторингу ризиків – карти ризиків, що супроводжується затверджено рекомендаціями із її подальшої актуалізації та інтерпретації результатів оцінювання.

Програмний продукт «Аналіз фінансових ризиків (ФР) і сукупного ризику банкрутства (СРБ)» призначений для аналізу фінансових та господарських результатів діяльності підприємства в контексті підтримання їх балансу в процесі розвитку. На основі фінансових показників з балансу підприємства, звіту про прибутки і збитки та даних щодо операційних витрат згідно кодів фінансової звітності. По результатах фінансових розрахунків програмний продукт представляє за допомогою спектр-бального методу зведеного аналізу фінансового стану та банкрутства, а саме показники:

1. фінансової стійкості – коефіцієнт фінансової незалежності або автономії, коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів, коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів;
2. платоспроможності – коефіцієнт абсолютної ліквідності, проміжний коефіцієнт покриття; коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань;
3. ділової активності – загальний коефіцієнт оборотності; коефіцієнт оборотності запасів; коефіцієнт оборотності власних коштів;
4. оцінки структури балансу – коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт забезпеченості власними коштами; коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу;
5. рентабельності – коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу; коефіцієнт використання власних коштів; коефіцієнт рентабельності продажів; коефіцієнт рентабельності за поточними витратами;
6. ймовірності банкрутства – модель Ліса, модель Спрінгейта, модель Ж. Конана і М. Голдера.

Запропонована модель ґрунтується на процедурах кількісної та якісної оцінки ризиків підприємства авіаційної галузі й узагальнює необхідні індикатори ризику для запобігання сукупному ризику банкрутства по галузі. Якісна оцінка – це експертний аналіз рівня ризику щодо: операцій використання кредитів; обсягу власного оборотного капіталу; ліквідності активів; рентабельності; дебіторської заборгованості; обсягу фінансових вкладень підприємства; вірогідності банкрутства. Кількісна оцінка візуалізує результати за допомогою спектр-бального методу за показниками фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності, оцінки структури балансу, рентабельності, ймовірності банкрутства.

Матриця фінансової стратегії використовується для вибору раціональних джерел фінансування господарської діяльності [5, с. 143].

Вибір здійснюється між власними і позиковими коштами. Найбільш поширеною матрицею є матриця, запропонована

французькими вченими-практиками Франшоном та Романе [11, с. 68].

Для використання запропонованої матриці розраховуються 3 показника:

1. Результат господарської діяльності (РГД) - вільні грошові кошти, які утворюються на підприємстві в результаті поточної та інвестиційної діяльності:

$$\text{РГД} = \text{ВВП} - \text{МЗ} - \text{ВОП} - \text{Всоц.} + \Delta\text{ФЕП} + \text{ЧРКІД} \quad (1)$$

ВВП – це вартість виробленого продукту:

$$\text{ВВП} = \text{В} + \Delta\text{ГП} \quad (2)$$

де В – виручка (Ф.2, стр.2000)

$\Delta\text{ГП}$ – зміна залишків готової продукції і незавершеного виробництва в звітному періоді, що розраховується як:

$$\Delta\text{ГП} = \text{ГПкін.пер.} - \text{ГПпоч.пер.} \quad (3)$$

ГП (Ф.1, стр.1102 + стр.1103 + стр.1104)

МЗ, ВОП, Всоц – це елементи витрат на виробництво продукції в звітному періоді.

МЗ – матеріальні затрати (Ф.2, стр.2500).

ВОП – витрати на оплату праці (Ф.2, стр.2505).

Всоц – відрахування на соціальні заходи (Ф.2, стр.2510).

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

$$\Delta\text{ФЕП} = \text{ФЕПкін.пер.} - \text{ФЕПпоч.пер.} \quad (4)$$

$$\text{ФЕП} = 3 + \text{ДЗ} - \text{Кзпост} \quad (5)$$

де 3 – запаси (Ф.1, стр.1100 – стр.1102 – стр.1103 – стр.1104).

ДЗ – дебіторська заборгованість (Ф.1, стр.1040 + стр.1045 + стр.1125 + стр.1030 + стр.1035 + стр.1040 + стр.1045 + стр.1050 + стр.1055).

КЗпост. – кредиторська заборгованість постачальникам (Ф.1, стр.1615).

ЧРКІД – це чистий рух коштів від інвестиційної діяльності (Ф.3, стр.3295).

В результаті розрахунку РГД можна приймати значення:

> 0 – уповільнений режим зростання;

≈ 0 – оптимальний режим зростання;

< 0 – форсований режим зростання.

2. Результат фінансової діяльності (РФД) – показник, що характеризує відношення керівництва підприємства до політики запозичення. РФД визначається чистими грошовими коштами від фінансової діяльності (Ф.3, стр.3395).

Значення РФД можуть бути:

> 0 – розвиток;

≈ 0 – оптимізація / стабілізація;

< 0 – гальмування.

3. Результат фінансово-господарської діяльності – комплексний показник наявності грошових коштів, що надходять з власних і позикових джерел.

На основі розрахованих показників будується графічна матриця, представлена на рис. 1, загальними характеристиками, якої є:

1. Над діагоналлю АВ - зона успіхів – зона позитивних значень аналітичних показників.

2. Під діагоналлю АВ - зона дефіцитів – зона негативних значень аналітичних показників.

3. По горизонталі РФД пов'язаний з ростом запозичення коштів фірмою.

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

5. Квадранти 4, 8, 5 пов'язані зі створенням ліквідних коштів фірмою (деякий надлишок оборотних коштів).

6. Квадранти 7, 6, 9 пов'язані зі споживанням ліквідних коштів фірмою (дефіцит оборотних коштів).

A	РФД<<0	РФД≈0	РФД>>0
РГД>>0	1 РФГД≈0	4 РФГД>0	6 РФГД>>0
РГД≈0	7 РФГД<0	2 РФГД≈0	5 РФГД>0
РГД<<0	9 РФГД<<0	8 РФГД<0	3 РФГД≈0

Рис. 1. Матриця фінансових стратегій Франсона та Романе

Джерело: [5, с. 143].

Кожний квадрант представленої матриці передбачає певний стан підприємства, що відображає баланс ресурсних можливостей та інвестиційних можливостей [3, с. 41]. Інтерпретація матриці залежить від особливостей галузі та підприємства, до якого вона застосовується [8, с. 505]. Незважаючи на значну кількість галузових відмінностей, узагальнити значення співвідношення результатів фінансової та господарської діяльності по квадрантах можливо в контексті впровадження стратегії розвитку, що представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Показники балансу зростання по квадрантах матриці фінансових стратегій

Квадрант	Опис	Оцінка	Характеристика
1.	Максимальний баланс	РФД $\ll 0$ РГД $\gg 0$	Розрив у фінансових можливостях; Ефективна операційна діяльність.
2.	Стабільний баланс	РФД = 0 РГД = 0	Необхідність в підвищенні операційної ефективності; Доступні ресурси для фінансування.
3.	Незбалансована позиція	РФД $\gg 0$ РГД $\ll 0$	Брак інвестиційних ресурсів; Стала операційна діяльність.
4.	Зростання діяльності	РФД = 0 РГД $\ll 0$	Обмежена фінансова стабільність; Значні операційні витрати.
5.	Межа стабільності	РФД $\gg 0$ РГД = 0	Збалансована інвестиційна діяльність; Обмежена фінансова стабільність.
6.	Максимальний фінансовий потенціал розвитку	РФД $\gg 0$ РГД $\gg 0$	Значні фінансові ресурси да висока операційна ефективність.
7.	Брак фінансових ресурсів	РФД $\ll 0$ РГД = 0	Недостатні прибутки від інвестицій.
8.	Передкризові умови	РФД = 0 РГД $\ll 0$	Необхідність у збільшенні власного капіталу та реструктуризації інвестиційного портфелю.
9.	Кризові умови.	РФД $\ll 0$ РГД $\ll 0$	Низькі показники прибутковості та брак інвестицій.

Джерело: розроблено автором на основі [3, с. 41].

Пересування по клітинках матриці відображає передумови зростання підприємства в контексті сталого розвитку галузі.

Для проведення аналізу будемо використовувати показники фінансової звітності компанії ПАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» за період 2015–2018 рр., що представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Показники діяльності ПАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України, 2015–2018рр. для розрахунку матриці фінансових стратегій, тис. грн.

Показник	Значення			
	2015	2016	2017	2018
Виручка	13 139 875	17 829 440	22 102 836	27 124 684
Готова продукція на к.п.	0	0	0	0
Готова продукція на п.п.	0	0	0	0
Фінансово-експлуатаційні потреби на к.п.	367 301	-253 045	-1 464 561	-2 628 388
Запаси на к.п.	143 964	258 710	349 741	447 281
Дебіторська заборгованість на к.п.	1 309 038	1 673 169	1 763 460	2 173 896
Кредиторська заборгованість постачальникам на к.п.	1 085 701	2 184 924	3 577 762	5 249 565
Фінансово-експлуатаційні потреби на п.п.	-1 160 738	367 301	-253 045	-1 464 561
Запаси на п.п.	86 782	143 964	258 710	349 741
Дебіторська заборгованість на п.п.	674 896	1 309 038	1 673 169	1 763 460
Кредиторська заборгованість постачальникам на п.п.	1 922 416	1 085 701	2 184 924	3 577 762

Джерело: розраховано автором за даними офіційної фінансової звітності підприємства.

Згідно представленої методології розрахунку матриці фінансових стратегій Франсона и Романа автором запропоновано програмний продукт для автоматизованого розрахунку результатів господарської та фінансової діяльності, а також визначення квадранта положення в матриці. Він складається з

листів файлу *Excel*, у якому потрібно заповнити аркуш із назвою «Звітність». Він включає баланс, звіт про фінансові результати та елементи операційних витрат. Дані вносяться відповідно до зазначених у програмі кодів фінансової звітності. В другому аркуші із назвою «Матриця», автоматично розраховуються усі необхідні дані та показники.

В таблиці 3, використовуючи зазначений програмний продукт, були розраховані результати господарської та фінансової діяльності ПАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» за 2015-2018 рр.

Таблиця 3

Розрахунок результатів господарської та фінансової діяльності ПАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» за 2015–2018рр, тис. грн.

Показник	Позначення	Значення			
		2015	2016	2017	2018
Вартість виробленого продукту	ВВП	13 139 875	17 829 440	22 102 836	27 124 684
Матеріальні затрати	МЗ	1 693 022	2 330 001	3 296 004	4 710 764
Витрати на оплату праці	ВОП	1 003 656	1 483 221	1 868 204	2 138 986
Відрахування на соціальні заходи	Всоц	161 830	146 549	196 882	244 270
Зміна фінансово-експлуатаційних потреб	ΛФЕП	1 528 039	-620 346	-1 211 516	-1 163 827
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	ЧРКІД	-181 832	-300 212	-412 205	-380 852

продовження таблиці 3

Результат господарської діяльності	РГД	11 627 574	12 949 111	15 118 025	18 485 985
Результат фінансової діяльності	РФД	-153 244	-735 107	-8 135	350 875
Результат фінансово-господарської діяльності	РФГД	11 474 330	12 214 004	15 109 890	18 836 860

Джерело: розраховано автором за даними офіційної фінансової звітності підприємства.

Розрахункові дані табл. 2 свідчать про те, що компанія протягом усього аналізованого періоду була ліквідною, про що говорить позитивне значення РГД. Протягом 2015-2018 років значення даного показника мало позитивне значення зростання кожного року і загалом він збільшився на 59 %. Результат фінансової діяльності також показує позитивну динаміку зростання, збільшившись на 504 млн. грн. за 2015–2018 роки і вийшовши на позитивне значення показника.

Проведення поглибленого аналізу фінансової ситуації в компанії можливо тільки після побудови матриці фінансових стратегій і визначення місця розташування компанії в матриці за аналізований період (рис. 2).

	РФД<<0	РФД≈0	РФД>>0
РГД>>0	1 2015 ↓ 2016	4 2017	6 2018
РГД≈0	7	2	5
РГД<<0	9	8	3

Рис. 2. Матриця фінансових стратегій Франсона и Романе для ПАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» 2015–2018 рр.

Джерело: розроблено автором.

В 2016 році підприємство залишилося в 1-му квадранті, де темпи зростання обороту нижче потенційно можливих, так як не всі внутрішні ресурси задіюються, як і роком раніше, в зв'язку зі значним зниженням результату фінансової діяльності на 582 млн. грн. зі значення даного показника – 153 млн. грн. в 2015 році. В той же час результат господарської діяльності зріс в 2016 році порівняно з 2015 роком на 1321 млн. грн. Основним чинником даного зростання стало збільшення виручки підприємства на 4689 млн. грн., яке було більшим від значення зміни фінансово-експлуатаційних потреб, що мали негативний вплив на загальний показник результату господарської діяльності. Значення зміни

фінансово-експлуатаційних потреб в 2016 році порівняно з 2015 роком значно зменшилось внаслідок збільшення обсягу кредиторської заборгованості постачальникам вдвічі.

У 2017р. компанія переміщається в 4-й квадрант. Цей квадрант із зони успіхів матриці. Компанія виявилася в цьому квадранті в зв'язку зі значним зростанням РФД, яке відбулося через зменшення обсягу відсотків по кредитах та інших платежів і зростання надходжень від позик. Відповідно до методології матриці фінансових стратегій в такому положенні для компанії характерні невисокі темпи зростання і нейтральний рівень заборгованості. З 4-го квадранта можливий перехід в 1-й або 7-й квадрант при невисокому і незмінному рівні економічної рентабельності, а також у 2-й квадрант при зростаючій економічній рентабельності.

За результатами 2018 року виявляється, що компанія переміщається в 6-й квадрант. Цей квадрант із зони успіхів матриці. Для будь-якої компанії це дуже завидне положення, в яке неможливо перейти з інших квадрантів. Така компанія забезпечує фінансування своїх дочірніх товариств за рахунок позикових коштів, причому, якщо співвідношення позиковий капітал / власний капітал занадто високо, то становище компанії змінюється на 4-й квадрант, або на 5-й квадрант, якщо ринок збуту материнського суспільства старіє і вичерпується. Такий стан в матриці цілком логічний для компанії за умови, що РГД та РФД значно більші нуля.

Така траєкторія руху підприємства ПАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» свідчить з одного боку про значне покращення показників діяльності підприємства за період з 2015 до 2018 роки. Підприємство змогло ефективно використати можливості, що виникли на ринку повітряних перевезень України в зв'язку із значним збільшенням пасажиропотоку внаслідок лібералізації авіаційного сполучення. Підприємство змогло наростити показники діяльності навіть в умовах посилення конкуренції та значних макроекономічних ризиків. Але з іншого боку, така ситуація свідчить про вичерпання інвестиційного потенціалу для зростання підприємства. Стратегії органічного

типу, а саме інтенсивного розвитку в таких умовах не може забезпечити сталого зростання підприємства. Потрібно розробляти стратегію неорганічного типу та напрям інтеграції – горизонтальний або вертикальний. Це вибір залежить від перспектив розвитку авіаційної галузі в Україні та державній політики з галузевого розвитку [4, с. 16]. Перспективи горизонтальної інтеграції передбачають формування потужного національного перевізника та співпрацю з іноземними компаніями по ключових маршрутах. Вертикальна інтеграція може реалізовуватись у створенні потужного хабу та розвитку транзитних повітряних перевезень. Щодо стратегія конгломерації, то перспективи приєднання або формування альянсу з іншими авіаційним перевізниками потребують ретельного подальшого аналізу.

Висновки та пропозиції. Стратегії сталого розвитку галузі передбачають координацію стратегії розвитку галузевих агентів задля створення ланцюга споживчої цінності та формування конкурентних переваг за рахунок більш ефективного розподілу ресурсів, швидших розробки та впровадження інновацій та трансферу технологій. Матриця фінансових стратегій Франсона та Романа дозволяє на основі аналізу результатів фінансової та господарської діяльності фірми визначити передумови для сталої стратегії розвитку. Застосування програмного комплексу на основі матриці фінансових стратегій для аналізу діяльності підприємства ПАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» на період 2015-2018 років дозволило визначити траєкторію розвитку підприємства та зміні щодо балансу між ресурсною забезпеченістю та стратегічними можливостями. Матричний метод для аналізу передумов сталого розвитку дозволяє комплексно оцінити ризики стратегії, баланс ресурсів та можливостей та перспективні напрямки зростання. В подальших дослідженнях можливо поширити подібний аналіз на рівень галузі та застосувати матричний аналіз для визначення параметрів сталого розвитку.

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург, Москва : Питер, 1999. 414 с.

2. Ареф'єва О. В., Штангрет А. М. Розвиток підприємств авіаційної галузі в контексті економіки знань: монографія. Львів: Укр. акад. друкарства, 2011. 224 с.
3. Забаріна К. Ф., Нечаєва І.А. Особливості використання інструментів стратегічного менеджменту з метою комплексної оцінки фінансової діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2014. Т. 15(3). С. 37-43.
4. Голляк Ю. Б. Економічний механізм реалізації міжгалузевої взаємодії в авіаційній промисловості України: автореф. дис.... д-ра екон. наук: 08.00.03; Київський нац. ун-т технологій та дизайну. Київ, 2011. 40 с.
5. Семенов А. Г. Матриця фінансових стратегій. Вісник економічної науки України. 2008. №2. С. 139-146.
6. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: монографія / за наук. ред. А. І. Крисоватого, О. М. Сохацької. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2018. 478 с.
7. Яцкевич І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Одеса : ФОП Бондаренко М.О., 2015. 292 с.
8. Cox L. A. Jr. What's wrong with risk matrices? *Risk Analysis: An International Journal*, 2008. 28 (2). Pp. 497-512.
9. Bender R., Ward K. Corporate financial strategy. 2012, Routledge, London, 320 p.
10. Calandro Jr. J., Flynn, R. On financial strategy. *Business Strategy Series*. 2007, 8 (6). Pp. 409-417.
11. Franchon G., Romanet Y. Finance de l'entreprise. Comprendre et maitriser l'evolution financiere de l'entreprise. Paris: C.L.E.T., 1985. 246 p.
12. Malighetti P. et al. Value determinants in the aviation industry. *Transportation Research. Part E: Logistics and Transportation Review*. 2011. Vol. 47. № 3. Pp. 359-370.

Стаття надійшла: 05.04.2020 р.

Ю. Л. Гринченко,

к.э.н. доцент,

доцент кафедры маркетинга и бизнес-администрирования

Одесский национальный университет им. И. И. Мечникова

Французский бульвар 24/26, г. Одесса, 65058, Украина

e-mail: hrinchenko@yahoo.com

ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ ОТРАСЛЕВОГО РАЗВИТИЯ МЕТОДОМ МАТРИЧНОГО АНАЛИЗА

В условиях открытой экономики, ускорения глобализации, усиления международной конкуренции, а также развития четвёртой промышленной революции обеспечение устойчивого отраслевого развития предполагает создание устойчивых цепочек создания потребительской ценности в отрасли. Комплексный анализ деятельности отраслевых агентов, направленный на определение ресурсного обеспечения, финансовых рисков и операционной эффективности

является важной частью разработки стратегии устойчивого отраслевого развития. Матрица финансовых стратегий позволяет определить баланс ресурсного обеспечения и инвестиционных возможностей, а также риски для устойчивого развития. Матричный анализ деятельности ПАО «Авиакомпания «Международные Авиалинии Украины» определяет баланс результатов финансовой и хозяйственной деятельности предприятия за период 2015-2018 годов и траекторию развития предприятия. Высокие показатели эффективности хозяйственной деятельности предприятия обусловили рост финансового потенциала, но одновременно становится очевидным ограничение текущей стратегии развития и необходимость перехода от органической к неорганической стратегии роста.

Ключевые слова: отраслевое развитие; органические и неорганические стратегии роста; устойчивое развитие; матрица финансовых стратегий; сбалансированный рост; авиационная отрасль.

Y. L. Hrinchenko,

PhD in Economics, assistant professor,

Assistant professor

of the Department of marketing and business administration

Odessa National Mechnikov University

av. Frantzuski 24/26, Odesa, 65058, Ukraine

e-mail: hrinchenko@yahoo.com

EVALUATION OF THE STRATEGIES FOR AN INDUSTRY DEVELOPMENT BY THE MATRIX ANALYSIS METHOD

Under the conditions of more open economies, deepening globalization, toughening of international competition, as well as developing of the forth industrial revolution the support for sustainable growth of an industry comprises the creation of sustainable customer value chains in the industry. A comprehensive analysis of industry's actors shall be oriented towards resource sufficiency conditions, financial risks evaluation and operational efficiency performance. This analysis is an integrate part of an elaboration process of a strategy for sustainable development of an industry. The matrix of financial strategies is appropriate tool to assess the balance of resource sufficiency and investment opportunities, as well of risks for the sustainable growth. The matrix analysis of JSC "Aviacompany "Ukraine International Airlines" set the balance of performance results in financial and operational activities in the period of 2015-2018. The high level of operational performance of the enterprise led to the increase in financial potential, but simultaneously revealed the limits of the current growth strategy. The company needs to switch from an organic development strategy to an inorganic one.

Keywords: development of an industry; organic and inorganic growth strategies; sustainable development; matrix of financial strategies; balanced growth; aviation industry.

References

1. Ansoff, I. (1999). Novaia korporativnaia strategiia [New Corporate Strategy]. Sankt-Peterburg, Moskva : Piter. [in Russian].
2. Arefieva, O. V. & Shtanhret, A. M. (2011). Rozvytok pidpriemstv aviatsiinoi haluzi v konteksti ekonomiky znan [Development of an Aviation Industry's Enterprise in the Context of Knowledge Economy]. Lviv: Ukr. akad. drukarstva. [in Ukrainian].
3. Zabarina, K. F. & Nechaieva, I. A. (2014). Osoblyvosti vykorystannia instrumentiv stratezhichnogo menedzhmentu z metoiu kompleksnoi otsinky finansovoi diialnosti pidpriemstva [Specifics of application of strategic management tools for the purpose of complex evaluation of an enterprise financial activity]. *Ekonomichnyi analiz. – Economic analysis*, Vol. 15 (3), pp. 37-43. [in Ukrainian].
4. Holliak, Yu. B. (2011) Ekonomichniy mekhanizm realizatsii mizhhaluzevoi vzaiemodii v aviatsiinii promyslovosti Ukrainy [The economic mechanism of implementation of interbranch interaction in the aviation industry of Ukraine]. *Abstract of candidate's thesis*. Kyiv. [in Ukrainian].
5. Semenov, A. H. (2008) Matrytsia finansovykh stratehiy [Matrix of the Financial Strategies] *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. – Bulletin of economic sciences of Ukraine*, Vol. 2, pp. 139-146. [in Ukrainian].
6. Krysovatyi, A. I. & Sokhatska, O. M. (eds.) (2018). Chetverta promyslova revoliutsiia: zmina napriamiv mizhnarodnykh investytsiynykh potokiv [The Fourth Industrial Revolution: Changing Directions of International Investment Flows]. Ternopil : Osadtsa Yu.V. [in Ukrainian].
7. Yatskevych, I. V. (2015). Ekonomichna diahnozyka: navch. posib. [Economic Diagnostics: manual]. Odesa: FOP Bondarenko M. O. [in Ukrainian].
8. Cox, L. A. Jr. (2008). What's wrong with risk matrices? *Risk Analysis: An International Journal*, 28 (2), pp. 497-512.
9. Bender, R. & Ward, K. (2012). Corporate financial strategy. Routledge. London.
10. Calandro Jr, J. & Flynn, R. (2007). On financial strategy. *Business Strategy Series*, 8 (6), pp. 409-417.
11. Franchon, G. & Romanet, Y. (1985). Finance de l'entreprise. Comprendre et maitriser l'evolution financiere de l'entreprise. CLET. Paris
12. Malighetti, P. et al. (2011). Value determinants in the aviation industry. *Transportation Research. Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 47, 3, pp. 359-370.