

Тема 8-9. Розроблення та реалізація фінансової та міжнародної стратегії підприємства (оглядова лекція)

План

1. Поняття фінансової стратегії. Взаємозв'язок фінансової стратегії з корпоративною стратегією.
2. Фінансовий аналіз як основа розроблення ефективної фінансової стратегії підприємства. Роль фінансової стратегії у забезпеченні фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та рентабельності підприємства.
3. Оцінка вартості бізнесу.
4. Особливості виходу підприємства на міжнародні ринки та інтернаціоналізації його стратегії. Поняття і типи міжнародних/глобальних стратегій підприємства.
5. Стратегії міжнародної конкуренції М. Портера.

Поняття фінансової стратегії

Фінансову стратегію визначають як:

- загальний напрям дій з ефективного використання фінансових ресурсів організації для досягнення місії, цілей і завдань; оптимальний напрям фінансового розвитку бізнес-організації;
- генеральний план дій з оптимізації основних і оборотних коштів, розподілу прибутку, безготівкових розрахунків, податкової і цінової політики, політики в області цінних паперів;
- програму заходів щодо ефективного управління процесами залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів, а також фінансовими відносинами підприємства з контрагентами з метою забезпечення зростання його ринкової вартості.

Фінансові стратегії та їх взаємозв'язок із корпоративною стратегією

Корпоративна стратегія	Стратегія інтенсивного/ динамічного зростання	Стратегія помірною зростання	Стратегія скорочення	Змішана стратегія
Фінансова стратегія	Стратегія фінансової підтримки інтенсивного зростання організації	Стратегія фінансового забезпечення помірною/стійкого зростання організації	Антикризова фінансова стратегія організації	Фінансова стратегія, орієнтована на конкретну ситуацію в бізнесі
Завдання та механізми реалізації фінансової стратегії.	Приріст оборотних та необоротних активів підприємства; підвищення потенціалу формування фінансових ресурсів; додаткова емісія цінних паперів.	Збалансування параметрів обмеженого зростання операційної діяльності і необхідного рівня фінансової безпеки підприємства; забезпечення ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів.	Розробка та реалізація заходів із забезпечення фінансової стабілізації; упровадження заходів із фінансової безпеки; скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції (вихід з окремих ринків або їх сегментів, скорочення певних бізнес-одиниць тощо).	Залежать від ситуації в бізнесі.

Основні напрями фінансового аналізу

Фінансова стійкість підприємства, яка показує його залежність від зовнішніх, позикових коштів. Для її визначення використовуються показники: коефіцієнт автономії; коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів; коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів; коефіцієнт реальної вартості основних коштів у майні підприємства; коефіцієнт нагромадження амортизації; чисті оборотні кошти; власні чисті оборотні кошти; власні оборотні кошти; коефіцієнт маневреності.

Платоспроможність підприємства означає його здатність покривати власними коштами всі запозичення, тобто і довгострокову, і короткострокову заборгованість. Основний показник – коефіцієнт платоспроможності (він же – коефіцієнт автономії).

Ліквідність підприємства характеризує його здатність погашати короткострокові зобов'язання тими активами фірми, які швидше за інших перетворюються на готівку (оборотними активами). Ліквідність оцінюють: загальний коефіцієнт покриття; проміжний коефіцієнт покриття; коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Рентабельність підприємства відображає ступінь дохідності підприємства. Її, як правило, аналізують за показниками: рентабельність усіх капіталів; рентабельність власного капіталу; рентабельність підприємницької діяльності; рентабельність продажів; чиста рентабельність.

Реальна фінансова стійкість підприємства добре виявляється при його купівлі-продажу та **оцінці вартості бізнесу**.

Кредитний рейтинг – думка певного рейтингового агентства (Moody's Investors Service (Moody's), Standard & Poor's (S&P), Fitch Ratings) відносно загальної кредитоспроможності позичальника або його кредитоспроможності відносно конкретних фінансових зобов'язань, яка базується на відповідних факторах ризику.

Оцінка фінансової автономії, стійкості та платоспроможності підприємства

Коефіцієнт автономії Показує ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування; теоретично повинен бути не менше 0,5.	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$
Коефіцієнт фінансової залежності Значення коефіцієнта фінансової залежності має бути не вище 0,5 .	$\frac{\text{Запозичений капітал}}{\text{Валюта балансу}}$
Коефіцієнт фінансової стійкості Значення коефіцієнта фінансової стійкості має бути вище 0,7 .	$\frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}}$
Коефіцієнт платоспроможності Означає здатність підприємства покривати власними коштами всі запозичення (довго- і короткострокову заборгованість).	$\frac{\text{Власні кошти}}{\text{Загальні зобов'язання}}$

Класифікація оборотних коштів

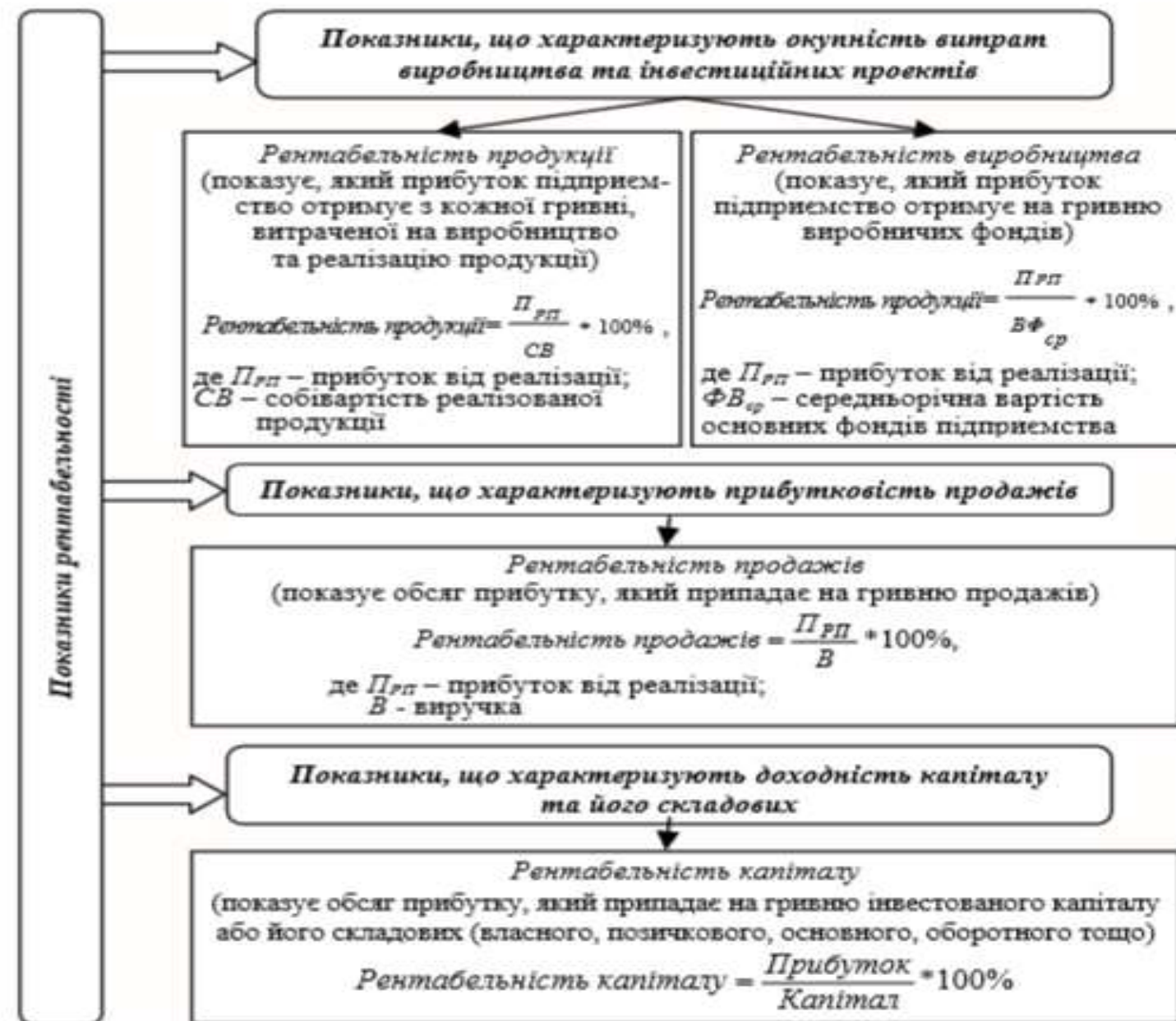
Класифікація оборотних коштів

Оборотні кошти	За сферою застосування	Оборотні фонди			Фонди обігу					
	За місцем у процесах виробництва та реалізації	Незвершене виробництво та напівфабрикати власного виробництва	Витрати майбутніх періодів	Виробничі запаси (сировина, матеріали, покупні напівфабрикати, паливо, тара, запчастини, малоцінні і швидкозношувані предмети)	Готова продукція на складі	Відвантаже на, але не оплачена продукція	Дебіторська заборгованість	Кошти на банківських рахунках	Грошові кошти у касі	
	За методами планування	Оборотні кошти, що нормуються підприємством				Оборотні кошти, що не нормуються підприємством				
	За ступенем ліквідності	<u>Низьколіквідні активи</u>				<u>Середньоліквідні активи</u>		Високоліквідні активи		
	За ризиком вкладення	Зі значним ризиком вкладення	З середнім ризиком вкладення			З найменшим ризиком вкладення				

Оцінка ліквідності підприємства

Показник	Порядок розрахунку
Коефіцієнт покриття загальний (поточної ліквідності) Значення коефіцієнта поточної ліквідності має бути вище 1,0-1,5	$\frac{\text{Оборотні кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт покриття проміжний (швидкої ліквідності) Значення коефіцієнта швидкої ліквідності має бути в межах 0,5-1,0	$\frac{\text{Грошові кошти} + \text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності має бути в межах 0,05-0,2	$\frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт критичної ліквідності	$\frac{\text{Гроші} + \text{Ринкові цінні папери} + \text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточні зобов'язання}}$

Рентабельність підприємства



Методи визначення вартості бізнесу

Зміст підходу	Методи оцінки
Ринковий (порівняльний або аналоговий) підхід	<p>Метод фірми-аналога – вартість об’єкту визначається на основі цін, що склалися на фондовому ринку.</p> <p>Метод угод (продажу) – при визначенні вартості орієнтуються на ціни підприємства в цілому або контрольного пакету акцій.</p> <p>Метод галузевих коефіцієнтів – грошова оцінка проводиться шляхом встановлення співвідношення між ціною об’єкта-аналога та спеціально обраними фінансовими показниками (виручка, чистий прибуток за певний період тощо).</p>
Витратний підхід (майновий) – оцінка підприємства здійснюється на основі поточної вартості його активів за вирахуванням зобов’язань.	<p>Метод накопичених активів – оцінка підприємства здійснюється за ринковою вартістю активів.</p> <p>Балансовий метод – оцінка підприємства здійснюється за балансовою вартістю активів.</p> <p>Метод вартості заміщення – вартість об’єкту визначається як сума витрат на будівництво аналогового об’єкту.</p> <p>Метод вартості відновлення – вартість об’єкту визначається як сума витрат на будівництво точної копії об’єкту.</p> <p>Метод ліквідаційної вартості – вартість об’єкту визначається як різниця між доходами та видатками, які виникають під час продажу активів при ліквідації підприємства.</p>
Дохідний підхід – вартість об’єкту оцінюється з позицій майбутніх доходів, які виникнуть в результаті його використання або можливого подальшого продажу.	<p>Метод капіталізації доходу – величина доходу за один часовий проміжок перераховується у вартість підприємства за допомогою коефіцієнта капіталізації. При цьому під доходами підприємства розуміють поточні та майбутні надходження від надання в оренду власності, доходи від можливого приросту її вартості при реалізації в майбутньому.</p> <p>Метод дисконтування грошових потоків – грошова оцінка підприємства як бізнесу здійснюється на основі поточної вартості майбутніх доходів. При цьому дисконтна ставка дорівнює нормі доходу за наявними альтернативними варіантами інвестицій.</p>

Основні фінансові питання менеджменту

- **Шляхи забезпечення бізнес-організації необхідними грошовими ресурсами.** Основними джерелами фінансових ресурсів є: статутний та акціонерний капітал; грошові доходи, надходження і нагромадження в результаті здійснення господарської діяльності бізнес-організації; надходження коштів від кредитно-банківської системи (наприклад, довгострокові та короткострокові кредити); бюджетні ресурси (бюджетне фінансування); пайові внески членів кооперативів та ін.

- **Підготовка фінансових планів (бюджетів),** тобто документів, у яких визначаються витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття. Бюджет фірми включає: план доходів (прибутків) і видатків; план грошових надходжень і виплат (план руху готівки); плановий баланс (групування коштів за їх складом і розміщенням та джерелами надходження).

- **Розроблення ефективних структурних пропорцій капіталу підприємства,** тобто оптимальних співвідношень між основним і оборотним, власним і залученим капіталом, формування оптимальної структури майна підприємства, формування дивідендної політики та ін.

- **Здійснення фінансових операцій в умовах цифровізації економіки.** За дослідженнями консалтингових компаній Deloitte, McKinsey, BCG, дві третини всіх фінансових операцій зараз проводиться онлайн.

Основні етапи інтернаціоналізації діяльності підприємства

- 1 – місцева стадія розвитку (місцеве виробництво);
- 2 – початкова стадія інтернаціоналізації: наявність контактів за кордоном до моменту операцій закордонних дилерів і агентів;
- 3 – стадія розвитку: передбачає всі види контактів із закордонними контрагентами до створення виробничого підприємства за кордоном;
- 4 – стадія зростання: наявність виробничих підприємств за кордоном;
- 5 – багатонаціональна стадія, що припускає створення транснаціональних компаній.

Що враховувати при розробленні стратегії міжнародної діяльності?

- 1) основні економічні (ринкові) показники країни-партнера по бізнесу;
- 2) політична обстановка в країні-партнері, ступінь стабільності і передбачуваності її зовнішньої політики;
- 3) особливості законодавства країни-партнера;
- 4) зовнішньоекономічна конкурентна політика держави.

Панфілович О. H&M та Nike запідозрили Китай у змушуванні уйгурів збирати бавовни. Тепер брендам оголосили бойкот. URL: <https://babel.ua/news/61359-h-amp-m-ta-nike-zapidozrili-kitay-u-zmushuvanni-uyguriv-zbirati-bavovni-teper-brendam-ogolosili-boykot>

Міжнародні стратегії підприємств

В. Дж. Кіген (W. J. Keegan) виділяє чотири різні організації і, відповідно, – міжнародні стратегії підприємств:

1) *національна організація*: підприємство діє в основному на внутрішньому ринку, а експорт розглядається лише як додаткова можливість його розвитку;

2) *міжнародна організація*: процес інтернаціоналізації йде більш активно, але головним для підприємства залишається внутрішній ринок. Підприємство має етноцентричну орієнтацію і виходить із того, що методи, цінності, підходи та кадри, які використовуються в країні походження, можна перенести в усі країни. Національний ринок «розширюється» до інтернаціонального без будь-якої модифікації товарів. Це – *стратегія «розширення» діяльності підприємства*;

3) *множинно-національна організація*: підприємство вважає, що кожен закордонний ринок є унікальним, а умовою успіху є максимальна адаптація до національних особливостей (*стратегія адаптації*). Множинно-національні підприємства на закордонних ринках є суб'єктами для множинно-національної конкуренції. Вони конкурують з іншими множинно-національними підприємствами і місцевими підприємствами в індивідуальному порядку на кожному окремому ринку, незалежно від конкуренції на інших національних ринках;

4) *глобальна, або транснаціональна, організація*: таке підприємство більше не орієнтується на свою власну країну, його цікавить глобальний ринок, потреби якого можна задовольнити одним базовим товаром, підтримуваним аналогічними інструментами продажу і комунікації. Підприємство вважає, що ринки по всьому світу одночасно схожі й різні. Тому можна розробляти *глобальну стратегію*, засновану на схожості, яка долає локальні особливості, і в той же час адаптовану до них там, де це необхідно.

Стратегії міжнародної конкуренції М. Портера

Глобальні організації є суб'єктами глобальної конкуренції і змагаються на світовому ринку з іншими транснаціональними компаніями (ТНК). М. Портер виділяє такі *стратегії міжнародної конкуренції*:

1) *глобальна конкуренція в широкому асортименті товарів*, спрямована на конкуренцію в світовому масштабі між виробниками певного асортименту товарів. Перевага досягається шляхом проведення диференціації або лідерства в зниженні витрат;

2) *глобальне зосередження на конкретному сегменті галузі*, на якому підприємство веде конкурентну боротьбу у світовому масштабі. Вибирається сегмент, де перешкоди глобальної конкуренції незначні і де становище підприємства в сегменті можна захистити від вторгнення глобальних конкурентів, які виробляють той же широкий асортимент;

3) *зосередження в національному масштабі* – шляхом використання переваг відмінностей національних ринків для створення зосередженого підходу до конкретного національного ринку. В результаті досягається або диференціація, або мінімізація витрат в обслуговуванні споживачів національного ринку або його сегментів;

4) *захищена ніша* – використовується у тих країнах, де обмеження уряду виключають можливість глобальних конкурентів. У цьому випадку підприємство будує свою стратегію на конкретних національних ринках, враховуючи ці обмеження.

Протекціонізм

Протекціонізм – політика держави, спрямована на захист вітчизняного виробника від іноземної конкуренції. Виділяють:

селективний протекціонізм (спрямований проти окремих країн або окремих товарів);

галузевий протекціонізм (захищає окремі галузі економіки, наприклад, сільське господарство, машинобудування тощо);

колективний протекціонізм (проводиться об'єднаннями країн по відношенню до країн, які не входять у ці об'єднання. Наприклад, захисні торгові бар'єри, що вводяться країнами ЄС по відношенню до інших країн);

прихований протекціонізм (здійснюється методами внутрішньої економічної політики. Наприклад, держава може зобов'язати органи влади закуповувати виключно товари вітчизняного виробництва, навіть якщо імпортна продукція виявиться дешевшою).

Протекціонізм

Протекціонізм може бути одностороннім, двостороннім і багатостороннім.

Односторонній протекціонізм має місце, коли обмежувальні заходи (введення квот на імпорту, підвищені мита на товари тощо) встановлюються без узгодження і консультацій з іншою стороною;

при *двосторонньому* протекціонізмі обмежувальні заходи вводяться двома сторонами,

при *багатосторонньому* – кілька країн-імпортерів вводять однакові обмежувальні заходи. Протекціонізм зазвичай використовується менш розвиненими країнами проти більш розвинених з метою захисту і забезпечення умов для розвитку національних підприємств.

Інструменти протекціонізму:

Митний тариф – це систематизований перелік мит, якими уряди обкладають деякі товари, що ввозяться в країну або вивозяться з неї.

Мито – це податок, що стягується державою за провезення через кордон країни товарів, майна, цінностей. Залежно від об'єкта оподаткування мита бувають: експортні, імпортуні і транзитні (на товари, що перевозяться через територію країни транзитом).

Імпортуні мита – збільшують ціну товару, що імпортується, і знижують його конкурентоспроможність на тому ринку, куди він постачається. Вітчизняні товари внаслідок цього отримують відносну цінову перевагу, а бюджет країни – додаткові надходження до дохідної частини.

Нетарифні (кількісні) обмеження

Кількісні, або так звані *нетарифні обмеження* – це встановлювані державою прямі адміністративні норми, що визначають кількість і номенклатуру товарів, дозволених до ввезення або вивезення. Поряд з цим іноді обмежується коло країн, з яких ці товари можуть бути вивезені. Кількісні обмеження, таким чином, знижують конкуренцію на внутрішньому ринку з боку іноземних товарів, іноді вони застосовуються як заходи у відповідь на дискримінаційні дії інших країн.

Існує кілька видів кількісних обмежень:

- **квотування** – обмеження кількості (квота) експорту або імпорту товарів певного найменування. Специфічним типом квотування є *ембарго* – заборона на ввезення або вивезення певного виду товару або всіх товарів (незалежно від країни або в окремі країни);
- **ліцензування** – заборона вільного ввезення або вивезення без наявності ліцензії. Ліцензія видається на певну кількість товару і діє протягом зазначеного в ній періоду;
- **«добровільне» обмеження експорту** – негласна домовленість між експортером та державою-покупцем: перший сам обмежує обсяг поставок в країну, а друга не застосовує проти нього більш жорстких торгових обмежень.

Крім кількісних обмежень зменшити присутність іноземного конкурента в країні можна, використовуючи такі засоби нетарифного обмеження: митні та консульські формальності, внутрішнє оподаткування, вимоги дотримуватися певних стандартів якості, норм упаковки, маркування товару тощо.

Нові форми протекціонізму: Китай

Для обмеження діяльності глобальних технологічних компаній у Китаї :

- застосовано норми регуляторної конкуренції в інформаційній сфері, наприклад, заборона використання VPN;
- упроваджено новий закон щодо кібербезпеки;
- уведено поняття «інтернет-суверенітет»: ліцензія провайдера інтернет-контенту (Internet Content Provider License) необхідна для ведення будь-якого сайту в Китаї, і це стосується як вітчизняних, так й іноземних підприємців. Ліцензіати мають належати до китайської юрисдикції, працювати в Китаї та запобігати поширенню неприйняттого контенту.

І якщо американські цифрові гіганти — Google, Facebook, Amazon, Microsoft та Apple — контролюють відкритий Інтернет у світі, то в Китаї їхнім аналогом стали китайські цифрові компанії Tencent, Baidu, Alibaba.

Блокування Facebook, Google, Twitter, Instagram чи YouTube не лише дозволило Baidu, Weibo та Tencent контролювати китайський цифровий ринок, виступивши потужними конкурентами для американських компаній, а й просувати інновації на світовому рівні.

Див.: ПАНЧЕНКО В., РЕЗНІКОВА Н., БУЛАТОВА О. Регуляторна конкуренція в цифровій економіці: нові форми протекціонізму. МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА. 2020. № 1-2 (32-33). С. 50-80. URL:

https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34804/2020_3_P_R_V.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Нові форми протекціонізму: Австралія

У 2019 р. регулятор в **Австралії** опублікував звіт, в якому говорилося, що цифрові платформи Google і Facebook мають перевагу на ринку медіапослуг, контролюють більшу частину ринку онлайн-реклами в Австралії і отримують весь прибуток, хоча новинний порядок денний у країні створюється якраз місцевими медіа.

Влітку 2020 р. був опублікований проєкт **Кодексу ведення переговорів на медіаринку**. Якщо кодекс буде прийнятий парламентом, то австралійські новинні агентства зможуть вести індивідуальні або колективні переговори з Facebook і Google з приводу оплати новинного контенту. Причому закон дозволяє розширювати список технологічних компаній, що потрапляють під дію кодексу, в міру зміцнення значення інших платформ на медіаринку Австралії.

Кодекс також вводить ефективний механізм вирішення спорів. Після отримання кодексом ведення переговорів для ЗМІ статусу закону технологічним компаніям, спочатку Google і Facebook, а потім і багатьом іншим доведеться жити за правилами або покинути континент.

Подробнее: <https://www.capital.ua/ru/publication/152177-14-millionov-chelovek-bez-novostey-kak-avstraliya-boretsya-s-tsifrovymi-gigantami#ixzz6pDIJ6Hht>