

## ПОВЫШЕНИЕ ОБОСНОВАННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Степанова Т. А., Моисеенко А. Р.

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет», г. Донецк  
*alinamoi92@list.ru*

Необходимым условием развития любого субъекта хозяйствования является наличие долгосрочного финансового плана развития, разработка и корректировка которого являются частью финансовой стратегии предприятия. Финансовая стратегия обеспечивает все направления развития финансовой деятельности, гибкость, своевременность и целевую направленность финансовых отношений путём обоснования наиболее эффективных путей достижения целей предприятия в условиях ограниченности ресурсов и нестабильности внешней среды. Использование современных инструментов финансового менеджмента, в частности применение матричных методов, способствует повышению обоснованности принимаемых управленческих решений.

Целью данного исследования является разработка принципов оценки альтернативных вариантов финансовой стратегии на основе матрицы Франсона – Романа.

Вопросам построения финансовой стратегии предприятия уделяли внимание многие ученые и практики, в частности: Ансофф И., Бланк А.И., Бутырина В.М., Дорофеев М.Л. и др. Однако проблема выбора наиболее приемлемой финансовой стратегии не решена и заставляет исследователей искать наиболее адекватные методы.

В настоящее время все большую роль в разработке и реализации стратегий играют матричные методы. Одним из таких методов выбора финансовой стратегии фирмы является модель (матрица) Ж. Франсона и И. Романа [2, с. 398-406]. Матричное моделирование позволяет рассматривать проблему в динамике, формулировать и корректировать стратегию в связи с изменением параметров функционирования предприятия. Диагностирование финансового равновесия предприятия базируется на использовании обобщающих показателей: результата хозяйственной деятельности, результата финансовой деятельности, результата финансово-хозяйственной деятельности [1, с. 273].

Результат хозяйственной деятельности (РХД) представляет собой сумму средств, которая остается у предприятия после финансирования простого или расширенного производства. Если РХД положительный, то у предприятия есть свободные денежные средства для самофинансирования. Если результат отрицательный, то предприятие вынуждено привлекать заемные средства для финансирования своих производственных потребностей. Результат финансовой деятельности (РФД) характеризует

изменение объема задолженности предприятия, скорректированное на объем финансовых затрат (процентов по кредитам), дивидендных и налоговых платежей. Положительное значение РФД свидетельствует о привлечении дополнительных источников финансовых ресурсов, несмотря на их платность. Отрицательное – предприятие уменьшает объем заёмных источников финансирования, снижая при этом эффективность политики формирования структуры капитала предприятия.

Результат финансово-хозяйственной деятельности (РФХД) рассчитывается как сумма результатов хозяйственной и финансовой деятельности предприятия. РФХД дает возможность оценить объем «свободных» денежных средств после финансирования предприятием всех затрат и развития производства. Положительное значение РФХД свидетельствует о наличии у предприятия свободных денежных средств для финансирования других направлений деятельности, отрицательное – об отсутствии свободных денежных средств, что может привести к ликвидным осложнениям или сокращению возможностей предприятия.

Положительное значение РФХД свидетельствует об успешной реализации финансовой стратегии организации. Однако специфика капиталоемких производств может привести к тому, что РФХД будет отрицательным вследствие роста постоянных издержек и снижения прибыли на начальной стадии жизненного цикла. Поэтому на практике может наблюдаться чередование отрицательных и положительных значений РФХД в соответствии с жизненным циклом. Матрица финансового равновесия, которая используется для стратегического планирования, состоит из 9 квадрантов, каждый из которых характеризует ту или иную финансовую стратегию фирмы, и имеет следующий вид (рис. 1).

	РФД << 0	РФД = 0	РФД >> 0
А	1 РФХД = 0	4 РФХД > 0	8 РФХД >> 0
РФД > 0	7 РФХД < 0	2 РФХД = 0	5 РФХД > 0
РФД = 0	9 РФХД << 0	6 РФХД < 0	3 РФХД = 0
РФД < 0			В

Рис. 1. Матрица финансовых стратегий Франсона и Романе

Общая характеристика матрицы:

1. Над диагональю – зона успехов – зона положительных значений аналитических показателей.
2. Под диагональю – зона дефицитов – зона отрицательных значений аналитических показателей.
3. По горизонтали РФД связан с ростом заимствования средств фирмой.

4. По вертикали РХД связан с реализацией фирмой инвестиционного проекта (инвестирование средств).

5. Квадранты 4, 8, 5 связаны с созданием ликвидных средств фирмой (некоторый избыток оборотных средств).

6. Квадранты 7, 6, 9 связаны с потреблением ликвидных средств фирмой (дефицит оборотных средств).

Преимуществами использования данного подхода являются следующие: принятие рациональных решений об использовании активов и пассивов; наглядность состояния предприятия, отраженного в квадрантах матрицы; увязка важнейших показателей деятельности предприятия позволяет принимать максимально взвешенные управленческие решения; возможность анализа стратегии фирмы в динамике.

К недостаткам модели можно отнести: сложность расчётов, связанных с определением компонентов модели; отражение в матрице финансовых факторов вне причин их изменения.

По результатам анализа модели можно сформулировать следующие принципы оценки финансовой стратегии предприятия:

1. Формирование общей картины состояния предприятия позволяет определить направления деятельности по улучшению положения.

2. Для детализации принимаемых решений следует провести более глубокий анализ финансовой ситуации.

3. Пошаговый анализ аналитических показателей, характеризующих РХД и РФД, позволит определить места приложения управленческих усилий для улучшения положения.

4. После проведения анализа повторное позиционирование по квадрантам матрицы даст понимание обновленной ситуации.

5. При необходимости аналитик возвращается к шагу 2 и повторяет все необходимые действия до достижения приемлемого результата.

Таким образом, использование матрицы финансовых стратегий позволит принимать адекватные ситуации решения об управлении активами и пассивами предприятия в пространстве финансовых стратегий. Матрица предоставляет возможность генерировать сценарии развития компании в части финансов, а также рассматривать возможные варианты выбора путей дальнейшего развития и их последствия.

### **Список литературы**

1. Бутиріна, В.М. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В.М. Бутиріна, В.А. Верещаєва. – Режим доступу: [http://www.nbuiv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/21\\_7/177\\_But.pdf](http://www.nbuiv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/21_7/177_But.pdf).

2. 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.