

УДК 336.6

## ***МЕХАНИЗМ ДЕЙСТВИЯ МАТРИЦЫ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ***

***Гришкина А.О.***

*студент-магистрант*

*ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ» (Пензенский  
Филиал)*

*Россия, Пенза*

***Колганова Н.В.***

*к.э.н., доцент кафедры «Экономика и финансы»*

*ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ» (Пензенский  
Филиал)*

*Россия, Пенза*

**Аннотация:** В статье охарактеризовано использование матрицы финансовой стратегии для прогнозной оценки финансового положения компании на примере ООО Агрофирма «Биокор-С». Матрица позволяет определить правильное направление развития предприятия, скорректировать отклонения и разработать возможный вариант стратегий, обеспечивающих выполнение построенного сценария его развития.

**Ключевые слова:** финансовое состояние, стратегия компании, матрица финансовой стратегии, прогнозирование, стратегическое развитие.

## ***THE MECHANISM OF ACTION OF THE MATRIX OF THE FINANCIAL STRATEGY OF THE COMPANY***

***Grishkina A.O.***

*undergraduate student*

*FSBEI HE "Financial University under the Government of the Russian Federation"  
(Penza Branch)*

*Russia, Penza*

***Kolganova N.V.***

*PhD, Associate Professor of the Department of Economics and Finance*

*FSBEI HE "Financial University under the Government of the Russian Federation"*

*(Penza Branch)*

*Russia, Penza*

**Annotation:** The article describes the use of the matrix of financial strategy for the prognostic assessment of the financial position of a company using the example of «Biokor-S» Agrofirma. The matrix allows you to determine the correct direction of development of the enterprise, to correct deviations and to develop a possible version of strategies that ensure the implementation of the constructed scenario of its development.

**Keywords:** financial condition, company strategy, matrix of financial strategy, forecasting, strategic development.

Актуальность исследуемой темы не подвергается сомнению, поскольку разработка и совершенствование финансовой стратегии дает возможность повысить качество структуры средств предприятия и их источников, повышаются показатели финансовой устойчивости, снижается вероятность банкротства, укрепляется общая конкурентоспособность предприятия.

На сегодняшний день разработано немало методик определения релевантности финансовой стратегии, среди таковых можно назвать наиболее известные матрицы финансовых стратегий: матрицы Бостонской Консультационной группы, автором которой является Брюс Д. Хендерсен; матрица Мак-Кинзи (GeneralElectric – GE); Литтл (ArthurD.Little – ADL), Хофера-Шенделя (Hofer/Schendel), Томсона-Стрикленда, а также матрица Ж. Франсона И. Романа и др [4].

Использование матриц финансовых стратегий позволяет предприятию принимать решения о системном использовании всех имеющихся финансовых ресурсов и прогнозировать тактику поведения предприятия в краткосрочном периоде с учетом риска и неопределенности, оценить возможности предприятия в достижении поставленных финансовых целей и задач [2].

В российской практике финансового планирования и разработки финансовых стратегий наибольшую известность и распространение получила матрица финансовых стратегий, предложенная французскими финансистами Ж. Франшоном и И. Романе. Рассмотрим основные параметры этой матрицы, (рис.1). Результат финансово – хозяйственной деятельности (РФХД) демонстрирует ликвидность компании после расчетов по всем обязательствам, возникшим в процессе реализации финансовой стратегии за определенный период, с учетом привлеченных заемных средств, если таковые имели место [5].

Результат хозяйственной деятельности	=	Брутто-результат эксплуатации инвестиций	-	Изменение финансово эксплуатационных потребностей	-	Производственные инвестиции	+	Обычные продажи имущества
Результат финансовой деятельности	=	Изменение заемных средств	-	Финансовые издержки по заемным средствам	-	Налог на прибыль	-	Дивиденды + Другие ДОХОДЫ и расходы финансовой деятельности
Результат финансово хозяйственной деятельности	=			Результат финансовой деятельности		+		Результат хозяйственной деятельности

Рисунок 1 – Параметры Матрицы финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романе [5]

Если РФХД имеет положительный результат, то компания может рассчитывать выступить в новую масштабную финансовую стратегию, так как ей предстоит испытать резкий рост постоянных затрат то именно за счет

положительного РХД она может компенсировать эту разницу. При подсчете РХД используют только движение финансовых потоков.

Для определения знака РФД немаловажное значение имеет направление изменения заемных средств. При увеличении использования заемных средств РФД увеличивается и становится положительным. По мере роста издержек, возникающих в связи с оплатой заемных средств, РФД начинает снижаться (здесь еще добавляется увеличение налога на прибыль, так как рост заемных средств приводит в действие финансовый рычаг, который сказывается на выручке предприятия, его прибыли и выплате дивидендов) [1].

РХД нужен для установления величины и динамики денежных средств компании в результате его инвестиционно-хозяйственной деятельности. РФД необходим для вычисления величины и динамики денежных средств корпорации в результате его финансовой деятельности. Как следствие, РФХД показывает величину и динамику денежных средств компании после совершения всего комплекса инвестиционно-производственных и финансовых действий фирмы. Положительная величина РФХД позволяет сделать вывод о том, что в деятельности фирмы имеет место превышение доходов фирмы над ее расходами, причем вывод этот может быть распространен не только на сегодняшний день, но и на весь, по крайней мере, будущий краткосрочный период [3].

Стало быть, для фирмы желательно, чтобы РФХД был положительным. Но очевидно, что сам жизненный цикл фирмы не позволяет утверждать, что фирма всегда может иметь такое значение РФХД (например, в период реализации инвестиционного проекта с обязательным нарастанием постоянных затрат и снижением прибыли).

Достичь идеального значения РФХД трудно, да и не всегда необходимо, но надо по возможности стараться удерживаться в границах безопасной зоны. В связи с этим финансовый менеджер обычно ставит перед собой задачу найти

наиболее приемлемое сочетание РХД и РФД в пределах допустимого риска. При этом речь должна идти не об удержании любой ценой раз и навсегда найденного равновесия, а о постоянном лавировании, внимательном контроле и регулировании неравновесных состояний вокруг точки равновесия.

Краткая характеристика представленной матрицы (рис.2):

A	РФД<<0	РФД=0	РФД>>0
РХД>>0	1 <small>РФХД=0</small>	4 <small>РФХД&gt;0</small>	6 <small>РФХД&gt;&gt;0</small>
РХД=0	7 <small>РФХД&lt;0</small>	2 <small>РФХД=0</small>	5 <small>РФХД&gt;0</small>
РХД<<0	9 <small>РФХД&lt;&lt;0</small>	8 <small>РФХД&lt;0</small>	3 <small>РФХД=0</small>
			B

Рисунок 2 – Механизм действия матрицы финансовой стратегии [4]

1. Над диагональю А-В располагается зона успехов – зона положительных значений аналитических показателей.

2. Под диагональю А-В – зона дефицитов – зона отрицательных значений расчетных показателей.

3. По горизонтали РФД «слева направо»- рост заимствования средств компаниями.

4. По вертикали РХД связан с осуществлением фирмой инвестиционного проекта (масштабное инвестирование средств). Только этим можно объяснить переход от положительного РХД (прекрасная возможность начать реализацию инвестиционного проекта) к отрицательному РХД (ситуация значительного инвестиционного вложения средств).

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

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

Рассмотрим варианты использования матрицы финансовых стратегий на примере конкретной компании ООО Агрофирма «Биокор-С».

В период анализа компании пришлось работать в сложных экономических условиях (колебания курса валют, рост операционных расходов, вызванный ростом цен, высокая инфляция), обусловивших рост себестоимости услуг компании. Такая нестабильная внешняя среда требует от компании осторожной и продуманной финансовой политики.

С целью анализа перспективных направлений совершенствования финансовой политики ООО Агрофирма «Биокор-С» необходимо разработать матрицу финансовых стратегий. Такая матрица позволит определить вероятность критического пути для компании на среднесрочную перспективу.

Для создания матрицы ООО Агрофирма «Биокор-С» используем 3 основных показателя:

1. Результат хозяйственной деятельности (РХД) равный уровню ликвидности, рассчитаем по формуле:

$$\text{РХД} = \text{ВП} + \text{А} - \Delta\text{З} - \Delta\text{ДЗ} + \Delta\text{КЗ} - \text{Кв} + \text{Дри}, \quad (1)$$

где ВП - валовая прибыль;

А – амортизация;

$\Delta\text{З}$  – изменение запасов за период;

$\Delta\text{ДЗ}$  – изменение суммы дебиторской задолженности;

$\Delta\text{КЗ}$  - кредиторская задолженность;

Кв – капитальные вложения;

Дри – доход от реализации имущества.

По формуле 1 произведем необходимые расчеты для ООО Агрофирма «Биокор-С» в 2018 г.:

$$\text{РХД} = 68077 + 8781 - 7361 - (-5573) + 6008 - 0 + 0 = 81078 \text{ тыс. руб.}$$

2. Результат финансовой деятельности (РФД) рассчитаем по формуле :

$$\text{РФД} = \Delta\text{Зср.} - \text{Кр.} - \text{N} - \text{Иу} - \text{Пдп} + \text{Ддв} + \text{Дфв.}, \quad (2)$$

где  $\Delta Z_{ср}$  – рост или снижение объёмов привлеченных средств;

Кр. – оплата процентов по кредиту;

N – Налог на прибыль;

Иу – инвестиции в капитал других предприятий;

Д<sub>фв</sub> – иные финансовые вложения с длительным сроком;

Пдп – прибыль, полученная от дочерних предприятий;

Ддв – доходы от других долгосрочных финансовых вложений.

Рассчитаем РФД для ООО Агрофирма «Биокор-С» в 2018 г.:

$$\text{РФД} = 552 - 3 - 2604 - 0 - 0 + 59 = -1996 \text{ тыс. руб.}$$

Получаем результат отрицательный, следовательно, компания испытывает дефицит финансовых ресурсов и его можно ликвидировать посредством привлечения заёмных средств, которые сработают в нашем случае пусковым механизмом для резкого толчка в развитии компании.

2. Результат финансово – хозяйственной деятельности (РФХД), рассчитаем по формуле

$$\text{РФХД} = \text{РХД} + \text{РФД} \quad (3)$$

$$\text{РФХД} = 81078 + (-1996) = 79082 \text{ тыс. руб.}$$

Анализ РХД, РФД и суммарного РФХД является обязательным для определения объёмов и динамики финансовых ресурсов организации, способности вести активную деловую деятельность, инвестировать в активы, приумножать капитал собственников, а также покрывать расходы предприятия на хозяйственную деятельность.

При невысоком и практически неизменном уровне экономической рентабельности ООО Агрофирма «Биокор-С», риск перемены знака эффекта рычага (вследствие повышения процентных ставок) и конкуренция будут тянуть предприятие к квадрату 1 или 7. При повышенной или возрастающей экономической рентабельности, ООО Агрофирма «Биокор-С» может начать

подготовку к диверсификации производства или к наращиванию оборота (квадрат 2).

Наглядно перемещение по квадрантам матрицы Ж. Франсона и И. Романа представлено на рисунке 3.

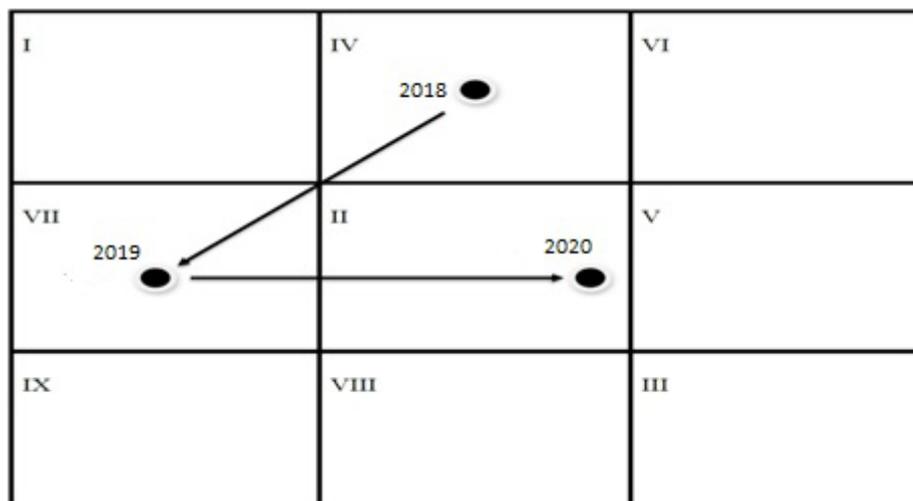


Рисунок 3 – Матрица РФХД для ООО Агрофирма «Биокор-С»

Таким образом, матрица финансовых стратегий имеет неоспоримые достоинства для использования в процессе разработки финансовых стратегий экономических субъектов различного уровня, масштаба и формы собственности. Одним из преимуществ является возможность матрицы наглядно продемонстрировать в понятной и доступной форме стратегию финансового развития компании. Матрица финансовых стратегий представляет собой некое наглядное руководство к использованию с возможностью выбора наиболее оптимального решения из нескольких возможных.

#### Библиографический список:

1. Альгин, В.А. Оценка финансовой стратегии корпораций. – М.: LAP LambertAcademic Publishing, – 2017. 248 с.
2. Ерина, Е. С. Основы анализа и диагностики финансового состояния предприятия :учебное пособие. – М.: МГСУ, –2018. – 398 с.

3. Лисовская, И. А., Рыжкова, С. А. Финансовая стратегия компании: необходимость формирования, основные компоненты и принципы построения// Российское предпринимательство. –2017. - № 10.
4. Прокудина, Д.А. Матрица финансовой стратегии как инструмент стратегического развития предприятия // Д.А.Прокудина, П.Г.Жуковская // Ассоциация научных сотрудников "Сибирская академическая книга", – 2018.
5. Ибатулина, В.Р. Матрица финансовых стратегий как инструмент стратегического анализа / В.Р.Ибатулина, А.А.Родина, А.С.Наумова // Экономика, бизнес, инновации. Сборник статей XI Международной научно-практической конференции, – 2019.

*Оригинальность 75%*