

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ С УЧЕТОМ ОТРАСЛЕВОГО АСПЕКТА ЕЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

Кашина О.М.,

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
имени Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород,
email: oksana_kashina@mail.ru

Ткачёва Д.А.,

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
имени Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород,
email: oksana_kashina@mail.ru

Аннотация. В настоящей статье рассматриваются подходы к формированию матриц финансовых стратегий с использованием матрицы BCG и SWOT-анализа, а также матрицы финансовых стратегий Ж. Франшиона и И. Романа. На основании изученного теоретического материала и рассчитанных показателей финансово-хозяйственной деятельности компаний оптической отрасли разработана матрица финансовых стратегий. Данная разработка позволяет оценить финансовое состояние компаний и определить пути управления финансами в каждой организации с целью оптимизации финансового положения.

Ключевые слова: финансовая стратегия, эффективность, финансовый анализ, финансовая стабильность.

DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION'S FINANCIAL MANAGEMENT STRATEGY TAKING INTO ACCOUNT THE INDUSTRY ASPECT OF ITS FUNCTIONING

Kashina O.I.,

National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod,
email: oksana_kashina@mail.ru

Tkachyova D.A.,

National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod,
email: oksana_kashina@mail.ru

Abstract. This article discusses approaches to the formation of financial strategy matrices using BCG matrices and SWOT analysis, as well as the financial strategy matrix J. Franchona and I. Roman. Based on the studied theoretical material and calculated indicators of financial and economic activity of companies in the optical industry, a matrix of financial strategies has been developed. This development makes it possible to assess the financial condition of companies and determine the ways of financial management in each organization in order to optimize the financial situation.

Keywords: financial strategy, efficiency, financial analysis, financial stability.

Залог успеха компании в большей степени заключается в рациональном управлении процессами финансирования хозяйственной деятельности. Любая организация сталкивается с проблемой рационального использования финансовых средств, в связи с чем появляется необходимость в стратегической разработке финансового управления. При грамотном подходе в управлении финансами на предприятии достигается оптимальное соотношение доходности проекта и риска. Поэтому так важно на начальной стадии определить особенности управления финансами на конкретном предприятии. Этим обусловлена актуальность выбранной темы исследования.

Для того, чтобы создать эффективную стратегию финансового развития, необходимо учитывать отраслевой аспект организации. Существуют такие методы определения финансовых стратегий, как матрица BCG и SWOT-анализ, которые помогают компаниям ориентироваться при принятии сложных финансовых решений в контексте конкретной отрасли [3]. Матрица BCG состоит из следующих этапов — «дойные коровы», «звезды», «вопросительные знаки», «собаки». В матрице BCG «дойные коровы» представляют собой продукты или услуги, занимающие доминирующую долю рынка в зрелой отрасли. Сущность данного этапа матрицы заключается в получении стабильного финансового результата с последующим его реинвестированием. Подразумевается, что компания в данный момент не нуждается в источниках финансирования.

«Звезды» — это продукты или услуги на быстрорастущих рынках, занимающие значительную долю рынка. Поддержание роста продукты типа «звезды» обеспечивают крупные инвестиции. Долговое финансирование или инвестиции в акционерный капитал для поддержки инноваций и расширения могут поспособствовать росту товаров на рынке [5].

«Вопросительные знаки» — это продукты или услуги на растущем рынке, но с низкой долей рынка. Данная категория продуктов является наиболее рискованной, поскольку продукт на рынке новый. Направляя, значительную часть финансов в развитие данного продукта, можно достичь продукта уровня «звезды». В противном случае, спрос на рынке упадет и продукт опустится до уровня «собаки» [7].

«Собаки» представляют товары или услуги с низкой долей рынка на зрелом рынке. Финансовые стратегии для «собак» могут включать в себя продажу активов или меры по сокращению затрат. Организации могут перенаправить ресурсы в более перспективные области, обеспечивая оптимальное распределение финансового капитала.

Финансовые стратегии, согласованные с сильными сторонами организации, позволяют извлечь выгоду из конкурентных преимуществ. Например, если организация преуспевает в технологических инновациях, финансовые стратегии могут быть сосредоточены на инвестициях в исследования и разработки, чтобы сохранить и расширить это преимущество.

Финансовые стратегии должны устранять слабые стороны для смягчения рисков. Если организация сталкивается с финансовой уязвимостью, стратегии могут включать меры по сокращению затрат, рефинансирование или поиск партнерских отношений для укрепления финансовой стабильности [8].

Финансовые стратегии, ориентированные на возможности, используют благоприятные внешние факторы. Если в отрасли происходят изменения в регулировании, которые приносят пользу определенным практикам, финансовые стратегии могут включать активные инвестиции, чтобы извлечь выгоду из этой меняющейся ситуации.

Финансовые стратегии также должны быть адаптивными к внешним угрозам. Если отрасль сталкивается с потенциальными сбоями, организации могут выделить ресурсы на управление рисками и планирование на случай непредвиденных обстоятельств, обеспечивая финансовую устойчивость.

Комплексная финансовая стратегия часто предполагает интеграцию идей из обеих матриц. Например, продукт, отнесенный к категории «звезда» в матрице BCG, может использовать сильные стороны, выявленные в результате SWOT-анализа, для устойчивого роста. Интеграция этих матриц обеспечивает более целостное представление, помогая финансовым менеджерам разрабатывать детальные стратегии, которые уравнивают краткосрочные и долгосрочные цели [10].

Цель исследования

Цель исследования заключается в исследовании финансового положения организаций сферы оптического производства и услуг и формировании методики оценки эффективности их финансовых стратегий с учетом отраслевых аспектов.

Материал и методы исследования

На сегодняшний день организации в процессе анализа управления финансами применяют широко известную матрицу финансовых стратегий Ж. Франшона и И. Романе, которая позволяет провести анализ финансового состояния организации и оценить будущее развитие финансово-хозяйственной деятельности [9].

Иными словами, матрица финансовых стратегий, разработанная Ж. Франшон и И. Романе — это стратегическая финансовая модель, которая строится на основании трех главных составляющих:

- результат хозяйственной деятельности (РХД),
- результат финансовой деятельности (РФД),
- результат финансово-хозяйственной деятельности (РФХД) [1].

Далее рассмотрим каждый параметр матрицы в таблице 1.

Таблица 1

Элементы матрицы финансовых стратегий Ж. Франшона и И. Романе [1]

Элемент матрицы	Значение и способ расчета	Значение
Результат хозяйственной деятельности (РХД)	$РХД = \text{Прибыль до налогообложения} - \Delta \text{ Финансово-эксплуатационные потребности} - \Delta \text{ Инвестиции в производство} + \text{Продажа основных производственных фондов}$	Определяет ликвидность денежных средств компании в процессе инвестирования
Результат финансовой деятельности (РФД)	$РФД = \Delta \text{ Заемный капитал} - \text{Проценты к уплате} - \text{Налог на прибыль} - \text{Дивиденды} + \text{Эмиссия} - \text{Финансовые вложения} - \text{Доходы от вложений}$	Показывает, насколько эффективно применяется финансовая политика организации и способность принимать решения относительно управления финансами
Результат финансово-хозяйственной деятельности (РФХД)	$РФХД = РХД + РФД$	Отражает итоговый финансовый результат деятельности компании

Поэтому на следующем этапе построения матрицы финансовых стратегий следует рассчитать показатели финансово-хозяйственной деятельности компании и, исходя из полученных значений, определить в каком квадранте матрицы располагается организация на данный момент [2].

Однако, рассматриваемая нами матрица имеет как достоинства, так и недостатки. Одним из главных преимуществ метода является возможность применения широкого круга организаций разных организационно-правовых форм [4]. Трудности в построении и анализе матрицы могут быть связаны с определением компании в квадрант матрицы. Это связано с субъективной шкалой оценки анализируемых показателей. «РХД» и «РХД» могут находиться в промежутках «существенно больше нуля», «ближе к нулю».

Кроме того, матрица Ж. Франшона и И. Романа не предусматривает отраслевой аспект деятельности организации, что приведет к недостоверному результату анализа финансового состояния компании [6].

В этой связи была разработана авторская методика построения матрицы финансовых стратегий, характеризующих хозяйственную деятельность предприятия, были выбраны показатели ликвидности и показатели деловой активности. За основу, составляющую результат финансовой деятельности, были взяты показатели финансовой устойчивости и рентабельности деятельности компаний оптической отрасли.

Далее, применив бинарную систему ранжирования данных, был определен рейтинг компаний по результатам финансово-хозяйственной деятельности. Если показатель соответствует нормативному значению или превышает его, то присваивается 1 балл. В ином случае, присваивается 0 баллов. Затем производился расчет общего количества присвоенных баллов по каждому виду деятельности для каждой организации.

Результаты исследования и их обсуждения

Изучив более подробно способ построения матрицы и интерпретацию результатов, возникает необходимость в разработке матрицы финансовых стратегий в отношении анализируемых компаний оптической отрасли.

Для построения матрицы финансовых стратегий получены расчетные значения параметров матрицы по всем анализируемым компаниям в 2021 г. в таблице 2.

Таблица 2

Сопоставление финансовых результатов деятельности оптических компаний с учётом специфики данной отрасли на основании нормативного значения показателей

Наименование коэффициентов	Среднее отраслевое значение показателя за 2018-2021 г. (рекомендуемый норматив)	АО «Первая оптическая компания», 2021 г.	ООО ТК «Интероптика», 2021 г.	АО «Оптика», 2021 г.	ООО «Элита-М», 2021 г.	ООО «Оптика №1», 2021 г.
Показатели ликвидности						
текущей ликвидности	1,73	1,19	3,4	8,44	1,81	12,62
быстрой ликвидности	0,77	0,6	1,44	5,61	0,47	5,05
абсолютной ликвидности	0,15	0,44	0,95	5,35	0,02	3,44

продолжение табл. 2

продолжение табл. 2

Показатели финансовой устойчивости						
структуры заемного капитала	0,1-0,5	0,011	0,003	0,028	0	0,81
соотношения заемных и собственных средств	0,5-0,7	1,48	0,34	0,11	0,93	0,36
автономии	0,3-0,4	0,4	0,75	0,9	0,52	0,74
обеспеченности собственными оборотными средствами	0,3-0,4	0,15	0,71	0,88	0,49	0,59
маневренности собственных средств	>0,9	0,27	0,82	0,8	0,89	0,52
Показатели рентабельности						
активов, %	9,2	10,96	15,92	4,93	11,04	0,13
продаж, %	3,7	7,24	11,22	3,22	5,97	13,71
продукции, %		0,82	39,50	11,7	-4,40	15,21
собственного капитала, %	32,40	30,19	27,59	5,49	30,47	0,17
Показатели оборачиваемости						
оборачиваемости активов, количество оборотов		1,51	1,42	1,88	1,85	0,95
оборачиваемости запасов, количество оборотов		2,08	0,96	2,68	1,4	1,99
оборачиваемости собственного капитала, количество оборотов		4,17	2	1,71	4,14	1,26
оборачиваемости дебиторской задолженности, количество оборотов		17,07	9,63	40,67	10,01	11,76
оборачиваемости кредиторской задолженности, количество оборотов		1,33	2,85	9,37	1,88	12,1
период оборота активов, дни	90	240,97	257,12	194,53	197,48	386,20
период оборота запасов, дни	40	175,10	381,43	136,13	260,85	183,30
период оборота собственного капитала, дни		87,48	182,81	213,9	88,15	290,17
период оборота дебиторской задолженности, дни	15	21,38	37,89	8,97	36,45	31,05
период оборота кредиторской задолженности, дни		274,19	128,10	38,96	194,58	30,16

продолжение табл. 2

Показатели эффективности управления денежными потоками					
достаточности де- нежных потоков	>1	1,002	1,059	1,02	- -
обеспеченности денежными сред- ствами	>1	1,004	1,097	1,33	- -
потребления денеж- ных средств	<1	0,998	0,944	0,98	- -
рентабельности притоков денежных средств, %		6,97	9,6	3,09	- -

Таблица 3

Расчеты результатов финансово-хозяйственной деятельности оптических компаний за 2021 г.

Наименование организации	Количество баллов по опера- ционной деятельности	Количество баллов по финан- совой деятельности
АО «Первая оптическая компания»	8	5
ООО ТК «Интероптика»	3	7
АО «Оптика»	11	5
ООО «Элита-М»	7	7
ООО «Оптика №1»	9	5

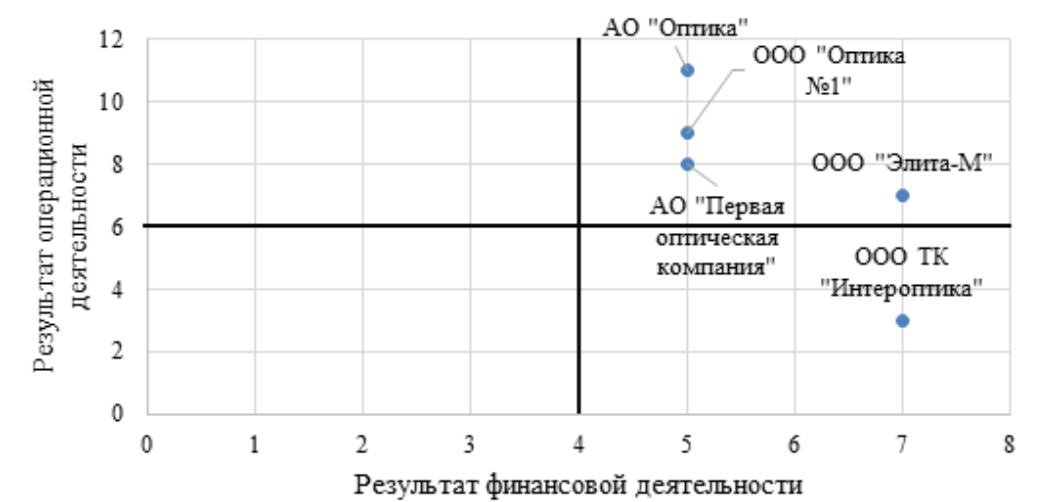


Рис. 1. Матрица финансовых стратегий оптических компаний

Таблица 4

Характеристика квадратов разработанной матрицы финансовых стратегий оптических компаний

РХД>6, РФД<4 (квадрат 2) Высокий уровень эффективности, высокий уровень риска	РХД>6, РФД>4 (квадрат 1) Высокий уровень эффективности, низкий уровень риска
РХД<6, РФД<4 (квадрат 4) Низкий уровень эффективности, высокий уровень риска	РХД<6, РФД>4 (квадрат 3) Низкий уровень эффективности, низкий уровень риска

Результаты применения бинарной системы для ранжирования показателей, отражающих операционную и финансовую деятельность оптических компаний, представлены в таблице 3.

На основании полученных результатов, была построена матрица финансовых стратегий пяти анализируемых оптических компаний за 2021 г., представленная на рисунке 1.

Вертикальную и горизонтальную оси поделили пополам и провели перпендикулярные линии. Таким образом, плоскость разбилась на 4 квадрата.

Каждый квадрат характеризует положение, в котором может находиться компания при финансировании. Характеристика квадратов представлена в таблице 4.

Выводы

Можно сделать вывод, что АО «Оптика», ООО «Оптика №1», АО «Первая оптическая компания» и ООО «Элита-М» обладают высоким уровнем эффективности и низким уровнем риска. В данном квадрате организации способны осуществить инвестиционный скачок.

Однако, нельзя сделать аналогичные выводы в отношении ООО ТК «Интероптика». Ее финансово-хозяйственная деятельность характеризуется низким уровнем эффективности и низким уровнем риска. Следовательно, имеется некоторый дефицит ликвидных средств.

Матрицы финансовой стратегии служат динамическими инструментами, позволяющими организациям визуализировать свой портфель продуктов или услуг и согласовывать финансовые решения со стратегическими приоритетами. По мере перехода от теоретических основ к практическому применению, интеграция этих матриц станет инструментом разработки отраслевых финансовых стратегий, которые переключаются с организационными целями и динамикой рынка.

Литература

1. Акулов В.Б. Финансовый менеджмент: учебное пособие, 6-е изд., стер. М.: ФЛИНТА, 2021. 262 с.
2. Арутюнян Ю.И., Гоник Г.Г., Долгополов Э.Э. Стратегия управления финансовыми ресурсами фирмы на основе матрицы Ж. Франшона и И. Романа // Московский экономический журнал. 2022. № 12. С. 574-583.
3. Брянцева Л.В., Лавлинская А.Л., Бичева Е.Е. Влияние действующей стратегии на достижение роста финансовой стратегии на достижение роста и развития компании // Финансовый вестник. 2021. № 4 (55). С. 21-26.
4. Гришкина А.О., Колганова Н. В. Механизм действия матрицы финансовой стратегии компании // Вектор экономики. 2020. № 10 (52). С. 50.

5. Ковалёва Т. М. Финансы и кредит (для бакалавров). М.: КноРус, 2019. 528 с.
6. Парфесов В.А., Пигалкина В.О., Барышникова Н.С. Применение матрицы финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романа в стратегическом финансовом анализе компании ПАО «Магнит» // Финансово-экономический анализ и принятие решений на современном этапе экономического развития: сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции (Нижний Новгород, 31 января 2017 г.) Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2017. С. 415.
7. Перекрестова Л.В. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник. М.: Academia, 2018. 416 с.
8. Погодина Т.В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 259 с.
9. Семенова Д.С., Журова Л.И. Применение матричного инструментария для оценки стратегической финансовой позиции предприятия // Вестник Международного института рынка. 2022. № 1. С. 25-31.
10. Чалдаева Л.А. Финансы, денежное обращение и кредит: учебник для вузов. 5-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 436 с.