

ПРИМЕНЕНИЕ МАТРИЧНОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2022 Д.С. Семенова, Л.И. Журова

Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В работе представлен краткий обзор матричного инструментария для оценки стратегической финансовой позиции предприятия и выбора оптимального типа стратегии. Проведена оценка стратегической финансовой позиции предприятия на примере одного из ведущих предприятий российской химической промышленности – ПАО «КуйбышевАзот» – с использованием матрицы Франсона и Романа, обоснованы возможные стратегические направления развития предприятия.

Ключевые слова: финансовая стратегия, стратегическая финансовая позиция, матрица Франсона и Романа.

В современных нестабильных условиях функционирования предприятий удержание конкурентных позиций обуславливает необходимость разработки и реализации грамотной, обоснованной стратегии развития, позволяющей адаптироваться к изменениям внешней среды, снизить риски воздействия кризисных факторов, эффективно использовать имеющиеся ресурсы развития, обеспечить конкурентные преимущества на целевых рынках.

Одним из важнейших функциональных элементов стратегии развития предприятия является финансовая стратегия, обеспечивающая достижение стратегических целей развития посредством выбора эффективных методов и инструментов управления процессами формирования, распределения и использования финансовых ресурсов [1].

Процесс разработки финансовой стратегии предприятия включает следующие укрупненные этапы: разработка системы стратегических финансовых целей; анализ состояния и прогноз развития факторов внешней и внутренней финансовой среды предприятия; комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия; уточнение стратегических финансовых целей предприятия; формирование портфеля финансовых стратегий предприятия; оценка и выбор оптимальной стратегии для реализации [5].

Каждый этап разработки финансовой стратегии требует соответствующих методов. Для осуществления оценки стратегиче-

ской финансовой позиции предприятия и обоснования выбора оптимального типа финансовой стратегии широко используются матричные методы: матрицы BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, Marakon Associates, матрица финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романа.

Преимуществом использования двух-, трехмерных матриц выступает наглядность, представляющая результаты в виде матриц вместе с большим спектром возможных финансовых стратегий для реализации.

Так, например, матрица Marakon Associates позволяет определить стратегическую финансовую позицию предприятия исходя из следующих критериев: рентабельность собственного капитала, роста или потери доли в отрасли (на рынке) и возможности генерирования денежных средств [7].

В. Гениберг, Н. А. Иванова и О. В. Полякова разработали финансовую матрицу с учетом таких критериев, как темп роста выручки и темп роста финансирования предприятия. Матрица состоит из четырех квадрантов, определяющих выбор той или иной финансовой стратегии. Авторы выделяют четыре вида финансовой стратегии: стратегия роста, ведущего к росту стоимости предприятия; стратегия простого роста; стратегия догоняющего роста; стратегия роста, ведущего к росту прибыли [3].

Для выбора финансовой стратегии также используются матрицы BCG (Boston Consulting Group), GE/McKinsey, Shell/DPM.

Если критерий стратегического выбора в матрице BCG основывался на оценке потока денежных средств, в матрице GE/McKinsey – на оценке отдачи инвестиций, то матрица Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений ориентироваться одновременно на оба эти показателя [6, 9].

Наиболее известной является матрица финансовых стратегий, разработанная французскими учеными и практиками Ж. Фран-

шоном и И. Романе. Данная матрица базируется на результатах расчета трех основных критериев [8, 11, 12]:

- результата хозяйственной деятельности (РХД);
- результата финансовой деятельности (РФД);
- результата финансово-хозяйственной деятельности (РФХД) (рис. 1).

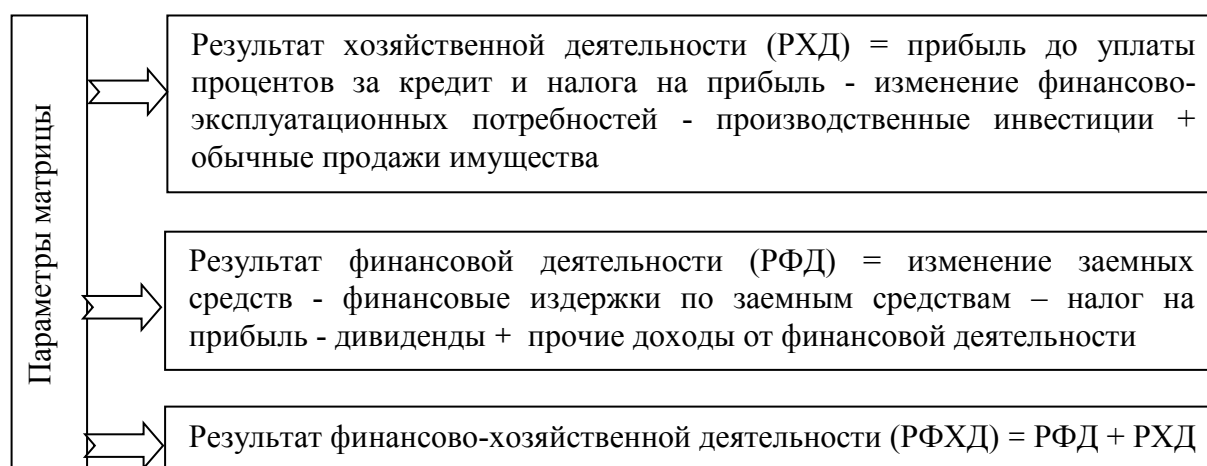


Рисунок 1 – Параметры матрицы Ж. Франсона и И. Романе

На основе результатов расчетов определяется стратегическая финансовая позиция

предприятия в одном из 9 квадрантов матрицы (рис. 2).

А	РФД<<0 (торможение)	РФД=0 (стабилизация)	РФД>>0 (ускорение)
РХД>>0 (замедленный режим роста)	РФХД=0 «Отец семейства» Квадрант №1	РФХД>0 «Рантье» Квадрант №4	РФХД>>0 «Дилемма» Квадрант №8
РХД=0 (оптимальный режим роста)	РФХД<0 «Эпизодический дефицит» Квадрант №7	РФХД=0 «Устойчивое равновесие» Квадрант №2	РФХД>0 «Атака» Квадрант №5
РХД<<0 (форсированный режим роста)	РФХД<<0 «Кризис» Квадрант №9	РФХД<0 «Холдинг» Квадрант №6	РФХД=0 «Неустойчивое равновесие» Квадрант №3

Рисунок 2 – Матрица финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романе

В матрице над диагональю АВ расположена «зона успехов», характеризующаяся положительными значениями показателей. Под диагональю АВ расположена «зона дефици-

тов», характеризующаяся отрицательными значениями показателей.

По горизонтали матрицы отражается показатель РФД, связанный с изменением величины заемных средств, по вертикали от-

ражается показатель РХД, связанный с реализацией инвестиционных проектов. При значительных объемах инвестирования возможен переход от положительного значения РХД к отрицательному значению.

Квадранты 4, 5 и 8 связаны с формированием ликвидных средств предприятия, в данные квадранты попадают предприятия, у которых наблюдается избыток оборотных средств. Квадранты 7, 6 и 9 связаны с потреблением ликвидных средств, в данные квадранты попадают предприятия, испытывающие дефицит оборотных средств.

Для каждой финансовой позиции предусмотрена определенная финансовая стратегия.

Проведем оценку стратегической финансовой позиции ПАО «КуйбышевАзот» с использованием матрицы Франсона - Романа.

ПАО «КуйбышевАзот» - одна из ведущих компаний российской химической промышленности. Направления деятельности компании – производство капролактама и продуктов его переработки (полиамид-6, технические и текстильные нити, шинный корд, полиамидные и смесовые ткани, инженерные пластики); аммиака и азотных удобрений; промышленных газов (азот, кислород, аргон). Доля ПАО «КуйбышевАзот» в общероссийской выработке капролактама по итогам 2020 году составила 52%, в общероссийской выработке полиамида – 99,6%.

В таблице 1 представлены показатели выручки, прибыли и рентабельности ПАО «КуйбышевАзот» за пять лет [14].

Таблица 1 – Динамика показателей выручки, прибыли и рентабельности ПАО «КуйбышевАзот»

Показатели	2016	2017	2018	2019	2020
Выручка, млн. руб.	37 911	43 013	59 656	53 974	46 905
Прибыль от продаж, млн. руб.	4 939	4 073	9 700	3 716	2 782
Чистая прибыль, млн. руб.	4 084	3 115	7 162	3 940	3 275
Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	13,0	9,5	16,3	6,9	5,9
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	10,8	7,2	12,0	7,3	7,0
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	16,2	11,2	22,2	10,8	8,4

Выручка ПАО «КуйбышевАзот» до 2018 года стабильно увеличивалась, снижение цен на мировом рынке в 2019 году (отметим, что 40% всех продаж ПАО «КуйбышевАзот» приходится на экспорт) обусловило снижение выручки корпорации. За весь анализируемый период корпорация получает положительные финансовые результаты.

Экономический кризис, вызванный пандемией COVID-19, неблагоприятная конъюнктура на зарубежных и российском рынках в 2020 году негативно отразились на вы-

ручке и финансовых показателях предприятия. Выручка снизилась на 13% – с 53 974 млн руб. до 46 905 млн руб., прибыль от продаж снизилась на 25,1% – с 3 716 млн руб. до 2 782 млн руб., чистая прибыль снизилась на 16,9% – с 3 940 млн руб. до 3 275 млн. руб. Снижение показателей прибыли обусловило снижение показателей рентабельности.

В таблице 2 представлена динамика показателей ликвидности ПАО «КуйбышевАзот».

Таблица 2 – Динамика показателей ликвидности ПАО «КуйбышевАзот»

Показатели	2016	2017	2018	2019	2020
Коэффициент текущей ликвидности	3,7	2,4	3,3	2,5	2,4

Коэффициент срочной ликвидности	2,4	1,5	2,2	1,5	1,6
---------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

Анализ таблицы 2 свидетельствует о высоком уровне платежеспособности предприятия – фактические значения показателей соответствуют рекомендуемым значениям.

В таблице 3 представлена динамика доли собственного капитала ПАО «Куйбышев - Азот» в совокупных активах.

Таблица 3 – Динамика доли собственного капитала ПАО «КуйбышевАзот» в совокупных активах

Показатели	2016	2017	2018	2019	2020
Активы, млн. руб.	53 497	57 807	63 840	67 800	72 803
Собственный капитал, млн. руб.	26 730	29 115	35 314	37 438	40 814
Доля собственного капитала в активах	0,50	0,50	0,55	0,55	0,56

Величина собственного капитала предприятия и ее доля в совокупных активах стабильно увеличиваются на протяжении анализируемого периода. Высокая доля собственного капитала в активах (50-56%) свидетельствует о финансовой устойчивости предприятия.

В таблице 4 представим расчет параметров для матрицы Франсона – Романа по данным бухгалтерской отчетности предприятия за 2019-2020 гг.

Таблица 4 – Расчет параметров РХД, РФД и РФХД для ПАО «КуйбышевАзот», млн руб.

№	Параметры матрицы	2019	Логические значения параметров	2020	Логические значения параметров
1	РХД	4 140	РХД>0	-122	РХД<0
2	РФД	382	РФД>0	-1 149	РФД<0
3	РФХД	4 521	РФХД>0	-1 270	РФХД<0

Расчетные данные свидетельствуют о том, что предприятие в 2019 году было ликвидным, о чем говорит положительное значение РХД. В 2020 году финансовые результаты предприятия ухудшились. Неблагоприятная экономическая ситуация также повышает риск неплатежей, сумма дебиторской задолженности предприятия на конец 2020 года увеличилась на 12,5% – с 11,039 млрд руб. до 12,417 млрд руб. В свою очередь, рост дебиторской задолженности обусловил рост кредиторской задолженности: в частности, задолженность предприятия перед поставщиками увеличилась на 33,2% – с 2,393 млрд руб. до 3,186 млрд руб. Кроме того в 2020 году предприятие продолжило реализацию крупных инвестиционных проектов: на производстве азотной кислоты завершена реализация проекта по строительству второй уни-

версальной комплектной линии, введен в эксплуатацию склад пропитанной кордной ткани. Перечисленные факторы обусловили отрицательное значение РХД по итогам 2020 года, что свидетельствует о проблемах с ликвидностью предприятия.

Показатель РФД в 2020 году был отрицательным, что обусловлено реализацией крупных инвестиционных проектов, требующих привлечения значительных объемов заемных средств. Кроме того, по итогам 2020 года ПАО «КуйбышевАзот» выплатило рекордную сумму дивидендов – 1 623 млн руб., что составило 49,6% от чистой прибыли. Для сравнения - по итогам 2019 года сумма выплаченных дивидендов составила 473,2 млн руб.

Отрицательные значения РХД и РФД в 2020 году обусловили отрицательное значение РФХД.

На базе результатов расчетов определим местоположение предприятия в матрице Франшона и Романа (рис. 3).

А	РФД<<0	РФД=0	РФД>>0
РХД>>0	1 РФХД=0	4 РФХД>0	8 РФХД>>0 <u>2019 г.</u>
РХД=0	7 РФХД<0	2 РФХД=0	5 РФХД>0
РХД<<0	9 РФХД<<0 <u>2020 г.</u>	6 РФХД<0	3 РФХД=0
			В

Рисунок 3 – Динамика развития ПАО «КуйбышевАзот» в плоскости матрицы финансовых стратегий Франшона – Романа

В 2019 году предприятие находилось в квадранте 8 «Дилемма». В данный квадрант попадают предприятия, которые могут покрывать часть образовавшихся убытков небольшими суммами заимствований. Из 8-го квадранта возможен переход в 4-й, 5-й или во 2-й квадранты. Переход во 2-й квадрант «Устойчивое равновесие» возможно при увеличении выручки и уровня рентабельности, в том числе за счет реализации перспективных инвестиционных проектов.

В 2020 году предприятие переместилось в 9-й квадрант (из зоны дефицитов матрицы) в связи с отрицательными значениями параметров РХД, РФД и РФХД. Данная стратегическая финансовая позиция генерирует высокие финансовые риски предприятия.

В качестве недостатков матрицы Франшона – Романа ряд авторов отмечает субъективность при определении финансовой позиции предприятия, поскольку присвоение номера квадранта подчиняется индивидуальному мнению аналитика о финансовой ситуации в каждом конкретном году. Характеристика финансовой позиции предприятия будет корректна только после предварительного проведения анализа основных финансовых показателей: рентабельности, коэффициентов ликвидности [2, 4].

Так, несмотря на отрицательные значения параметров РХД, РФД и РФХД в 2020 году ПАО «КуйбышевАзот» - компания с устойчивым финансовым положением, о чем свидетельствуют высокие показатели ликвидности и финансовой устойчивости. В этой связи финансовую позицию ПАО «КуйбышевАзот» в 2020 году корректнее характеризует квадрант 6 «Холдинг». Данный квадрант характерен для холдинговых компаний, деятельность которых предусматривает привлечение заемных средств с целью создания или приобретения дочерних предприятий, реализации крупных инвестиционных проектов. Таким образом, использование матрицы финансовых стратегий Ж. Франшона и И. Романа без оценки финансового состояния предприятия представляется малоэффективным.

С учетом результатов оценки финансового состояния предприятия матрица Ж. Франшона и И. Романа дает возможность генерировать понятную стратегическую карту развития предприятия в области финансов.

У ПАО «КуйбышевАзот» существуют следующие возможности перехода в другие квадранты: при приращении рентабельности и, соответственно, потреблении ликвидных средств – квадрант 7; при политике поддержки уровня ликвидности – квадрант 2,

последствием станет сохранение или незначительное увеличение значений коэффициентов рентабельности.

В 2020 году завершён пятилетний цикл развития компании, определённый принятыми советом директоров «Приоритетными направлениями развития ПАО «КуйбышевАзот» на 2016- 2020 гг.». В том же году были разработаны и утверждены «Приоритетные направления развития ПАО «КуйбышевАзот» на 2021-2025 гг.». В партнёрстве с итальянским концерном Maïre Tecnimont Group продолжается реализация проекта по новому производству гранулированного карбамида. Ведётся строительство новой установки гранулирования аммиачной селитры. Реализуется проект по увеличению мощностей по производству капролактама и продуктов его переработки. Инвестиционная программа ПАО «КуйбышевАзот» направлена на обеспечение перспективного устойчивого развития и сохранение рыночных позиций компании в условиях усиливающейся конкуренции. В нее включены проекты по импортозамещению и наращиванию экспортного потенциала. Ключевым проектам оказывается поддержка на региональном и федеральном уровнях.

Продолжающийся экономический кризис, санкции, введенные в отношении России крупными экономическими державами, ужесточение нормативного регулирования выбросов парниковых газов значительно усиливают риски финансово-хозяйственной деятельности ПАО «КуйбышевАзот».

Так, например, экологический план Евросоюза Green Deal предусматривает снижение к 2030 году атмосферных выбросов на 55% к уровню 1990 года. Он также предполагает введение трансграничного углеродного налога (Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM) на импорт в страны ЕС стали, труб, цемента, алюминия, азотных удобрений и электроэнергии. Схема отчетности по угле-

родному следу и налоговой базе заработает в тестовом режиме с начала 2023 года [13]. Поставщики российских товаров с большим углеродным следом будут вынуждены фактически выплачивать дополнительную адвалорную пошлину в размере 16% от стоимости продукта. В 2020 году Россия поставила в ЕС подобных товаров на сумму почти 7 млрд евро, таким образом, налог в год может составить 1,1 млрд евро [10].

В этой связи одним из направлений обеспечения устойчивого развития ПАО «КуйбышевАзот» является реализация проектов в области экологической безопасности. ПАО «КуйбышевАзот» стало одним из первых промышленных предприятий Самарской области, присоединившимся к реализации Регионального экологического стандарта. В 2021 году завершено строительство и ведутся пусконаладочные работы на второй очереди очистных сооружений ливневых стоков Северного промузла и части Центрального района г. Тольятти (данный экологический проект входит в федеральную программу «Оздоровление Волги» в составе национального проекта «Экология»). На комплексе минеральных удобрений и производства азотной кислоты ведутся пуско-наладочные работы по установке системы автоматического контроля за выбросами. Достижение целей устойчивого развития требует значительной интенсификации усилий в области повышения экологичности производства.

Экологизация деятельности компаний в настоящее время становится новым серьезным фактором их конкурентоспособности, позволяет компаниям уменьшать экологические риски и сокращать издержки в условиях ужесточения нормативного регулирования загрязнения окружающей среды, экономить используемые ими ресурсы, в том числе невозобновляемые, и делать свой бизнес более привлекательным для инвесторов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Афоничкин А. И., Журова Л. И., Михаленко Д. Г. Финансовый менеджмент. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 297 с.
2. Беликов А.Ю., Кузьмина З.С. Оценка возможности использования матрицы финансовых стратегий Ж. Франшона и И. Романа для предприятий нефтегазового комплекса России // Московский экономический журнал. – 2019. – №2. – С. 185-192.

3. Гениберг Т.В., Иванова Н.А., Полякова О.В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы // Научные записки НГУЭУ. – 2009. – № 9. – С. 68-88.
4. Дорофеев М.Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа в стратегическом финансовом анализе компании // Финансы и кредит. – 2009. – № 23 (359). – С. 51-56.
5. Журова Л.И. Формирование стратегии развития интегрированных корпоративных систем: монография. – Тольятти: Изд-во Волжского ун-та имени В.Н. Татищева, 2014. – 259 с.
6. Концепция стратегического управления General Electric / McKinsey. - URL: <https://blog.iteam.ru/kontsepsiya-strategicheskogo-upravleniya-general-electric-mckinsey/>
7. Кочугуева М.Н., Мошкарева Д.А., Шадрин Н.М., Юлова С.М. Концептуальный анализ стратегического положения бизнес-единиц российской диверсифицированной компании (с использованием матрицы прибыльности Marakon Associates) // Корпоративные финансы. – 2012. – №1 (21). – С. 84-96.
8. Масюк Н.Н., Бушуева М.А., Васюкова Л.К., Корякина П.Н. Использование моделей стратегического выбора при разработке инвестиционно-финансовых стратегий компании // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6. № 3(20). – С. 250-253.
9. Матрица Бостонской Консалтинговой Группы: что это такое, как ее построить и проанализировать. - URL: <https://blog.iteam.ru/matritsa-bostonskoj-konsaltingovoj-gruppy-cto-eto-takoe-kak-ee-postroit-i-proanalizirovat/>
10. Россия заплатит Евросоюзу более миллиарда евро в год из-за углеродного налога (26.07.2021 г.). - URL: <https://www.rbc.ru/economics/26/07/2021/60fac8469a7947d1f4871b47>
11. Санина Н.В., Хурчак Ю.С. Формирование безопасной финансовой стратегии развития коммерческих организаций // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2015. – № 4 (47). – С. 259-268.
12. Ткачева Ю.В., Шишкина Л.А., Шибяев В.В. Практические аспекты формализации финансовой стратегии корпораций // Финансовый вестник. – 2019. – № 4 (47). – С. 5-15.
13. A European Green Deal. - URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
14. <https://www.kuazot.ru>

USING THE MATRIX TOOL FOR ASSESSING THE STRATEGIC FINANCIAL POSITION OF THE ENTERPRISE

© 2022 Daria S. Semenova, Luidmila I. Zhurova

Samara University of Public Administration
“International Market Institute”, Samara, Russia

The article presents a brief overview of the matrix tools for assessing the strategic financial position of an enterprise and selection the optimal patterns of strategy. An assessment of the strategic financial position of the enterprise was carried out using the example of one of the leading enterprises in Russian chemical industry - PJSC KuibyshevAzot - using the Franchon and Romanet matrix. The authors have substantiated possible strategic directions of the enterprise development.

Keywords: financial strategy, strategic financial position, Franchon and Romanet matrix.