

УДК / UDC 334

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**  
STRATEGIC FOUNDATIONS OF SECURING EFFECTIVENESS  
OF COMMERCIAL ORGANIZATIONS' ACTIVITIES

**Запорожцева Л.А.\***, доктор экономических наук, доцент  
Zaporozhtseva L.A., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor

**Хурчак Ю.С.**, магистрант  
Khurchak Y.S., master student

**Вуколов В.В.**, магистрант  
Vukolov V.V., master student

**ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет  
имени императора Петра I», Воронеж, Россия**  
Voronezh State Agricultural University after Peter the Great, Voronezh, Russia

**Осипов Г.В.**, аспирант  
Osipov G.V., Post-graduate student

**Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Москва,  
Россия**  
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

**Сычева И.И.**, научный сотрудник  
Sycheva I.I., Researcher

**Всероссийский научно-исследовательский институт фитопатологии,  
Московская область, Россия**  
All Russian Research Institute of Phytopathology, Moscow Region, Russia

\*E-mail: [ludan23@yandex.ru](mailto:ludan23@yandex.ru)

**АННОТАЦИЯ**

Статья посвящена вопросам выбора методики разработки финансовой стратегии, направленной на обеспечение и повышение экономической эффективности деятельности коммерческой организации. Эффективность – ключевой фактор в вопросах, касающихся капиталовложений и ведения бизнеса. Учитывая, что целью любого бизнеса является финансовый результат, финансовая стратегия повышения эффективности должна быть направлена не на получение сиюминутного результата, а на обеспечение стабильного его роста в долгосрочной перспективе. Итак, эффективность деятельности предприятия можно определять не только как соотношение результатов и затрат, но и как степень соответствия полученных результатов ожиданиям заинтересованных лиц. В статье на примере конкретной коммерческой организации оценены несколько методик на пригодность для разработки финансовой стратегии, направленной на повышение эффективности деятельности (матрица финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романа, матрица финансовых стратегий, формирующаяся на основе экономической добавленной стоимости и внутреннего и устойчивого темпов роста предприятия, «золотое правило экономики»). Установлено, что ни одна из них не может претендовать на универсальность применения. Учитывая возможность определения типа стратегии по семи основаниям в зависимости от соотношения стратегической, рыночной и финансовой эффективности, нами определено, что ориентиром формирования финансовой стратегии, направленной на повышение эффективности деятельности коммерческой организации, являются стратегия сбалансированного финансового развития и стратегия долгосрочного устойчивого финансового роста. Данное предложение нами обосновывается тем, что именно эти два типа стратегий в качестве основной цели

предполагают рост или поддержание финансовой эффективности на стабильном уровне.

#### ABSTRACT

The article concerns the choice of the development methodology of the financial strategy aimed at securing and increase the economic effectiveness of the commercial organization. The effectiveness - a key factor in matters relating to investment and business. Considering that the purpose of any business is the financial result, the financial strategy of increase in effectiveness shall be directed not to a momentary result, and to ensuring its stable growth in the long term. Thus, the effectiveness of the company can be defined not only as the correlation of outputs and inputs, but as the degree of conformity with obtained results to the expectations of the interested parties. In the article on the example of a commercial organization evaluated several methods for suitability for the financial strategy development aimed at increasing the activities effectiveness (financial strategies matrix of Zh. Franshon and I. Romane, matrix of financial strategies formed based on economic value added and the internal and stable growth of the enterprise, the "Golden rule of economy"). It is established that none of them can claim eto the versatility. Considering a possibility of type definition of strategy for seven bases depending on a ratio strategic, market and financial effectiveness, by us it is determined that a reference point of forming of the financial strategy directed to increase in activities effectiveness of the commercial organization are the strategy of the balanced financial development and the strategy of long-term stable financial growth. This offer is proved by us because these two types of strategy as a main goal assume growth or maintenance of financial effectiveness at the stable level.

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Финансовая стратегия, эффективность деятельности, стратегическая эффективность, рыночная эффективность, финансовая эффективность, коммерческая организация.

#### KEY WORDS

Financial strategy, effectiveness of activities, strategic effectiveness, market efficiency, financial productivity, a commercial organization.

В экономической науке и практике существуют неразрешенные вопросы, связанные с необходимостью совершенствования системы стратегического финансового управления, расширения существующего инструментального пространства его оценки, направленного не на выживание или определение типа стратегии, а на разработку мероприятий по обеспечению эффективности деятельности коммерческих организаций. Эффективность деятельности предприятия напрямую зависит от реализации принятой финансовой стратегии. При этом особое внимание следует уделять соответствию стратегических целей реально существующим финансовым возможностям предприятия и осуществлению финансового руководства с учетом постоянно изменяющейся экономической ситуации.

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В ходе исследования теоретических основ формирования финансовой стратегии предприятия дана оценка современных представлений экономической сущности финансовой стратегии.

Как считает Д.В. Корепанов, что финансовая стратегия – это система действий в области финансов по разработке и достижению целей организации. Данная система представляет собой планы получения, накопления и распределения финансовых ресурсов, необходимых для достижения целей организации, и базируется на прогнозе возможных воздействий окружающей среды на организацию, а также учитывает предполагаемые последствия этих воздействий [6].

Согласно позиции И.П. Хоминич, под финансовой стратегией следует понимать

«обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных стратегических целей в рамках общей миссии на основе образования, распределения, использования и координации финансовых ресурсов компании» [11].

Финансовая стратегия предприятия, с позиции И.А. Бланка [1], - один из важнейших видов функциональной стратегии предприятия, обеспечивающей все основные направления развития его финансовой деятельности и финансовых отношений путем формирования долгосрочных финансовых целей, выбора наиболее эффективных путей их достижения, адекватной корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов при изменении условий внешней среды.

В результате, нами под финансовой стратегией предложено понимать совокупность решений и систему действий в области финансов по достижению целей организации, которая разрабатывается на долгосрочную перспективу.

Учитывая многообразие исследований в области состава финансовой стратегии, нами обосновывается необходимость выделения трех ее компонентов: структурной, кредитной и инвестиционной. Так как структурная стратегия, отражая стратегический аспект управления, связана с решением задачи оптимизации структуры активов и капитала компании, напрямую коррелирующей с кредитной и инвестиционной составляющими финансовой стратегии через стоимость авансированного в компанию капитала.

В экономической литературе рассматривают несколько стратегий функционирования предприятия, увязанных со стадией его жизненного цикла [9]:

1. Стратегия развития – основная стратегия, выражающая стремление к росту объемов продукции, прибыли, капитала;

2. Стратегия стабилизации – стратегия деятельности предприятия в условиях нестабильности объема продаж и доходов, как реакции на внешнее давление со стороны внешней среды;

3. Стратегия выживания – оборонительная стратегия (применяется в случае полного расстройтва экономической деятельности предприятия в состоянии, близком к банкротству).

Существуют методические подходы по разработке стратегии устойчивого развития [4] и стратегии обеспечения финансовой безопасности [2] коммерческой организации.

Целью стратегического финансового управления, с нашей позиции, является формирование стратегии развития коммерческой организации, направленной на повышение эффективности ее деятельности.

В настоящем исследовании мы сочли необходимым остановиться на вопросе выбора методики разработки финансовой стратегии, направленной на обеспечение эффективности деятельности коммерческой организации.

## ОБСУЖДЕНИЕ

Эффективность – ключевой фактор в вопросах, касающихся капиталовложений и ведения бизнеса. Учитывая, что целью любого бизнеса является финансовый результат, финансовая стратегия повышения эффективности должна быть направлена не на получение сиюминутного результата, а на обеспечение стабильного его роста в долгосрочной перспективе. Итак, эффективность деятельности предприятия можно определять не только как соотношение результатов и затрат, но и как степень соответствия полученных результатов ожиданиям заинтересованных лиц [10].

В процессе систематизации действующих современных методик формирования финансовой стратегии для оценки их пригодности на предмет повышения эффективности деятельности предприятий нами были использованы

1. Матрица финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романа [8];

2. Матрица финансовых стратегий, формирующаяся на основе экономической добавленной стоимости и внутреннего и устойчивого темпов роста предприятия [7].

Нами произведены специальные расчеты и оценена финансовая стратегия ООО «ЭкоНиваАгро».

Матрица Ж. Франсона и И. Романе состоит из трех зон: равновесие (квадраты 1, 2, 3), создание ликвидных средств (квадраты 4, 5, 6) и потребление ликвидных средств (квадраты 7, 8, 9). Цель нашей работы – обеспечение финансовой устойчивости, путем достижения одной из позиций 1, 2 или 3 и дальнейшего маневра предприятия по зоне равновесия.

Произведем расчет представленных выше показателей (таблица 1).

Таблица 1 – Расчет показателей матрицы финансовой стратегии для ООО «ЭкоНиваАгро»

Показатели	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.
Добавленная стоимость (ДС), тыс. руб.	1399760	2032642	2441069	2988310
Результат хозяйственной деятельности (РХД), тыс. руб.	-2108122	-59947	-708616	295544
РХД в % от ДС	-150,6	-2,9	-29,03	9,89
Интерпретация значения	<<0	≈0	<<0	≈0
Результат финансовой деятельности (РФД), тыс. руб.	2026350	1431974	77538	-211397
РФД в % от ДС	144,8	70,5	3,18	-7,07
Интерпретация значения	>>0	>>0	≈0	≈0
Результат финансово-хозяйственной деятельности (РФХД), тыс. руб.	-81772	1372027	-631078	84146,86
РФХД в % от ДС	-5,8	70,4	-25,85	2,82
Интерпретация значения	≈0	>0	<<0	≈0
Положение на матрице	Кв.3	Кв.5	Кв. 8	Кв. 2

Для наглядности положение ООО «ЭкоНиваАгро» покажем на рисунке 1.

A	РФД <<0	РФД ≈0	РФД >>0
РХД >>0	1 РФХД ≈0	4 РФХД >0	3 РФХД >>0
РХД ≈0	7 РФХД <0	2 РФХД ≈0 2015г.	5 РФХД >0 2013г.
РХД <<0	9 РФХД <<0	8 РФХД <0 2014г.	3 РФХД ≈0 2012г.

Рисунок 1 – Матрица финансовой стратегии предприятия и положение на ней ООО «ЭкоНиваАгро» в 2012-2015 гг.

Результаты таблицы 1 свидетельствуют о пребывании ООО «ЭкоНиваАгро» в 2012г.г. в зоне 3 «Неустойчивое равновесие». Это не совсем естественное положение. До определенного времени предприятию удастся устоять благодаря форсированию задолженности.

Заметим, что это положение временное, поэтому данному предприятию необходимо срочное проведение ответных мероприятий.

Существующие пути выхода из этого положения делятся на благоприятные и нежелательные. Итак, из квадрата 3 имеется возможность перехода предприятия в квадрат 2, 5 и 8 (рисунок 1).

Получение убытка от текущей деятельности, рост финансово-эксплуатационных потребностей и значительные объемы производственных инвестиций создали предпосылки для получения отрицательной величины результата хозяйственной деятельности ООО «ЭкоНиваАгро». Этот процесс был сбалансирован значительным притоком денежных средств по финансовой деятельности – предприятие получило весомый объем краткосрочных и долгосрочных кредитов и займов, а также увеличило собственный капитал за счет присоединения нескольких сельскохозяйственных предприятий в 2012 году. В конечном итоге результат финансовой деятельности положителен и значительно больше нуля.

Таким образом, ООО «ЭкоНиваАгро» является развивающимся предприятием, получающим бюджетные ассигнования из бюджетов различных уровней по программе государственной поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей, привлекая кредитные ресурсы и увеличивая объем имущества. Общество при этом имеет специфичную структуру бухгалтерского баланса.

Переход в квадрат 8. «Дилемма» нежелателен. Но, если предприятие, следуя за рыночной конъюнктурой, станет реинвестировать прибыль и любой ценой продолжать наращивать темпы роста оборота, то необходимость стабилизации РФД приведет его к стратегии увеличения собственных средств, то есть в квадрат 8. Это состояние характеризуется частичным использованием предприятием своих возможностей по наращиванию задолженности, чего совершенно не достаточно для покрытия дефицита ликвидных средств и обеспечения внутренних потребностей функционирования.

Если же ООО «ЭкоНиваАгро» удастся добиться увеличения рентабельности, превышающего темпы роста оборота, то оно будет перемещаться к квадрату 5. «Атака». Это состояние характеризуется продолжением увеличения заимствований предприятия, хотя интересы сохранения внутреннего равновесия того, как правило, не требуют. Это может быть связано с предпосылками начала политики диверсификации производства, подготовкой к инвестиционному рывку.

Если же исследуемое предприятие сможет одновременно наращивать темпы роста оборота и рентабельности, то оно сразу перейдет в квадрат 2. «Устойчивое равновесие». Это ценная характеристика финансового положения предприятия, центр матрицы финансовой стратегии, куда необходимо стремиться для достижения абсолютности в финансовой устойчивости. Но попасть в квадрат 2 ООО «ЭкоНиваАгро» в настоящее время довольно сложно, поэтому в рамках финансовой политики выберем путь движения в квадрат 5, из которого в перспективе, посредством определенного инвестиционного рывка, очевиден переход в квадрат 2.

Итак, отметим, что оптимальным в данных условиях движением предприятия является переход в квадрат 5. Финансовая политика, направленная на достижение данной поставленной цели должна быть сконцентрирована вокруг повышения рентабельности производства. Это достижимо путем рационализации ассортиментной политики предприятия, изменения рынков сбыта, сокращения затрат, закрытия нерентабельных отраслей (производств).

Оценив положение ООО «ЭкоНиваАгро» на матрице финансовых стратегий в 2013 году, мы видим, что руководство предприятия точно избрало самое благоприятное направление для развития и перешло в квадрат 5 «Атака» (см. таблица 1 и рисунок 1).

Предприятие продолжает увеличивать заимствования, хотя интересы сохранения внутреннего равновесия того и не требуют. Это связано с началом политики диверсификации, подготовкой к инвестиционному рывку.

Если поддерживается достаточный уровень рентабельности, то возможно перемещение в квадрат 2. «Устойчивое равновесие».

При падении уровня экономической рентабельности ООО «ЭкоНиваАгро» рискует угодить в квадрат 8 «Дилемма».

Благоприятным направлением развития предприятия в настоящее время является его переход в квадрат 2 «Устойчивое равновесие». Финансовая политика должна быть направлена на повышение прибыли и рентабельности деятельности, что в дальнейшем будет способствовать росту собственного капитала и сокращению обязательств.

Итак, в 2014 году ООО «ЭкоНиваАгро» угодило в квадрат 8 «Дилемма» за счет падения рентабельности, но в 2015 году с успехом вышло из этого положения и заняло квадрат 2 «Устойчивое равновесие».

Итак, наше предприятие в 2015 году характеризуется устойчивостью равновесного состояния. Это самое лучшее положение на матрице финансовой стратегии, занять которое стремится любое предприятие. Если поставлена цель успешания за бурным развитием рынка, то придется задействовать финансовые результаты, разуравновесить РХД и перемещаться к квадратам 3, 5 или 8.

Напротив, при замедленных по сравнению с быстро возрастающими рыночными возможностями, разумно рассчитанных темпах роста оборота происходит перемещение в квадраты 1, 4 или 7 (если кредиторы не испытывают доверия к предприятию, а темпы роста оборота низки).

На наш взгляд, оптимальным решением для обеспечения развития предприятия в предстоящем периоде является переход в квадрат 3 путем наращивания размеров чистой и капитализируемой.

В процессе формирования финансовой стратегии развития предприятия целесообразно апробировать матрицу финансовых стратегий, построенную на основе модели устойчивого роста и внутреннего темпа роста предприятия (И.Я. Лукасевич [7]). Матрица финансовых стратегий базируется на расчете показателя экономической добавленной стоимости (EVA), а также коэффициентов устойчивого роста и внутреннего роста, расчет которых основывается на значениях показателей ROA, ROE, WACC. Тем самым матрица учитывает внутренние возможности предприятия. Данная матрица представлена на рисунке 2.

Использовать избыток денежных средств для ускоренного роста: реализация новых проектов, покупка действующих предприятий. Направить избыток денежных средств на выплату собственникам или выкуп собственных акций	Создание стоимости $EVA > 0$	Сократить дивиденды и другие удержания из прибыли. Привлечь дополнительный капитал: эмиссия акций, получение займов. Снизить темп роста
Избыток денежных средств $g_{SAL} < SGR$		Дефицит денежных средств $g_{SAL} > SGR$
Распределить часть денежных средств, остальные направить на повышение рентабельности. Пересмотреть структуру капитала, добиться снижения его стоимости. Если предпринятые меры не дают эффекта, выйти из бизнеса	Разрушение стоимости $EVA < 0$	Изменить стратегию, провести реструктуризацию бизнеса. Осуществить реинжиниринг всех бизнес-процессов. Если предпринятые меры не дают эффекта, выйти из бизнеса

Рисунок 2 – Матрица финансовых стратегий, формирующаяся на основе экономической добавленной стоимости и внутреннего и устойчивого темпов роста предприятия

Определим положение ООО «ЭкоНиваАгро» на матрице финансовой стратегии и разработаем на ее основе основные направления стратегического развития предприятия (таблица 2).

Судя по расчетам, ООО «ЭкоНиваАгро» в 2011-2012гг. находилось в правом верхнем квадрате матрицы ( $EVA > 0$ ,  $g_{SAL} > SGR$ ). Это предприятие, на наш взгляд, предпочитало политику агрессивного развития. Вследствие существенных затрат на увеличение активов, оно не могло поддерживать высокие темпы роста исключительно за счет собственных ресурсов. Руководство ООО «ЭкоНиваАгро» придерживалось такой финансовой стратегии, которая подразумевает развитие не только за счет нераспределенной прибыли, но и на основе присоединения новых хозяйств, получения бюджетных субсидий и привлечения дополнительных заемных средств.

Таблица 2 – Расчет показателей для определения положения  
 ООО «ЭкоНиваАгро» на матрице финансовых стратегий

Показатели	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.
Коэффициент внутреннего роста ( $g_{SAL}$ )	0,06	0,14	0,15	0,13	0,10
Коэффициент устойчивого (сбалансированного) роста (SGR)	-1,20	-1,09	0,15	0,13	0,11
Прибыль до выплаты процентов и после налогообложения (NOPAT), тыс. руб.	355316	601506	737536	940034	1208781
Чистые активы (IC), тыс. руб.	977341	1770495	1894116	2620630	3357737
Средневзвешенная стоимость капитала (WACC), %	14%	15,1%	8,05	7,92	7,59
Экономическая добавленная стоимость (EVA), тыс. руб.	218488	574772	585039	732509	883857

Как видим, 2013-2014 гг. были переходными, и в 2015 году предприятие заняло более благоприятную позицию – левый верхний квадрат ( $EVA > 0$ ,  $g_{SAL} < SGR$ ). В этот квадрат попадают рентабельные фирмы, действующие в высокоразвитых секторах экономики, имеющие ограниченные возможности для роста из-за сильной конкуренции, а также насыщенности рыночного спроса. Происходит генерация избыточных денежных потоков, что приводит к сокращению финансовых ресурсов, необходимых для реинвестирования. В этом случае, если руководству не удастся найти новые возможности эффективного использования денежных средств, скорее всего, следует изменить финансовую стратегию, предусмотреть более высокие дивиденды, выкуп собственных акций, снижение размера долга и т.п.

В процессе апробации вышеперечисленных методик на ООО «ЭкоНиваАгро» нами выявлены следующие их недостатки, не позволяющие их применять в современной экономике для разработки финансовой стратегии, направленной на повышение эффективности деятельности предприятий:

1. Модель Ж. Франсона и И. Романе ориентирует практиков на достижение устойчивого равновесия – квадрат 2. Это, по условиям жизненного цикла, «стадия зрелости» организации, то есть модель не отражает направлений благополучного развития предприятия после достижения им «заветной» устойчивости и не отслеживает рост прибыли;

2. Матрица, описываемая И.Я. Лукасевичем, не применима на предприятиях, увеличивающих собственный капитал путем укрупнения, так как модель не в силах адекватно оценить угрозы поступления финансовых ресурсов из этого источника, а также нацелена на выявление избытка/недостатка денежных средств, а не на определение факторных характеристик формирования прибыли.

Учитывая, что ни один из выше приведенных методов, не соответствует требованиям финансовой стратегии, направленной на повышение эффективности деятельности коммерческой организации, существует необходимость изыскания инновационных подходов для ее разработки.

Критерием эффективности деятельности предприятия является соотношение:  $Трп > Трв > Тра > 100 \%$ , означающее, что экономический потенциал данного предприятия увеличился по сравнению с предыдущим периодом [3]. Изначально оценим соблюдение ООО «ЭкоНиваАгро» условий этого «золотого правила экономики» (таблица 3).

Таблица 3 – Система показателей развития ООО «ЭкоНиваАгро»

Показатели	Темпы роста, %	
	2014г.	2015г.
Чистая прибыль	125,3	101,3
Выручка	113,5	154,9
Активы	109,2	116,0

По данным таблицы 3 установлено, что «золотое правило экономики» в 2015 году не соблюдается. В частности, рост прибыли значительно ниже роста активов и выручки. В 2014 году ситуация была значительно лучше, что на наш взгляд связано с агрессивной политикой укрупнения и развития предприятия. Итак, в 2015 году предприятие функционировало не эффективно.

Использовать данную модель для разработки стратегии, направленной на повышение эффективности деятельности предприятия, возможно, но она не охватывает необходимый и достаточный диапазон факторов, а также изначально предназначена для оценки деятельности или запланированных мероприятий.

Исследование финансовой стратегии предприятия, позволило установить возможность определения типа стратегии по семи основаниям в зависимости от соотношения стратегический (СЭ), рыночной (РЭ) и финансовой эффективности (ФЭ), разработанные П.Н. Карповым [5]:

1. Стратегия концентрации финансовых ресурсов (СЭ < РЭ < ФЭ) - организация в настоящее время заинтересована преимущественно в максимизации своего финансового потенциала, росте стоимости (генерировании денежных потоков и скорости их прироста) без явного доминирования рыночной стратегии.

2. Стратегия наращивания активов и рыночного потенциала (СЭ < ФЭ < РЭ) - предприятие в текущий момент в большей степени сосредоточено на улучшении текущих рыночных позиций и направляет значительную часть своего капитала на реализацию этой цели.

3. Стратегия сбалансированного финансового развития (РЭ < СЭ < ФЭ) - финансовые цели для организации в сложившихся условиях остаются более приоритетными по отношению к остальным. В то же время предприятие уделяет некоторое внимание стратегическим аспектам своего развития, но при этом возникает риск частичной потери текущих рыночных позиций.

4. Стратегия долгосрочного устойчивого финансового роста (РЭ < ФЭ < СЭ) - организация активно занята стратегическим инвестированием своих активов, поддержанием финансовой эффективности на стабильном уровне.

5. Стратегия агрессивного финансового роста (ФЭ < СЭ < РЭ) - организация в текущей перспективе сконцентрирована на диверсификации своих стратегических рыночных интересов. В долгосрочной перспективе это может привести к частичной или полной потере устойчивости финансового состояния, оттоку или перераспределению финансовых ресурсов.

6. Стратегия умеренного финансового развития (ФЭ < РЭ < СЭ) - усилия организации в данный момент сосредоточены на улучшении долгосрочных стратегических позиций. Для данной стратегии характерна ситуация некоторого дефицита свободных финансовых средств.

7. Нечеткая (не определенная) финансовая стратегия (СЭ = РЭ = ФЭ) - организация в определенной степени придерживается осторожной финансовой политики без явного доминирования конкретных стратегических финансовых целей.

Ученый предлагает следующим образом производить расчет ключевых показателей [5]:

Стратегическая эффективность (СЭ) = Прибыль до выплаты налогов, процентов и амортизации (ЕБИТДА) / Совокупный инвестированный капитал (IC)

Рыночная эффективность (РЭ) = Активы (A) / Выручка (SAL)

Финансовая эффективность (ФЭ) = Свободный денежный поток (FCFF) / Собственный капитал (СК)

FCFF (Свободный денежный поток фирмы) = Прибыль компании до налогообложения + Амортизация – Капиталовложения – Увеличение оборотного капитала.

В таблице 4 нами проведены специальные расчеты и определен тип финансовой стратегии ООО «ЭкоНиваАгро» по методу П.Н. Карпова [5].

Таким образом, используя методику П.Н. Карпова для определения типа финансовой стратегии ООО «ЭкоНиваАгро», установлено, что предприятие использует



стратегию агрессивного финансового роста. Организация в текущей перспективе сконцентрирована на диверсификации своих стратегических рыночных интересов. В долгосрочной перспективе это может привести к частичной или полной потере устойчивости финансового состояния, оттоку или перераспределению финансовых ресурсов. То есть предприятие развивается, но один из критериев финансовой стратегии развития коммерческой организации, а именно направленность стратегии на развитие предприятия в условиях обеспечения финансовой безопасности, не соблюдается. При этом говорить о повышении эффективности деятельности предприятия в долгосрочной перспективе не возможно.

Таблица 4 – Определение типа финансовой стратегии ООО «ЭкоНиваАгро» по методу П.Н. Карпова

Показатели	2014г.	2015г.
Стратегическая эффективность (СЭ)	0,17	0,18
Рыночная эффективность (РЭ)	3,19	2,39
Финансовая эффективность (ФЭ)	-0,26	-0,44
Прибыль до выплаты налогов, процентов и амортизации (ЕБИТДА)	1726559	2092642
Свободный денежный поток (FCFF)	-669063	-1401759
Ситуация	ФЭ<СЭ<РЭ	ФЭ<СЭ<РЭ
Тип финансовой стратегии	Стратегия агрессивного финансового роста	

Нами установлено, что ориентиром формирования финансовой стратегии, направленной на повышение эффективности деятельности коммерческой организации, являются стратегия сбалансированного финансового развития и стратегия долгосрочного устойчивого финансового роста. Данное предложение нами обосновывается тем, что именно эти два типа стратегий в качестве основной цели предполагают рост или поддержание финансовой эффективности на стабильном уровне.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Из вышесказанного мы можем сделать следующие выводы:

Целью стратегического финансового управления является формирование стратегии развития коммерческой организации, направленной на повышение эффективности ее деятельности. В качестве метода разработки такой стратегии необходимо использовать модель П.Н. Карпова, которая позволяет установить возможность определения типа стратегии по семи основаниям в зависимости от соотношения стратегической, рыночной и финансовой эффективности деятельности предприятия. При этом ориентиром формирования финансовой стратегии, направленной на повышение эффективности деятельности коммерческой организации, являются стратегия сбалансированного финансового развития и стратегия долгосрочного устойчивого финансового роста, которые в качестве основной цели предполагают рост или поддержание финансовой эффективности на стабильном уровне.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. - Киев: Эльга, Ника - Центр, 2004. 720 с.
2. Запорожцева Л.А., Рябых М.Е. Разработка стратегии обеспечения финансовой безопасности предприятия // Фундаментальные исследования. 2013. №11-8. С. 1637-1642.
3. Запорожцева Л.А. Стратегия устойчивого развития предприятия с учетом уровня его экономической безопасности // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. № 10. С. 47-54.

4. Запорожцева Л.А., Сабетова Т.В. Формирование стратегии устойчивого развития коммерческих организаций // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2016. № 2 (68). С. 350-355.
5. Карпов П. Н. Оценка риска финансовых ожиданий в стратегии развития коммерческой организации // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2013. № 1-1 (163). С.27-30.
6. Корепанов Д.В. Формирование финансовой стратегии организации в условиях рынка / Д.В. Корепанов. – М.: дисс. раб., 1996. 161 с.
7. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент: учебник – М.:Эксмо, 2007. 768 с.
8. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е. С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Перспектива, 2010. 656 с.
9. Фролова В.В. Систематизация подходов к классификации стратегий развития предприятия // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2009. № 17. С. 28-37.
10. Хаметов Т.И., Букин С.Н. Экономическая эффективность инвестирования в инновационную деятельность предприятий строительного комплекса // Региональная архитектура и строительство. 2012. № 1. С. 188-192.
11. Хоминич И.П. Финансовая стратегия компаний: Науч. изд / И.П. Хоминич. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2006. 156 с.