

УДК 336.64

**ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ФИНАНСОВЫМ АСПЕКТОМ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА  
НА БАЗЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

© 2010 г.

*А.С. Кокин, А.В. Назарян*

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

kockin@mail.ru

*Поступила в редакцию 06.04.2010*

Проанализированы и сопоставлены различные инструменты разработки финансовой стратегии компании с точки зрения ее инновационного развития в условиях кризиса экономики. Определена проблема выбора оптимальной финансовой стратегии инновационной деятельности предприятия.

*Ключевые слова:* финансовая стратегия компании, система сбалансированных показателей, матрица финансовых стратегий, инновационная деятельность.

Финансовая стратегия компании на базе инновационных технологий представляет собой наиболее важный вид 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, ориентированных на технологическую модернизацию гражданских отраслей экономики.

Проблема выбора финансовой стратегии деятельности предприятия является актуальной в связи с необходимостью принятия решений в рыночных условиях. Прежде всего нужно определить финансовую стратегию деятельности как рекомендацию относительного изменения финансово-хозяйственного состояния в долгосрочной перспективе на базе количественных характеристик фактического финансово-хозяйственного состояния в текущем и последующих периодах.

Рассмотрим существующие современные методы выбора наиболее эффективной стратегии.

Задача собственника состоит в том, чтобы сформулировать основные стратегические цели бизнеса и проконтролировать их достижения. Задача менеджмента состоит в том, чтобы правильно понять поставленные собственником цели и достичь их. И первую, и вторую задачи не просто реализовать, если нет некой общей

системы, связывающей собственника с менеджментом и связывающей все основные стороны деятельности бизнеса. Весьма удобным средством получения таких связей является сбалансированная система индикаторов деятельности BSC (Balanced Scorecards) [1]. BSC позиционируется ее авторами как средство управления бизнесом, во главу угла которого ставится стратегия его собственников. Именно стремление обеспечить комплексность внутреннего управления бизнесом заставляет обратиться к некоторому системному средству анализа, которым и является BSC.

Суть этой системы можно сформулировать двумя основными положениями:

- одних финансовых показателей недостаточно для того, чтобы полностью и всесторонне (сбалансированно) описать состояние предприятия, их нужно дополнить другими показателями;

- данная система показателей может быть использована не просто как комплексный индикатор состояния предприятия, а как система управления, которая обеспечивает связь между стратегическими начинаниями собственников или топ-менеджмента и операционной деятельностью менеджмента предприятия [2].

BSC сохраняет традиционные финансовые показатели, которые дают характеристику прошлых событий. Базировать свои выводы и управляющие решения только на финансовых показателях недостаточно. Данный подход характерен для индустриальной эпохи, но неактуален для информационно-инновационной эпохи, в которой мы живем.

Таблица 1

## Сравнительный анализ периодов экономического развития общества

| Индустриальный период                                 | Информационно-инновационный период                                     |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| • Преобладающая роль <i>материальных активов</i>      | • Преобладающая роль <i>нематериальных активов</i>                     |
| • Значимость передовых промышленных технологий        | • Ориентация на потребителя                                            |
| • Эффективное управление активами и пассивами бизнеса | • Необходимость учитывать фактор глобализации                          |
| • Преобладание иерархических организационных структур | • Новые сетевые организационные структуры и методы управления бизнесом |



Рис. Структура сбалансированной системы показателей

Чем принципиально отличается современная информационно-инновационная эпоха от индустриальной. В таблице 1 представлены характерные отличия этих двух этапов в развитии экономики человечества.

Для развития нематериальных активов, играющих в современных условиях решающую роль, предприятию требуется:

- развивать отношения с клиентами, которые позволяют сохранить существующих клиентов и дают возможность выхода на новые потребительские сегменты, а также эффективного обслуживания новых областей рынка;
- предлагать инновационные продукты и услуги, на которые есть спрос в целевом сегменте потребителей;
- производить ориентированные на потребителя высококачественные продукты и услуги по низким ценам и с коротким временем выхода в лидеры;
- мобилизовывать опыт работников и мотивировать их на непрерывное совершенствование возможностей, качества и времени реакции;
- разворачивать информационные технологии, базы данных и системы.

Понятно, что одних финансовых показателей недостаточно, чтобы учесть все эти фак-

торы и увеличить стоимость фирмы путем инвестиций в установление отношений с клиентами, поставщиками, служащими, а также в бизнес-процессы, технологии и инновации.

Основная структурная идея BSC состоит в том, чтобы сбалансировать систему показателей в виде четырех групп. Логика взаимосвязи этих показателей представлена на рисунке.

*Первая группа* включает традиционные финансовые показатели. Как бы мы ни доказывали важность рыночной ориентации предприятия и совершенства внутренних процессов, собственника всегда в первую очередь будут интересовать показатели финансовой отдачи на вложенные средства. Поэтому сбалансированная система должна начинаться (в классификации) и заканчиваться (в конечной оценке) финансовыми показателями.

*Вторая группа* описывает внешнее окружение предприятия, его отношение с клиентами. Основными фокусами внимания здесь выступают:

- способность предприятия к удовлетворению клиента;
- способность предприятия к удержанию клиента;
- способность приобретения нового клиента;

- доходность клиента;
- объем рынка и рыночная доля в целевом сегменте.

*Третья группа* характеризует внутренние процессы предприятия, в частности:

- инновационный процесс;
- разработка продукта;
- подготовка производства;
- снабжение основными ресурсами;
- изготовление;
- сбыт;
- послепродажное обслуживание.

Наконец, *четвертая группа* позволяет описать способность предприятия к обучению и росту, которая фокусируется в следующие факторы:

- люди, с их способностями, навыками и мотивацией;
- информационные системы, позволяющие поставлять критическую информацию в режиме реального времени;
- организационные процедуры, обеспечивающие взаимодействие между участниками процесса и определяющие систему принятия решения.

Однако в данной системе есть один недостаток. В ней отсутствует четкий механизм выбора оптимальной финансовой стратегии на базе инноваций. При помощи BSC мы получаем набор показателей, характеристик внешней и внутренней среды.

В.П. Савчук подчеркнул, что «в современных условиях финансы все больше отходят на задний план, когда вырабатываются основные стратегические цели бизнеса. В то же время финансы начинают играть ключевую роль, когда происходит оценка результативности выбранных стратегий» [2]. Именно поэтому нам требуется взвешенная модель определения финансовой стратегии инновационного предприятия. В качестве такой модели можно выбрать матрицу финансовых стратегий фирмы.

Манипулируя в рамках данной матрицы, можно рассматривать проблему в динамике, давая возможность не только формулировать финансовую стратегию, но и модифицировать (менять) ее в результате изменения каких-то очень важных параметров функционирования предприятия как такового. Методика выработана на основании рекомендаций французских ученых Ж. Франсона и И. Романа и заключается в проведении экспресс-анализа финансового и хозяйственного состояния предприятия, а также выявления основных закономерностей дальнейшего развития. Наиболее

подробно данная методика рассмотрена у В.Б. Акулова [3].

Формирование указанной матрицы для построения инновационно-финансовой стратегии необходимо проводить, используя следующие показатели:

- Результат инновационно-хозяйственной деятельности, который определяется как денежные средства предприятия от инновационно-хозяйственной деятельности (РИХД).
- Результат финансовой деятельности, который определяется как денежные средства предприятия от его финансовой деятельности (РФД).

- Результат инновационной финансово-хозяйственной деятельности, определяющийся как сумма результатов инновационно-хозяйственной и финансовой деятельности:

$$(РИФХД) = РФД + РИХД. \quad (1)$$

Для изучения данной матрицы В.Б. Акулов ввел несколько очень важных категорий финансового менеджмента, вернее, адаптировал понятия, используемые за рубежом, к российской системе бухгалтерской отчетности.

$$\begin{array}{l} \text{РЕЗУЛЬТАТ} \\ \text{ХОЗЯЙСТВЕННОЙ} \\ \text{ДЕЯТЕЛЬНОСТИ} \\ \text{(РХД)} \\ - \text{Производственные} \\ \text{инвестиции} \end{array} = \text{БРЭИ} - \begin{array}{l} \text{Изменение} \\ \text{финансово-} \\ \text{эксплуатационных} \\ \text{потребностей} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Обычные} \\ \text{продажи} \\ \text{имущества} \end{array} \quad (2)$$

где БРЭИ – брутто-результат эксплуатации инвестиций.

Результат хозяйственной деятельности с экономической точки зрения может быть определен как денежные средства предприятия после финансирования развития. РХД говорит о ликвидности предприятия после финансирования всех расходов, связанных с его развитием. Положительное значение данного показателя дает основания готовиться к реализации мас-

$$\begin{array}{l} \text{РЕЗУЛЬТАТ} \\ \text{ХОЗЯЙСТВЕННОЙ} \\ \text{ДЕЯТЕЛЬНОСТИ} \\ \text{(РХД)} \\ - \text{Налог} \\ \text{на} \\ \text{прибыль} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Изменение} \\ \text{заемных} \\ \text{средств} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Финансовые} \\ \text{издержки} \\ \text{по заемным} \\ \text{средствам} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Другие} \\ \text{доходы} \\ \text{и расходы} \\ \text{финансовой} \\ \text{деят-ти} \end{array} \quad (3)$$

$$\begin{array}{l} \text{РЕЗУЛЬТАТ} \\ \text{ХОЗЯЙСТВЕННОЙ} \\ \text{ДЕЯТЕЛЬНОСТИ} \\ \text{(РХД)} \end{array} = РФД + РИХД \quad (4)$$

штабных инвестиционных проектов (предприятие стоит перед скачком постоянных затрат, который в значительной мере может быть компенсирован именно положительным значением РХД).

С точки зрения существующей бухгалтерской отчетности РХД тоже может быть определен.

БРЭИ (брутто-результат эксплуатации инвестиций) – с экономической точки зрения – это та часть добавленной стоимости, которая содержит и стоимость потребленных средств труда. С бухгалтерской точки зрения это добавленная стоимость за вычетом всех затрат (издержек) на труд.

Что касается определения ФЭП – финансово-эксплуатационных потребностей предприятия, то они представляют собой разницу между текущими активами и текущими пассивами фирмы. Практическую значимость также имеет и более конкретная (узкая) трактовка финансово-эксплуатационных потребностей. В этом случае:

$$\text{ФЭП} = \text{Запасы} + \text{Дебиторская задолженность} - \text{Кредиторская задолженность.} \quad (5)$$

Производственные инвестиции определяют на основании данных счета № 08 (ж/о 16).

Обычные продажи имущества рассчитываются на основании данных счета № 47 (ж/о 13).

Теперь рассмотрим показатель инновационной хозяйственной деятельности (РИХД). С экономической точки зрения это результат хозяйственной деятельности за вычетом расходов на инновации. Фактически это лишь вычленение из общих производственных инвестиций в отдельную группу инвестиций на научные и конструкторские разработки в ходе создания инноваций на предприятии:

$$\text{РИХД} = \text{РХД} - \text{ФИНИОКР.} \quad (6)$$

где ФИНИОКР – финансовые издержки на научные исследования и конструкторские разработки.

Результат финансовой деятельности отражает финансовую политику предприятия (привлечение заемных средств или функционирование без привлечения таковых). При его подсчете В.Б. Акулов [3] рекомендует пользоваться только движением *финансовых* потоков. Решающее

значение для определения *знака* РФД будет иметь *знак* изменения заемных средств. При увеличении использования заемных средств РФД возрастает и становится положительным. По мере роста издержек, связанных 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).

Предприятие должно сократить использование заемных средств, но при этом указанная выше «цепочка» разворачивается в другом направлении, что позволяет через известное время вновь прибегнуть к увеличению заимствований и так далее.

Вскрытый здесь механизм изменения РФД входит в жизненный цикл фирмы, дополняет его, подтверждает его реальность и объективность.

Таким образом, на фазе привлечения заемных средств РФД становится положительным, на фазе отказа от привлечения заемных средств РФД становится отрицательным.

РИХД нужен для выявления величины и динамики денежных средств предприятия в результате его инновационно-хозяйственной деятельности. РФД нужен для определения величины и динамики денежных средств предприятия в результате его финансовой деятельности.

Таким образом, РИФХД показывает величину и динамику денежных средств предприятия после совершения всего комплекса инновационной, хозяйственной (инвестиционно-производственной) и финансовой деятельности фирмы. Положительная величина результата инновационной финансово-хозяйственной деятельности дает основание утверждать, 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.

РИФХД нормально работающей фирмы может колебаться в рамках жизненного цикла между 0% и 10% добавленной стоимости (в обе стороны). Это – безопасная зона для фирмы.

Таблица 2

Матрица финансовых стратегий

|         | РФД<<0        | РФД=0        | РФД>>0        |
|---------|---------------|--------------|---------------|
| РИХД>>0 | РИФХД=0<br>1  | РИФХД>0<br>4 | РИФХД>>0<br>6 |
| РИХД=0  | РИФХД<0<br>7  | РИФХД=0<br>2 | РИФХД>0<br>5  |
| РИХД<<0 | РИФХД<<0<br>9 | РИФХД<0<br>8 | РИФХД=0<br>3  |



Финансовый менеджер должен так вести инновационную финансово-хозяйственную деятельность фирмы, чтобы она не выходила за границы этой зоны, достигая своего идеального варианта, то есть колебаний с еще меньшей амплитудой.

После расчета этих основных показателей можно условно отнести предприятие к одному из квадрантов матрицы, каждый из которых имеет свой номер, свое уникальное название, и каждый из которых характеризуется набором показателей, определяющих только предприятия данного квадранта и соответственно имеющих идентичные пути дальнейшего развития.

В зависимости от значений результата финансовой деятельности и результата хозяйственной деятельности предприятия может занимать различные положения в матрице – см. табл. 2.

В итоге в экспертном заключении для предприятия, занимающего тот или иной квадрант матрицы, дается краткое описание и определяются пути его дальнейшего развития.

Квадранты 4, 8, 5 связаны с созданием ликвидных средств фирмой (некоторый избыток оборотных средств). Квадранты 7, 6, 9 связаны с потреблением ликвидных средств фирмой (дефицит оборотных средств).

По горизонтали РФД связан с ростом заимствования средств фирмой. Мы идем от отрицательного значения РФД к положительному.

По вертикали РИХД связан с реализацией фирмой инновационного проекта (массированное инвестирование средств в инновацию). Только этим можно объяснить переход от положительного РИХД (прекрасная возможность начать реализацию инновационного проекта) к отрицательному РИХД (ситуация значительного инвестиционного вложения средств в инновацию).

В.Б. Акулов дает нам характеристику каждого из возможных состояний (1–9) и те виды финансовой стратегии, которые могут быть применены предприятием. Для разработки перспективной модели построения финансовой стратегии на основе матрицы нам требуется анализ данной характеристики.

Начнем с первого квадранта. Акулов его характеризует состоянием, когда РИФХД близок к нулю (РФД и РИХД находятся как бы в противофазе). Возможны по крайней мере три варианта финансового развития: а) переход в квадрант 4, б) переход в квадрант 7, в) переход в квадрант 2. Рассмотрим все эти возможные сценарии.

Прежде всего, находясь в квадранте 1, фирма имеет все возможности для начала реализации инновационного проекта (РИХД  $\gg$  0). С

другой стороны, данное предприятие с финансовой точки зрения (с точки зрения финансовой деятельности) находится на стадии отказа от заемных средств, когда нарастают финансовые издержки, связанные с оплатой текущей задолженности, растут выплаты налога на прибыль и дивидендов (запас финансовой прочности у фирмы достаточен). То есть и с финансовой стороны деятельности такая фирма подошла к необходимости осуществления инновационно-инвестиционного проекта.

Однако, как считает В. Акулов, у предприятия еще сохраняется возможность наращивания запаса финансовой прочности за счет мобилизации эффекта финансового рычага. Это дает возможность поддерживать темпы роста производства. При этом фирма переходит в квадрант 4.

Но все-таки наиболее приемлемый сценарий, связанный с реализацией инновационного проекта, по мнению В. Акулова, это переход в квадрант 2 или 7 (в зависимости от темпов роста оборота). При более высоких темпах роста — переход в квадрант 2. При более низких темпах фирма будет перемещаться в квадрант 7.

Далее В. Акулов рассматривает фирму, оказавшуюся в квадранте 2. Находясь в таком положении, фирма пребывает в положении финансового равновесия (в динамической смене неравновесных состояний возможно и положение, когда РФД и РИХД близки к нулю). Таким образом, деятельность фирмы может «перевести» ее в один из шести квадрантов, так как количество степеней в его финансовой деятельности (типов неравновесия) у фирмы, находящейся в равновесном состоянии, больше, чем у фирмы, находящейся в неравновесном состоянии, с тем или иным знаком, следовательно, предприятие в результате осуществления каких-либо мероприятий может оказаться в квадрантах 1, 4, 7, 5, 3, 6.

В результате реализации инновационного проекта в зависимости от темпов роста производства фирма может оказаться в квадрантах 6 (невысокие темпы роста) и 3 (достаточные темпы роста).

В зависимости от принятого решения в области использования заемных средств предприятие может переместиться в квадрант 5 (нарастание использования заемных средств, активное использование эффекта финансового рычага) или в квадрант 7 (отказ от использования заемных средств и ослабление силы воздействия финансового рычага).

При сокращении финансово-эксплуатационных потребностей фирмы возможен переход в

квадрант 4 (при достаточных темпах роста) или квадрант 1 (при умеренных темпах роста оборота).

Находящуюся в квадранте 3 фирму В. Акулов характеризует вновь противофазой РФД и РИХД, но уже с другим знаком (по сравнению с квадрантом 1). Отрицательный РИХД говорит о том, что фирма либо осуществила инновационный проект, либо сократила финансово-эксплуатационные потребности (за счет нарастания кредиторской задолженности).

Возможный сценарий развития по В. Акулову – переход в квадранты 5 или 6 (возвращение в квадрант 2 маловероятно – только в случае равенства темпов роста оборота и рентабельности).

Акулов также считает, что переход в квадрант 5 возможен в случае сокращения финансово-эксплуатационных потребностей предприятия [3]. При этом возрастет рентабельность активов предприятия и увеличатся темпы роста оборота (выручки).

В случае уменьшения заимствований средств в виде кредита (ослабляется сила воздействия финансового рычага) предприятие может оказаться в квадранте 6, это свидетельствует о том, что у фирмы происходит нарастание собственных средств.

Для квадранта 4 характерна ситуация, когда РИФХД положителен. У фирмы достаточно ресурсов для реализации инновационного проекта при нулевом значении РФД. Существует некоторый избыток ликвидных средств. Возможные сценарии развития — перемещение в квадранты 1, 2, 7.

В квадранты 2 и 7 предприятие переместится в случае реализации инновационного проекта. Если темпы роста будут достаточно высокими, то фирма перейдет в квадрант 2. При невысоких темпах роста оборота — в квадрант 7. В этом случае заимствования, связанные с реализацией инновационного проекта, негативно отразятся на величине РФД. Правда, за этим неизбежно последует необходимость принимать очень ответственные решения, так как из данного положения можно перейти как к положениям с еще большими возможностями для фирмы, так и к положениям, когда финансовая ситуация, связанная с предприятием, может и ухудшиться.

В случае сокращения использования заемных средств фирма может переместиться в положение 1. Здесь ослабевает сила воздействия финансового рычага, несколько снижается и рентабельность собственных средств.

Следующее положение – квадрант 5. В целом положение предприятия очень хорошее,

устойчивое (так же, как и в квадранте 4), существует некоторый излишек ликвидных средств, появляется возможность не только закрепиться на собственном сегменте рынка, но и расширить его за счет диверсификации производства.

При высоком уровне рентабельности и при росте финансовых выплат, связанных с наращиванием производства, фирма может переместиться в квадрант 2, но это равновесие диверсифицированной и растущей фирмы. Об этом не следует забывать. Впереди у такой фирмы достаточно большие перспективы.

При снижении экономической рентабельности эта фирма может ухудшить свое положение и переместиться в квадрант 6. Но опять же, не стоит забывать, что в данное положение попадает фирма с диверсифицированной структурой. Здесь следует определиться, что важнее для предприятия: диверсифицированная структура или резко отрицательное значение РИХД.

У находящейся в квадранте 6 фирмы РИФХД меньше нуля за счет очень большой отрицательной величины РИХД. Возможно, что фирма или только что реализовала инновационный проект, или осуществила диверсификацию своего производства (или деятельности). Имеется некоторый дефицит ликвидных средств. В. Акулов [3] считает, что для фирмы в этом положении существуют три возможных сценария развития — квадранты 2, 7 или 9.

1. Наилучшая из перспектив — восстановление равновесия (возвращение в квадрант 2, но для этого придется очень аккуратно и напористо действовать). Здесь необходимо восстановить рентабельность активов до приемлемой величины (следует позаботиться об эффективности, проведя работу по сокращению расходов на предприятии). Если есть возможности, то следует поработать над сокращением финансово-эксплуатационных потребностей, в том числе и за счет грамотного управления дебиторской и кредиторской задолженностями предприятия.

2. Более вероятным представляется переход в квадрант 7. Это может быть осуществлено прежде всего за счет снижения использования заемных средств при проведении мероприятий, отмеченных в предыдущем абзаце. В данном случае не произойдет улучшения ситуации с ликвидными средствами предприятия, но кризисные явления в фирме будут трансформированы в другую форму, которая, может быть, приблизит предприятие к выходу из этого состояния.

3. Если же экономическая рентабельность и дальше будет снижаться, то не миновать более серьезных испытаний в виде перемещения в квадрант 9.

Теперь перейдем к квадранту 7, где у фирмы наблюдается дефицит ликвидных средств. Наиболее вероятная причина, как считает В. Акулов, – асинхронность их поступления и потребления. Именно поэтому ситуация представляется поправимой.

Если удастся достигнуть ситуации, когда экономическая рентабельность будет расти (причем быстрее оборота), то возможен переход в положение 2 или 1. Это будет означать преодоление кризиса. Правда, для достижения такой ситуации придется провести жесткую рационализацию на предприятии. Следует учитывать и возможности манипулирования дебиторской и кредиторской задолженностями.

В случае, когда экономическая рентабельность не будет расти или будет снижаться, наиболее вероятный сценарий – углубление кризиса (переход в квадрант 9, может быть, через положение 6). Нужно заметить, что ни один из этих вариантов не дает в этой ситуации желаемых результатов.

Следующее положение – прямая противоположность двум предыдущим – квадрант 8. В соответствующей данному квадранту ситуации у фирмы ярко выраженный избыток ликвидных средств. Если фирма сможет с наибольшей эффективностью ими распорядиться, то положение может стать стабильным. В. Акулов обращает внимание на то, что мы не смогли попасть в квадрант 8 традиционным переходом из какого-нибудь другого квадранта. По его мнению, это означает, что данное положение связано не только с успехами в финансовой и производственной сферах. Здесь экономические успехи фирмы должны быть подкреплены успехами в учредительстве, создании разветвленной фирменной структуры.

По В. Акулову, наиболее интересным и перспективным в этой ситуации является превращение фирмы в материнское общество (холдинг с хорошо разветвленной и развитой структурой). Если при этом фирма исчерпает всю заемную силу за счет привлечения заемных средств (в попытке максимизировать рентабельность соб-

ственных средств с использованием эффекта финансового рычага), то возможным представляется переход в квадрант 4. Сократится величина результата финансовой деятельности предприятия (РФД).

Вторая возможность – перемещение в квадрант 5 вследствие исчерпания рынка материнской компании из-за сокращения спроса на ее продукцию. Здесь придется поступиться результатом хозяйственной деятельности (РИХД) за счет роста финансово-эксплуатационных потребностей, с которым придется столкнуться в случае изменения внешней среды предприятия.

И, наконец, квадрант 9. Это реальное кризисное положение предприятия. Рецепты выхода из кризиса могут быть предложены следующие: дезинвестиции, финансовая поддержка правительства (если это возможно) или материнской компании (если таковая имеется), дробление предприятия (позволит резко сэкономить на постоянных издержках и сократить величину финансово-эксплуатационных потребностей). В результате проведения отмеченных мероприятий возможен переход в квадрант 6 или 7.

Итак, все квадранты матрицы рассмотрены. На наш взгляд, в данной методике наблюдается недостаток – отсутствие математической модели расчета переходов из одного квадранта в другой. При наличии математических доказательств данная методика была бы весьма эффективна, так как использование матрицы финансовых стратегий фирмы позволит фирме адекватно принимать решения о комплексном использовании всех активов и пассивов предприятия.

#### *Список литературы*

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
2. Савчук В.П. Стратегии и технологии управления финансами предприятия. Август 21, 2007 г. <http://www.insapov.ru/strategy-financial-management.html>
3. Акулов В.Б. Финансовый менеджмент. Петрозаводск: ПетрГУ, 2002.

### **TOOLS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE FINANCIAL ASPECT OF BUSINESS ON THE BASIS OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES**

*A.S. Kokin, A.V. Nazaryan*

The authors analyze and compare various tools for developing the company's financial strategy, with the view of its innovative development in a crisis economy. The choice of the optimal financial strategy for an enterprise's innovation activities is described.

*Keywords:* financial strategy, balanced system of indices, financial strategies matrix, innovation.