

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ АПК

С. А. КАРТЕЛЬ

*Белорусский государственный университет пищевых и химических технологий,
г. Могилев, Республика Беларусь, 212027, e-mail: s_shaparova98@mail.ru*

(Поступила в редакцию 10.04.2026)

В современных экономических реалиях возрастает роль стратегического планирования в обеспечении финансово-экономической безопасности организаций промышленности. При разработке финансовой стратегии организаций применяются матрица SPACE, матрица BCG, матрица Shell/DMP, матрица GE/McKinsey, матрица финансовых стратегий Франшиона и Романа, комплексный анализ PIMS, система сбалансированных показателей BSC, концепция управления стоимостью компании EVA.

В ряде исследований обосновывается целесообразность практического применения матричных моделей, поскольку они позволяют не только наглядно представить существующее финансовое состояние организации, но и прогнозировать пути его изменения в перспективе.

В статье сделана попытка адаптации классической матрицы финансовых стратегий Франшиона и Романа к специфике мясоперерабатывающей отрасли АПК и бухгалтерской отчетности Республики Беларусь. Определение направлений стратегии обеспечения финансово-экономической безопасности на основе матричной модели апробировано на примере ОАО «Могилевский мясокомбинат» по данным бухгалтерской отчетности за 2021–2024 годы. Основные параметры матрицы – результат хозяйственной деятельности, результат финансовой деятельности определены по данным «Бухгалтерского баланса», «Отчета о прибылях и убытках», «Отчета о движении денежных средств». Установлено, что в исследуемом периоде ОАО «Могилевский мясокомбинат» переместилось на матрице финансовых стратегий из квадрата 3 «Неустойчивое равновесие» в квадрат 2 «Устойчивое равновесие». Определены альтернативные варианты стратегии обеспечения финансово-экономической безопасности организации в перспективе.

Ключевые слова: *финансово-экономическая безопасность, организация АПК, матрица финансовых стратегий, результат хозяйственной деятельности, результат финансовой деятельности, результат финансово-хозяйственной деятельности.*

In today's economic realities, the role of strategic planning in ensuring the financial and economic security of industrial organizations is increasing. The SPACE matrix, the BCG matrix, the Shell/DMP matrix, the GE/McKinsey matrix, the Franchon and Romanet financial strategy matrix, the PIMS integrated analysis, the BSC balanced scorecard, and the EVA corporate value management concept are used in developing organizational financial strategies.

A number of studies substantiate the practical application of matrix models, as they allow not only to clearly represent an organization's current financial position but also to predict its potential future developments.

This article attempts to adapt the classical Franchon and Romanet financial strategy matrix to the specifics of the meat processing industry in the agro-industrial complex and the ac-

counting reporting of the Republic of Belarus. A matrix model for defining the directions of a financial and economic security strategy was used as a benchmark for Mogilev Meat-Processing Plant OJSC, using financial statements for 2021–2024. The key matrix parameters—economic performance and financial performance—were determined using the Balance Sheet, Profit and Loss Statement, and Cash Flow Statement. It was determined that, during the study period, Mogilev Meat-Processing Plant OJSC moved from square 3, "Unstable Equilibrium," to square 2, "Stable Equilibrium" on the financial strategy matrix. Alternative strategies for ensuring the organization's long-term financial and economic security were identified.

Key words: financial and economic security, agro-industrial complex organization, financial strategy matrix, economic performance, financial performance, financial and economic performance.

Введение. Представляет интерес применение матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа при разработке перспективных направлений обеспечения финансово-экономической безопасности мясоперерабатывающих организаций АПК, достоинствами которой являются ее универсальность, возможность использования для субъектов хозяйствования различной отраслевой принадлежности и формы собственности, возможность анализа финансовой стратегии организации в динамике за любой временной период и построения оптимальной траектории дальнейшего развития.

Однако, требуется адаптация классической методики расчета показателей матрицы финансовых стратегий к отраслевой специфике организаций АПК и бухгалтерской отчетности Республики Беларусь.

Анализ источников. Вопросам разработки стратегии финансово-экономического развития организаций промышленности на основе применения матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа посвящены работы белорусских и российских исследователей Ю. В. Арutyонян, Г. Г. Гоник, М. А. Гукешевой, О. Д. Дём, М. Л. Дорофеева, Л. А. Запорожцевой, Н. В. Колгановой, Л. В. Пакуш, Н. В. Подобедова, А. Ю. Почитаева, О. Г. Рудковской, М. Е. Рябых, Н. В. Саниной, Л. Н. Чудиновой и других авторов.

Анализ работ указанных авторов позволяет предложить следующий алгоритм построения стратегии обеспечения финансово-экономической безопасности организации на основе матрицы Франсона и Романа:

- расчет трех основных комплексных параметров – результат хозяйственной деятельности (РХД), результат финансовой деятельности (РФД) и результат финансово-хозяйственной деятельности (РФХД);
- построение матрицы финансовых стратегий с определением текущего положения организации на матрице и динамики его изменения за анализируемый период;

– прогнозирование альтернативных вариантов изменения положения организации на матрице;

– выбор предпочтительного альтернативного варианта будущего положения организации на матрице и разработка соответствующих управленческих решений по его достижению.

Классический способ расчета комплексных параметров матрицы, следующий [1]:

РХД – сумма прибыли организации, амортизационных отчислений, изменения кредиторской задолженности за вычетом инвестиционных расходов, изменения производственных запасов и изменения дебиторской задолженности;

РФД – привлекаемые запасы за вычетом возвращаемых займов и вознаграждения собственников;

РФХД – сумма РХД и РФД.

Согласно рассматриваемой модели, выделяется девять квадратов, определяющих положение организации в матрице (табл. 1): три зоны успеха, для которых характерен $РФХД \gg 0$ – квадраты 4, 5 и 6; три зоны равновесия, для которых характерен $РФХД \approx 0$ – квадраты 1, 2 и 3; три зоны дефицита, для которых характерен $РФХД \ll 0$ – квадраты 7, 8 и 9.

Ряд российских и белорусских исследователей предприняли попытки адаптации классической методики расчета показателей РХД и РФД модели Франшона и Романа, в том числе с учетом специфики бухгалтерской отчетности организаций в Российской Федерации и Республике Беларусь, а также отраслевой специфики субъектов хозяйствования.

Таблица 1. Матрица Франшона и Романа

	РФД $\ll 0$	РФД ≈ 0	РФД $\gg 0$
РХД $\gg 0$	Квадрат 1 «Отец семейства» РФХД ≈ 0	Квадрат 4 «Рантье» РФХД > 0	Квадрат 6 «Материнское общество» РФХД $\gg 0$
РХД ≈ 0	Квадрат 7 «Эпизодический дефицит» РФХД < 0	Квадрат 2 «Устойчивое равновесие» РФХД ≈ 0	Квадрат 5 «Атака» РФХД > 0
РХД $\ll 0$	Квадрат 9 «Кризис» РФХД $\ll 0$	Квадрат 8 «Дилемма» РФХД < 0	Квадрат 3 «Неустойчивое равновесие» РФХД ≈ 0

Л. А. Запорожцева, Н. В. Колганова, Н. В. Санина, Л. Н. Чудинова адаптировали рассматриваемую модель для организаций АПК Российской Федерации [2, 3, 4, 5], Ю. И. Арутюнян, Н. В. Подобедов – для

организаций химической и нефтехимической отраслей [6, 7], М. А. Гукешева – для корпоративных субъектов различной отраслевой принадлежности, в том числе компаний ПАО «НК «Роснефть», АО «Данон», АО «Полиметалл», АО «Глория Джинс», ПАО «МТС», ПАО «Полнос» и др. [8].

В Республике Беларусь определены перспективы использования матричного инструментария оценки финансовой стратегии для предприятий хлебопекарной отрасли Л. В. Пакуш [9], обувной промышленности О. Д. Дём [10, 11], станкостроительной отрасли О. Г. Рудковской [1].

Российскими исследователями Е. С. Стояновой, В. Б. Акуловым предложен вариант адаптации матрицы Франсона и Романа к российской отчетности, который в дальнейшем применялся в исследованиях ряда авторов [2, 6, 11 и др.]. В данном подходе РХД интерпретируется как денежные средства, оставшиеся после финансирования развития организации, а РФД характеризует направления финансовой политики: привлечение заемных средств для обеспечения функционирования, либо использование собственных средств.

Способ расчета комплексных параметров матрицы следующий:

РХД – сумма прибыли организации до уплаты процентов и налогов и дохода от обычных продаж имущества за вычетом производственных инвестиций и изменения финансово-эксплуатационных потребностей;

РФД – изменение заемных средств за вычетом финансовых издержек по ним, налога на прибыль, дивидендов и других доходов финансовой деятельности.

Н. В. Санина [4] определяет указанные показатели следующим образом:

РХД – сумма брутто-результата эксплуатации инвестиций и выручки от продажи имущества за вычетом изменения операционных финансовых потребностей за период и суммы реальных инвестиций за период;

РФД – сумма изменения заемных средств за период, увеличения уставного капитала за счет внешних источников, дохода от финансовых инвестиций за вычетом процентов за кредит, налогов из прибыли, выплаченных дивидендов и суммы финансовых инвестиций за период.

Н. В. Подобедов [7] при прогнозировании финансово-хозяйственной деятельности субъектов малого и среднего бизнеса в сфере торговли нефтепродуктами исключил из расчета РХД такие элементы как продажи имущества, недоступные в стандартных формах бухгалтерской отчетности, дивиденды и прочий финансовый доход, как неприменимые к специфике бизнеса.

Л. В. Пакуш [9] при расчете РФД не учитывает дивиденды и прочий финансовый доход, а при расчете РХД показатель «изменение фи-

нансово-эксплуатационных потребностей» трактует как «изменение собственных оборотных средств».

О. Д. Дём [10] приводит методику расчета РХД и РФД на основе данных бухгалтерской отчетности Республики Беларусь: «Бухгалтерского баланса», «Отчета о прибылях и убытках», «Отчета о движении денежных средств» с учетом специфики организаций обувной промышленности.

При присвоении логических значений РХД и РФД $<< 0, \approx 0, >> 0$ большинство авторов [3, 4, 8 и др.] сравнивают их значения с добавленной стоимостью: если РХД / РФД составляет менее 10 % от добавленной стоимости по модулю, то показателю присваивается логическое значение ≈ 0 . В случае, когда данные показатели также имеют значения разного знака – достигается равновесное состояние.

Добавленная стоимость рассчитывается как сумма следующих показателей: прибыль до налогообложения, оплата труда с отчислениями, % за кредит, амортизация, платежи в бюджет, включенные в себестоимость.

А. Ю. Почитаев [12] при присвоении логических значений РХД и РФД предложил сравнивать их расчетные значения не с добавленной стоимостью, а между собой: если РХД / РФД составляет менее 10 % от РФД / РХД по модулю соответственно, то показателю присваивается логическое значение ≈ 0 .

В работах ряда исследователей отмечены основные недостатки методологии стратегического финансового анализа Франшона и Романа [1, 3, 5, 10, 11, 12]:

высокий уровень субъективизма при оценке параметров РХД, РФД, РФХД и идентификации квадрата нахождения организации (отсутствуют четкие границы для параметров, квадрат нахождения организации на матрице определяется мнением эксперта);

логические значения $<< 0, \approx 0, >> 0$ не дают детальную оценку состояния финансово-экономической безопасности организации и требуют дополнительного применения количественных характеристик;

необходимость адаптации матричной модели к отраслевой специфике организации и особенностям бухгалтерской отчетности страны.

В работах ряда авторов обосновывается целесообразность применения комплексного подхода к разработке стратегии обеспечения финансово-экономической безопасности организаций, основанного на интеграции матричной модели и количественных методов финансово-экономического анализа.

Л. А. Запорожцева [3] при разработке стратегии развития организации АПК дополняет матричную модель оценкой показателей деятельности субъекта хозяйствования по трем направлениям: прибыль, инвестиции и оборотный капитал.

О. Г. Рудковская [1] указывает на необходимость модификации матричных моделей путем применения методов финансового анализа, в том числе определения показателей рентабельности и ликвидности, а также применения методов корреляционно-регрессионного анализа.

А. Ю. Почитаев [12] разработал инновационную трехмерную матричную модель для формирования стратегии финансово-экономического развития компании, позволяющую учитывать количественные показатели в области дивидендных выплат, инвестиций и заемного финансирования (13 показателей, в том числе коэффициент финансового левериджа, рентабельность инвестированного капитала, норма дивидендных выплат, отношение заемных средств к собственному капиталу, отношение заемных средств к чистой прибыли). Для определения позиции организации в матрице финансовых стратегий был использован корреляционно-регрессионный анализ.

Применение комплексного подхода позволит нивелировать основной недостаток матричной модели Франшона и Романа – высокий уровень субъективизма – и повысить обоснованность решений при разработке стратегии обеспечения финансово-экономической безопасности организаций.

Таким образом, на настоящий момент существуют различные подходы к применению матричных моделей в финансовом стратегическом планировании, что требует дальнейших исследований в данной области.

В связи с вышеизложенным, автором была поставлена цель разработки подхода к стратегическому планированию обеспечения финансово-экономической безопасности мясоперерабатывающих организаций АПК путем адаптации матрицы финансовых стратегий Франшона и Романа к отраслевой специфике и бухгалтерской отчетности Республики Беларусь и его апробация на примере ОАО «Могилевский мясокомбинат».

Основная часть. В ходе проведения исследований использовались общенаучные методы анализа и синтеза, обобщения, аналогии, сравнения, монографический и аналитический методы.

Классическая матрица финансовых стратегий Франшона и Романа адаптирована к специфике мясоперерабатывающей отрасли АПК и бухгалтерской отчетности Республики Беларусь. Разработанный подход к стратегическому планированию обеспечения финансово-

экономической безопасности апробирован на примере ОАО «Могилевский мясокомбинат» по данным бухгалтерской отчетности за 2021–2024 годы.

Методика расчета результата хозяйственной деятельности, результата финансовой деятельности на основе данных «Бухгалтерского баланса», «Отчета о прибылях и убытках», «Отчета о движении денежных средств» приведена в таблицах 2 и 3, соответственно.

Расчеты результата хозяйственной деятельности и результата финансовой деятельности ОАО «Могилевский мясокомбинат» за период 2021–2024 гг. приведены в таблицах 4 и 5, соответственно.

Таблица 2. Методика расчета результата хозяйственной деятельности

Показатель	Формула для расчета / наименования показателей по бухгалтерской отчетности	Расчет по бухгалтерской отчетности
1	2	3
1. Прибыль до уплаты процентов и налогов (ЕВИТ)	Прибыль (убыток) до налогообложения + проценты к уплате	стр.150 ² + стр.131 ²
2. Изменение финансово-эксплуатационных потребностей	Финансово-эксплуатационные потребности на конец года – Финансово-эксплуатационные потребности на начало года	[стр.210 ¹ + стр.250 ¹ – стр.631 ¹] _{кон.г.} – [стр.210 ¹ + стр.250 ¹ – стр.631 ¹] _{нач.г.}
2.1 Финансово-эксплуатационные потребности на начало года	Запасы + краткосрочная дебиторская задолженность – краткосрочная кредиторская задолженность поставщикам, подрядчикам, исполнителям	[стр.210 ¹ + стр.250 ¹ – стр.631 ¹] _{нач.г.}
2.2 Финансово-эксплуатационные потребности на конец года		[стр.210 ¹ + стр.250 ¹ – стр.631 ¹] _{кон.г.}
3. Производственные инвестиции	Денежные средства, направленные на приобретение и создание основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	стр.061 ³
4. Обычные продажи имущества	Денежные средства, поступившие от покупателей основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	стр.051 ³
РХД = Прибыль до уплаты процентов и налогов (стр.1) – Изменение финансово-эксплуатационных потребностей (стр.2) – Производственные инвестиции (стр.3) + Обычные продажи имущества (стр.4)		

Примечание: ¹ данные бухгалтерского баланса; ² данные отчета о прибылях и убытках; ³ данные отчета о движении денежных средств.

Таблица 3. Методика расчета результата финансовой деятельности

Показатель	Формула для расчета / наименования показателей по бухгалтерской отчетности	Расчет по бухгалтерской отчетности
1. Изменение заемных средств	(Долгосрочные обязательства на конец года + Краткосрочные обязательства на конец года) – (Долгосрочные обязательства на начало года + Краткосрочные обязательства на начало года)	$[\text{стр. } 590^1 + \text{стр. } 690^1]_{\text{кон.г.}} - [\text{стр. } 590^1 + \text{стр. } 690^1]_{\text{нач.г.}}$
2. Финансовые издержки по заемным средствам	Денежные средства, направленные на выплаты процентов	стр.093 ³
3. Налог на прибыль	Налог на прибыль	стр.160 ²
4. Дивиденды и другие доходы финансовой деятельности	Денежные средства, направленные на выплаты дивидендов и других доходов от участия в уставном капитале организации	стр. 092 ³
РФД = Изменение заемных средств (стр. 1) – Финансовые издержки по заемным средствам (стр. 2) – Налог на прибыль (стр. 3) – Дивиденды и другие доходы финансовой деятельности (стр.4)		

Примечание: ¹ данные бухгалтерского баланса; ² данные отчета о прибылях и убытках; ³ данные отчета о движении денежных средств.

**Таблица 4. Результат хозяйственной деятельности
ОАО «Могилевский мясокомбинат», тыс. руб.**

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
1. ЕВИТ	6016	14041	11912	12671
1.1 Прибыль (убыток) до налогообложения	2652	8478	5800	6174
1.2 Проценты к уплате	3364	5563	6112	6497
2. Изменение финансово-эксплуатационных потребностей	14612	27765	9517	9562
2.1 Финансово-эксплуатационные потребности на начало года	31367	45979	73744	83261
2.1.1 Запасы на начало года	17217	18202	23472	23364
2.1.2 Краткосрочная дебиторская задолженность на начало года	28010	43572	61151	73521
2.1.3 Краткосрочная кредиторская задолженность поставщикам, подрядчикам, исполнителям на начало года	13860	15795	10879	13624
2.2 Финансово-эксплуатационные потребности на конец года	45979	73744	83261	92823
2.2.1 Запасы на конец года	18202	23472	23364	25404
2.2.2 Краткосрочная дебиторская задолженность на конец года	43572	61151	73521	85063
2.2.3 Краткосрочная кредиторская задолженность поставщикам, подрядчикам, исполнителям на конец года	15795	10879	13624	17644
3. Производственные инвестиции	347	17	13	17
4. Обычные продажи имущества	417	12	38	18
РХД	-8526	-13729	2420	3110

**Таблица 5. Результат финансовой деятельности
ОАО «Могилевский мясокомбинат», тыс. руб.**

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
1	2	3	4	5
1. Изменение заемных средств	15159	16689	13056	8745
Долгосрочные обязательства на начало года	38792	39894	37039	39419
Долгосрочные обязательства на конец года	39894	37039	39419	34018
Краткосрочные обязательства на начало года	36159	50216	69760	80436
Краткосрочные обязательства на конец года	50216	69760	80436	94582
2. Финансовые издержки по заемным средствам	3341	5457	6115	6519
3. Налог на прибыль	1414	3477	2699	2646
4. Дивиденды и другие доходы финансовой деятельности	914	1056	2753	2322
РФД	9490	6699	1489	- 2742

Примечание: ¹ данные бухгалтерского баланса; ² данные отчета о прибылях и убытках; ³ данные отчета о движении денежных средств.

Определение квадратов матрицы Франшона и Романа для ОАО «Могилевский мясокомбинат» за период 2021–2024 гг. приведено в табл. 6.

**Таблица 6. Определение квадратов матрицы Франшона и Романа для
ОАО «Могилевский мясокомбинат»**

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
1	2	3	4	5
Добавленная стоимость (ДС), тыс. руб.	21283	38853	42731	43196
РХД, тыс. руб.	-8526	-13729	2420	3110
РФД, тыс. руб.	9490	6699	1489	- 2742
РФХД, тыс. руб.	964	-7030	3909	368
РХД в % от ДС	- 40,1	- 35,3	5,7	7,2
Логическое значение РХД	<< 0	<< 0	≈ 0	≈ 0
РФД в % от ДС	44,6	17,2	3,5	- 6,4
Логическое значение РФД	>> 0	>> 0	≈ 0	≈ 0
Логическое значение РФХД	≈ 0	≈ 0	≈ 0	≈ 0
Квадрат	3	3	2	2
Интерпретация квадрата	Неустойчивое равновесие		Устойчивое равновесие	

Результаты табл. 6 свидетельствуют о том, что ОАО «Могилевский мясокомбинат» в 2021 и 2022 гг. на матрице Франшона и Романа находилось в 3 квадрате «Неустойчивое равновесие». Для организации в этот период был характерен отрицательный результат хозяйственной

деятельности и положительный – финансовой деятельности. РФХД в 2022 году приняло нежелательное отрицательное значение.

Считается, что данное положение является неестественным для организации и временным, находиться в нем длительный период невозможно. У исследуемой организации существовало три пути дальнейшего перемещения в матрице: в квадраты 2, 5 и 8 (рис. 1).

Переход в квадрат 8 связан с наращиванием темпов роста оборота, в квадраты 2 и 5 – с увеличением рентабельности, в первом случае при сопоставимых обороте и рентабельности, во втором при рентабельности, превышающей темпы роста оборота.

Оценив положение ОАО «Могилевский мясокомбинат» на матрице финансовых стратегий в 2023, 2024 гг., можно сделать вывод, что руководство организации избрало направление развития, приведшее к переходу в квадрат 2 «Устойчивое равновесие».

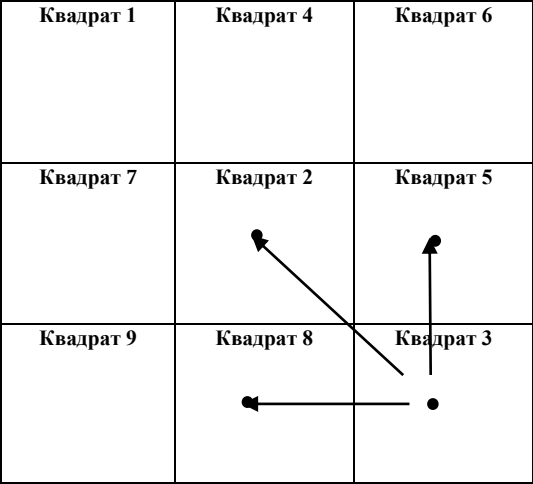


Рис. 1. Положение ОАО «Могилевский мясокомбинат» в 2021, 2022 гг. на плоскости матрицы Франшона и Романа

ОАО «Могилевский мясокомбинат» в 2023 году имело положительные результаты хозяйственной, финансовой и финансово-хозяйственной деятельности. В 2024 году РХД и РФД составляли менее 10 % от добавленной стоимости и имели значения разного знака, что характерно для классического равновесного состояния.

Квадрат 2 считается наиболее оптимальным положением на матрице финансовых стратегий, состоянием финансовой устойчивости, придерживаясь установленной финансовой политики, возможно сохранение позиции организации в матрице.

Однако, наряду с устойчивостью, не менее важной составляющей финансово-экономической безопасности организации является развитие. Положение в квадрате 2 характеризуется максимально возможным количеством альтернативных вариантов финансовых стратегий развития (рис. 2). При выборе стратегии увеличения доли рынка, повышения конкурентных преимуществ будет происходить смещение в квадраты 3, 5 или 8; при обоснованно замедленных темпах роста оборота – в квадраты 1, 4 или 7.

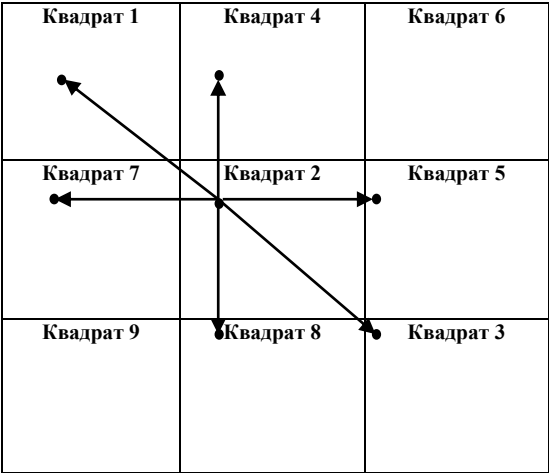


Рис. 2. Положение ОАО «Могилевский мясокомбинат» в 2023, 2024 гг. на плоскости матрицы Франшона и Романа

Таким образом, применение матрицы Франшона и Романа позволяет оценивать текущее финансовое состояние организации, моделировать альтернативные варианты путей дальнейшего развития и выбирать оптимальное направление стратегии обеспечения финансово-экономической безопасности. Для конкретизации выбранной обобщенной стратегии целесообразно интегрировать результаты стратегического анализа по матричной модели и количественные результаты финансово-экономического анализа, полученные в соответствии с ме-

тодической оценки и прогнозирования финансово-экономической безопасности организаций АПК [13, 14].

Заключение. Проведенные расчеты свидетельствуют о том, что ОАО «Могилевский мясокомбинат» в 2021 и 2022 гг. находилось на матрице Франшона и Романа в 3 квадрате «Неустойчивое равновесие». Оценив положение ОАО «Могилевский мясокомбинат» на матрице финансовых стратегий в 2023, 2024 гг., можно сделать вывод, что руководство организации избрало оптимальное направление финансового развития, приведшее к переходу в квадрат 2 «Устойчивое равновесие».

Придерживаясь установленной финансовой политики, ОАО «Могилевский мясокомбинат» может сохранить финансовую устойчивость и позицию в матрице. Однако, наряду с устойчивостью, не менее важной составляющей финансово-экономической безопасности организации является развитие. Положение организации в матрице финансовых стратегий показывает возможность выбора стратегии из максимального количества альтернативных вариантов. Для конкретизации выбранной обобщенной стратегии целесообразно интегрировать результаты стратегического анализа по матричной модели и количественные результаты финансово-экономического анализа.

Список литературы

1. Рудковская, О. Г. Оценка методологических подходов к разработке финансовой стратегии предприятия / О. Г. Рудковская // Банковський веснік. – 2018. – № 7 (660). – С. 45–54.
2. Гришкина, А. О. Механизм действия матрицы финансовой стратегии компании / А. О. Гришкина, Н. В. Колганова // Электронный научный журнал «Вектор экономики». – 2020. – № 10.
3. Запорожцева, Л. А. Стратегические основы обеспечения эффективности деятельности коммерческих организаций / Л. А. Запорожцева, Ю. С. Хурчак, В. В. Вуколов, Г. В. Осипов, И. И. Сычева // Eurasia: Economics & Business. – 2017. – № 1(1). – С. 45–54.
4. Санина, Н. В. Формирование безопасной финансовой стратегии развития коммерческих организаций / Н. В. Санина // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2015. – № 4 (47). – С. 259–268.
5. Чудинова, Л. Н. Применение матрицы Ж. Франшона и И. Романа для выбора направлений финансовой стратегии компании / Л. Н. Чудинова, С. П. Иванова // Актуальные вопросы развития экономики и права: сборник статей II Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 30 января 2024 г. – Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2024. – С. 42–48.
6. Арутюнян, Ю. И. Стратегия управления финансовыми ресурсами фирмы на основе матрицы Ж. Франшона и И. Романа / Ю. И. Арутюнян, Г. Г. Гоник, Э. Э. Долгополок // Московский экономический журнал. – 2022. – № 12. – С. 574–583.
7. Подобедов, Н. В. Прогнозирование показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности в субъектах малого и среднего бизнеса / Н. В. Подобедов // Управление инвестиционной деятельностью. – 2017. – № 8. – С. 23–26.

8. Гукешева, М. А. Адаптивная финансовая стратегия корпорации: формирование, риски, инструментарий: дис. ... канд. экон. наук: 5.2.4 / М. А. Гукешева; Северо-Осетинский гос. ун-т им. К. Л. Хетагурова. – Владикавказ, 2025. – 231 с.
9. Пакуш, Л. В. Совершенствование системы управления финансово-инвестиционной деятельностью предприятий хлебопекарной отрасли / Л. В. Пакуш, М. В. Прокопенко // Проблемы экономики: сб. научных трудов. – Горки: БГСХА, 2010. – № 1 (10). – С. 101–109.
10. Дём, О. Д. Проблемы выбора и реализации финансовой стратегии для предприятий обувной промышленности Республики Беларусь / О. Д. Дём, К. С. Корень // Инновационные технологии в текстильной и легкой промышленности: Материалы Международной научно-технической конференции, Витебск, 13–14 ноября 2019 г. / УО ВГТУ. – Витебск, 2019. – С. 330–333.
11. Дём, О. Д. О методах оценки эффективности финансовой стратегии организации / О. Д. Дём, К. С. Корень // Материалы докладов 52-й Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов: в 2 т. / УО ВГТУ. – Витебск, 2019. – Т. 1. – С. 88–90.
12. Почитаев, А. Ю. Сравнительный анализ матричных моделей финансовых стратегий / А. Ю. Почитаев, Р. Р. Ахметов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2016. – № 11 (93). – С. 8.
13. Ефименко, А. Г. Методика оценки финансово-экономической безопасности мясоперерабатывающих организаций АПК / А. Г. Ефименко, С. А. Картель // Проблемы экономики: сб. научных трудов. – 2025. – № 1 (40). – С. 43–57.
14. Картель, С. А. Оценка и прогнозирование финансово-экономической безопасности организаций АПК / С. А. Картель, А. Г. Ефименко, Н. В. Картель // Проблемы экономики: сб. научных трудов. – Горки: БГСХА, 2025. – № 2 (41). – С. 76–91.