

УДК 336.67

¹ *Т.А. Мартынова*, ² *Н.А. Далисова*, ³ *Д.В. Захаров*

¹Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, Красноярск, email: tatyana-mart@yandex.ru

²Красноярский государственный аграрный университет, Красноярск, email: dalnata@mail.ru

³Сибирский федеральный университет, Красноярск, email: dvzacharov_@mail.ru

АНАЛИЗ ЭЛЕМЕНТОВ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ

Ключевые слова: финансовая стратегия, менеджмент, коммерческая организация.

Разработка и реализация финансовой стратегии выступает необходимым инструментом развития компании в условиях динамичных внешних и внутренних изменений. Оценка формирования финансовой стратегии была проведена на примере публичного акционерного общества АФК «Система». Как показал анализ, предприятие использует инвестиционную финансовую стратегию, которая заключается в развитии перспективных непубличных активов с целью их монетизации путем продажи или вывода на биржу. Тем не менее, основная идея в акциях АФК «Система» – раскрытие стоимости дочерних предприятий, а не дивиденды, так как в течение ближайших лет доходность холдинга будет держаться на низком уровне – около 4%, ввиду крупных инвестиций в новые проекты. Рекомендуется продолжать использовать инвестиционную финансовую стратегию, а именно, покупать перспективные компании на раннем этапе развития, растить и продавать частным инвесторам или через IPO, или SPO на фондовой бирже.

¹ *T.A. Martynova*, ² *N.A. Dalisova*, ³ *D.V. Zaharov*

¹Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, email: tatyana-mart@yandex.ru

²Krasnoyarsk State Agrarian University, Krasnoyarsk, email: dalnata@mail.ru

³Siberian Federal University, Krasnoyarsk, email: dvzacharov_@mail.ru

ANALYZING THE ELEMENTS OF THE CORPORATION'S FINANCIAL STRATEGY

Keywords: financial strategy, management, commercial organization.

The development and implementation of financial strategy is a necessary tool for company development in the context of dynamic external and internal changes. The assessment of financial strategy formation was carried out on the example of the public joint-stock company Sistema JSFC. As the analysis has shown, the company uses an investment financial strategy, which consists in the development of promising non-public assets in order to monetize them by selling them or putting them on the stock exchange. Nevertheless, the main idea in Sistema's shares is to unlock the value of its subsidiaries rather than dividends, as the holding's dividend yield will remain low at around 4% over the next few years due to large investments in new projects. It is recommended to continue using investment financial strategy, namely, to buy promising companies at an early stage of development, grow and sell to private investors either through IPO or SPO on the stock exchange.

Цели и задачи по основным направлениям деятельности хозяйствующего субъекта устанавливаются собственниками или топ-менеджерами организации. Они выступают долгосрочными векторами развития компании и не меняются в краткосрочной перспективе. С другой стороны для реализации целей и задач необходимо понимание достаточности ресурсов у предприятия. Если их не хватает, то необходимо заложить источники их поступления.

В качестве объекта исследования выступает АФК «Система». На сегодняшний момент АФК «Система» выступает самым крупным негосударственным инвестором в реальный сектор экономики Российской Федерации. Инвестиционный портфель состоит из акций российских предприятий из различных отраслей народного хозяйства. Декларируемая идеология компании представлена в виде долгосрочных целей и направлений развития.

- Долгосрочные цели:
- устойчивый рост акционерной стоимости Корпорации;
 - максимизация чистой стоимости активов под управлением (Net Asset Value);
 - построение прибыльных и растущих компаний – лидеров своих отраслей;
 - выплата дивидендов акционерам Корпорации.

Объекты и методы исследования

Формирование и эффективная реализация финансовой стратегии развития субъекта экономических отношений, необходимы для того, чтобы хеджировать риски в деятельности предприятия, обеспечить реализацию запланированных задач, провести оценку имеющегося потенциала и ресурсных возможностей, а также скоординировать действия всех подсистем управления для достижения поставленных целей.

Цель исследования

Целью исследования является анализ финансовой стратегии развития компании и оценка их соответствия декларируемым целям и направлениям развития.

В качестве основных методов исследования выступают: методы сравнения, расчетный, факторный, матричный.

Результаты исследования и их обсуждение

Проведем анализ финансовой стратегии по элементам. Опираясь на выводы, изложенные в предыдущих публикациях [2,3], а также профессиональные мнения и идеи других авторов [4-6] в качестве основного элемента, на котором сосредотачиваем усилия, выступает подход к управлению капиталом рассматриваемого хозяйствующего субъекта. Источниками информации служат открытые данные корпоративного сайта [1].

Структура обязательств рассматриваемого субъекта экономических отношений, а также ее изменения представлены в таблице 1.

Анализ структуры обязательств компании показал, что в 2020 году струк-

тура обязательств меняется в сторону увеличения доли долгосрочных обязательств с 58,3% до 63,4% и снижения доли краткосрочных обязательств с 41,7% до 36,6%.

Изменение структуры обязательств ПАО АФК «Система» произошло результате дополнительного привлечения долгосрочных кредитов, займов, доля которых в структуре обязательств выросла с 41% до 48%. Но в 2021 году, несмотря на рост долгосрочных обязательств, их доля в структуре обязательств сократилась до 39,4%.

В целом, в структуре обязательств ПАО АФК «Система» большая доля приходится на долгосрочные обязательства, а именно долгосрочные кредиты, займы.

Результаты анализа структуры заемного капитала ПАО АФК «Система» представлены в таблице 2.

Анализ структуры элементов заемного капитала показал, что ПАО АФК «Система» финансирует свою деятельность за счет банковских кредитов и корпоративных облигаций, величина которых в 2020 году увеличилась на 5,09% и 29,85%, доля в структуре заемного капитала и банковские кредиты снизились с 56,37% до 50,8%, доля корпоративных облигаций выросла с 42,94% до 47,82%. При этом наблюдается увеличение доли прочих банковских кредитов с 0,69% до 1,38%.

В 2020 году на 35,58% сократились краткосрочные кредиты, а их доля в структуре заемного капитала сократилась до 11,52%, при этом у компании увеличились долгосрочные кредиты от связанных сторон, что привело к росту их доли с 79,15% до 88,48%.

В таблице 3 представлены основные показатели политики управления капиталом ПАО АФК «Система».

Результаты таблицы показывают, что в структуре баланса в 2021 году доля собственного капитала увеличилась до 13%, что говорит об увеличении платежеспособности компании и уменьшении финансовой зависимости.

Компания для финансирования своей деятельности больше привлекает долгосрочные кредиты, но в 2021 году так же произошел рост доли краткосрочных кредитов до 24,6%.

Таблица 1

Динамика структуры обязательств ПАО АФК «Система», млн руб.

Элементы	2019 год	2020 год	2021 год	Темп прироста, %		Удельный вес, %		
				2020/ 2019	2021/ 2020	2019 год	2020 год	2021 год
Долгосрочные кредиты, займы	491 416	640 570	641 511	30,4	0,1	41	48	39,4
Прочие долгосрочные обязательства	206 669	204 678	260 531	-1,0	27,3	17,3	15,3	16
Итого долгосрочных обязательств	698 085	845 248	902 042	21,1	6,7	58,3	63,4	55,4
Краткосрочные кредиты, займы	129 454	83 391	209 254	-35,6	150,9	10,8	6,25	12,8
Прочие краткосрочные обязательства	370 260	405 348	517 202	9,5	27,6	30,9	30,4	31,8
Итого краткосрочных обязательств	499 714	488 739	726 456	-2,2	48,6	41,7	36,6	44,6
Всего обязательств	1 197 799	1 333 987	1 628 498	11,4	22,1	100	100	100

Таблица 2

Динамика структуры заемного капитала ПАО АФК «Система», млн руб.

Элементы	2019 год	2020 год	2021 год	Темп прироста, %		Удельный вес, %		
				2020/ 2019	2021/ 2020	2019 год	2020 год	2021 год
Банковские кредиты	349 964	367 769	425 479	5,09	15,69	56,37	50,80	50,01
Корпоративные облигации	266 616	346 204	414 911	29,85	19,85	42,94	47,82	48,77
Прочее	4 290	9 988	10 375	132,82	3,87	0,69	1,38	1,22
Итого	620 870	723 961	850 765	16,60	17,52	100	100	100
Краткосрочные	129 454	83 391	209 254	-35,58	150,93	20,85	11,52	24,60
Долгосрочные	491 416	640 570	641 511	30,35	0,15	79,15	88,48	75,40

Таблица 3

Основные финансовые показатели, описывающие политику управления капиталом компании

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год
Доля заемного капитала, %	90	89	87
Доля собственного капитала, %	10	11	13
Общий долг, млн руб.	620 870	723 961	850 765
Доля краткосрочного кредита, %	20,85	11,52	24,60
Чистый долг, млн руб.	557 201	610 268	768 882
ЕБИТДА	201 787	229 896	278 127
Коэффициент долговой нагрузки	2,76	2,65	2,76

Таблица 4

Основные финансовые показатели, описывающие политику управления инвестициями корпорации

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год
Инвестируемый капитал, млн руб.	686 598	811 290	977 123
Рентабельность инвестируемого капитала, %	10,07	10,79	11,79
Коэффициент реинвестирования	0,48	0,22	0,10

Таблица 5

Основные финансовые показатели, описывающие дивидендную политику корпорации

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год
Дивиденд на акцию, руб.	0,13	0,31	-
Рыночная стоимость акций, руб.	15,2	28,8	23,4
Дивидендная доходность, %	0,9	1,1	-
Коэффициент дивидендных выплат	0,022	0,072	-

Таблица 6

Расчеты показателей матрицы компании ПАО АФК «Система», млн руб.

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год
Результат хозяйственной деятельности (РХД)	104 502	132 853	132 088
Результат финансовой деятельности (РФД)	-88 251	-24 014	-71 801
Результат финансово-хозяйственной деятельности (РФХД)	16 251	108 839	124 987

Увеличение коэффициента долговой нагрузки с 2,65 до 2,76 говорит о снижении способности ПАО АФК «Система» погашать свою задолженность перед кредиторами своим чистым денежным потоком. Рост коэффициента долговой нагрузки, в первую очередь, связан с ростом чистого долга компании. Надо отметить, что причин высокой долговой нагрузки у компании много, начиная с того, что за последние 6 лет, 3 из них были убыточными, и заканчивая колоссальным штрафом по суду с Роснефтью.

Для уменьшения долга компании, скорее всего, придется продавать какие-то активы, например, продажа сотовых вышек МТС, или провести IPO своих дочек. Также полагаем, что компания ждёт выхода Озона на устойчивую прибыльность, что должно существенно повысить котировки акций, после чего можно будет продать долю.

В таблице 4 рассмотрим основные показатели, характеризующие политику управления инвестициями.

В 2021 году величина инвестированного капитала увеличилась до 977 123 млн руб. за счет увеличения кредитов и займов.

В 2020 году и 2021 году рентабельность инвестированного капитала увеличилась с 10,07 % до 11,79% за счет большого увеличения операционной прибыли по сравнению с величиной инвестированного капитала компании.

Надо заметить, что у корпорации в динамике снижается коэффициент реинвестирования в результате увеличения операционной прибыли, это говорит о том, что к 2021 году компания увеличила привлечение кредитов, займов для финансирования активов.

Далее в таблице 5 рассмотрим политику управления дивидендной политикой ПАО АФК «Система».

Исходя из таблицы 5, можно сделать вывод, что корпорация на дивиденды в 2020 году выплачивает 7,2% от чистой прибыли.

В мае 2021 года Совет директоров утвердил новое Положение о дивидендной политике, установившее рекомендуемый размер дивидендов на 2021–2023 годы. В соответствии с Положением рекомендуемый размер дивидендов составляет сумму не менее 0,31 руб. на каждую обыкновенную акцию АФК «Система» в 2021 году, не менее 0,41 руб. на каждую акцию в 2022 году и не менее 0,52 руб. на каждую акцию в 2023 году. Но за 2021 год компания приняла решение не выплачивать дивиденды.

При этом фактор дивидендной доходности остается вторичным для АФК Система. Более значимый момент – рост бизнеса непубличных дочек и возможность их выхода на IPO.

Рассмотрим формирование финансовой стратегии ПАО АФК «Система» по матрице Франсона и Романа [7], которая на сегодняшний день считается наиболее известной и самой простой.

Основная идея данной матрицы – показать текущую ситуацию предприятий, а именно, предприятие создает ликвидные средства, занимается инвестированием или потребляет их и у них возникает проблема с финансовыми ресурсами.

Данная матрица также позволяет увидеть наиболее возможные сценарии развития и сделать прогноз на будущее. В таблице 6 представлены расчеты показателей матрицы компании ПАО АФК «Система».

Результаты таблицы 6 показывают динамику положительных значений результата хозяйственной деятельности и отрицательных значений финансовой деятельности ПАО АФК «Система».

На основании полученных данных построена матрица финансовой стратегии Франсона и Романа, представленная на рисунке 1.

В целом можно сказать, что в течение рассматриваемого периода АФК «Система» занимается формированием ликвидных активов для последующего инвестирования.

В 2020 году корпорация перемещается в квадрат 6 «Материнское общество», характеризующееся созданием дочерних

компаний в результате привлечения заемных средств.

Надо отметить, что снижение доходности активов АФК «Система» в виде дочерних компаний может способствовать к перемещению корпорации назад в квадрат 4 «Атака» с целью повышения инвестиционной активности и доходности. Но перемещение возможно только при наращивании заемных средств.

В портфеле ключевые кандидаты для выхода на публичные торги: Медси, Агроходлинг «Степь», Биннофарм Групп. Первичное размещение акций и публичная оценка их стоимости в портфеле холдинга может стать позитивным драйвером для акций АФК Система.

На данный момент портфель АФК состоит из большого числа публичных и непубличных российских активов из широкого спектра отраслей, которые друг друга уравнивают: телекоммуникации и IT, электронная коммерция и ретейл, промышленность, недвижимость, сельское хозяйство, фармацевтика и биотехнологии, электроэнергетика, гостиничный бизнес и др. В таблице 7 представлена структура инвестиционного портфеля публичных активов ПАО АФК «Система».

Результаты таблицы 7 показывают, что в динамике наблюдается увеличение количества акций публичных активов компании.

В 2021 году АФК «Система» продала акции Детского Мира. Снижение удельного веса акций МТС в структуре инвестиционного портфеля публичных активов АФК «Система» с 84,8% в 2019 году до 7,8% в 2021 году связано с размещением акций Segezha Group на IPO.

Удельный вес акций Segezha Group в структуре инвестиционного портфеля АФК «Система» в 2021 году составил 90,8%. В начале 2020 году АФК «Система» провела IPO акций Etalon Group, удельный вес которых в структуре портфеля составил 7,4%.

В конце 2020 года OZON вышли на IPO. В 2021 году удельный вес акций в структуре инвестиционного портфеля публичных активов составил 0,64%.

Далее определим доходность и риск инвестиционного портфеля публичных активов ПАО АФК «Система».

A	РФД <<0	РФД≈0	РФД>>0
РХД>>0	1 Отец семейства РФХД≈0	4 Рантье РФХД>0	6 Материнское общество РФХД>>0
РХД≈0	7 Эпизодический дефицит РФХД <0	2 Устойчивое равновесие РФХД≈0	5 Атака РФХД>0 <i>(2020, 2021, 2019)</i>
РХД <<0	9 Кризис РФХД <<0	8 Дилемма РФХД <0	3 Неустойчивое равновесие РФХД≈0

Рис. 1. Положение корпорации в матрице

Таблица 7

Структура инвестиционного портфеля публичных активов ПАО АФК «Система»

Акции компаний	2019 год		2020 год		2021 год	
	млн шт.	%	млн шт.	%	млн шт.	%
МТС	841,02	84,8	841,02	78,5	841,02	7,8
Детский Мир	150,76	15,2	150,76	14,1	-	-
OZON	-	-	-	-	68,79	0,64
Segezha Group	-	-	-	-	9759,18	90,8
Etalon Group	-	-	79,71	7,4	79,71	0,76
Итого	991,78	100,0	1071,49	100,0	10748,7	100,0

В таблице 8 представлены расчетные данные доходности и риска акций публичных активов АФК «Система». При этом доходность портфеля определена как доходность акций компаний, а риск портфеля через бета-коэффициент с применением функции регрессии.

Результаты таблицы показывают, что у акций МТС повышается дивидендная доходность с 8,9% до 11,07% в результате роста дивиденда на акцию. При этом у акций МТС наблюдается снижение доходности с 39,2% до 0,175 из-за снижения рыночной стоимости акций.

Кроме этого, у акций МТС увеличивается бета-коэффициент с 0,37 до 0,75, что говорит о повышении риска акций компании.

В 2020 году из-за роста стоимости акций доходность акций Детского мира выросла до 44,4%, но и риск акций вырос до 1.

Из-за снижения рыночной стоимости акций OZON и Etalon Group наблюдается снижение их доходности.

Результаты расчетов доходности и риска инвестиционного портфеля публичных активов ПАО АФК «Система» представлены в таблице 9.

Таблица 8

Динамика доходности и риска акций публичных активов ПАО АФК «Система»

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год
МТС			
Дивиденд, руб.	20,57	26,51	33,85
Рыночная стоимость акций на начало года, руб.	248,6	319,4	339,4
Рыночная стоимость акций на конец года, руб.	319,95	330,25	295,6
Дивидендная доходность, %	8,9	9,6	11,07
Доходность прироста капитала, %	30,2	4,2	-10,9
Окончание таблицы 8			
Общая доходность, %	39,2	13,8	0,17
Бета-коэффициент	0,37	0,62	0,75
Детский Мир			
Дивиденд, руб.	8,06	13,65	5,2
Рыночная стоимость акций на начало года, руб.	91,18	101,5	136,96
Рыночная стоимость акций на конец года, руб.	99,1	136,46	124,76
Дивидендная доходность, %	8,1	10,0	4,2
Доходность прироста капитала, %	8,7	34,4	-8,9
Общая доходность, %	16,8	44,4	-4,7
Бета-коэффициент	0,25	1,0	0,46
OZON			
Дивиденд, руб.	-	-	-
Рыночная стоимость акций на начало года, руб.	-	-	3229,5
Рыночная стоимость акций на конец года, руб.	-	-	2189
Дивидендная доходность, %	-	-	-
Доходность прироста капитала, %	-	-	-27,4
Общая доходность, %	-	-	-27,4
Бета-коэффициент	-	-	0,84
Segezha Group			
Дивиденд, руб.	-	-	1,06
Рыночная стоимость акций на начало года, руб.	-	-	7,97
Рыночная стоимость акций на конец года, руб.	-	-	11,09
Дивидендная доходность, %	-	-	9,6
Доходность прироста капитала, %	-	-	35,1
Общая доходность, %	-	-	44,7
Бета-коэффициент	-	-	0,81
Etalon Group			
Дивиденд, руб.	-	12,0	9,39
Рыночная стоимость акций на начало года, руб.	-	146	131,4
Рыночная стоимость акций на конец года, руб.	-	126,8	85,5
Дивидендная доходность, %	-	8,74	9,14
Доходность прироста капитала, %	-	-10,6	-36,8
Общая доходность, %	-	-1,86	-27,66
Бета-коэффициент	-	0,75	0,6

Таблица 9

Динамика доходности и риска инвестиционного портфеля публичных активов
ПАО АФК «Система»

Показатели	2021 год	2020 год	2019 год
Риск портфеля	0,84	0,68	0,34
Доходность портфеля, %	40,2	16,96	35,2



Рис. 2. Матрица развития портфельных активов компании [1]

Результаты таблицы показывают, что в 2020 году при увеличении риска наблюдается снижение доходности портфеля до 16,96%. Это связано с уменьшением стоимости акций Etalon Group, вышедшей в начале 2020 года на IPO.

Рост доходности портфеля в 2021 году до 40,2% связан с высокой доходностью акций Segezha Group, которая вышла на IPO в начале 2021 году. В структуре инвестиционного портфеля публичных активов АФК «Система» 90,8% акций приходится на Segezha Group.

Увеличение риска портфеля до 0,884 связано с высокой долей акций Segezha Group, которые самые рискованные в портфеле.

В целом можно сказать, что портфель активов компании нацелен на максимальный рост на вложенные капитал. Это происходит за счет притока в структуру активов акций молодых недооценённых предприятий.

Как показал анализ, АФК «Система» использует инвестиционную финансовую стратегию, которая заключается в развитии перспективных непубличных активов с целью их монетизации путем продажи или вывода на биржу. АФК «Система» также озвучивала намерения по выводу на IPO компаний «Степь», «Медси» и «Биннофарм» в 2022–2023 гг., но при текущей рыночной конъюнктуре планы откладываются на неопределенный срок. Вместо этого АФК получила возможность приобрести качественные активы по низкой цене, которые пополнят список портфельных активов и окупятся на более длинном горизонте.

При этом надо отметить, что для реализации финансовой стратегии АФК «Система» с целью достижения ее стратегической цели – обеспечение долгосрочного роста акционерной стоимости путем повышения уровня возврата на ин-

вестированный капитал в существующих активах, а также реинвестирования свободных денежных средств в новые инвестиционные проекты с целью диверсификации портфеля и увеличения возврата на вложенный капитал, корпорация может пойти по двум вариантам.

В первом варианте корпорация выводит на IPO дочерние компании. В результате потенциальные инвесторы могут увидеть и оценить внутреннюю стоимость ее активов, которая не раскрывалась ранее. Такой подход позволяет увеличивать рыночную капитализацию активов.

Во втором варианте АФК «Система» направляет ресурсы на погашение долговых обязательств и выплачивает повышенные дивиденды. Как результат акции компании становятся более привлекательными в глазах инвесторов.

Возможна также и комбинация из этих двух вариантов. Однако оценивая ретроспективу с выходом на фондовую биржу Озона и Segezha Group, первый вариант смотрится предпочтительным.

Таким образом, для эффективной реализации первого варианта АФК «Система» необходимо классифицировать активы в зависимости от уровня привлекательности рынка (в том числе с учетом устойчивости отрасли в условиях

экономического спада и санкций), а также конкурентоспособности актива.

В зависимости от полученной оценки возможны основные направления развития актива в портфеле корпорации, представленные на рисунке 2. Расположение актива на матрице определяет акционерное решение в отношении компании: монетизировать, активно развивать и инвестировать, инвестировать в отдельные выборочные проекты, оптимизировать и инициировать трансформацию и перезапуск бизнеса актива.

Выводы

Таким образом, в основе стратегии АФК «Система» заложена идея о планомерном движении активов из левой части матрицы в правую вследствие роста уровня зрелости активов и масштабирования их бизнеса, а также балансировки портфеля активов и инвестиционных проектов с целью обеспечения стабильного роста акционерной доходности.

С точки зрения реализации стратегии АФК «Система» заинтересована в поиске новых точек роста, со следующей покупкой компании на раннем этапе развития, ростом и продажей частным инвесторам или через IPO, или SPO на фондовой бирже.

Библиографический список

1. АФК «Система». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sistema.ru/sustainable-development/> (дата обращения: 01.10.2023).
2. Носкова В.В., Мартынова Т.А. Формирование финансовых стратегий с использованием матричных моделей // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2015. № 11. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-finansovyh-strategiy-s-ispolzovaniem-matrichnyh-modeley> (дата обращения: 01.10.2023).
3. Ярмош Е.С., Мартынова Т.А. Формирование финансовой стратегии телекоммуникационных компаний // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2018. № 14. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-finansovoy-strategii-telekommunikatsionnyh-kompaniy> (дата обращения: 01.10.2023).
4. Еремеев Д.В., Гладких А.П., Князева И.О., Совершенствование методики формирования и оценки финансово-инвестиционной стратегии торговой сети // Управленческий учет. 2021. № 11-2. С. 403-412.
5. Еремеев Д.В., Маркевич И.В., Оголь А.Р., Бондарев А.С. Методика планирования высоколиквидных активов предприятия // Управленческий учет. 2021. № 7-3. С. 650-656.
6. Макухина Е.П. Финансовая стратегия корпорации и ее содержание // Вестник НИБ. 2020. № 40. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-strategiya-korporatsii-i-ee-soderzhanie> (дата обращения: 11.09.2023).
7. Дорофеев М.Л. Особенности применения Матрицы финансовых стратегий Франшона и Романа в стратегическом финансовом анализе компании // Финансы и кредит. 2009. № 23 (359). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-primeneniya-matritsy-finansovyh-strategiy-franshona-i-romane-v-strategicheskom-finansovom-analize-kompanii> (дата обращения: 05.10.2023).