

УДК 336.02:338.2

АНАЛИЗ БИЗНЕС-СРЕДЫ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ

Мошкова Т.А.*ФГАОУ ВО «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева», Самара, e-mail: moshkova.tatyana@gmail.com*

В статье выделены характерные факторы динамики внешней среды, диктующие условия формирования механизмов управления развитием корпоративных систем и задающих нестабильность экономической конъюнктуры и ужесточение конкуренции. Успех в достижении долгосрочной конкуренции определяется эффективной стратегией устойчивого развития, одной из компонент которой является финансовая стратегия. В работе сформулирован авторский подход к формированию эффективной финансовой стратегии, обоснованы требования и компоненты для разработки системы стратегического планирования и бюджетирования финансовой деятельности. На основе методологии стратегического анализа финансовой среды выделены принципы формирования финансовой стратегии, элементы и инструменты стратегического планирования для корпоративных систем. Представлен анализ существующих подходов по систематизации финансовых стратегий, дается методика анализа и оценки внешней среды и стратегического уровня потенциала финансового развития. На основе результатов проведенного исследования обоснованы этапы формирования стратегического плана и направления стратегического финансового развития для конкретного предприятия.

Ключевые слова: финансовая стратегия, экономическая система, корпоративная система, стратегический анализ, стратегическое планирование

ANALYSIS OF THE BUSINESS ENVIRONMENT FOR THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL STRATEGY OF ENTERPRISE SYSTEMS

Moshkova T.A.*Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education The Samara National Research University named after academician S.P. Korolev, Samara, e-mail: moshkova.tatyana@gmail.com*

The article analyzes the typical factors of the dynamics of changes in the external environment. These factors shape the control mechanisms of the development of corporate systems, set the instability of the economic situation and tightening competition. Success in achieving long-term competition requires the formation of an effective sustainable development strategy, including financial strategy, as the most important part of development management procedure. The article formulates the author's approach to forming an effective financial strategy to ensure requirements and a set of components to develop system of strategic planning and budgeting financial activities. Based on the results of strategic analysis of financial environment, the article examines the principles of formation of financial strategy, resulting in the elements and characteristics of strategic planning for the corporate system. The article presents an analysis of existing approaches to systematize financial strategies, gives the methodology of analysis and assessment of the external environment and the strategic capability level of financial development. Based on the results of the study the article substantiated the steps of forming a strategic plan and justify strategic financial development for a particular company.

Keywords: financial strategy, economic system, enterprise system, strategic analysis, strategic planning

В условиях высокой динамики внешней среды важным фактором экономического развития экономических систем корпоративного типа является формирование такой стратегии финансового развития, которая бы отражала факторы внешней среды: темпы технологического прогресса, частые колебания конъюнктуры финансового рынка, непостоянство государственной экономической политики и форм регулирования финансовой деятельности, этап жизненного цикла развития корпоративной системы, динамику финансового потенциала развития.

В этих условиях существующие методы разработки финансовой стратегии должны учитывать возможные изменения факторов внешней среды, по функциональным направлениям развития и участникам корпоративной системы. Автономное форми-

рование такой стратегии может привести к тому, что финансовое управление по отдельным участникам может представлять разнонаправленный характер, приводить к возникновению противоречий и снижению эффективности финансовой деятельности в целом.

Финансовая стратегия является одной из функционально ориентированных стратегий развития экономических систем и обеспечивает реализацию сопутствующих стратегий, выступая инструментом обеспечения целенаправленной стратегии развития. Исследованию теоретических и практических аспектов вопросов разработки проблем финансового развития посвящены работы Р. Брейли, Ч. Ли, П. Этрилла, И.А. Бланка, В.В. Ковалева, В.А. Чернова и др. Отдельные аспекты разработки финансовой стра-

тегии можно найти в работах В.Б. Акулова, И.А. Бланка, Давыдовой, Г.Б. Клейнера, И.П. Геращенко, И.А. Лисовской.

Однако проблемы формирования эффективной стратегии финансово-экономического развития заключаются не только в сложной структуре корпоративных систем, но и в масштабе деятельности во внешней среде, сложной системе бизнес-процессов, наличии специфики в согласовании финансовых стратегий для участников и требуют дополнительных исследований [1, 2, 8]. Далее рассмотрим типологию финансовых стратегий для корпоративных систем.

Систематизация финансовых стратегий

Процесс разработки финансовой стратегии предполагает решение следующего комплекса задач [1, 2, 4, 10]:

- исследовать сущность и особенности корпоративной финансовой стратегии;
- оценить существующую финансовую стратегию;
- выявить возможности и угрозы стратегического развития финансовой деятельности;
- обосновать стратегический план и финансовый бюджет финансовой стратегии;
- сформулировать рекомендации по совершенствованию финансовой стратегии.

Ключевую роль в стратегическом управлении и для решения данного комплекса задач играет процедура стратегического планирования и формирования стратегического бюджета финансового развития [1, 5, 6, 11]. Такой стратегический план должен обеспечивать поддержание стратегического финансового равновесия в процессе развития между стратегическими целями и возможностями развития. В структуру такого стратегического плана должны входить:

- система базовых действий и мероприятий, определяющих приоритеты стратегических задач;
- ресурсы и последовательность их видов и параметров ввода в процесс реализации;
- последовательность шагов по достижению стратегических целей;
- систему показателей эффективности развития направлений.

Основной задачей такой стратегии является перевод финансового состояния организации из текущего в желаемое будущее состояние при минимальных издержках на процесс достижения и ограничения по времени и материально-финансовым ресурсам. При этом целевое финансовое состояние должно обеспечивать устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

Тем самым финансовая стратегия корпорации представляет собой многофакторную

модель необходимых мероприятий для обеспечения безопасного уровня финансового потенциала и является инструментом управления корпоративным развитием. Сама же финансовая стратегия рассматривается как один из функциональных типов стратегии развития, наряду с производственной, инновационной, инвестиционной, маркетинговой и другими видами функциональных стратегий.

Типология финансовых стратегий может быть систематизирована по различным критериям группировки, причем определяется классификацией стратегий экономического развития [5, 8], но имеет некоторые отличительные классификационные признаки в части:

- функциональных направлений и целей,
 - объекта управления и его структуры,
 - функций и принципов управления,
 - типу экономического роста,
 - источникам финансирования и пр.,
- что частично представлено на рис. 1.

Описание типов возможных финансовых стратегий представлено в работах [1–4] и обобщено в таблице.

Определим базовые элементы финансовой стратегии:

- цели, период и критерии эффективности развития системы в целом и каждого корпоративного участника;
- стратегический план и бюджет;
- источники финансирования;
- направления финансового развития;
- информационное обеспечение и уровень неопределенности;
- финансовые решения;
- критерии эффективности управления финансовым развитием;
- финансовые ограничения;
- корпоративная финансовая структура;
- факторы риска.

Рассматривая типологию финансовой стратегии, по критерию обобщенности решаемых задач, в литературе [1, 2, 10] различают:

- генеральную финансовую стратегию,
- оперативную,
- текущую.

Решаемые финансовой стратегией задачи:

- формирование финансовых ресурсов;
- выявление приоритетов финансового развития;

- соответствие финансовых решений возможностям предприятия;
- формирование финансовых стратегических резервов;
- оценка финансового потенциала предприятия и его конкурентов;
- оценка эффективности направлений развития.

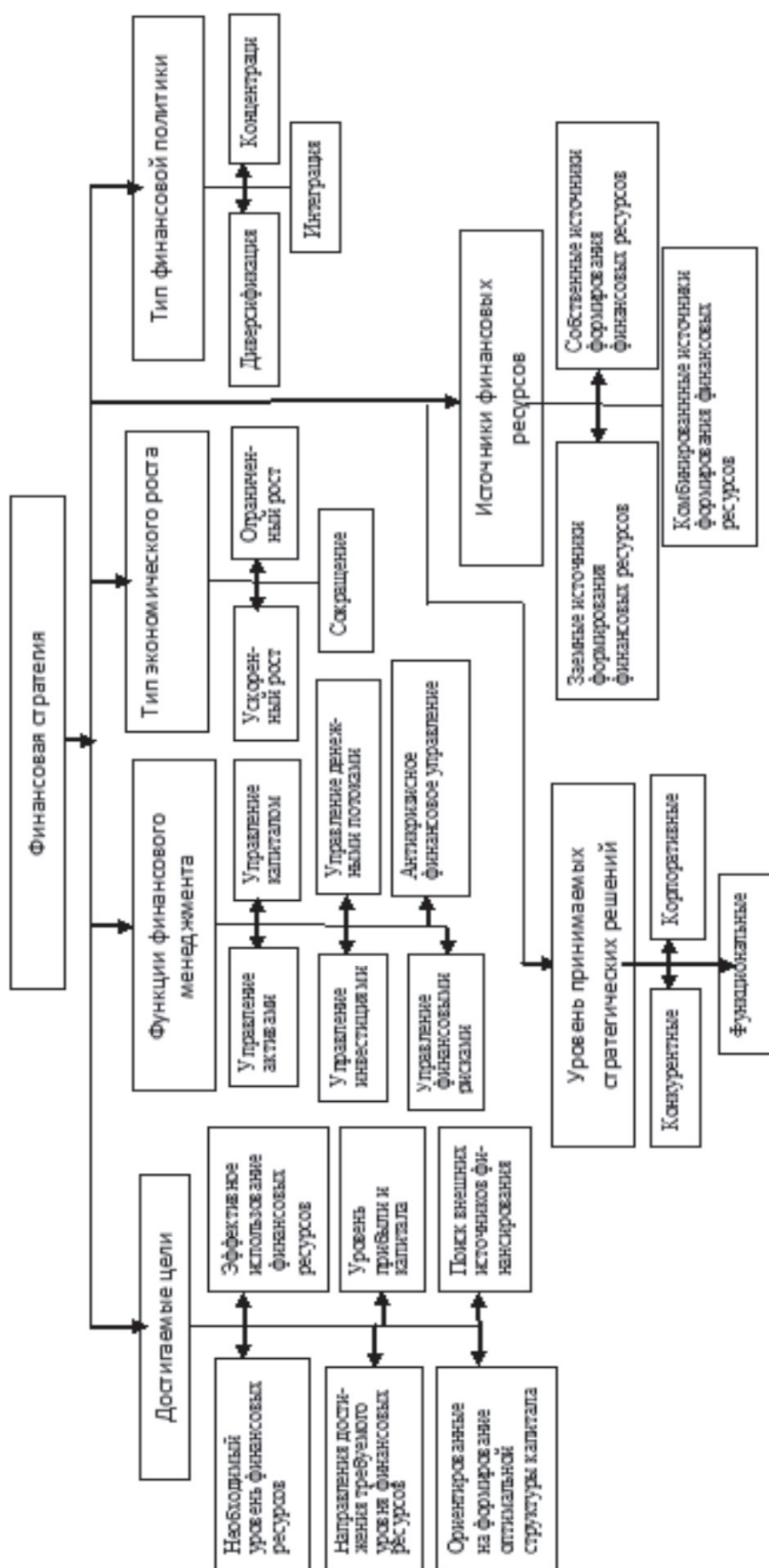


Рис. 1. Классификация финансовых стратегий

Для анализа реализуемости стратегии требуется определить показатели результативности, к которым можно отнести:

- объем денежных доходов;
- уровень мобилизации внутренних ресурсов;
- темпы возможного снижения себестоимости продукции;
- объем прибыли и структуру распределения и использования;
- размер и структура оборотных средств;
- эффективность использования капитала предприятия.

Разработка финансовой стратегии включает несколько этапов [1, 2, 6]:

1. Определение периода действия финансовой стратегии и целей.

2. Анализ и оценка факторов рыночной финансовой среды по следующим группам:

- общеэкономические факторы:
 - макроэкономические (темпы роста ВВП, национального дохода; денежные доходы населения; вклады населения в банках; индекс инфляции; учетная ставка Центрального банка и пр.);
 - отраслевые (объемы произведенной продукции, стоимость активов, сумма собственного капитала, прибыль и пр.);
- факторы конъюнктуры финансового рынка:
 - фондовые инструменты и их цены спроса и предложения;
 - индексы цен;
 - кредитные и депозитные ставки банков;
 - курс валют и пр.;
 - факторы, характеризующие деятельность участников рынка (поставщики, покупатели, клиенты, конкуренты и пр.);
 - факторы государственного регулирования финансовой деятельности.

3. Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия. Здесь должны учитываться следующие компоненты:

- требуемый объем собственных ресурсов и собственный капитал;
- оптимальная структура активов и капитала;
- финансовые риски.

4. Формирование стратегического финансового плана и бюджета для обоснования и синхронизации параметров финансовой стратегии и соответствия нормативам финансовой деятельности.

5. Разработка финансовой стратегии (портфеля финансовых стратегий). Видов финансовой стратегии на предприятии корпоративного типа может быть несколько, распределенных по конкретным направлениям финансовой деятельности и задаваемых в виде стратегического портфеля

с несколькими уровнями и направлениями финансового развития.

6. Разработка системы реализации финансовой стратегии включает несколько задач:

- формирование центров финансовой ответственности;
- определение полномочий и ответственности за результаты стратегического финансового управления и пр.

7. Оценка эффективности реализуемой финансовой стратегии по критериям:

- уровень рисков финансовой стратегии;
- результативность финансовой стратегии и др.

Стратегический план финансового развития как компонент стратегии

Для формирования структуры стратегического плана финансовой стратегии, в работах [1, 4, 7, 11] предлагается исследование следующих факторов:

- целевые рыночные сегменты;
- финансовые ресурсы и возможности их получения и преобразования, что позволяет формировать модель финансовых планов и бюджета развития, прогнозировать динамику внешней среды и оценивать достижимость финансовых целей.

Для сформулированных вариантов моделей развития среды вырабатываются несколько стратегических финансовых альтернатив и оцениваются их последствия для системы в целом и каждого корпоративного участника. Каждая вариативная стратегия должна включать функциональную модель, объектный план, согласованный с корпоративным бюджетом, ключевые показатели эффективности, финансовые потоки и их характеристики, отражающие процессы распределения и концентрации (по бизнес-цепочкам) денежных средств корпораций.

Процедура формирования стратегического плана и бюджета финансовой стратегии проводится в несколько этапов (рис. 2).

Процедура анализа (1 блок) проводится с использованием различных методов стратегического конкурентного анализа, представленных в таблице.

Анализ внешней и внутренней среды требуется для оценки приоритетных бизнес-направлений финансового развития и выявления опорных механизмов стратегического управления финансовой деятельностью. Здесь формируется перечень приоритетных направлений, которые декомпозируются до уровня рыночных сегментов, вызывающих экономический интерес у компании.

По каждому сегменту и бизнес-направлению проводится анализ результативных показателей [4, 5, 9, 10, 12]:

- факторов, определяющих поведение рынка (покупательная способность насе-

ния, курс валюты, товары-заменители, приоритеты потребителя и пр.);

– показателей оценки конкурентоспособности и ключевые факторы успеха (сила бренда, рыночные барьеры, качество, товарораспределительные сети, цены, технологии производства, ноу-хау, качество продукции, реклама и др.).

Одним из важных этапов формирования финансовой стратегии является оценка её эффективности и проводится по следующим критериям:

– согласованность финансовой стратегии с общей стратегией развития;

– согласованность финансовой стратегии с прогнозируемыми изменениями внешней финансовой среды;

– внутренняя сбалансированность финансовой стратегии по отдельным целям,

участникам, функциональным направлениям, времени;

– реализуемость финансовой стратегии рассматривается с точки зрения оценки потенциальных возможностей по формированию собственных финансовых ресурсов, компетенций финансовых менеджеров, рисков;

– приемлемость уровня рисков, связанных с обеспечением финансового равновесия в процессе развития и оценки угрозы банкротства;

– результативность разработанной финансовой стратегии.

Второй блок (разработка системы стратегического планирования и бюджетирования) ориентирован на создание вариантов стратегического плана и бюджета, результаты которого контролируются, на стадии выполнения, в блоке 3.



Рис. 2. Этапы формирования стратегического плана финансовой стратегии

Методы стратегического анализа для формирования стратегии

Этапы формирования стратегии	Методы формирования стратегии	Цели применения методов
Этап целеполагания	Методы системного анализа:	
	– методика анализа целей и функций	Формирование системы целей и функций на основе обследования существующей системы управления (с использованием различных методик структуризации целей и функций)
	– методика структуризации целей и функций в многоуровневых системах	Формирование системы целей взаимодействующих между собой участников ИКС и общекорпоративных целей с учетом соблюдения баланса интересов участников ИКС
	Система сбалансированных показателей	Отражение существенных направлений деятельности ИКС и ее участников на базе оценки стратегических показателей
Этап стратегического анализа		
Анализ бизнес-среды	PEST-анализ	Исследование факторов макросреды, выявление негативных
	Анализ 5 сил конкуренции М. Портера	Исследование конкуренции, прогноз потенциальной прибыльности отрасли

Исследование бизнес-среды для разработки стратегического плана финансовой стратегии.

Представленный подход формирования стратегического плана финансовой стратегии рассмотрим на примере корпорации «XXX». Анализ внутренней среды (финансового состояния) по показателям экономической устойчивости (5-факторная модель Альтмана) показывает низкую вероятность банкротства и стабильное финансовое положение. Матрица возможностей развития внешней бизнес-среды (матрица SWOT-анализа) характеризует слабые стороны:

- система маркетинга в стадии формирования,
- диверсификация производства в начальной стадии.

Для определения приоритетных направлений развития по сегменту бизнес-среды проведенный анализ результативных показателей, задающих вектор развития на матрице возможных состояний показал следующие приоритеты развития (в порядке понижения):

- умеренные темпы роста оборота,
- диверсификация производства при возрастающей экономической рентабельности;
- снижение операционных затрат при низком уровне собственных средств;
- антикризисная стратегия при снижении рынка сбыта, при неустойчивом состоянии.

Таким образом, на основании данных стратегического анализа можно определить направления дальнейшего развития и выделить базовые мероприятия, включаемые как альтернативные механизмы структуры финансовой стратегии.

Выводы

В работе рассмотрена проблема анализа внешней среды для формирования направлений стратегического плана финансовой

стратегии корпоративной системы. Дано исследование теоретических аспектов формирования финансовой стратегии, особенности, элементы и структура финансовой стратегии. Определены подходы к определению стратегической финансовой позиции компании, для дальнейшего выбора приоритетного направления и типа финансовой стратегии.

Список литературы

1. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. – Киев: Эльга: Ника-центр, 2014. – 711 с.
2. Журова Л.И. Формирование стратегии развития интегрированных корпоративных систем. Монография. – Тольятти: Изд-во Волжского ун-та имени В.Н. Татищева, 2014. – 250 с.
3. Мошкова Т.А. Задача оптимального управления финансами инвестиционного проекта в дискретной форме [Текст] / Т.А. Мошкова // Наука Бизнес Образование – 2007. Сборник материалов Всероссийской научной конференции. – Самара: СГТУ, 2007. – С. 111–112.
4. Основы финансового менеджмента / А.И. Афоничкин, Л.И. Журова, Д.Г. Михаленко, под ред. А.И. Афоничкина. – Тольятти: Изд-во Волжского ун-та имени В.Н. Татищева, 2011. – 596 с.
5. Афоничкин А.И. Методология обеспечения устойчивого развития сложноорганизованных экономических систем. Монография / А.И. Афоничкин, Л.И. Журова, А.М. Топорков. – Самара: Изд-во Самарского научного Центра РАН, 2015. – 316 с.
6. Белашев В. Как разработать финансовую стратегию // Финансовый директор. – 2007. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fd.ru/reader.htm?id=24458> (дата обращения: 12.03.2017).
7. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – Пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
8. Афоничкин А.И. Управление развитием бизнес-цепочек в интегрированных экономических системах. Монография / А.И. Афоничкин, Д.Г. Михаленко, Е.А. Афоничкина // Lambert Academic Publishing. – Germany, Saarbrücken 2011. – 456 с.
9. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 392 с.
10. Чернов В.А. Финансовая политика организации / В.А. Чернов, под ред. проф. М.И. Баканова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 247 с.
11. Белецкий А.А. Бюджетные технологии в стратегическом планировании [Текст] / А.А. Белецкий // Финансы и кредит. – 2010. – № 31 (415). – С. 48–54.
12. Гиляровская Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия / Л.Т. Гиляровская, А.А. Вехорева. – СПб.: Питер, 2013. – 256 с.