

УДК 338.2

**ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ
В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОЙ СРЕДЫ****FEATURES FINANCIAL STRATEGY DEVELOPMENT OF COMPANIES
IN THE UNCERTAIN ENVIRONMENT**©**Беляев В. Ю.***Саратовский государственный технический университет им.
Ю. А. Гагарина, г. Саратов, Россия, kadyr-93@mail.ru*©**Belyaev V.***Gagarin Saratov State Technical University Saratov
Russia, kadyr-93@mail.ru*©**Горячева И. А.***д-р экон. наук, Саратовский государственный технический
университет им. Ю. А. Гагарина, г. Саратов, Россия*©**Goryacheva I.***Dr. habil., Gagarin Saratov State Technical
University, Saratov, Russia*

Аннотация. В статье определены особенности разработки финансовой стратегии предприятия в условиях неопределенной среды. Обозначены место и роль финансовой стратегии по отношению к базовой и другим функциональным стратегиям. Представлены основные задачи и приоритетные направления формирования финансовой стратегии предприятия. Дано понятие «остаточной неопределенности» и ее роль в формировании финансовой стратегии предприятия. Обозначены четыре уровня остаточной неопределенности. Определены основные этапы формирования финансовой стратегии и используемые методы.

Abstract. The article defines the features of the development of the financial strategy of the enterprise in an uncertain environment. Designated place and role of financial strategy in relation to the base and other functional strategies. The main objectives and priorities of forming the financial strategy of the enterprise. Given the concept of “residual uncertainty” and its role in shaping the financial strategy of the enterprise. Designated four levels of residual uncertainty. The main stages in the formation of financial strategy and the methods used to.

Ключевые слова: стратегия, этапы формирования финансовой стратегии, неопределенная среда, остаточная неопределенность.

Keywords: strategy, stages of formation of financial strategy, uncertain environment, residual uncertainty.

В настоящий момент, когда условия хозяйствования предприятий характеризуются высокой динамичностью экономических процессов, существует неопределенность в выборе наиболее рациональных направлений развития, когда предприятиям приходится осуществлять свою деятельность под всевозрастающим воздействием факторов внешней среды успешное функционирование предприятий становится практически невозможным без долгосрочных планов развития, которые обычно выражаются в виде ряда функциональных стратегий.

Формирование функциональных стратегий обуславливается тем, что предприятию необходимо снизить риски своей деятельности, обеспечить дальнейший рост, а также оценить

внутренний потенциал и ресурсные возможности, а на базе всего этого спрогнозировать перспективы развития.

На современном этапе развития рыночных отношений все большее число предприятий приходит к осознанию того, что перспективное управление финансовой деятельностью невозможно без использования такого инструмента как финансовая стратегия.

Целью любого предприятия является эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, достижение высоких темпов развития и повышение конкурентоспособности в условиях нестабильной рыночной среды.

Актуальность разработки финансовой стратегии можно определить рядом условий. К таким условиям, по мнению И. А. Бланка, можно отнести [1]:

- интенсивность изменения факторов внешней финансовой среды;
- высокая динамика основных макроэкономических показателей, которые связаны с финансовой деятельностью предприятий;
- темпы технологического прогресса в финансовой сфере;
- частые колебания конъюнктуры финансового рынка;
- нестабильность экономической политики, а также форм регулирования финансовой деятельности предприятий.

Все вышеперечисленные условия не позволяют эффективно управлять финансами предприятия, используя для этого лишь накопленный опыт и традиционные методы финансового менеджмента. В связи с этим, отсутствие хорошо разработанной финансовой стратегии, адаптированной к возможным изменениям факторов внешней среды в современных реалиях ведения бизнеса может привести к тому, что финансовые решения отдельных структурных подразделений будут носить разноплановый характер, что в свою очередь будет негативно сказываться на эффективности финансовой деятельности предприятия в целом.

Понятие «стратегия» было заимствовано из военной терминологии, а в экономике стало использоваться только во второй половине 20-го века.

Научная база стратегического планирования разрабатывается не так давно. Первые работы в данной области появились в середине 1960-х годов и в большей степени представлены разработками ученых США и Западной Европы. Наибольший интерес представляют работы И. Ансоффа, М. Альберта, Ф. Хэдоури, М. Портера, А. Томпсона и др. В России вопросам стратегического планирования посвящены работы О. Виханского, Г. Клейнера, Б. Мильнера, Р. Фатхутдинова, И. Бланка и др.

Первоначальное определение «стратегии» в области стратегического планирования обозначил А. Чандлер, он определил стратегию как: «Определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, которые необходимы для достижения этих целей» [1].

К. Эндрюс и Р. Кринстенсен представители Гарвардской группы существенно дополнили определение А. Чандлера. Они задались вопросом: «Какие направления хозяйственной деятельности развивать?» По сути они рассматривали данный вопрос в контексте двух вопросов: «Какие направления хозяйственной деятельности мы развиваем, но не должны развивать?» и «Какие направления хозяйственной деятельности мы не развиваем, но должны развивать?». Именно решение этих вопросов на практике представляет наибольшую трудность. Основная проблема связана с тем, что отсутствуют критерии по проблемам прогнозирования эффективности вида деятельности предприятия в долгосрочной перспективе. Необходимо заметить, что ответ на эти два вопроса сам по себе определяет процесс формирования стратегии и направление функционирования фирмы в целом [2].

Большое влияние на развитие стратегического планирования оказал американский экономист И. Ансофф, он определил «стратегию» как: «Набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [2].

И. Бланк под финансовой стратегией предприятия определяет следующее: «Основные направления развития его финансовой деятельности и финансовых отношений через

формирование долгосрочных целей, выбор наиболее эффективных путей их достижения, корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов под воздействием факторов внешней среды» [3].

А. Н. Петров и его коллеги определяют место и роль финансовой стратегии по отношению к общей стратегии предприятия и другим функциональным стратегиям следующим образом (Рисунок) [1].

Финансовая стратегия предприятия предполагает формирование и использование ресурсов для реализации общей стратегии предприятия через достижение поставленных целей. С другой стороны, финансы — это источник, для выработки остальных функциональных стратегий предприятия.

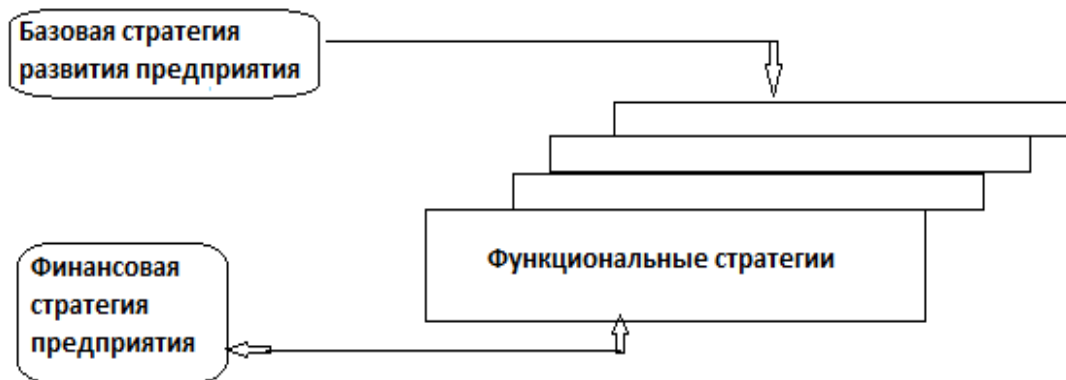


Рисунок. Место финансовой стратегии в процессе стратегического планирования.

Если взглянуть на финансовую стратегию предприятия со стороны известных теорий управления (бихевиористическая, теория максимизации благосостояния собственников), а также с учетом существующего разрыва между функцией владения и функцией управления и контроля, то можно определить основные цели финансовой деятельности предприятия:

- выживание предприятия в условиях жесткой конкуренции;
- максимизация прибыли;
- экономический рост предприятия;
- рост рыночной стоимости предприятия;
- финансовая гибкость — способность находить и привлекать денежные средства из различных источников, которые так необходимы любому предприятию в условиях нестабильной среды.

В свою очередь способность предприятия привлекать денежные средства зависит от стабильности, состава активов и структуры капитала, рентабельности предприятия, а также от условий и тенденций развития финансового рынка. Финансовая гибкость особенно важна в тот период, когда предприятию необходимо пролонгировать свою краткосрочную задолженность.

На практике это выражается в разработке базовой финансовой стратегии предприятия, которая связана с эффективным управлением денежными потоками, формированием дивидендной политики, оптимизацией имущественного потенциала и источников его финансирования.

Автор считает, что помимо всех вышеперечисленных целей и функций финансовой стратегии, в отдельный блок можно отнести способность на практике использовать финансовые ресурсы по назначению, что в конечном итоге будет обеспечивать устойчивый экономический рост и обеспечит реализацию главной целевой установки — возрастание рыночной стоимости предприятия.

В достижении главной цели предприятия, а именно возрастания его рыночной стоимости, в процессе разработки финансовой стратегии необходимо выделять приоритетные направления. Л. В. Давыдова выделяет следующие приоритетные направления [4]:

- формирование финансовых ресурсов предприятия;
- выбор направлений инвестиционной деятельности;
- Обеспечение финансовой устойчивости предприятия;

Эти приоритетные направления, в свою очередь, должны получить конкретизацию в целевых стратегических нормативах. В качестве таковых могут быть определены [4]:

- темпы роста чистого денежного потока;
- рентабельность собственного капитала;
- структура активов предприятия;
- соотношение заемного капитала к собственным средствам (финансовый леверидж);
- период оборота дебиторской и кредиторской задолженности.

Важной способностью в управлении предприятия является предвидение предстоящих событий. Но предвидение бывает различным, например, различаться по горизонтам (ближнее, будущее и дальнее); ограниченное временем или нет; по форме (план, программа, предсказание, прогноз); по источникам (интуиция, научный анализ на основе рассчитанных коэффициентов, аналогия, обобщенный опыт).

Одним из таких видов предвидения в определенной степени является стратегия. Финансовая стратегия, как одна из важнейших стратегий среди всех функциональных стратегий предприятия, позволяет предприятию быть готовым к кризисным ситуациям. Немаловажным является умение распознавать характерные сигналы наступающих перемен, а также финансовая стратегия обеспечивает уменьшение тактических ошибок руководства и в свою очередь помогает разрабатывать эффективные технологии управления финансами предприятия [5].

Ни одна стратегия и ни один подход не может исключить элемент неопределенности. В связи с этим необходимо понимать, как между собой взаимосвязаны стратегия и неопределенность.

«Даже в самых неопределенных условиях, в которых приходится функционировать предприятию, существует много полезной и стратегически важной информации» [5].

Во-первых, в зачатку можно определить основные тенденции, которые будут наблюдаться в будущем, например, демографические изменения на рынке, что в свою очередь будет влиять на спрос на рынке.

Во-вторых, всегда есть множество факторов, которые на данный момент не известны, но будут известны после тщательного и глубокого анализа. Это может быть эффективность существующих технологий, эластичность спроса на устойчивые товары, а также информация о конкурентах, все эти факторы являются теми переменными, о которых мало что известно, но они в свою очередь могут дать много стратегически важной информации.

В своей работе *Хью Кортни, Джейн Кирклэнд, Патрик Вигуери*. «Стратегия в условиях неопределенности» [5] дают определение остаточной неопределенности. Они поясняют, что остаточная неопределенность, это — «неопределенность, которая остается после тщательного анализа». Они выделяют четыре уровня остаточной неопределенности:

- уровень 1: достаточно ясное будущее;
- уровень 2: Альтернативное будущее;
- уровень 3: Диапазон будущих событий;
- уровень 4: Абсолютная неопределенность.

Опыт доказывает, что большинство всех стратегических проблем находится на втором и третьем уровне неопределенности, в то время как оставшаяся часть находится на первом. Весь

парадокс в том, что большинство руководителей предприятий считают по-другому, они убеждены, что все проблемы сосредоточены на первом и четвертом уровне неопределенности.

Для того чтобы определить и оценить все стратегические варианты на каждом уровне неопределенности нужно использовать различные виды анализа.

Необходимо формировать финансовую стратегию предприятия с учетом факторов остаточной неопределенности. Это означает, что стратегия должна быть гибкой, поскольку в любой момент может появиться новая стратегически важная информация, которая так или иначе повлияет на функционирование предприятия. В свою очередь предприятие при необходимости должно быть готово внести коррективы в финансовую стратегию с учетом известных, стратегически важных фактов.

Формирование финансовой стратегии осуществляется через определенные этапы. Чтобы лучше понять процесс формирования финансовой стратегии предприятия, необходимо обозначить основные этапы:

1. Определение срока на который финансовая стратегия формируется.

2. Диагностика внешней и внутренней среды. Для этого можно использовать следующие методы анализа:

–(SWOT — и SNW–анализ);

–(PEST–анализ);

–анализ и оценка экономического потенциала предприятия;

–анализ конкурентных преимуществ по М. Портеру;

–анализ разрывов (GAP–анализ).

Все эти методы помогут определить текущее положение предприятия в отрасли и выяснить имеет ли предприятие достаточный потенциал, для того чтобы реализовать свои возможности. Для этого необходимо:

1. непосредственное формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия;

2. определение конкретных целевых показателей финансовой стратегии в зависимости от периодов ее реализации;

3. определение диапазона финансовых решений по отдельным аспектам финансовой деятельности;

4. обеспечение реализации финансовой стратегии;

5. оценка эффективности финансовой стратегии;

6. контроль за реализацией финансовой стратегии.

Таким образом, при разработке финансовой стратегии предприятия в современных условиях необходимо учитывать факторы неопределенности среды по основным этапам формирования финансовой стратегии, применяя необходимые для этого методы анализа и определяя уровень остаточной неопределенности, что позволит определить реализуемость разработанной стратегии в целом.

Список литературы:

1. Петров А. Н. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2005. 496 с.

2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.

3. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. Киев: Ника–Центр, Эльга, 2004. 720 с.

4. Давыдова Л. В., Ильминская С. А. Финансовая стратегия как фактор экономического роста // Финансы и кредит. 2004. №30 (168). С. 5–8.

5. Courtney Hugh, Kirkland Jane and Viguerie Patrick. Strategy under uncertainty. Harvard Business Review, Nov. Dec, 1997.

References:

1. Petrov A. N. Strategicheskii menedzhment. St. Petersburg: Piter, 2005. 496 p.

2. Ansoff I. Novaya korporativnaya strategiya. St. Petersburg, Piter, 1999, 416 p.
3. Blank I. A. Finansovaya strategiya predpriyatiya. Kiev, Nika–Tsentr, Elga, 2004. 720 p.
4. Davydova L. V., Ilinskaya S. A. Finansovaya strategiya kak faktor ekonomicheskogo rosta. Finansy i kredit, 2004, №30 (168), pp. 5–8.
5. Courtney Hugh, Kirkland Jane and Viguerie Patrick. Strategy under uncertainty. Harvard Business Review, Nov. Dec, 1997.

*Работа поступила
в редакцию 24.09.2016 г.*

*Принята к публикации
27.09.2016 г.*