

МРНТИ 06.73.07
УДК 336.01

А.Б. НУСУПЕКОВА,¹
докторант.
Университет «Туран»¹

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Аннотация

Статья посвящена классификации и анализу методов, доступных для разработки финансовой стратегии компании. Автор дает собственную классификацию этих методов и выделяет достоинства и недостатки каждой группы. Этот анализ важен для исследований и практических разработок в области финансовой стратегии. Для современного менеджмента аналитическая работа становится одним из важнейших направлений финансового менеджмента на предприятиях, а формирование научно обоснованных финансовых прогнозов и стратегий – объективной необходимостью. Результативность финансового менеджмента во многом зависит от того, как строится система управления, т.е. система разработки, обоснования и реализации управленческих решений на принятом горизонте бизнес-планирования. В работе кратко рассматривается способность каждой группы методов, предписанных финансовыми стратегиями, определять экономическое поведение компаний. Автор приводит систему этих методов в рамках их практического использования, проводит анализ преимуществ и недостатков использования различных подходов финансового анализа. Большая часть рассматриваемых методов, составляющих основу подсистемы методического обеспечения управленческого процесса, является разработками зарубежных ученых и консалтинговых фирм. Использование этих способов приносит результаты только в том случае, если они согласуются между собой, развивая и дополняя друг друга, а также согласуются с экономикой отечественных предприятий.

Ключевые слова: типы стратегий, финансовое управление, финансовые показатели, методы, подходы, матричные техники, анализ портфеля, аудит.

В стратегическом управлении есть три типа стратегий: корпоративные, функциональные стратегии и стратегии отдельных бизнес-единиц. Финансовая стратегия, наряду с маркетинговой, производственной, кадровой и инновационной стратегиями, относится к функциональным стратегиям, которые детализируют корпоративную стратегию и поддерживают стратегии отдельных бизнес-единиц ресурсами. Стоит отметить, что функциональные стратегии тесно связаны друг с другом. Таким образом, финансовая стратегия тесно связана с производственной, кредитной и инновационной стратегиями.

В настоящее время многие компании осознают необходимость стратегического планирования финансовой деятельности в условиях постоянной адаптации к изменениям внешней и внутренней среды. Стратегия – это долгосрочный план действий фирмы, который направлен на достижение ряда целей, вытекающих из внешнего и внутреннего аудита фирмы и основанных на имеющихся ресурсах [1].

В ходе работы была собрана информация о различных методах, доступных для разработки финансовой стратегии компании. Эти методы были затем классифицированы на шесть групп в соответствии с их основным подходом:

- 1) матричные техники;
- 2) методы, основанные на концепции остаточного дохода;
- 3) методы анализа портфеля;
- 4) методы, основанные на финансовых результатах;
- 5) рейтинговый подход;
- 6) методы смешанного типа.

1 группа. Анализ различных работ показал, что зарубежные исследователи широко используют матричный метод для разработки финансовой стратегии. Это позволяет им создать модель организации в настоящее время и ее желаемое положение в будущем. Этот подход описывает различные возможные состояния организации посредством внутренней и внешней проверки ее положения, роли и возможностей. В настоящее время одним из наиболее известных зарубеж-

ных матричных подходов является матрица финансовых стратегий Дж. Франсона и И. Романа, которая помогает условно приписать организацию к одному из матричных квадрантов путем расчета ее основных показателей, таких, как экономические показатели, финансовые показатели и результат финансово-хозяйственной деятельности. Матричный подход представлен методом Акулова. Исследователь разрабатывает подход, предложенный Дж. Франсона и И. Романа, для создания матрицы стратегий, которая добавляет возможность анализировать динамику [2].

2 группа. В отличие от первого, другой зарубежный подход, обозначенный как отдельная группа, – метод, основанный на понятии остаточного дохода. Он типизируется моделью EVA, которая применяет остаточный подход Альфреда Маршалла. В стратегии используется оценка стоимости бизнеса, при которой стоимость компании определяется через ее балансовую стоимость, увеличенную на текущую стоимость ее добавленной стоимости. Эта модель служит инструментом для измерения будущей стоимости, создаваемой инвестициями, и оценивает качество управленческих решений [3].

3 группа. Методы анализа портфеля довольно распространены в управлении, особенно в зарубежной практике. Как и матричные методы, все методы этой группы используют свой анализ. Однако анализ портфельных инвестиций, определяющий наиболее выгодное объединение бизнеса или различные стратегические направления управления компанией, занимает здесь лидирующую позицию. Методы различаются по типам показателей для оценки бизнеса. Зарубежными представителями методов портфельного анализа являются матрица Boston Consulting Group, концепция стратегического управления Артура Д. Литтла, матрица McKinsey & Co, матрица Shell и матрица Ансоффа. В отечественной практике портфельные методы в основном используются для создания новых синтетических подходов [4].

4 группа. Следующая группа, заслуживающая рассмотрения, основана на финансовых результатах (известных как метод коэффициента). В этой группе финансовые показатели играют доминирующую роль. Итак, основой формулы DuPont является факторный анализ, который рассматривает доходность капитала под влиянием различных факторов и, соответственно, разрабатывает стратегию, основанную на росте этого показателя. Модель Алтмана также учитывает несколько финансовых показателей, которые влияют на уровень вероятной потери платежеспособности, и, следовательно, стратегия исходит из снижения уровня риска. Представитель этой группы М. Сорокин предлагает классифицировать финансовые показатели по группам пользователей и областям бизнес-решений. В этом методе стратегия основана на оценке и максимизации стоимости бизнеса посредством финансовых и нефинансовых решений. Метод, представленный О.В. Несмачным, предлагает комплексную модель финансовой стратегии, основным инструментом которой является система сбалансированных показателей, адаптированных к реалиям стран постсоветского пространства [5].

5 группа. Другая группа представляет собой набор рейтинговых подходов. В этой группе выделяется метод М.Л. Дорофеева. Этот подход разрабатывает матричный метод, добавляя рейтинг компаний. Он представляет собой набор аналитических результатов различных финансовых и нефинансовых показателей, определенных экспертами.

6 группа. Последняя, но не менее важная группа включает в себя методы смешанного типа, использующие несколько методов для разработки финансовых стратегий. Наиболее известным из них является матрица И. Бланка, которая определяет финансовые стратегии в зависимости от фазы жизненного цикла предприятия, различных финансовых показателей и доминирующих сфер с помощью матричного подхода. Методика Т.В. Гениберга, Н.А. Ивановой и О.В. Полякова синтезирует портфельный подход BCG и формулу DuPont с акцентом на финансовую стратегию, основанную на оценках устойчивого роста компании [6]. Однако в подходе Аминовой применяется динамический анализ активов и пассивов компании. М.В. Горелкина и Н.Н. Погостинская, в свою очередь, использует различные финансовые показатели и учитывает систему возможностей и угроз, предоставляемых окружающей средой. Аналогичную процедуру используют А.В. Воробьев и В.М. Иванова, но они добавляют потенциал финансовых ресурсов. В отличие от них, метод Карпова состоит из восьми этапов, объединенных в три фазы [5]. Что касается Л.В. Аверьяновой, она использует SWOT-анализ, дополненный подбор-

кой соответствующих финансовых показателей. Другой исследователь – А.А. Пешкова добавляет специальный метод для расчета рационального пути устойчивого развития, который облегчает выбор разумных рыночных альтернатив путем определения темпов роста финансового потенциала фирмы.

Сравнительный анализ финансовых стратегий представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ финансовых стратегий: преимущества и недостатки

Методы	Преимущества	Недостатки
1. Матричные техники	Потенциальный широкий круг пользователей	Не учитывается стадия жизненного цикла компании. Субъективность определения стратегической позиции компании
2. Методы, основанные на понятии остаточного дохода	Четкий метод расчета. Влияние многочисленных факторов, принимаемых во внимание	Не учитывается стадия жизненного цикла компании. Большое количество правок (160 штук)
3. Методы анализа портфеля	Сравнению подлежат различные виды компаний	Могут быть даны в основном общие рекомендации
4. Методы, основанные на финансовых результатах	Сравнению подлежат различные виды компаний	Неуниверсальный. Учитывается ограниченное количество источников
5. Рейтинговый подход	Могут быть даны рекомендации по дальнейшему развитию компании и ее текущему состоянию. Возможно использование финансового и нефинансового анализа	Субъективный. Учтены не все особенности внешней среды и ее изменения
6. Методы смешанного типа	Модификация моделей. Легко найти подходящий метод для конкретного бизнеса	Ограниченная или слишком общая область применения. Нет разработанной технологии для реализации финансового решения
Примечание – Составлено автором.		

Как видно из представленной выше таблицы, у каждой группы есть свои сильные и слабые стороны. Внутри каждого метода могут быть некоторые различия. Рассмотрим преимущества и недостатки этих методов, чтобы понять различия между ними.

Преимущество матрицы Дж. Франсона и И. Романа, кроме уже перечисленных в таблице матричных методик, заключается в том, что можно анализировать динамику финансового состояния и перспективы платежеспособности компании. Недостатком является то, что может быть трудно определить местоположение предприятий в матричных квадрантах в конкретный период. Другой матричный подход этой группы – метод Акулова позволяет анализировать стратегии в динамике.

Методы анализа портфеля также имеют некоторые различия внутри группы. Например, еще одним преимуществом матрицы BCG является то, что она определяет возможные приоритеты при выборе маркетинговых, производственных и финансовых решений для различных видов деятельности, стратегий конкуренции и формирования бизнес-портфеля компании. Кроме того, этот подход предлагает обзор спроса и конкурентоспособности компании. Недостатки в том, что вся матрица не имеет смысла, если нет возможности роста и отсутствуют средние значения параметров, так как разделена только на 4 группы. В то же время еще одним преимуществом матрицы McKinsey and Co. является то, что она использует средние значения и широкий набор переменных.

Подход Сорокина как одного из методов, основанных на финансовых показателях, имеет некоторые дополнительные преимущества: он рассматривает финансовые показатели через

финансовое состояние сфер решения. Преимущество формулы DuPont заключается в том, что ее легко рассчитать и провести анализ. Недостатком является то, что в данном подходе используются только показатели бухгалтерской отчетности без учета других источников данных.

Методы смешанного типа сталкиваются с большинством различий между подходами. Таким образом, метод А.В. Воробьева и В.М. Иванова подробно описывает методологию поэтапного внедрения, но она очень специфична, так как разработана для предприятий водного транспорта. В модели используются только показатели бухгалтерского отчета и, следовательно, не хватает достоверности результатов модели.

Матрица возможных стратегических направлений финансового развития И. Бланка, с другой стороны, учитывает возможные изменения отдельных факторов и среды. Преимущество метода предоставлено Т.В. Генибергом, Н.А. Ивановой и О.В. Поляковой – это различие между финансовой политикой и политикой фирмы по финансированию своей деятельности. Его основным недостатком является отсутствие математической модели для расчета переходов из одного квадранта в другой.

В заключение следует отметить, что выбор метода разработки стратегии финансирования компании зависит от многих факторов: от типа бизнеса, жизненного цикла компании, специфики вида деятельности, факторов внешней среды и целей, поставленных топ-менеджментом предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Клинцова Т.В. Оценка эффективности кредитного механизма // Финансы и кредит. – Новосибирск. – 2007. – 22 с.
- 2 Акулов В.Б. Финансовый менеджмент. – Петрозаводск, 2002. – С. 221.
- 3 Young S.D. and S.O'Byrne. EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation // McGraw-Hill. 2000. P. 421.
- 4 Эдронова В.Н., Воробьев А.В. Генезис зарубежных концепций стратегического финансового планирования // Финансы и кредит. – № 18. – 2011. – С. 450.
- 5 Воробьев А.В. Российские методологические подходы к разработке финансовой стратегии компании // Финансы и кредит. – 2017. – № 16. – С. 448.
- 6 Гениберг Т.В., Иванова Н.А., Полякова О.В. Сущность и методологические основы разработки финансовой стратегии предприятия // Научные записки НГУЭУ. – 2018. – № 4. – С. 205.

Андатпа

Бұл мақала компанияның қаржылық стратегиясын әзірлеу үшін қол жетімді әдістерді жіктеу мен талдауға арналған. Автор осы әдістердің өзіндік жіктелісін береді және әр топтың артықшылықтары мен кемшіліктеріне назар аударады. Бұл талдау қаржылық стратегия саласындағы зерттеулер мен практикалық әзірлемелер үшін маңызды. Қазіргі менеджмент үшін аналитикалық жұмыс кәсіпорындардағы қаржыны басқарудың маңызды бағыттарының біріне айналады, ал ғылыми негізделген қаржылық болжамдар мен стратегияларды қалыптастыру объективті қажеттілікке айналады. Қаржы менеджментінің тиімділігі көбінесе басқару жүйесінің қандай принциптерге негізделгеніне байланысты, яғни бизнес жоспарлаудың қабылданған көкжиегіндегі басқару шешімдерін әзірлеу, негіздеу және іске асыру жүйесі. Жұмыста әр топтың қаржылық стратегияларда белгіленген әдістердің компаниялардың экономикалық мінез-құлқын анықтауға мүмкіндігі туралы қысқаша айтылады. Автор осы әдістердің жүйесін практикалық қолдану аясында ұсынады, қаржылық талдаудың әр түрлі тәсілдерін қолданудың артықшылықтары мен кемшіліктерін талдайды. Басқарушылық процесті әдістемелік қамтамасыз етудің ішкі жүйесінің негізін құрайтын қарастырылған әдістердің көпшілігін шетелдік ғалымдар мен консалтингтік фирмалар әзірлейді. Бұл әдістерді қолдану, егер олар бір-біріне сәйкес келсе, бірін-бірі толықтыра отырып дамиды, сонымен қатар отандық кәсіпорындардың экономикасына сәйкес келсе ғана нәтиже береді.

Тірек сөздер: стратегиялардың түрлері, қаржылық басқару, қаржылық көрсеткіштер, әдістер, тәсілдер, матрицалық әдістер, қоржынды талдау, аудит.

Abstract

This article is devoted to the classification and analysis of the methods available for the development of a company's financial strategy. The author gives own classification of these methods and highlights the advantages and disadvantages of each group. This analysis is important for research and practical development in the field of financial strategy. For modern management, analytical work becomes one of the most important areas of financial management at enterprises, and the formation of scientifically-based financial forecasts and strategies becomes an objective necessity. The effectiveness of financial management largely depends on what principles the management system is based on, i.e. a system for the development, justification and implementation of management decisions on the accepted horizon of business planning. The paper briefly discusses the ability of each group of methods prescribed by financial strategies to determine the economic behavior of companies. The author provides a system of these methods in the framework of their practical use, analyzes the advantages and disadvantages of using various approaches to financial analysis. Most of the considered methods, which form the basis of the subsystem of methodological support of the managerial process, are developed by foreign scientists and consulting firms. The use of these methods yields results only if they are consistent with each other, developing complementing each other, and are also consistent with the economy of domestic enterprises.

Key words: types of strategies, financial management, financial indicators, methods, approaches, matrix techniques, portfolio analysis, audit.