

Мельник Мария Андреевна

Melnik Maria Andreevna

*Студент магистратуры ФГБОУ ВПО «Финансовый Университет при
Правительстве Российской Федерации», г. Москва*

*Magistracy student of Federal State-Funded Educational Institution of Higher
Professional Education “Financial University under the Government of the Russian Federation”*

e-mail: mnikulchenko@gmail.com

Факторы, влияющие на формирование финансовой стратегии организации

Factors affecting the formation of the organization's financial strategy

Аннотация

Финансовая стратегия начинает играть важнейшую роль в выборе целей, задач и решений для общего стратегического управления организацией, поскольку именно критические финансовые факторы (ограничения, возможности, угрозы) являются основой для определения действий организации в современном мире. Процесс разработки финансовой стратегии любой организации зависит от влияния большого количества факторов внешней и внутренней среды. В связи с этим исследования, связанные с определением основных наборов факторов, влияющих на формирование финансовой стратегии организаций, являются одной из актуальных задач стратегического менеджмента.

Abstract

The financial strategy begins to play a crucial role in the selection of goals, objectives and solutions for the overall strategic management of the organization, since it is critical financial factors (limitations, opportunities, threats) that are the basis for determining the organization's actions in the modern world. The process of developing the financial strategy of any organization depends on the influence of a large number of factors of the external and internal environment. In this regard, research related to determining the main sets of factors affecting the formation of the financial strategy of organizations, is one of the urgent tasks of strategic management.

Ключевые слова.

Финансовая стратегия, факторы влияния, стратегический менеджмент, стратегическое управление

Keywords

Financial strategy, influence factors, strategic management

В последнее десятилетие идет активный поиск новых теоретических и методологических подходов к стратегическому управлению организациями, и вопрос изучения финансовой стратегии, как отдельной экономической категории, уже давно стоит на повестке дня. В стратегическом менеджменте финансовая стратегия представлена как одна из функциональных стратегий, которой отводится в основном обеспечивающая, но отнюдь не самостоятельная стратегическая роль.

Существует множество толкований понятия "финансовая стратегия", в зависимости от того, какого подхода к ее сущности придерживается тот или иной автор. При этом одна часть авторов рассматривает финансовую стратегию как долгосрочный план действий предприятия по формированию и планированию ресурсов, другая – как систему долгосрочных целей финансовой деятельности организации, третья (самая многочисленная в настоящее время) – как одну из базовых функциональных стратегий в стратегическом наборе организации, необходимую для формирования и использования финансовых ресурсов в целях реализации корпоративной стратегии компании и принятия соответствующих решений в этом русле.

Приведенные выше подходы упрощают сущность финансовой стратегии, сводя ее в основном к финансовому планированию. При этом основным аргументом противников разработки краткосрочной финансовой стратегии в организации является непредсказуемость и скорость изменений рыночной среды, заставляющая постоянно вносить корректировки даже в краткосрочные планы.

Тем не менее, необходимо заметить, что финансовое планирование и финансовая стратегия обладают тем существенным отличием, что финансовое планирование является, в сущности, экстраполяцией данных прошлых периодов (с определенным коэффициентом повышения и понижения) на текущий период. Таким образом, финансовое планирование учитывает изменения внешней и внутренней среды организации лишь в минимальной мере, в основном в рамках изменения налогового законодательства или определенных законодательных инициатив уполномоченных структур.

Финансовая стратегия является результатом анализа финансовых данных прошлых лет и анализа тенденций изменений внешней и внутренней бизнес-среды организации. При этом наличие или отсутствие критических финансовых факторов (ограничения, возможности, угрозы) определяет выбор целей, задач и решений для общего стратегического управления организацией.

Как показывает практика, если финансовой составляющей деятельности организации придается лишь обеспечивающая роль, без какой-либо стратегической составляющей, то процесс управления начинает сводиться к реактивной (запаздывающей), и чаще всего хаотичной финансовой деятельности – так называемому "хаотическому планированию" (garbage can). Таким образом, осуществление в организации лишь финансового планирования, без разработки финансовой стратегии, не дает понимания настоящих и перспективных финансовых условий для осуществления деятельности организации, тем самым лишая ее руководство возможности правильного определения целей и задач, верного и быстрого принятия стратегических и тактических решений, а саму организацию – возможности гибкой адаптации и сохранения конкурентоспособности.

Применительно к коммерческой организации финансовыми показателями ее успешности являются рост рыночной стоимости организации, увеличение величины ее активов, максимизация прибыли и т.д. При этом финансовая стратегия занимает одно из ключевых положений в системе стратегического управления. В настоящее время подход к финансовой стратегии определяется двумя существенными обстоятельствами. С одной стороны, в рамках концепции стратегического менеджмента, финансовая стратегия является одной из базовых функциональных стратегий в наборе стратегий организации. В этом аспекте предназначение финансовой стратегии – обеспечивать оптимальное создание и распределение необходимого объема финансовых ресурсов, поддерживать финансовое равновесие и организовывать управление финансовыми рисками применительно к стратегическому периоду. С другой стороны, финансовая стратегия обладает свойством обратного воздействия на общую корпоративную стратегию, поскольку отсутствие или невозможность получения необходимых финансовых ресурсов влияет на выбор и реализацию стратегических целей и задач компании.

Таким образом, финансовая стратегия, входящая в систему базовых функциональных стратегий организации, обладает универсальным характером и является важнейшей

составляющей любой стратегии предприятия – от корпоративной до специализированной. При этом анализ воздействия факторов внешней и внутренней среды имеет большое значение для стабильного функционирования компании, поскольку на его основе определяются цели и задачи, разрабатываются альтернативные варианты развития и рассматриваются пути достижения поставленных целей. Подробное изучение микросреды предприятия позволяет с большой вероятностью определить сильные и слабые стороны организации. Изучение микро- и макросреды дают возможность оценить угрозы и возможности для выбора дальнейших направлений развития компании.

Необходимо отметить, что каждый из факторов оказывает влияние не только на результаты деятельности предприятия, но и на другие факторы внешней и внутренней среды. Например, изменения в характере потребления материальных ресурсов приводит к изменению внешней микросреды бизнеса, потому что возникает потребность пересмотра не только договорных условий, но и поставщиков. Зачастую наибольшее влияние на компанию оказывает ее микросреда и непосредственное окружение.

Природа финансовой стратегии "многолика" – с одной стороны, она является составной частью общей стратегии экономического развития, и должна быть согласована с целями и направлениями, сформулированными в общей стратегии. С другой стороны – она сама оказывает влияние на общую стратегию предприятия, и в определенном смысле может ограничивать или изменять ее направление. Таким образом, финансовая стратегия носит универсальный характер, обладая свойством обратного воздействия на общую стратегию, так как отсутствие или невозможность получения необходимых финансовых ресурсов влияет на выбор и реализацию стратегических целей и задач компании.

В научной литературе на данный момент достаточно мало исследований по вопросу факторов влияния на формирование именно финансовой стратегии. Недостаточная разработанность этого вопроса связана не в малой степени с тем, что финансовая стратегия как отдельная экономическая категория стала рассматриваться научным сообществом не так давно. В связи с этим изучение и определение основных факторов влияния на финансовую стратегию организации является весьма актуальным вопросом в современных условиях.

Без определения наиболее важных факторов и оценки степени их воздействия разработка финансовой стратегии невозможна. Учесть все факторы, оказывающие влияние на деятельность фирмы, конечно, нельзя, но, тем не менее, возможно определить основные наборы факторов, влияющих на развитие организации, выявить степень их влияния и разработать финансовую стратегию, учитывающую их в целях компании.

Любая организация работает далеко не в "вакууме", а в плотном окружении – есть устоявшиеся рыночные структуры, есть государственные фискальные службы, покупатели имеют свои предпочтения и вкусы, диктуемые, в том числе, текущей обстановкой на рынке и в стране, тенденциями, вкусами и потребностями. Поэтому логично предположить, что на формирование финансовой стратегии предприятия оказывают основное влияние факторы, влияющие на эффективность функционирования предприятия (рис.1.1).

Традиционно факторы, влияющие на экономическую деятельность организации, подразделяются на внешнюю финансовую среду непрямого влияния, то есть совокупность проявляемых на макроуровне факторов, прямой контроль над которыми фирма осуществлять не имеет возможности; внешнюю финансовую среду непосредственного влияния, то есть те макроэкономические факторы, которые находятся под контролем фирмы; и внутреннюю финансовую среду.

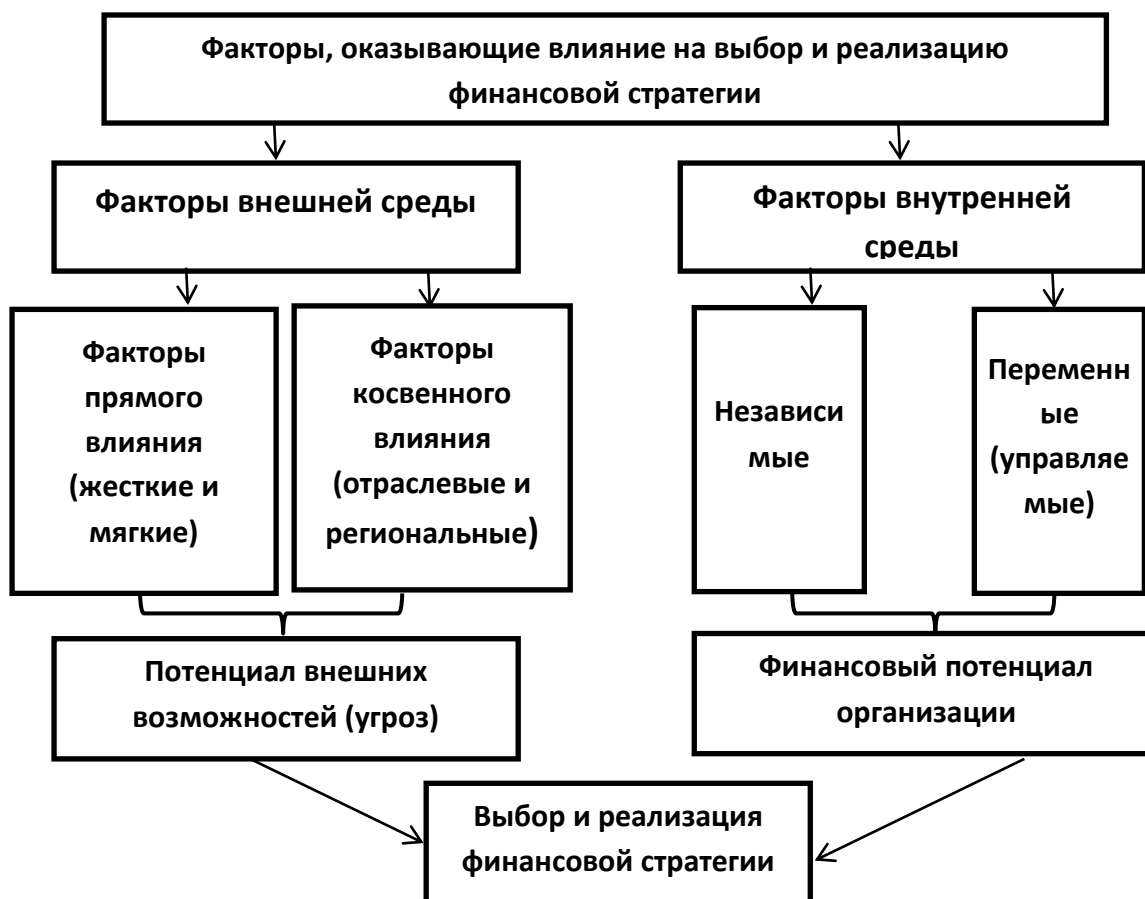


Рис. 1.1. Обобщенная схема факторов влияния на формирование финансовой стратегии

Особое значение на формирование финансовой стратегии оказывают условия среды функционирования предприятия. В зависимости от среды, в которой работает предприятие, следует различать отраслевую и региональную принадлежность. В силу того, что последние обладают рядом специфических характеристик, они оказывают влияние на формирование стратегии предприятия. Уровень экономического и социального развития, как отрасли, так и региона весьма важны для формирования финансовой стратегии.

Становление рыночных отношений в различных отраслях российской экономики осуществляется крайне неравномерно. Наиболее четко подобная ситуация прослеживается в двух основных группах отраслей - "традиционной" и "прогрессивной". В первой группе весьма затруднено внедрение рыночных механизмов функционирования экономики. К этой группе относится, например, область энергетики – при том, что сейчас в России существуют рынки ОРЭМ и РРЭМ, на которых электроэнергия и мощность продаются и покупаются по рыночным механизмам, тем не менее, в связи с тем, что в нашей северной стране обеспеченность теплоснабжением и электроэнергией зачастую является не просто областью рыночной торговли, но просто вопросом выживания населения, государство практически полностью регулирует рынок теплоснабжения, вводя ограничительные тарифы и другими методами по возможности регулируя ценообразование.

Так называемые "прогрессивные" отрасли, например, денежно-кредитная сфера, международные отношения, IT-технологии наиболее гибко реагируют на структурные изменения в экономике, и, имея высокую адаптивную способность, быстро приспосабливаются к новым условиям хозяйствования, широко применяя рыночные механизмы.

Становление рыночных отношений в различных регионах России также протекает крайне неравномерно. Вследствие высокой концентрации финансового капитала быстрее всего этот процесс протекает в столице и примыкающих к ней областях и территориях,

вследствие высокой концентрации финансового капитала. В отдаленных регионах становление рыночных отношений происходит достаточно медленно, и, прежде всего, из-за отсутствия финансовых возможностей. Следовательно, при формировании финансовой стратегии того или иного предприятия особенно важно учитывать его региональные особенности и основные направления действующей региональной экономической политики.

По степени государственного вмешательства в деятельность предприятия (посредством проведения финансовой политики, включающей в себя бюджетную, налоговую, денежную, кредитную, ценовую, таможенную политику) можно выделить жесткие и мягкие факторы влияния на формирование финансовой стратегии. Различного рода ограничения, установление фиксированных цен, надбавок, предельных уровней рентабельности, ставок налогов, бюджетные нормативы и ограничения относятся к жестким факторам. К мягким факторам можно отнести коридоры цен, налоговые льготы, плавающие валютные курсы.

В качестве примера жестких факторов влияния можно привести, например, значительный рост налоговой нагрузки на бизнес, работающий на рынке коммерческой недвижимости, в частности, в связи с ростом налога на недвижимость в связи с резким повышением стоимости кадастровой оценки. В прошлые годы кадастровую стоимость объектов недвижимости определяли независимые оценщики, но с 1 января 2017 года кадастровую стоимость объектов определяют специально сформированные на региональном уровне государственные бюджетные учреждения. Это, как считает большинство экспертов, и уже показывает практика, скорее всего, приведет к завышению кадастровой стоимости. На фоне невозможности поднять арендные ставки, резкий рост расходов может привести к разорению многих собственников коммерческой недвижимости.

В основе последнего классификационного признака лежит динамика деятельности предприятия, т. е. необходимость и возможность изменения направлений его деятельности за определенный промежуток времени. Если предприятие решает изменить направление своей деятельности (ассортимент товаров, техническое перевооружение, кадровый состав, структуру управления, входит в новую сферу деятельности), изменяются его цели и принципы предприятия, уровень издержек, управленческий потенциал, уровень конкуренции и т.п. При этом неизменными (относительно) остаются такие факторы, как уровень спроса, политическая стабильность, экономическая политика государства, уровень социального развития общества и т.п. Таким образом, по признаку деятельности предприятия можно выделить постоянные и переменные факторы влияния на формирование финансовой стратегии.

В табл.1.1 приведены общие подходы к классификации факторов влияния на формирование финансовых стратегий организации.

Таблица 1.1.

Классификация факторов влияния на формирование финансовых стратегий организаций

Классификационный признак	Признак фактора
по отношению к организации	внешний
	внутренний
по степени воздействия	жесткий
	мягкий
по способу воздействия	прямые
	косвенные
по отношению к среде функционирования организации	отраслевые
	региональные
в зависимости от изменения направления деятельности предприятия	постоянные
	переменные

При формировании финансовой стратегии важно также учитывать воздействие такого макроэкономического фактора как инфляция. Инфляция, как один из аспектов макроэкономической нестабильности, порождает объективную заинтересованность в задержке платежей. Особенно важно влияние инфляции на перераспределение доходов между дебиторами и кредиторами. Инфляция значительно усложняет процесс управления финансами, поэтому основные решения финансового характера, имеющие критические значения для предприятия, носят, как правило, долгосрочный характер и связаны с оценкой инвестиционных проектов. Таким образом, в условиях инфляции основное значение приобретает структура капитала, и важнейшим фактором внутренней среды становится соотношение заемного и собственного капитала и поиск дополнительных источников финансирования. Это обусловлено тем, что в инфляционной среде величина капитала, необходимого для нормального функционирования предприятия, постоянно возрастает, следовательно, даже простое воспроизводство нуждается в дополнительных источниках финансирования.

Приведем пример воздействия на финансовую стратегию организации такого фактора внутренней среды, как структура капитала организации, на примере деятельности АО "Мосводоканал" и ОАО (ПАО) "Нижегородский водоканал".

Обе организации работают в одной области промышленности, оказывая услуги населению по водоснабжению и водоотведению, и являются одними из крупнейших организаций-представителей услуг водоснабжения в России. Приоритетные направления деятельности этих организаций охватывают все этапы жизненного цикла воды - от ее забора в природных источниках до крана потребителя и дальнейшей очистки на очистных сооружениях. Единственными акционерами АО "Мосводоканал" и ОАО (ПАО) "Нижегородский водоканал" являются соответственно г.Москва и г.Нижегород в лице соответствующих департаментов. Муниципальное самоуправление отличается от государственного тем, что муниципалитет - организация, преследующая социальные (некоммерческие) цели. Поэтому критерием эффективности его деятельности является не прибыль, а рост доходов населения. При этом одной из самых сложных задач на нынешний момент для муниципалитетов является обеспечение бюджетов собственными доходными источниками. В качестве одного из таких источников можно рассматривать организации, входящие в РАВВ (Российскую ассоциацию водоснабжения и водоотведения), т.е. АО "Мосводоканал" и ОАО "Нижегородский водоканал".

У рассматриваемых организаций разная структура капитала. В АО "Мосводоканал" соотношение заемных и собственных средств 10 к 90 (т.е. 10% заемного капитала и 90% собственного), а в ОАО "Нижегородский водоканал" это соотношение составляет около 75 к 25 (т.е. 75% заемного капитала и 25% собственного).

Начиная с 2014 года, АО "Мосводоканал" привлекает заемный капитал не только в виде долгосрочных займов, но и краткосрочных кредитов и увеличения доли кредиторской задолженности (фактически одной из разновидностей "быстрых денег", за которые не надо платить до тех пор, пока не подойдет срок штрафов и пеней). При этом низкий уровень рентабельности совокупных активов означает, что имущество организации используется неэффективно - то есть снижается оборачиваемость активов, растет стоимость основных средств - деньги "омертвляются", поскольку оборотных активов просто становится недостаточно для деятельности предприятия или вложения в высокорентабельные проекты, которые могли бы принести быструю прибыль. Компании не хватает оборотных средств, потому что все заемные деньги вкладываются в обновление и увеличение основных средств.

В свою очередь, ОАО "Нижегородский водоканал" использует достаточно агрессивные варианты финансовых стратегий, и предпочитает определенную потерю финансовой независимости и устойчивости в целях следования миссии компании и выполнения своих задач в русле генеральной общей стратегии организации - повышение инвестиционной привлекательности компании за счет внедрения инновационных

технологий, которые в дальнейшем позволят сократить издержки компании и улучшить качество обслуживания потребителей.

Сравнительный анализ эффективности использования заемных средств этими организациями приведен в табл.1.2.

Таблица 1.2.

Сравнительный анализ данных АО "Мосводоканал" и ОАО (ПАО) "Нижегородский водоканал" по эффективности использования заемных средств

	Нижегородский водоканал		Мосводоканал	
	2015г.	2016г.	2015г.	2016г.
Чистая прибыль млн. руб.	20,34	300,87	1551,17	1652,54
Рентабельность совокупных активов, %	6,29	12,97	1,46	1,35
Эффект финансового рычага, %	0,16	12,77	-0,20	-0,17
Рентабельность собственного капитала, %	1,79	23,57	0,68	0,71
Рентабельность заемного капитала, %	1,07	10,98	17,32	30,28
Коэффициент финансовой зависимости	4,66	4,27	1,12	1,12
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	3,20	2,92	0,10	0,10
Коэффициент капитализации	3,66	3,27	0,12	0,12

Составлено по открытым данным бухгалтерской отчетности [2, 3]

Несмотря на поддержание на стабильном уровне коэффициентов финансовой зависимости, соотношения заемных и собственных средств и капитализации, низкий уровень рентабельности совокупных активов АО "Мосводоканал" означает, что имущество организации используется недостаточно эффективно, то есть снижается оборачиваемость активов, растет стоимость основных средств - деньги "омертвляются", поскольку оборотных активов просто становится недостаточно для деятельности предприятия или вложения в высокорентабельные проекты, которые могли бы принести быструю прибыль. Компании не хватает оборотных средств. Необходима разработка краткосрочной финансовой стратегии по управлению оборотными активами и управлению структурой капитала для использования заемных средств в целях пополнения оборотных активов компании и инвестирования в прибыльные проекты. Таким образом, финансовая стратегия организации, направленная на сохранение стабильного финансового положения, не дает организации достаточно эффективно использовать заемный капитал.

В случае ОАО "Нижегородский водоканал" наблюдается весьма эффективное управление заемным капиталом. Хотя коэффициент капитализации показывает достаточно рискованный характер финансовой стратегии "Нижегородского водоканала" по сравнению с "Мосводоканалом", тем не менее эта стратегия является достаточно оправданной с точки зрения проведения необходимых организации предприятий по реновации и реконструкции инженерной инфраструктуры г.Нижний Новгород. Так, краткосрочная финансовая стратегия, разработанная ОАО "Нижегородский водоканал", ставила одной из своих целей увеличение оборотных активов в 2016 году на 0,8 млрд.руб. и использование заемных средств для реконструкции старых и строительства новых объектов водоснабжения и водоотведения. Это принесло организации увеличение выручки за год на 10,8% (до 3,9 млрд.руб.), и увеличение чистой прибыли в 14,8 раз (до 300 млн.руб.) по данным официальной отчетности. При этом,

несмотря на то, что финансовая устойчивость и независимость компании на данный момент недостаточна (коэффициент соотношения заемных и собственных средств выше 1), прослеживается четкая тенденция к снижению коэффициента, что является положительным фактором. Но в случае принятия банками-кредиторами решения о недостаточной финансовой устойчивости компании, выделение новых кредитов будет приостановлено, и "Нижегородскому водоканалу" придется либо менять генеральную стратегию компании, либо изыскивать дополнительные источники финансовых средств.

Таким образом, определение набора факторов внутренней и внешней среды, которые могут повлиять на финансовую стратегию, чрезвычайно важно. При этом необходимо отметить, что этот набор может варьироваться в зависимости от отраслевой специфики, величины хозяйствующего субъекта, от этапа жизненного цикла и т.д.

Список использованных источников

1. Воробьев А.В., Леонтьев В.Е. Корпоративные финансы (водный транспорт): учебник для бакалавров. Киров: МЦНИП, 2017. 174 с.
2. Официальный сайт АО "Мосводоканал". [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mosvodokanal.ru/forinvestors/reporting/> (дата обращения 28.10.17)
3. Центр раскрытия корпоративной информации. ОАО "Нижегородский водоканал". [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=22689&type=3> (дата обращения 28.10.17)
4. Бараненко С.П., Михель В.С. Сущность финансовой стратегии промышленного предприятия / М.: Современные проблемы гуманитарных и естественных наук: материалы XXX международной науч.-пр. конф. 5–6 октября 2016 г. Изд-во "Институт стратегических исследований": Изд-во "Перо", 2016. С. 58-60.
5. Романенко Е.В. Факторы, влияющие на формирование финансовой стратегии организации / Глобальный научный потенциал. 2015. № 6 (51). С. 97-99.
6. Левкина Е.В., Нуштайкина Н.Ф. Анализ собственного капитала как основного фактора финансовой устойчивости организации / Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 100-103.