
О.Г. Рудковская, ассистент кафедры финансов
Белорусский государственный экономический университет, Минск, Беларусь

АЛГОРИТМ ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

При построении модели стратегического финансового развития организации необходимо выявить набор критериев, по которым будут разрабатываться параметры модели. Так, этап жизненного цикла отрасли, рыночная позиция организации, размер организации во многом определяют стратегические направления развития организации [1].

В случае зарождения отрасли организации используют модель агрессивного проникновения на рынок, цель которой — быстрое формирование первичного спроса на продукцию и сокращение длительности данной фазы цикла. Если организация находится на этапе роста, то приоритетными направлениями в стратегическом финансовом планировании являются интеграция и увеличение рыночной доли в условиях расширяемого спроса на продукцию. На этапе зрелости в качестве направлений развития на первый план выходит сохранение занимаемых позиций организаций, осуществление связанной и несвязанной диверсификации, а также разработка мер по продлению жизненного цикла. Если организация переходит на этап спада, целесообразно проводить комплексный анализ на предмет сокращения наименее эффективных видов деятельности либо исключения из производственной программы нерентабельных видов продукции, перехода к узкой специализации.

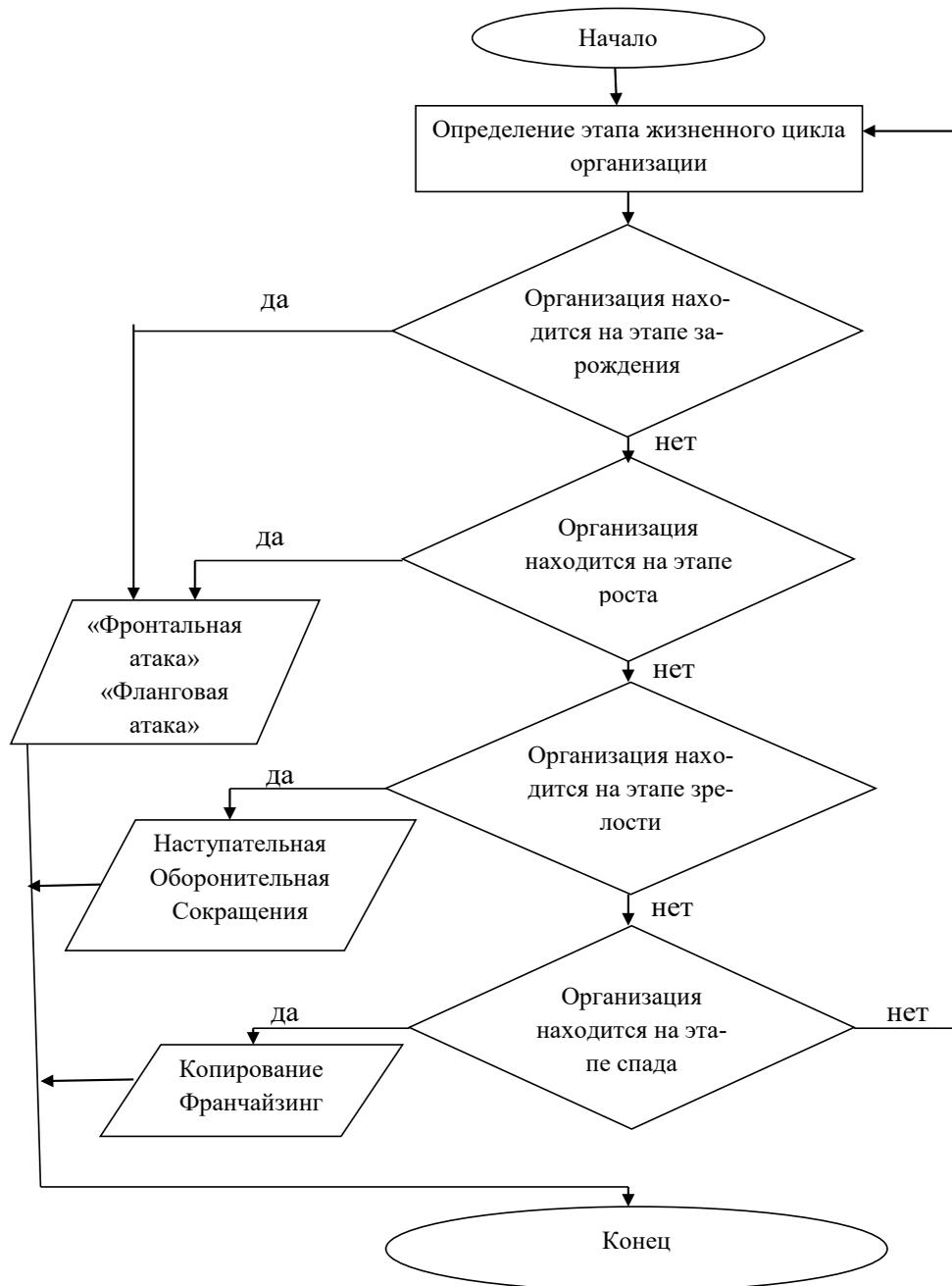
Далее, определившись с фазой жизненного цикла отрасли, необходимо проанализировать рыночную позицию организации. В случае лидерства по ценовым и неценовым факторам, крупными организациями в зависимости от стратегических целей их развития, могут разрабатываться три типа стратегии: наступательная, оборонительная либо стратегия сокращения. Для наступательной стратегии характерна разработка мер по интеграционному либо диверсификационному росту. Интеграция может рассматриваться как в вертикальном разрезе (полная либо частичная, широкая либо узкая), так и в горизонтальном (финансово-маркетинговая, финансово-производственная). Диверсификацию производства в обобщенном виде можно представить в трех видах: горизонтальная; концентрическая (синергическая, связанная); конгломератная (чистая, несвязанная).

Для оборонительной стратегии целесообразно разрабатывать меры по «позиционной обороне» интересов организации, допустима «агрессивная оборона» либо «контратака». Стратегия сокращения предполагает дезинтеграцию, переориентацию либо ликвидацию организации.

В случае если организация является претендентом на лидерство в отрасли, целесообразно разрабатывать стратегию «фронтальной атаки», «фланговой атаки», привлечения дополни-

тельных ресурсов для сохранения позиций либо выхода на новые ниши. Для организаций со слабыми конкурентными позициями разрабатывается стратегия копирования, участия в продукте крупной фирмы либо франчайзинг.

Определение позиции организации в отрасли, этапа ее жизненного цикла позволяет очертить примерные границы стратегического направления развития организации. Графическую интерпретацию данного алгоритма можно представить в следующем виде (см. рисунок).



Алгоритм позиционирования организации во внешней среде

Далее, на основе собранных данных о положении организации во внешней среде необходимо осуществить выбор ключевых параметров развития организации, среди которых

рассмотрим следующие: минимизация транзакционных издержек; максимизация прибыли; максимизация объемов реализации продукции; максимизация темпов роста организации; обеспечение конкурентных преимуществ; максимизация добавленной стоимости; максимизация рыночной стоимости организации.

Модель минимизации транзакционных издержек основывается на теоретических положениях неoinституционализма. Согласно современным представлениям, в состав транзакционных издержек включают расходы ресурсов и времени, связанные с поиском и обработкой коммерческой информации о поставщиках и покупателях, товарах и услугах, ценах, а также затраты, связанные с осуществлением коммерческих переговоров. По нашему мнению, критерий минимизации транзакционных издержек не отражает такой глобальной цели организации, как его развитие, поскольку экономия может быть связана со снижением масштабов хозяйственной деятельности и с этой точки зрения не отражает экономических интересов основных участников хозяйственных процессов организации.

Модель максимизации прибыли организации, базирующаяся на учении А. Смита о том, что максимизация прибыли отдельных субъектов хозяйствования ведет к максимизации всего общественного благосостояния, является широко распространенной в научных кругах. Данная модель неоднократно подвергалась критике, так как максимизация прибыли не всегда обеспечивает необходимые темпы экономического развития организации. На наш взгляд, в рыночных условиях максимизация прибыли может рассматриваться как одна из важных текущих финансовых задач деятельности, но не как главная цель стратегического развития организации [2].

В качестве альтернативы рассматривается модель максимизации объема реализации, которая является одним из факторов роста прибыли, а также характеризует результаты не только финансовой, но и социальной деятельности, направленной на удовлетворение потребностей покупателей в товарах и услугах. Вместе с тем, использование модели максимизации объема реализации продукции в качестве главной целевой функции имеет следующие недостатки: нет привязки данной модели к экономии затрат, в результате чего темпы роста затрат организации могут опережать темпы роста объема реализации продукции, что снизит уровень рентабельности продукции и эффективность использования собственных финансовых ресурсов организации.

Недостатки модели максимизации объема реализации продукции в определенной степени упрядняются в модели максимизации темпов роста организации, поскольку вместо абсолютного показателя объема реализации используется относительный показатель — темп роста объема реализации продукции. Кроме того, в данной модели используются показатели: темпы роста чистой прибыли, основные пропорции использования этой прибыли, а также структурные показатели финансового состояния организации. В качестве преимущества рассматриваемой модели можно выделить ориентацию на стратегическую перспективу, а также инструментальное обеспечение планирования формирования доходов и прибыли, оптимальной структуры активов и капитала организации. Однако практическое применение данной модели имеет определенное ограничение: не учитывается уровень достаточности прибыли для решения задач перспективного периода, а также структура активов и капитала определяется без учета эффективности их использования.

В качестве альтернативы модели максимизации темпов роста организации можно рассматривать модель обеспечения конкурентных преимуществ, которая отражает эффек-

тивность разных направлений деятельности. Определение конкурентных преимуществ в рамках стратегического финансового планирования предусматривает выявление их источников в формировании и использовании финансовых ресурсов, способах обеспечения финансовой безопасности организации. Вместе с тем, понятие конкурентного преимущества не формализовано в виде одного или нескольких показателей, что затрудняет дальнейшие расчеты при построении модели.

В качестве целевого критерия при построении модели финансовой стратегии также может использоваться максимизация добавленной стоимости: разница между доходами от реализации продукции и суммой затрат на сырье, материалы и услуги, приобретенные у контрагентов, т.е. все внутренние затраты и прибыль организации. С одной стороны, данный подход позволяет обеспечить удовлетворение экономических интересов как работников организации, так и его собственников, так как достаточный уровень вознаграждения напрямую зависит от максимальной величины добавленной стоимости. С другой стороны, не учитываются интересы потребителей продукции, т.к. использование критерия максимизации добавленной стоимости порождает рост отпускных цен на производимую продукцию.

В зарубежной научной литературе большое внимание уделяется концепции благосостояния владельцев организации, т.е. в качестве основной цели деятельности организации рассматривается максимизация рыночной стоимости организации. Предусматривается, что все управленческие решения в любой сфере деятельности, в том числе и финансовой, в первую очередь должны быть направлены на максимально возможный прирост рыночной стоимости организации. Для белорусских организаций данный подход не представляется особо актуальным в связи с недостаточным развитием фондового рынка [3].

Так, изучив существующие подходы к определению целевых параметров стратегического финансового развития организации, приходим к выводу о наличии ряда ограничений по их практическому применению [4]. В связи с этим считаем целесообразным и необходимым в качестве целевых критериев рассматривать оптимальное формирование финансовых ресурсов, рациональное их использование и обеспечение финансовой безопасности организации. Для практического применения данный подход требует разработки методического, информационного и правового обеспечения.

Таким образом, если следовать разработанному алгоритму построения модели стратегического финансового планирования, определение стратегических ориентиров развития представляется в полной мере соответствующим реальному положению дел организации.

Список использованных источников

1 *Почитаев, А. Ю.* Комплексная оценка конкурентной позиции как ключевой этап формирования финансовой стратегии / А. Ю. Почитаев, И. А. Филиппова // *Финансы и кредит.* — 2014. — № 45. — С. 29–39.

2 *Журова, Л. И.* Механизм формирования финансовой стратегии предприятия / Л. И. Журова // *Финансы и кредит.* — 2011. — № 6. — С. 36–45.

3 *Плескова, О.* Выявление драйверов стоимости для формирования финансовой стратегии роста стоимости / О. Плескова // *Финансовый директор.* — 2017. — № 8 (176). — С. 29–38.

4 *Бурмистрова, О.* Взаимосвязь финансовой стратегии с общей стратегией развития компании / О. Бурмистрова // *Проблемы теории и практики управления.* — 2011. — № 8. — С. 67–73.