

## ТЕМА 4: АНАЛИЗ В ПОСТРОЕНИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

### План лекции:

- 4.1. Анализ факторов внешней финансовой среды непрямого влияния.
- 4.2. Анализ факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния.
- 4.3. Методы анализа при разработке финансовой стратегии организаций.

### 4.1 Анализ факторов внешней финансовой среды непрямого влияния

Разработка основных элементов стратегического набора в сфере финансовой деятельности предприятия базируется на результатах стратегического финансового анализа. Стратегический финансовый анализ представляет собой процесс изучения влияния факторов внешней среды и внутренней среды на результативность осуществления финансовой деятельности предприятия с целью выявления особенностей и возможных направлений ее развития в перспективном периоде.

Конечным продуктом стратегического финансового анализа являются модели стратегической финансовой позиции предприятия, которые всесторонне и комплексно характеризуют предпосылки и возможности его финансового развития в разрезе каждой из стратегических доминантных сфер финансовой деятельности. Одной из важнейших предпосылок осуществления стратегического финансового анализа является определение основных его объектов. С учетом содержания конечного его продукта основными интегрированными объектами стратегического финансового анализа являются доминантные сферы (направления) стратегической финансовой деятельности предприятия. Каждая из таких доминантных сфер должна быть разделена на отдельные сегменты, которые с различных сторон характеризуют особенности и результаты финансовой деятельности предприятия в рассматриваемом направлении.

Анализ факторов внешней финансовой среды на финансовую деятельность организаций проводят с использованием PEST-анализа и SWOT-анализа.

**PEST-анализ** (иногда обозначают как STEP) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на деятельность организации.

Политические факторы изучаются потому, что они воздействуют на законодательные органы власти, которые в свою очередь определяют внешнее воздействие на деятельность хозяйствующего субъекта и получение им ключевых ресурсов для развития. Основная причина изучения экономики — это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Традиционно PEST-анализ касается изучения исключительно макросреды, которая включает в себя достаточно большое количество факторов, поэтому из общего их числа принято рассматривать только четыре узловых направления, которые оказывают наиболее существенное влияние на деятельность организации:

- политические факторы (P): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании?
- состояние экономики (E): каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса?
- социально-культурные особенности (S): в чем особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе?
- научно-техническая среда (T): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции научно-исследовательской работы и научно-технической работы в деятельности предприятия?



Рисунок 3.2.– Схема аббревиатура PEST-анализа

Анализ выполняется по схеме «фактор — предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым — сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

Рассмотрим состав важнейших факторов:

**В политико-правовой среде** основное влияние на развитие финансовой деятельности в стратегической перспективе оказывают формы и методы государственного регулирования финансового рынка, финансовой деятельности предприятия, денежного обращения в стране; политика государственной поддержки отдельных отраслей и сфер деятельности; государственная политика подготовки высококвалифицированных специалистов; политика привлечения и защиты иностранных инвестиций; правовые аспекты регулирования процедур банкротства предприятий; стандарты финансовой отчетности предприятий. В экономической среде наиболее осязаемое влияние на стратегическое финансовое развитие предприятия оказывают темпы экономической динамики (измеряемые показателями валового внутреннего продукта и национального дохода); соотношение параметров потребления и накопления используемого национального дохода; темпы инфляции; система налогообложения юридических и физических лиц; скорость денежного обращения; динамика валютных курсов; динамика учетной ставки национального банка.

**В социально-культурной среде** на развитие финансовой деятельности предприятия наибольшее влияние оказывают образовательный и культурный уровень трудоспособного населения; уровень подготовки специалистов в области финансовой деятельности в системе высшего образования; отношение населения к осуществляемым рыночным реформам.

**В технологической среде** наибольшее влияние на стратегическое финансовое развитие предприятия оказывают инновации в сфере технических средств управления, финансовых технологий и инструментов. PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне.

Общая схема проведения PEST-анализа представлена ниже.

1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.

2. Оценивается значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса.

3. Дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию предприятия.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Суммарная оценка указывает на степень готовности компании реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения. При количественном варианте оценки следует учитывать, что:

- весовой коэффициент должен отражать степень вероятности наступления события;

- количественная оценка влияния фактора должна принимать как отрицательное, так и положительное значение;

- итоговая оценка дает информацию о том, в какой степени компания зависит от макросреды, однако помимо получения суммарной оценки необходимо проанализировать вклад каждого фактора в получении результирующего значения, а также оценить взаимодействие факторов.

Основой PEST-анализа является сбор информации о событиях, происходящих в макросреде.

Таблица 3.1.—Факторы макросреды, оказывающие влияние на деятельность организации

<b>Политика</b>	<b>Экономика</b>
1., 2.,3.,4...	1., 2.,3.,4...
<b>Социум</b>	<b>Технология</b>
1., 2.,3.,4....	1., 2.,3.,4....

После определения набора факторов внешней среды для организаций, оценку рассматриваемых факторов сводят в таблицу

Таблица 3.2.—Градация факторов по **9-бальной** шкале

№ п/п	Значимые факторы внешней среды, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия	Оценка (по 9-бальной шкале)	
		Сейчас	Через 3–5 г.

	<b>1. Политические факторы</b>		
1.		9	6
2.		8	5
3.		7	4
4.		6	3
	<b>2. Экономические факторы</b>		
1.		8	8
2.		7	5
3.		5	7
4.		5	5
	<b>3. Социальные факторы</b>		
1.		8	9
2.		8	4
3.		4	6
4.		7	8
	<b>4. Технологические факторы</b>		
1.		9	5
2.		5	5
3.		4	4
4.		4	8

Анализ факторов внешней финансовой среды проводится отдельно в разрезе среды непрямого и непосредственного влияния.

Анализ факторов внешней финансовой среды непрямого влияния базируется на основном методе стратегического анализа — SWOT-анализе (аббревиатура составлена из первых букв английских слов:

- Strengths (сильные стороны),
- Weaknesses (слабые стороны),
- Opportunities (возможности),
- Threats (угрозы).

SWOT был впервые введен в 1963 году в [Гарварде](#) на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом ([англ. Kenneth Andrews](#)). В 1965 году четыре профессора Гарвардского университета — Леранед ([англ. Leraned](#)), Кристенсен ([англ. Christensen](#)), Эндрюс ([англ. Andrews](#)) и Гут ([англ. Guth](#)) — предложили технологию использования SWOT-модели для разработки стратегии поведения фирмы.

Этот метод позволяет быстро оценить стратегическую финансовую позицию предприятия в общих чертах. В процессе такого анализа выявляются внешние благоприятные возможности и угрозы для финансового развития предприятия, которые формируются на макроуровне.

К благоприятным относятся такие возможности, которые обеспечивают возрастание рыночной стоимости предприятия в процессе его стратегического финансового развития, а к угрозам — соответственно препятствия на пути этого возрастания.

Чтобы успешно справиться с угрозами и использовать имеющиеся возможности, недостаточно знать о них. Можно знать о них, но не иметь возможности противостоять и тем самым претерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования. Сильные и слабые стороны внутренней среды в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия внешнего существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внешней среды интересуется выявлением именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации.

Анализ среды направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми она обладает.

Метод SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей. С этой целью определяют состав наиболее важных факторов внешней финансовой среды непрямого влияния, подлежащих оценке в процессе стратегического финансового анализа в разрезе доминантных сфер (направлений) финансового развития предприятия, приведен в таблице 3.3.

После того, как составлен конкретный список слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Таблица 3.3.– Состав наиболее важных факторов внешней финансовой среды непрямого влияния, подлежащих оценке в процессе стратегического финансового анализа

Доминантные сферы стратегического финансового анализа	Факторы внешней финансовой среды непрямого влияния
---	--

I. Потенциал формирования финансовых ресурсов предприятия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Система налогообложения.</li> <li>2. Соотношение параметров потребления и накопления используемого национального дохода.</li> <li>3. учетная ставка рефинансирования национального банка.</li> <li>4. Характер регулирования <i>эмиссионной</i> деятельности предприятий.</li> <li>5. Характер государственной поддержки отдельных отраслей и сфер деятельности.</li> <li>6. Государственная политика привлечения и <i>защиты</i> иностранных инвестиций.</li> </ol>
II. Уровень эффективности инвестиций предприятий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инвестиционный климат страны.</li> <li>2. Динамика учетной ставки.</li> <li>3. Темп инфляции.</li> <li>4. Структурные сдвиги в экономике.</li> <li>5. Государственная региональная экономическая политика.</li> </ol>
III. Уровень финансовой безопасности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Темпы <i>экономической</i> динамики.</li> <li>2. Характер государственной поддержки отдельных отраслей и сфер деятельности.</li> <li>3. <i>Темпы</i> инфляции.</li> <li>4. Динамика валютных курсов.</li> <li>5. Характер государственного регулирования платежной дисциплины, процедур финансового банкротства.</li> </ol>
IV. Уровень качества управления финансовой деятельностью предприятия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровень подготовки финансовых специалистов в системе высшего образования.</li> <li>2. Уровень корпоративной структуры в стране.</li> <li>3. Стандарты финансовой отчетности предприятий.</li> <li>4. Технический прогресс в сфере управления.</li> <li>5. Технологический прогресс в сфере финансовой деятельности.</li> </ol>

Для установления связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид:

Слева выделяются два раздела (сильные и слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуются четыре поля: «Силы и возможностей» (СИВ), «Силы и угрозы» (СИУ), «Слабость и возможности» (СЛВ), «Слабость и угрозы» (СЛУ)

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке финансовой стратегии.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля (СИВ), следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того чтобы получить отдачу от возможностей.

Для поля (СЛВ) стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся слабости.

Если задействовано поле (СИУ), то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Для пар, находящихся на поле (СЛУ) организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Таблица 3.4.– Матрица возможностей и угроз на результаты деятельности организации

СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ	Возможности и угрозы	
	Возможности	Угрозы
Сильные стороны: 1. 2. 3. . . .	ПОЛЕ «Силы и возможностей» (СИБ)	ПОЛЕ «Силы и угрозы» (СИУ)
Слабые стороны: 1. 2. 3. . . .	ПОЛЕ «Слабость и возможности» (СЛВ)	ПОЛЕ «Слабость и угрозы» (СЛУ)

Затем составляется еще две промежуточные таблицы. Возможности и угрозы распределяются по степени влияния на финансовую деятельность организации.

Таблица 3.5.– Влияние возможностей на организацию

Вероятность	Уровень влияния		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛЕ «ВУ»	ПОЛЕ «ВМ»
Средняя	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ «СУ»	ПОЛЕ «СМ»
Низкая	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НУ»	ПОЛЕ «НМ»

Полученные внутри матрицы 9 полей имеют для организации разное значение. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ», «СС» имеют

большое значение для организации и их надо обязательно использовать. Возможности других полей не заслуживают внимания.

Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «СР», «ВТ» представляют очень большую опасность и требуют немедленного обязательного устранения. Угрозы,

Таблица 3.6.–Влияние угроз на организацию

Вероятность	Уровень влияния		
	разрушение	тяжелое	«легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВТ»	ПОЛЕ «ВЛ»
Средняя	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СТ»	ПОЛЕ «СЛ»
Низкая	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НТ»	ПОЛЕ «НЛ»

попавшие на поля «НР» также должны находиться в поле зрения руководства и быть по возможности устранены. Что касается других угроз, то они малозначительны для организации.

В процессе оценки отдельных факторов финансовой среды непрямого влияния уровень их позитивного ("благоприятных возможностей") или негативного ("угроз") воздействия на стратегическое финансовое развитие предприятия может оцениваться и по другой методике: оценивается обычно по пятибалльной системе (с обозначением благоприятных возможностей знаком "+", а угроз — знаком"—"). Такая факторная оценка проводится по каждому из сегментов отдельных доминантных сфер (направлений) стратегического финансового развития предприятия и сводится в таблицу 3.6.

Таблица 3.6.–Примерная форма разработки матрицы возможностей и угроз, генерируемых факторами внешней финансовой среды непрямого влияния

Влияние финансовой среды	Значимость	Оценка	Взвешенная оценка в баллах	Доля
Благоприятные возможности (сильные стороны) 1., 2.,3.,4...				
Угрозы (слабые стороны) 1., 2.,3.,4...				

## 4.2 Анализ факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния

*Анализ факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния* также базируется на SWOT--анализе. Предварительным условием осуществления стратегического финансового анализа по этому виду среды функционирования предприятия является группировка субъектов финансовых отношений с хозяйствующим субъектом, с одной стороны, и выделение основных факторов, влияющих на их эффективность этих отношений в стратегическом периоде, с другой.

Целесообразно выделять следующие шесть основных групп субъектов финансовых отношений с предприятием:

- поставщики сырья, материалов и полуфабрикатов;
- покупатели готовой продукции;
- кредиторы предприятия, предоставляющие различные формы финансового кредита;
- инвесторы—институциональные и индивидуальные;
- страховщики;
- финансовые посредники.

Учитывая то, что факторы этого вида финансовой среды носят преимущественно экономический характер, их группировка по системе PEST–анализа (т.е. макроэкономических факторов) не осуществляется. Экономические факторы определяются с учетом особенностей финансовых отношений предприятия с вышеперечисленными контрагентами.

Состав наиболее важных факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния, подлежащих оценке в процессе стратегического финансового анализа в разрезе доминантных сфер (направлений) финансового развития предприятия приведен в таблице. 3.7.

Таблица 3.7.– Состав наиболее важных факторов внешней финансовой *среды непосредственного влияния*, подлежащих оценке в процессе стратегического финансового анализа

Доминантные сферы стратегического финансового анализа	Факторы внешней финансовой среды непрямого влияния
I. Потенциал формирования финансовых ресурсов предприятия	1.Конъюнктура рынка ценных бумаг. 2.Конъюнктура кредитного рынка 3.Существующая практика предоставления коммерческого кредита покупателям. 4.Состав кредитных продуктов коммерческих банков и небанковских финансовых институтов.

	5.Кредитная политика коммерческих банков
II. Уровень эффективности инвестиций предприятий	
III. Уровень финансовой безопасности	1. Уровень стабильности коммерческих связей с покупателями продукции. 2. Конъюнктура страхового рынка 3. Состав страховых продуктов страховых компаний. 4. Уровень развития рынка производных ценных бумаг.
IV.Уровень качества управления финансовой деятельностью предприятия	1.Уровень прозрачности финансового рынка. 2.Эффективность коммуникативных связей предприятия с контрагентами по финансовой деятельности. 3.Характер логистических связей предприятия с контрагентами в системе финансового рынка. 4.Возможность использования альтернативных финансовых инструментов в процессе осуществления отдельных видов финансовых операций

По результатам оценки важнейших факторов внешней финансовой среды составляется также "матрица возможностей и Угроз.

#### **4.3 Методы при разработке финансовой стратегии организаций**

При разработке финансовой стратегии организации используются следующие методы: специфические методы, статистики и анализа и финансового планирования.

К специфическим методам можно отнести: SWOT—анализ. PEST-анализ.

К методам статистики и анализа: сравнительный анализ с применением относительных и абсолютных показателей;

метод динамики;

корреляционно-регрессионный анализ;

расчетно-аналитический метод;

детерминированный факторный анализ;

экономико-математического моделирования;

и др.

К финансовым методам планирования:

*Сравнительный финансовый анализ* базируется на сопоставлении значений отдельных групп аналогичных показателей между собой. В процессе использования этого метода стратегического финансового анализа рассчитываются размеры абсолютных и относительных отклонений

сравниваемых показателей. В разработке финансовой стратегии наибольшее распространение получили следующие методы сравнительного финансового анализа.

- Сравнительный анализ финансовых показателей данного предприятия и среднеотраслевых показателей. В процессе этого анализа выявляется степень отклонения основных результатов финансовой деятельности данного предприятия от среднеотраслевых с целью оценки своей конкурентной позиции по финансовым результатам хозяйствования и выявления резервов дальнейшего повышения эффективности финансовой деятельности.

- Сравнительный анализ финансовых показателей данного предприятия и предприятий — конкурентов. В процессе этого анализа выявляются слабые стороны финансовой деятельности предприятия с целью разработки мероприятий по повышению его конкурентной позиции на конкретном региональном рынке.

- Сравнительный анализ финансовых показателей отдельных структурных единиц и подразделений данного предприятия (его "центров ответственности"). Такой анализ проводится с целью сравнительной оценки и поиска резервов повышения эффективности финансовой деятельности внутренних подразделений предприятия.

- Сравнительный анализ отчетных и плановых (нормативных) финансовых показателей. Такой анализ составляет основу организуемого на предприятии контроллинга текущей финансовой деятельности. В процессе этого анализа выявляется степень отклонения отчетных показателей от плановых (нормативных), определяются причины этих отклонений и вносятся рекомендации по корректировке отдельных направлений финансовой деятельности предприятия.

Детерминированный факторный анализ предполагает расчет влияния факторов прямого влияния и использование этого количественного влияния факторов при планировании финансовых показателей.

При разработке финансовой стратегии производится составление финансовых планов с применением методов финансового планирования (метод прямого счета, нормативный, экономического анализа, метод денежных потоков и другие).

В процессе прогнозирования основных показателей перспективного финансового плана предприятия используют следующие основные методы расчетов:

*Экономико-статистический метод.* Сущность этого метода состоит в исследовании закономерностей динамики конкретного показателя (определении линии его тренда) и распространении темпов этой динамики на прогнозируемый период. Несмотря на относительную простоту этого метода, его использование дает наименьшую точность прогноза, так как не позволяет учесть новые тенденции и факторы, влияющие на динамику рассматриваемого показателя. Этот метод может применяться в прогнозных расчетах лишь при неизменности условий формирования того или иного

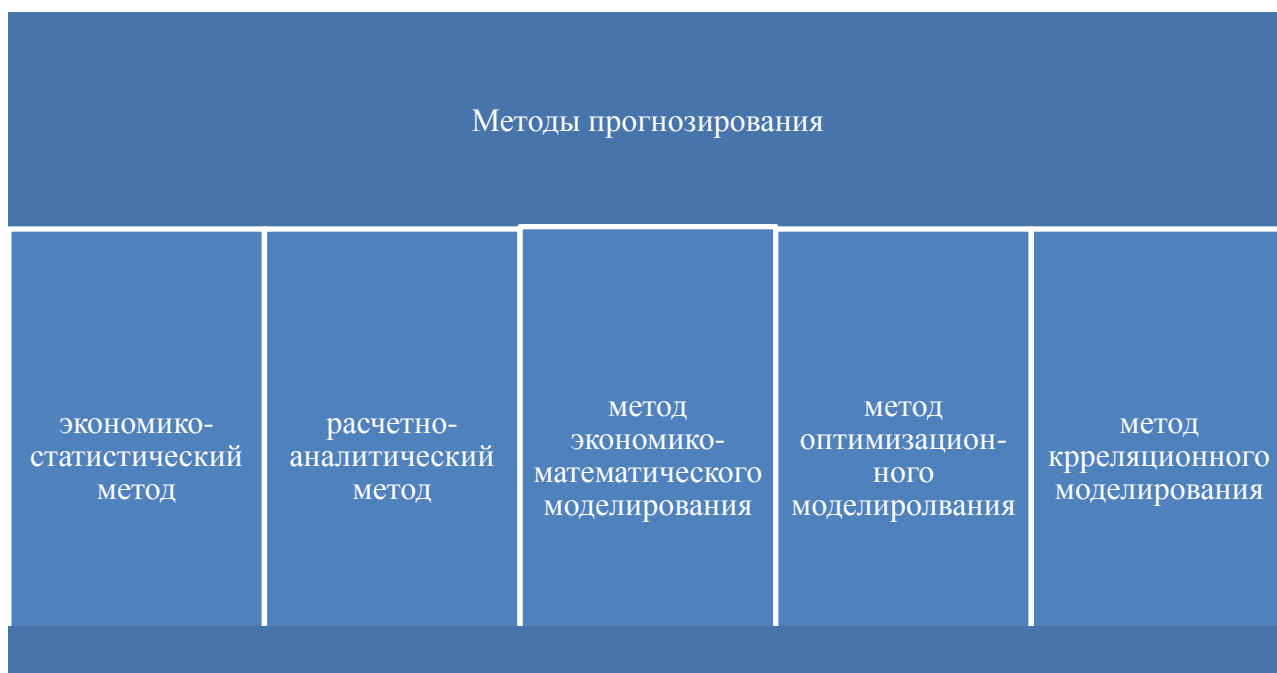
финансового показателя, что в наших экономических условиях весьма проблематично.

*Расчетно-аналитический метод.* Его сущность состоит в прямом расчете количественных значений прогнозируемых показателей на основе использования соответствующих норм и нормативов. В стратегическом финансовом менеджменте этот метод используется при прогнозировании суммы амортизационного потока (на основе использования разных методов амортизации), а соответственно и чистого денежного потока (при ранее спрогнозированной сумме чистой прибыли предприятия).

*Метод многофакторного экономико-математического моделирования.* Сущность этого метода состоит в том, что прогнозируемый показатель определяется на основе конкретных математических моделей, отражающих функциональную взаимосвязь его количественного значения от системы определенных факторов, также выраженных количественно.

*Метод оптимизационного моделирования.* Его сущность заключается в оптимизации конкретного прогнозируемого показателя в зависимости от ряда условий его формирования. Этот метод используется в стратегическом финансовом менеджменте при прогнозировании структуры капитала, чистой прибыли и некоторых других показателей.

*Метод корреляционного моделирования.* Сущность этого метода заключается в установлении корреляционной зависимости между рассматриваемыми показателями (результативным и факторными) и последующем прогнозировании результативного в зависимости от изменения факторных.



**Рисунок 6.2.–Методы прогнозирования**

