

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Ю. В. Ляндау, Д. К. Судakov

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В статье рассмотрен подход к разработке стратегии развития организации, а также функциональной стратегии, которая является составляющей частью основной стратегии компании. Первоначально определяются миссия и видение компании, проводится стратегический анализ организации с целью формирования стратегических инициатив. При этом сначала оцениваются внешние факторы с помощью STEEPLE и формируется EFAS-резюме. Затем данные из EFAS-резюме поступают в SWOT-анализ, а также определяются внутренние сильные и слабые стороны компании. Далее составляется корреляционная матрица, из которой выбираются максимальные значения и формируется матрица компенсаций для описания стратегических инициатив, необходимых при разработке стратегии развития компании. Разработка стратегии компании осуществляется с помощью сбалансированной системы показателей, которая включает в себя стратегическую карту, а также таблицу с целями, показателями и соответствующими мероприятиями. Автором представлена разработка стратегии развития компании и финансовой стратегии, которая является составляющей частью (функциональной стратегией) основной стратегии организации.

Ключевые слова: стратегия развития компании, функциональная стратегия, сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности, стратегический анализ, STEEPLE-анализ, EFAS-резюме, SWOT-анализ.

ELABORATING DEVELOPMENT STRATEGY AND FINANCE STRATEGY OF COMPANY

Yuriy V. Lyandau, Daniil K. Sudakov

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article studied the approach to elaboration of development strategy of organization, as well as functional strategy being an integrative part of the principle strategy of the company. First of all, the mission and vision of the company are defined and strategic analysis of the organization aimed at shaping strategic initiatives is carried out. To start with, external factors are estimated by STEEPLE and then EFAS-resume is formed. Later information from EFAS-resume gets to SWOT-analysis and internal strong and weak sides of the company are identified. Then the correlation matrix is plotted, which provides max values and the compensation matrix is formed to describe strategic initiatives necessary for elaboration of development strategy of the company. Elaboration of company strategy is accomplished with the help of well-balanced system of indicators, which consists of the strategic map and the table of goals, indicators and corresponding events. The author provided the process of elaborating development strategy of the company and finance strategy being an integral part (functional strategy) of the principle strategy of the organization.

Keywords: development strategy of company, functional strategy, well-balanced system of indicators, key indicators of efficiency, strategic analysis, STEEPLE-analysis, EFAS-resume, SWOT-analysis.

Сложность и тонкость принятия бизнес-решений обуславливают необходимость стратегического управления как важнейшего инструмента организации. Менеджеры разрабатывают про-

цесс стратегического управления для обеспечения эффективного состояния организации в конкурентной среде. Однако большинство из них говорят о недостаточной эффективности реализации своих страте-

гий. Перспектива, которую эти менеджеры видят для своей организации, ясна для них самих, но знание и понимание персоналом этой перспективы незначительны, а их сочувствие и помощь в достижении этих целей еще более незначительны. В связи с этим требуется разработка стратегии развития компании, а также функциональных стратегий, в которых будут определены цели, показатели и мероприятия, позволяющие достичь поставленных целей согласно видению владельцев компании [5].

Перед разработкой стратегии необходимо сформулировать миссию и видение компании, а также провести стратегический анализ, позволяющий оценить внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность компании. В качестве примера рассматривается компания, занимающаяся производством и реализацией мебели под индивидуальный заказ клиентов. Миссия компании заключается в создании уникальных и качественных мебельных изделий, которые отражают индивидуальный стиль и потребности каждого клиента.

Видение собственников компании заключается в увеличении прибыли и стоимости бизнеса, а также в расширении производства и продажи мебели через крупные мебельные центры.

Проведем стратегический анализ для компании с использованием инструментов STEEPLE, EFAS, SWOT, TOWS.

К социокультурным факторам относятся изменения вкусов и предпочтений клиентов, отсутствие квалифицированных специалистов для производства мебели, простота населения, индивидуализация.

Технологические факторы включают появление новых технологий для производства продукции, использование цифровых двойников, появление новых материалов, развитие каналов коммуникаций с клиентами.

К экономическим факторам относятся снижение платежеспособности населения, инфляция, ставки привлечения средств, ценовые предложения поставщиков.

Экологические факторы включают развитие экологически чистых технологий производства, развитие экологически чистых материалов, загрязнение окружающей среды, неэкологическую упаковку.

К политическим факторам относятся санкции, ставка Банка России, поддержка производителей со стороны государства, налоговая политика.

Юридические факторы включают защиту интеллектуальной собственности (технологий производства), претензии контрагентов, законодательство в области труда, судебную практику по вопросам деятельности.

К этическим факторам относятся ориентация на ответственного потребителя, инклюзивность среды, соответствие нормам этики бизнеса, защита персональных данных.

STEEPLE-анализ представлен в табл. 1.

Далее сформируем EFAS-резюме, в котором выделим две группы факторов: возможности и угрозы (табл. 2). Данные факторы выделяются исходя из максимальной положительной и отрицательной взвешенной оценки по каждой группе.

Факторы, определенные в EFAS-резюме, переводятся в возможности и угрозы SWOT-анализа компании (табл. 3). Далее анализируются сильные и слабые стороны компании и проводится оценка всех четырех групп факторов.

К сильным сторонам компании относятся наличие собственного производства, квалифицированного управленческого персонала, производственных технологий. К слабым сторонам компании относится отсутствие собственной логистики для регионов, договоров с торговыми центрами, требуемых мощностей для расширения производства.

После определения четырех групп факторов SWOT-анализа формируется корреляционная матрица для выявления максимальных баллов по группам (табл. 4).

Таблица 1

STEEPLE-анализ для компании

Группа факторов	Наименование фактора	Степень влияния на организацию (1-3)	Степень влияния на отрасль (1-3)	Направление влияния (+1, -1)	Уровень влияния (3 · 4 · 5)	Вес фактора в группе	Взвешенная оценка (6 · 7)
1	2	3	4	5	6	7	8
Социокультурные факторы	Изменение вкусов и предпочтений клиентов	1	1	-1	-1	0,2	-0,2
	Отсутствие квалифицированных специалистов для производства	2	2	-1	-4	0,3	-1,2
	Прирост населения	1	2	1	2	0,2	0,4
	Индивидуализация	3	1	1	3	0,3	0,9
Технологические факторы	Появление новых технологий для производства	2	2	1	4	0,3	1,2
	Использование цифровых двойников	1	1	1	1	0,1	0,1
	Появление новых материалов	2	2	1	4	0,4	1,6
	Развитие каналов коммуникаций с клиентами	2	2	1	4	0,2	0,8
Экономические факторы	Снижение платежеспособности населения	3	3	-1	-9	0,4	-3,6
	Инфляция	3	2	-1	-6	0,1	-0,6
	Ставки привлечения средств	3	3	-1	-9	0,3	-2,7
	Ценовые предложения поставщиков	2	1	-1	-2	0,2	-0,4
Экологические факторы	Развитие экологически чистых технологий производства	2	2	1	4	0,2	0,8
	Развитие экологически чистых материалов	3	2	1	6	0,4	2,4
	Загрязнение окружающей среды	2	2	-1	-4	0,2	-0,8
	Неэкологичная упаковка	1	1	-1	-1	0,2	-0,2
Политические факторы	Санкции	1	1	-1	-1	0,2	-0,2
	Ставка Банка России	2	2	-1	-4	0,3	-1,2
	Государственная поддержка производителей	1	1	1	1	0,2	0,2
	Налоговая политика	2	2	1	4	0,3	1,2
Юридические факторы	Защита интеллектуальной собственности (технологий производства)	2	2	1	4	0,3	1,2
	Претензии контрагентов	1	2	-1	-2	0,4	-0,8
	Законодательство в области труда	1	2	-1	-2	0,1	-0,2
	Судебная практика по вопросам деятельности	2	2	1	4	0,2	0,8
Этические/этнические факторы	Ориентация на ответственного потребителя	2	2	1	4	0,3	1,2
	Инклюзивность среды	1	1	-1	-1	0,25	-0,25
	Соответствие нормам этики бизнеса	1	2	1	2	0,25	0,5
	Защита персональных данных	2	2	1	4	0,2	0,8

Таблица 2

EFAS-резюме для компании

Наименование фактора	Оценка (1-3)
<i>Возможности</i>	
Индивидуализация	2
Появление новых материалов	3
Развитие экологически чистых материалов	3
Налоговая политика	2
Защита интеллектуальной собственности (технологий производства)	2
Ориентация на ответственного потребителя	2
<i>Угрозы</i>	
Отсутствие квалифицированных специалистов для производства	3
Снижение платежеспособности населения	3
Загрязнение окружающей среды	2
Ставка Банка России	2
Претензии контрагентов	1
Инклюзивность среды	1

Таблица 3

SWOT-анализ компании

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА	Сильные стороны (S - Strengths)		Оценка (1-3)	Слабые стороны (W - Weaknesses)		Оценка (1-3)
	S1	Собственное производство	2	W1	Отсутствие собственной логистики для регионов	2
	S2	Квалифицированный управленческий персонал	3	W2	Отсутствие договоров с торговыми центрами	3
	S3	Наличие производственных технологий	2	W3	Отсутствие требуемых мощностей для расширения производства	2
	S4	Собственная торговая марка	2	W4	Слабое продвижение в Интернете	2
	S5	Онлайн-коммуникации с клиентами	2	W5	Отсутствие производственных мощностей для масштабирования бизнеса	2
	S6	Учет индивидуальных предпочтений клиентов	3	W6	Отсутствие необходимых цифровых технологий	3
ВНЕШНЯЯ СРЕДА	Возможности (O - Opportunities)		Оценка (1-3)	Угрозы (T - Threats)		Оценка (1-3)
	O1	Индивидуализация	2	T1	Отсутствие квалифицированных специалистов для производства	3
	O2	Появление новых материалов	3	T2	Снижение платежеспособности населения	3
	O3	Развитие экологически чистых материалов	3	T3	Загрязнение окружающей среды	2
	O4	Налоговая политика	2	T4	Ставка Банка России	2
	O5	Защита интеллектуальной собственности (технологий производства)	2	T5	Претензии контрагентов	1
	O6	Ориентация на ответственного потребителя	2	T6	Инклюзивность среды	1

Т а б л и ц а 4

TOWS-анализ компании

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	W1	W2	W3	W4	W5	W6
O1	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
O2	6	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	6
O3	6	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	6
O4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
O5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
O6	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
T1	6	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	6
T2	6	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	6
T3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
T4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
T5	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4
T6	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4

Выделим максимальные значения и вив матрицу компенсации SWOT, в которой укажем основные стратегические дальнейшей разработки стратегии, состав инициативы (табл. 5).

Т а б л и ц а 5

Матрица компенсаций SWOT компании (стратегические инициативы)

	Сильные стороны (S – Strengths)			Слабые стороны (W – Weaknesses)		
Возможности (O – Opportunities)	S2O2	Возможно оперативное принятие управленческих решений по внедрению новых материалов в производство		W5O2	Требуется наличие финансовых резервов на покупку дорогостоящих материалов	
	S2O2	Возможно оперативное принятие управленческих решений по контролю качества материалов и использования экологически чистых материалов		W5O3	Требуется наличие финансовых резервов на покупку новых экологичных материалов	
	S6O2	Возможно создание уникальной продукции для клиентов		W6O2	Требуется повышение уровня цифровизации с целью оперативного внедрения новых материалов	
	S6O3	Возможен учет предпочтений клиентов относительно экологичности материалов		W6O3	Требуется повышение уровня цифровизации с целью виртуального тестирования применения экологичных материалов в различных условиях эксплуатации	
Угрозы (T – Threats)	S2T1	Требуется уделение внимания подбору квалифицированных производственных кадров		W5T1	Требуется повышение уровня финансового учета с целью повышения уровня заработных плат сотрудников производства и привлечения квалифицированных специалистов на производство	
	S2T2	Требуется эффективное управление себестоимостью продукции		W5T2	Требуется повышение уровня финансового учета, что позволит сделать интересные ценовые предложения для клиентов	
	S6T1	Требуется наличие квалифицированных сотрудников производства, которые помогут создавать продукцию под индивидуальные требования заказчиков		W6T1	Требуется внедрение цифровых технологий и обучение сотрудников для эффективной реализации бизнес-процессов	
	S6T2	Требуется создание продукции с учетом индивидуальных пожеланий клиентов, что позволит привлечь клиентов даже в условиях снижения их платежеспособности		W6T2	Требуется внедрение цифровых технологий, которые позволят снизить себестоимость продукции	

Проведенный стратегический анализ позволяет учесть выявленные стратегические инициативы, а также риски при разработке стратегии развития и финансовой стратегии компании.

С точки зрения финансовой стратегии можно выделить следующие проблемные аспекты, которые необходимо учитывать при финансовом моделировании деятельности компании:

1. Требуется финансировать развитие сотрудников, их повышение квалификации для создания продукции под индивидуальные требования заказчиков и построения модели деятельности с коротким финансовым циклом.

2. Необходим мониторинг формирования себестоимости продукции с разным средним чеком и выбором способа распределения постоянных затрат, для того чтобы обеспечить требуемый уровень рентабельности продаж в цене мебельных гарнитуров.

3. Требуется вложение средств в цифровизацию, однако такое вложение необходимо рассматривать как инвестиции с определенным периодом окупаемости.

4. Рентабельность продаж должна обеспечивать возможность формирования финансовых резервов, необходимых для реализации стратегических инициатив, сформированных по результатам проведения стратегического анализа.

5. Наличие эффективной системы финансового учета позволит верно калькулировать себестоимость индивидуальных заказов и формировать для клиентов предложения с учетом их финансового обоснования в рамках финансовой модели компании.

6. Стратегия развития компании должна учитывать цели финансовой стратегии и основываться на финансовом моделировании деятельности компании, что позволит связать финансовые цели с целями клиентов, бизнес-процессов, обучения и развития.

Для разработки стратегии компании с использованием сбалансированной систе-

мы показателей необходимо изначально разработать стратегическую карту основной бизнес-стратегии организации и определить цели четырех перспектив с использованием методики S.M.A.R.T.E.R. [3]. Разработка стратегии осуществляется в рамках трехлетнего горизонта планирования. Стратегическая карта сбалансированной системы показателей для стратегии развития компании представлена на рис. 1.

Рассматриваемая компания является коммерческой, поэтому наверху стратегической карты будет расположена перспектива финансов. Главной целью является увеличение стоимости компании до 100 млн рублей. В настоящее время стоимость компании оценивается в 45 млн рублей с учетом среднерыночной ставки дисконтирования 25%.

Для достижения данной цели необходимо увеличение чистого денежного потока на 50% ежегодно, а также увеличение стоимости активов на 30% в течение трех лет.

Увеличение чистого денежного потока возможно за счет ежегодного увеличения темпа прироста выручки на 10%. При этом в первый прогнозный год выручка должна вырасти на 20%. Также требуются оптимизация затрат и снижение себестоимости относительно выручки на 2% ежегодно.

Далее перейдем к перспективе «Клиенты». Для обеспечения темпа прироста выручки на 10 процентных пунктов ежегодно требуется увеличение количества заказов со средним чеком 5 млн рублей на 50%, средним чеком 1,5 млн рублей – на 40%, средним чеком 1 млн рублей – на 60%, средним чеком 500 тыс. рублей – на 30% в первый год. Также необходимо увеличение темпа прироста среднего чека на 10 процентных пунктов ежегодно и обеспечение дебиторской задолженности в последующие годы на текущем уровне.

Достижение целей клиентской перспективы возможно за счет достижения целей экологической/этической перспективы. Здесь речь идет об обеспечении ответственного потребления (70% ответствен-

ных потребителей в год), а также о внедрении экологически чистых материалов (100% экологически чистых материалов в производстве продукции). Для достижения вышеуказанных целей необходимо совершенствование производства для выполнения индивидуальных заказов (цель изме-

ряется с помощью показателя «% заказов, которые возможно реализовать»), а также постоянное совершенствование процессов управления (цель измеряется с помощью показателя «% отклонения целевых значений финансовых показателей»).

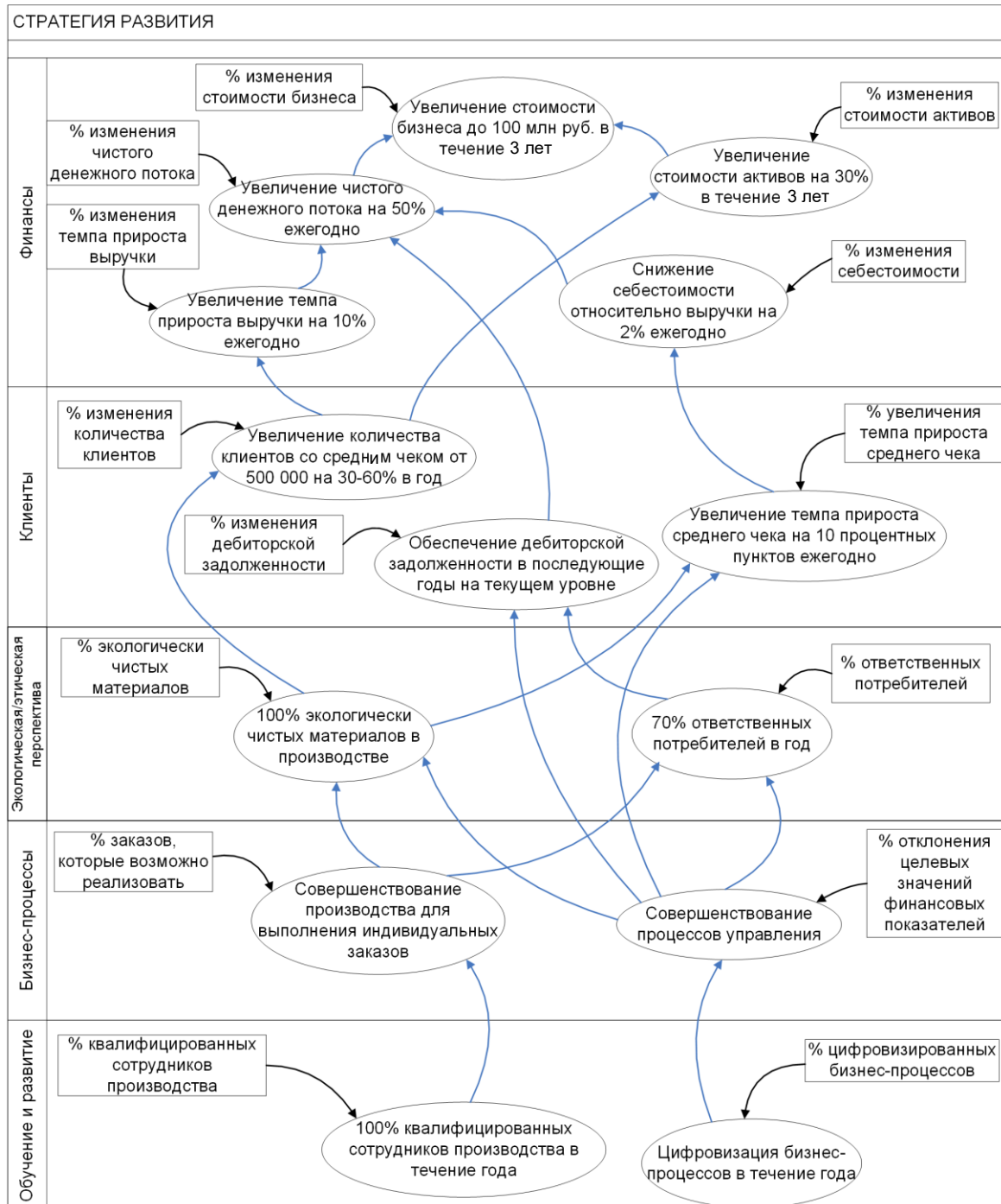


Рис. 1. Стратегическая карта сбалансированной системы показателей для стратегии развития компании

В перспективе «Обучение и развитие» формируются следующие цели:

– 100% квалифицированных сотрудников производства в течение года;

– цифровизация бизнес-процессов в течение года.

Сформируем мероприятия сбалансированной системы показателей для поставленных целей (табл. 6).

Т а б л и ц а 6

Мероприятия сбалансированной системы показателей

Цель	Показатель	Мероприятия
<i>Перспектива «Финансы»</i>		
Увеличение стоимости бизнеса до 100 млн руб. в течение 3 лет	% изменения стоимости бизнеса	Увеличение чистого денежного потока, минимизация рисков, обеспечивающая снижение ставки дисконтирования
Увеличение чистого денежного потока на 50% ежегодно	% изменения чистого денежного потока	Снижение кредиторской задолженности, увеличение чистой прибыли, повышение рентабельности продаж по чистой прибыли
Увеличение стоимости активов на 30% в течение 3 лет	% изменения стоимости активов	Увеличение стоимости недвижимого имущества, увеличение стоимости движимого имущества, увеличение количества патентов
Увеличение темпа прироста выручки на 10% ежегодно	% изменения темпа прироста выручки	Увеличение количества продаж, увеличение количества повторных обращений заказчиков
Снижение себестоимости относительно выручки на 2% ежегодно	% изменения себестоимости	Выстраивание долгосрочных отношений с поставщиками, согласование скидок
<i>Перспектива «Клиенты»</i>		
Увеличение количества клиентов со средним чеком от 500 000 на 30–60% в год	% изменения количества клиентов	Развитие каналов продаж, продвижение продукции в Интернете
Увеличение темпа прироста среднего чека на 10 процентных пунктов ежегодно	% увеличения темпа прироста среднего чека	Учет индивидуальных предпочтений заказчиков и актуальных трендов
Обеспечение дебиторской задолженности в последующие годы на текущем уровне	% изменения дебиторской задолженности	Мониторинг дебиторской задолженности, выстраивание коммуникаций с клиентами по вопросам дебиторской задолженности
<i>Перспектива «Экология/этика»</i>		
100% экологически чистых материалов в производстве	% экологически чистых материалов	Поиск и подбор поставщиков экологически чистых материалов для производства. Проработка технологических карт с учетом использования данных материалов
70% ответственных потребителей в год	% ответственных потребителей	Развитие процессов управления взаимоотношениями с заказчиками, дальнейшее поддержание отношений после выполнения заказов
<i>Перспектива «Бизнес-процессы»</i>		
Совершенствование производства для выполнения индивидуальных заказов в течение года	% индивидуальных заказов, которые возможно реализовать	Совершенствование производственных мощностей, роботизация производства, применение цифровых двойников
Совершенствование 90% процессов управления ежегодно	% отклонения целевых значений финансовых показателей	Использование методик бережливого производства и постоянного совершенствования бизнес-процессов, внедрение методик управления проектами, направленных на удовлетворение потребностей заказчиков
<i>Перспектива «Обучение и развитие»</i>		
100% квалифицированных сотрудников производства в течение года	% квалифицированных сотрудников производства	Взаимодействие с сервисами по подбору персонала, взаимодействие с кадровыми порталами. Внедрение системы обучения и оценки квалификации сотрудников
Цифровизация бизнес-процессов в течение года	% цифровизированных бизнес-процессов	Подбор современных цифровых решений для цифровизации бизнес-процессов, включающих цифровизацию процессов управления взаимоотношениями с заказчиками, цифровизацию производственных процессов, цифровизацию управления проектами

В табл. 6 определены мероприятия, которые позволят достичь поставленных целей. Они сформированы с учетом матрицы компенсаций SWOT, в которой определены стратегические инициативы, необходимые для разработки стратегии развития компании.

Далее проведем разработку финансовой стратегии исходя из целей, определенных в стратегии развития компании. Финансовая стратегия должна разрабатываться в соответствии с общей стратегией развития компании и учитывать ее текущее положение, цели и риски [1]. Финансовая стратегия компании является функциональной стратегией компании.

Основными целями финансовой стратегии являются увеличение стоимости компании в долгосрочной перспективе, обеспечение ее финансовой стабильности и доступности средств для будущего роста или для решения непредвиденных ситуаций [2].

Ключевыми компонентами финансовой стратегии являются:

- *инвестиционная составляющая*: принятие решений о том, во что инвестировать (оборудование, персонал, исследования, разработки и т. д.), когда и сколько;
- *финансовая составляющая*: определение того, как привлечь капитал, необходимый для инвестиций, будь то за счет собственного капитала, долга или внутреннего денежного потока;
- *управление рисками*: определение финансовых рисков, с которыми сталкивается организация (таких как валютный риск, процентный риск или кредитный риск), и принятие решения о том, как их снизить, как правило, с помощью финансовых инструментов, таких как производные финансовые инструменты или операционные изменения.

Разработка финансовой стратегии – это многоступенчатый процесс, включающий глубокое понимание финансового положения компании и бизнес-целей. Цели финансовой перспективы выбираются из общей стратегии развития компании.

К целям перспективы «Клиенты» относятся:

- увеличение темпа прироста количества продаж на 3% в год (показатель – процент изменения темпа прироста количества продаж);
- увеличение темпа прироста показателя оборачиваемости дебиторской задолженности на 5 процентных пунктов ежегодно (показатель – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности);
- увеличение темпа прироста среднего чека на 10 процентных пунктов ежегодно (показатель – процент увеличения темпа прироста среднего чека) [4].

К целям перспективы «Экология/этика» относятся:

- обеспечение требуемого уровня себестоимости продукции (показатель – процент переменных затрат в цене);
- снижение количества заказчиков с просроченной дебиторской задолженностью (показатель – процент заказчиков с просроченной дебиторской задолженностью).

К целям перспективы «Бизнес-процессы» относятся:

- управление себестоимостью продукции (показатель – процент себестоимости в цене);
- совершенствование процессов управления финансами (показатель – процент отклонения целевых значений финансовых показателей).

К целям перспективы «Обучение и развитие» относятся:

- обеспечение конкурентных заработных плат (показатель – процент превышения заработных плат по сравнению с конкурентами);
- обеспечение рентабельности инвестиций в цифровые технологии на уровне 50% (показатель – рентабельность инвестиций в цифровые технологии).

Стратегическая карта сбалансированной системы показателей для финансовой стратегии развития компании представлена на рис. 2. С точки зрения финансовой стратегии компании для достижения це-

лей финансовой перспективы, которые являются основными целями в стратегии коммерческой организации, необходимо рассмотреть финансовые аспекты других

перспектив. Фактически осуществляется детализация основной стратегии развития до целей с точки зрения финансов.

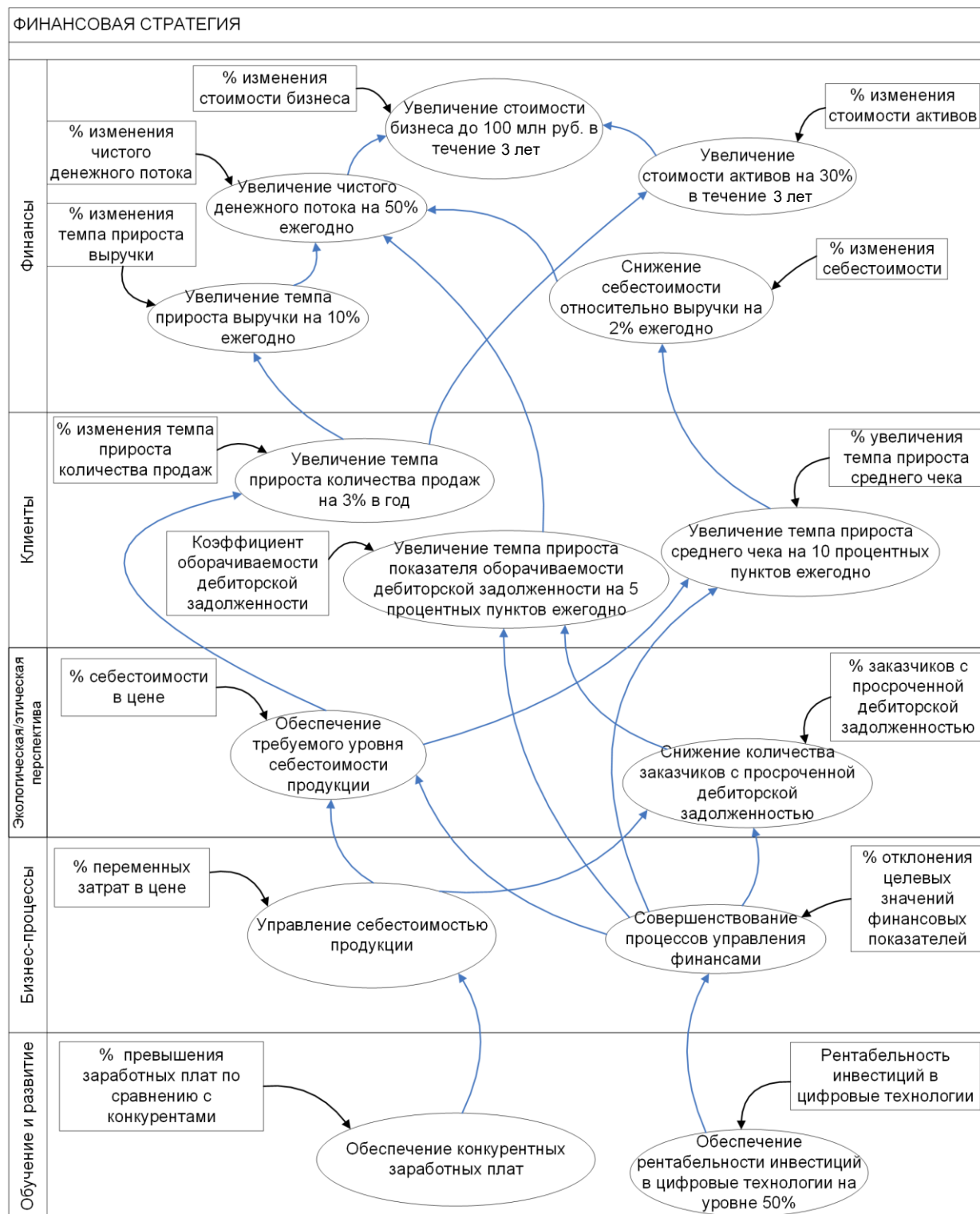


Рис. 2. Стратегическая карта сбалансированной системы показателей для финансовой стратегии компании

В клиентской перспективе необходимо анализировать увеличение темпа прироста продаж и среднего чека, что позволит достичь целевых значений выручки. Также важно эффективно управлять оборачиваемостью дебиторской задолженности, чтобы минимизировать риски, связанные с неполучением средств от заказчиков.

С точки зрения финансов в экологической/этической перспективе важно обеспечить требуемый уровень себестоимости продукции при внедрении новых экологически чистых материалов. Здесь важно использовать интеграцию двух подходов к ценообразованию: затратного и рыночного. Рыночный подход дает возможность понять, какую цену готовы заплатить заказчики за мягкую мебель, в которой используются новые экологически чистые трендовые материалы. Затратный подход позволяет рассчитать себестоимость, которую необходимо получить, чтобы обеспечить требуемую рентабельность продаж (не менее 12%).

Также важно снижение количества заказчиков с просроченной дебиторской задолженностью, чтобы дебиторская задолженность не превратилась в невозвратные суммы, которые негативно скажутся на чистом денежном потоке и стоимости бизнеса.

В перспективе бизнес-процессов важно управление себестоимостью продукции, т. е. достижение целевых значений за счет мониторинга переменных затрат, оптимизации постоянных затрат, поиска возмож-

ностей перевода постоянных затрат в переменные.

Следующая цель перспективы бизнес-процессов – это совершенствование процесса управления финансами, который включает в себя такие этапы, как разработка бюджетов, налоговое планирование, формирование форм финансовой отчетности, анализ финансовых результатов.

В перспективе «Обучение и развитие» для финансовой стратегии важно обеспечение конкурентных заработных плат, которые позволяют подбирать и удерживать квалифицированных сотрудников производства. Также необходимо рассчитывать рентабельность инвестиций в цифровые технологии, так как цифровизация должна способствовать снижению трудоемкости процессов, оптимизации затрат, росту продаж, что в итоге отразится на прибыли.

Таким образом, финансовая стратегия является составной частью общей стратегии развития бизнеса (функциональной стратегией) и демонстрирует финансовые аспекты достижения стратегических целей.

Результатом реализации стратегии является уровень достижения стратегических целей, определенных с учетом видения владельцев бизнеса [6]. То есть если компания достигает поставленных целей, то можно считать, что стратегия была разработана правильно. При этом необходимо учитывать, что цели могут корректироваться под воздействием различных факторов среды функционирования компании.

Список литературы

1. Абдильманов Ж. Р. Как разработать финансовую стратегию компании на основе методов оценки бизнеса // Научные исследования и разработки. Экономика. – 2023. – № 4 (64). – С. 35–39.
2. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов. – М. : Альпина Паблишер, 2022.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М. : Олимп Бизнес, 2021.
4. Лабынцев Н. Т., Кузенькова Е. Ф. Нефинансовые показатели в системе управленческого учета групп компаний // Учет и статистика. – 2019. – № 3. – С. 14–22.
5. Сергейчик Н. А., Игнатьева Н. Н. Стратегическое управление как инструмент развития организации // Бухгалтерский учет и анализ. – 2022. – № 11 (311). – С. 22–26.

6. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. – 1996. – Vol. 74. – N 1. – P. 75–85.

References

1. Abdilmanov Zh. R. Kak razrabotat finansovuyu strategiyu kompanii na osnove metodov otsenki biznesa [How to Elaborate Finance Strategy of Company Based on Methods of Business Estimation]. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika* [Academic Research and Development. Economics], 2023, No. 4 (64), pp. 35–39. (In Russ.).
2. Damodaran A. Investitsionnaya otsenka. Instrumenty i metody otsenki lyubykh aktivov [Investment Estimation. Tools and Methods of Evaluating Assets]. Moscow, Alpina Publisher, 2022. (In Russ.).
3. Kaplan R., Norton D. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu [Balanced System of Indicators. From Strategy to Action]. Moscow, Olimp Biznes, 2021. (In Russ.).
4. Labyntsev N. T., Kuzmenkova E. F. Nefinansovye pokazateli v sisteme upravlencheskogo ucheta grupp kompaniy [Non-Finance Indicators in System of Managerial Accounting in Groups of Companies]. *Uchet i statistika* [Accounting and Statistics], 2019, No. 3, pp. 14–22. (In Russ.).
5. Sergeychik N. A., Ignateva N. N. Strategicheskoe upravlenie kak instrument razvitiya organizatsii [Strategic Management as Tool of Organization Development]. *Bukhgalterskiy uchët i analiz* [Accounting and Analysis], 2022, No. 11 (311), pp. 22–26. (In Russ.).
6. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1996, Vol. 74, No. 1, pp. 75–85.

Сведения об авторах

Юрий Владимирович Ляндау

доктор экономических наук, профессор,
заведующий базовой кафедрой
Благотворительного фонда поддержки
образовательных программ «КАПИТАНЫ»
«Инновационный менеджмент
и социальное предпринимательство»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Lyandau.YUV@rea.ru

Даниил Константинович Судаков

аспирант базовой кафедры
Благотворительного фонда поддержки
образовательных программ «КАПИТАНЫ»
«Инновационный менеджмент
и социальное предпринимательство»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Daniil.sudakov@mail.ru

Information about the authors

Yuriy V. Lyandau

Doctor of Economics, Professor,
Head of Basic Department
of Charity fund for support of educational
programs "Captains" "Innovative
Management and Social
Entrepreneurship" of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992,
Russian Federation.
E-mail: Lyandau.YUV@rea.ru

Daniil K. Sudakov

Post-Graduate Student of the Department
for Basic Department of Charity fund
for support of educational
programs "Captains" "Innovative
Management and Social Entrepreneurship"
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: Daniil.sudakov@mail.ru