

## **Тема 2.2 Финансовая стратегия предприятия и методы её разработки**

### **Основные вопросы:**

1. Понятие финансовой стратегии предприятия, принципы и последовательность ее разработки.
2. Методы проведения стратегического финансового анализа.
3. Формирование стратегических целей финансовой деятельности
4. Принятие стратегических финансовых решений
5. Оценка разработанной финансовой стратегии

### **2.2.1 Понятие финансовой стратегии предприятия, принципы и последовательность ее разработки**

Финансовая стратегия представляет собой один из важнейших видов функциональной стратегии предприятия, обеспечивающей все основные направления развития его финансовой деятельности и финансовых отношений путем формирования долгосрочных финансовых целей, выбора наиболее эффективных путей их достижения, адекватной корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов при изменении условий внешней среды.

Разработка финансовой стратегии играет большую роль в обеспечении эффективного развития предприятия. Эта роль заключается в следующем:

1. Финансовая стратегия обеспечивает механизм реализации долгосрочных общих и финансовых целей экономического и социального развития предприятия в целом и отдельных его структурных единиц.

2. Позволяет реально оценить финансовые возможности предприятия, обеспечить максимальное использование его внутреннего финансового потенциала и возможность активного маневрирования финансовыми ресурсами.

3. Обеспечивает возможность быстрой реализации новых перспективных инвестиционных возможностей, возникающих в процессе динамических изменений факторов внешней среды.

4. Учитывает заранее возможные варианты развития неконтролируемых предприятием факторов внешней среды и позволяет свести к минимуму их негативные последствия для деятельности предприятия.

5. Она отражает сравнительные преимущества предприятия в финансовой деятельности в сопоставлении с его конкурентами.

6. Обеспечивает четкую взаимосвязь стратегического, текущего и оперативного управления финансовой деятельностью предприятия.

7. Обеспечивает реализацию соответствующего менталитета финансового поведения в наиболее важных стратегических финансовых решениях предприятия.

8.Формирует значения основных критериальных оценок выбора важнейших финансовых управленческих решений.

9.Является одной из базисных предпосылок стратегических изменений общей организационной структуры управления и организационной культуры предприятия.

В основе разработки финансовой стратегии предприятия лежат следующие принципы:

**1.Рассмотрение предприятия как открытой социально-экономической системы, способной к самоорганизации.** Этот принцип состоит в том, что при разработке финансовой стратегии предприятие рассматривается как определенная система, полностью открытая для активного взаимодействия с факторами внешней среды. В процессе такого взаимодействия предприятию присуще свойство обретения соответствующей пространственной, временной или функциональной структуры без специфического воздействия извне в условиях экономики рыночного типа, которое рассматривается как его способность к самоорганизации.

**2.Учет базовых стратегий операционной деятельности предприятия.** Являясь частью общей стратегии экономического развития предприятия, обеспечивающей

в первую очередь развитие операционной деятельности, финансовая стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер. Поэтому она должна быть согласована со стратегическими целями и направлениями операционной деятельности предприятия, финансовая стратегия при этом рассматривается как один из главных факторов обеспечения эффективного развития предприятия в соответствии с избранной им корпоративной стратегией.

Все многообразие стратегий операционной деятельности, реализацию которых призвана обеспечивать финансовая деятельность предприятия, может быть сведено к следующим базовым их видам:

*Ограниченный (или концентрированный) рост.* Этот тип операционной стратегии используется предприятиями со стабильным ассортиментом продукции и производственными технологиями, слабо подверженными влиянию технологического прогресса. Выбор такой стратегии возможен в условиях относительно слабых колебаний конъюнктуры товарного рынка и стабильной конкурентной позиции предприятия. Основными типами этой базовой стратегии являются: стратегия усиления конкурентной позиции; стратегия расширения рынка; стратегия совершенствования продукта. Соответственно финансовая стратегия предприятия в этих условиях направлена в первую очередь на эффективное обеспечение воспроизводственных процессов и прироста активов, обеспечивающих ограниченный рост объемов производства и реализации продукции. Стратегические изменения финансовой деятельности в этом случае сводятся к минимуму.

*Ускоренный (интегрированный или дифференцированный) рост.* Такой тип опе-

рациональной стратегии избирают, как правило, предприятия, находящиеся в ранних стадиях своего жизненного цикла, а также в динамично развивающихся отраслях под воздействием технологического прогресса. Основными типами этой базовой стратегии являются: стратегия вертикальной интеграции; стратегия обратной интеграции; стратегия горизонтальной диверсификации; стратегия конгломератной диверсификации. Финансовая стратегия в этом случае носит наиболее сложный характер за счет необходимости обеспечения высоких темпов развития финансовой деятельности, ее диверсификации по различным формам, регионам и т.п.

*Сокращение (или сжатие).* Эта операционная стратегия наиболее часто избирается предприятиями, находящимися на последних стадиях своего жизненного цикла, а также в стадии финансового кризиса. Она основана на принципе «отсечение лишнего», предусматривающем сокращение объема и ассортимента выпускаемой продукции, уход с отдельных сегментов рынка и т.п. Основными типами этой базовой стратегии являются: стратегия сокращения структур; стратегия сокращения расходов; стратегия «сбора урожая»; стратегия ликвидации. Финансовая стратегия предприятия в этих условиях призвана обеспечить эффективное дезинвестирование и высокую маневренность использования высвобождаемого капитала в целях обеспечения дальнейшей финансовой стабилизации.

*Сочетание (или комбинирование).* Такая операционная стратегия предприятия интегрирует в себе рассмотренные различные типы частных стратегий отдельных стратегических зон хозяйствования или стратегических хозяйственных единиц. Такая стратегия характерна для наиболее крупных предприятий (организаций) с широкой отраслевой и региональной диверсификацией операционной деятельности. Соответственно финансовая стратегия таких предприятий (организаций) дифференцируется в разрезе отдельных объектов стратегического управления, будучи подчинена различным стратегическим целям их развития.

**3. Преимущественная ориентация на предпринимательский стиль стратегического управления финансовой деятельностью, финансовое управление предприятием в стратегической перспективе характеризуется приростным или предпринимательским стилем.**

*Основу приростного стиля стратегического финансового управления составляет* постановка стратегических целей от достигнутого уровня финансовой деятельности с минимизацией альтернативности принимаемых стратегических финансовых решений. Кардинальные изменения направлений и форм финансовой деятельности осуществляются лишь как отклик на изменения операционной стратегии предприятия. Такой стиль стратегического финансового управления характерен обычно для предприятий, достигших стадии зрелости своего жизненного цикла.

*Основу предпринимательского стиля стратегического финансового управления*

составляет активный поиск эффективных управленческих решений по всем направлениям и формам финансовой деятельности. Этот стиль финансового управления связан с постоянной трансформацией направлений, форм и методов осуществления финансовой деятельности на всем пути к достижению поставленных стратегических целей с учетом изменяющихся факторов внешней среды.

#### **4. Выделение доминантных сфер стратегического финансового развития.**

Этот принцип позволяет обеспечить идентификацию приоритетных направлений финансовой деятельности предприятия, обеспечивающих успешную реализацию ее главной целевой функции – возрастания рыночной стоимости предприятия в долгосрочной перспективе.

При разработке финансовой стратегии предприятия целесообразно выделять следующие доминантные сферы (направления) развития финансовой деятельности (табл. 2.2.1).

Таблица 2.2.1 – Характеристика доминантных сфер (направлений) стратегического финансового развития предприятия

<b>Доминантная сфера финансовой стратегии</b>	<b>Главная задача разработки стратегических решений</b>	<b>Круг решаемых стратегических проблем</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Стратегия формирования финансовых ресурсов предприятия	Создание потенциала формирования финансовых ресурсов предприятия, адекватного потребностям его стратегического развития	Обеспечение возрастания 1. потенциала формирования финансовых ресурсов предприятия из внутренних источников. Обеспечение необходимой 2. «финансовой гибкости» предприятия (достаточного его доступа к внешним источникам финансирования). Оптимизация структуры источников 3. формирования финансовых ресурсов предприятия по критерию их стоимости.
2. Стратегия распределения финансовых ресурсов	Оптимизация распределения финансовых ресурсов предприятия	Обеспечение необходимой 1. пропорциональности распределения финансовых ресурсов по видам и основным направлениям хозяйственной деятельности предприятия.

сов предприятия	по критерию эффективности их использования	<p>Обеспечение необходимой</p> <p>2.пропорциональности распределения финансовых ресурсов по стратегическим хозяйственным единицам предприятия.</p> <p>Обеспечение высокой</p> <p>3.эффективности отдачи финансовых ресурсов предприятия в процессе их использования.</p>
-----------------	--	--

Окончание табл. 2.2.1

1	2	3
<p>3. Стратегия обеспечения финансовой безопасности предприятия</p>	<p>Обеспечение финансового равновесия предприятия в процессе его стратегического развития</p>	<p>Обеспечение постоянной</p> <p>1.платежеспособности предприятия.</p> <p>Обеспечение достаточной</p> <p>2.финансовой устойчивости предприятия.</p> <p>Нейтрализация возможных</p> <p>3.негативных последствий финансовых рисков предприятия.</p> <p>Осуществление необходимых мер</p> <p>4.финансовой санации предприятия в условиях его кризисного развития.</p>
<p>4. Стратегия повышения качества финансовой деятельности предприятия</p>	<p>Формирование системы условий повышения качества управления финансовой деятельностью предприятия в стратегической перспективе</p>	<p>Обеспечение высокого уровня</p> <p>1.квалификации финансовых менеджеров.</p> <p>Формирование достаточной</p> <p>2.информационной базы разработки альтернативных финансовых решений по развитию предприятия.</p> <p>3. Внедрение и эффективное использование современных технических средств управления финансовой деятельностью, прогрессивных финансовых технологий и инструментов.</p> <p>Разработка эффективной</p> <p>4.организационной структуры</p>

	управления финансовой деятельностью. Обеспечение высокого уровня 5.организационной культуры финансовых менеджеров.
--	--

**5.Обеспечение гибкости финансовой стратегии.** Стратегическая гибкость представляет собой потенциальную возможность предприятия быстро корректировать или разрабатывать новые стратегические финансовые решения при изменившихся внешних или внутренних условиях осуществления финансовой деятельности. Она достигается при такой внутриорганизационной координации финансовой деятельности, при которой финансовые ресурсы могут быть легко переведены из одних стратегических зон хозяйствования или хозяйственных единиц в другие.

**6.Обеспечение альтернативности стратегического финансового выбора.** В основе стратегических финансовых решений должен лежать активный поиск альтернативных вариантов направлений, форм и методов осуществления финансовой деятельности, выбор наилучших из них, построение на этой основе общей финансовой стратегии и формирование механизмов эффективной ее реализации.

**7.Обеспечение постоянного использования результатов технологического прогресса в финансовой деятельности.** Реализация общих целей стратегического развития предприятия в значительной степени зависит от того, насколько его финансовая стратегия отражает достигнутые результаты технологического прогресса и адаптирована к быстрому использованию новых его результатов.

**8.Учет уровня финансового риска в процессе принятия стратегических финансовых решений.** Практически все основные финансовые решения, принимаемые в процессе формирования финансовой стратегии, в той или иной степени изменяют уровень финансового риска. Особенно сильно уровень финансового риска возрастает в периоды колебаний ставки процента и роста инфляции. На каждом предприятии в процессе разработки финансовой стратегии этот параметр должен устанавливаться дифференцированно.

**9.Ориентация на профессиональный аппарат финансовых менеджеров в процессе реализации финансовой стратегии.**

**10. Обеспечение разработанной финансовой стратегии предприятия соответствующими организационной структурой управления финансовой деятельностью и организационной культурой.** Важнейшим условием эффективной реализации финансовой стратегии являются соответствующие ей изменения организационной структуры управления и организационной культуры.

Процесс разработки и реализации финансовой стратегии предприятия осуществляется по следующим этапам:

**1.Определение общего периода формирования финансовой стратегии.** Этот период зависит от ряда условий. Главным условием его определения является продолжительность периода, принятого для

формирования корпоративной стратегии развития предприятия. Финансовая стратегия не может выходить за пределы этого периода (более короткий период формирования финансовой стратегии допустим).

Важным условием определения периода формирования финансовой стратегии предприятия является предсказуемость развития экономики в целом и конъюнктуры тех сегментов финансового рынка, с которыми связана предстоящая финансовая деятельность предприятия. Условиями определения периода формирования финансовой стратегии являются также отраслевая принадлежность предприятия, его размер, стадия жизненного цикла и другие.

**2. Исследование факторов внешней финансовой среды.** Такое исследование предопределяет изучение экономико-правовых условий финансовой деятельности предприятия и возможного их изменения в предстоящем периоде. Кроме того, на этом этапе разработки финансовой стратегии анализируется конъюнктура финансового рынка и факторы ее определяющие, а также разрабатывается прогноз конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов этого рынка, связанных с предстоящей финансовой деятельностью предприятия.

**3. Оценка сильных и слабых сторон предприятия, определяющих особенности его финансовой деятельности.** В процессе такой оценки необходимо определить обладает ли предприятие достаточным потенциалом, чтобы воспользоваться открывающимися инвестиционными возможностями, а также выявить какие внутренние его характеристики ослабляют результативность финансовой деятельности. Для диагностики внутренних проблем осуществления этой деятельности используется метод управленческого обследования предприятия, основанный на изучении различных функциональных зон предприятия, обеспечивающих развитие финансовой деятельности. Для разработки финансовой стратегии в управленческое обследование рекомендуется включать следующие функциональные зоны: маркетинговые возможности расширения объемов и диверсификации операционной (а соответственно и финансовой деятельности); финансовые возможности формирования инвестиционных ресурсов; численность, профессиональный и квалификационный состав персонала, обеспечивающего разработку и реализацию его финансовой стратегии; имеющаяся на предприятии информационная база, обеспечивающая подготовку альтернативных стратегических финансовых решений; состояние организационной структуры управления и организационной культуры.

**4. Комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия.** В процессе такой оценки должно быть получено четкое представление об основных параметрах, характеризующих возможности и ограничения развития финансовой деятельности предприятия: каков уровень стратегического мышления собственников, управляющих и финансовых менеджеров предприятия; каков уровень знаний финансовых менеджеров (их информационной осведомленности) о состоянии и предстоящей динамике важнейших элементов внешней среды; какова эффективность действующих на

предприятия систем финансового анализа, планирования и контроля; в какой мере они ориентированы на решение стратегических задач и т.п.

**5.Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия.** Главной целью этой деятельности является повышение уровня благосостояния собственников предприятия и максимизация его рыночной стоимости. Вместе с тем эта главная цель требует определенной конкретизации с учетом задач и особенностей предстоящего финансового развития предприятия.

**6.Разработка целевых стратегических нормативов финансовой деятельности.** Сформированная на предшествующем этапе система стратегических финансовых целей должна получить конкретизацию определенных целевых стратегических нормативов. Разработка таких целевых стратегических нормативов финансовой деятельности служит базой для принятия основных управленческих решений и обеспечения контроля выполнения финансовой стратегии.

**7.Принятие основных стратегических финансовых решений. На этом этапе,**

исходя из целей и целевых стратегических нормативов финансовой деятельности, определяются главные стратегии финансового развития предприятия в разрезе отдельных доминантных сфер, финансовая политика по отдельным аспектам его финансовой деятельности, формируется портфель альтернатив стратегических подходов к реализации намеченных целей и осуществляются их оценка и отбор.

**8.Оценка разработанной финансовой стратегии.** Такая оценка проводится по системе специальных экономических и внеэкономических критериев, устанавливаемых предприятием. По результатам оценки в разработанную финансовую стратегию вносятся необходимые коррективы, после чего она принимается к реализации.

**9.Обеспечение реализации финансовой стратегии.** В процессе реализации финансовой стратегии наряду с заранее намеченными стратегическими мероприятиями готовятся и реализуются новые управленческие решения, обусловленные непредвиденным изменением факторов внешней финансовой среды.

**10.Организация контроля реализации финансовой стратегии.** Этот контроль осуществляется на основе стратегического финансового контроллинга, отражающего ход реализации основных стратегических целевых нормативов финансовой деятельности предприятия.

Изложенная последовательность основных этапов процесса разработки финансовой стратегии предприятия может быть уточнена и детализирована с учетом особенностей финансовой деятельности предприятия.

### **2.2.2. Методы проведения стратегического финансового анализа**

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 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 является **модель стратегической финансовой позиции предприятия**, которая всесторонне и комплексно характеризует 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. Основными интегрированными объектами стратегического финансового анализа являются доминантные сферы (направления) стратегического финансового развития 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.

Основу проведения стратегического анализа составляет изучение влияния на хозяйственную деятельность предприятия отдельных факторов и условий среды его функционирования. С учетом содержания направлений и объектов стратегического финансового анализа предметом его изучения является финансовая среда функционирования предприятия. Под финансовой средой функционирования предприятия понимается система условий и факторов, влияющих на организацию, формы и результаты его финансовой деятельности.

В зависимости от характера влияния отдельных условий и факторов, а также возможностей их контроля со стороны предприятия в процессе осуществления финансовой деятельности в составе общей финансовой среды его функционирования следует выделять отдельные виды: внешнюю финансовую среду непрямого влияния; внешнюю финансовую среду непосредственного влияния; внутреннюю финансовую среду.

Внешняя финансовая среда непрямого влияния характеризует систему проявляемых на макроуровне условий и факторов, воздействующих на организацию, формы и результаты финансовой деятельности предприятия в долгосрочном периоде, прямой контроль над которыми оно осуществлять не имеет возможности. Этот вид внешней финансовой среды не носит характера индивидуальных особенностей проявления по отношению к конкретному предприятию. В формировании условий внешней финансовой среды непрямого влияния существенную роль играет государственная финансовая политика и государственное регулирование финансовой деятельности предприятия.

Внешняя финансовая среда непосредственного влияния характеризует систему условий и факторов, воздействующих на организацию, формы и результаты финансовой деятельности, которые формируются в процессе финансовых отношений предприятия с контрагентами по финансовым

операциям и сделкам и на которые оно может оказывать влияние в процессе непосредственных коммуникативных связей. Осуществление эффективных финансовых отношений с такими контрагентами по финансовой деятельности позволяет предприятию управлять системой соответствующих условий и факторов в благоприятном для него направлении.

Внутренняя финансовая среда характеризует систему условий и факторов, определяющих выбор организации и форм финансовой деятельности с целью достижения наилучших ее результатов, которые находятся под непосредственным контролем руководителей и специалистов финансовых служб предприятия. Она включает в себе тот финансовый потенциал, который позволяет предприятию достигать поставленных целей и задач в стратегическом периоде.

Особенностью осуществления стратегического финансового анализа является то, что он является не только ретроспективным, но и прогнозным, т.е. оценивает перспективное состояние финансового потенциала предприятия под воздействием возможных изменений отдельных факторов и условий. Это определяет необходимость использования специальных методов проведения такого анализа, которые составляют основу его методического аппарата (эти специальные методы при необходимости могут быть дополнены и традиционными методами аналитического исследования). Система основных методов стратегического финансового анализа и область их применения представлены в табл. 2.2.2.

Таблица 2.2.2 – Система основных методов стратегического финансового анализа и область их применения

Основные методы стратегического финансового анализа	Область применения методов		
	Анализ факторов внешней финансовой Среды непрямого влияния	Анализ факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния	Анализ факторов внутренней финансовой среды
SWOT–анализ	+	+	+
PEST–анализ	+		
SNW–анализ			+
Портфельный анализ		+	+
Сценарный анализ	+	+	+
Экспертный анализ	+	+	+

Стратегический финансовый анализ осуществляется в такой последовательности: на первом этапе проводится анализ внешней финансовой среды непрямого влияния; на втором этапе проводится анализ внешней финансовой среды непосредственного влияния; на третьем этапе проводится анализ внутренней финансовой среды; на четвертом этапе осуществляется комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия.

1. Анализ факторов внешней финансовой среды непрямого влияния базируется на основном методе стратегического анализа – SWOT–анализе. Этот метод позволяет быстро оценить стратегическую финансовую позицию предприятия в основных ее контурах. В процессе анализа факторов финансовой среды этого вида выявляются внешние благоприятные возможности и угрозы для финансового развития предприятия, которые генерируются 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.

Предварительным условием осуществления такого анализа является группировка факторов внешней финансовой среды непрямого влияния по отдельным признакам. В стратегическом финансовом анализе в этих целях используется принцип группировки факторов этого уровня, рассматриваемый в системе PEST–анализа (эта система концентрирует стратегический анализ только на факторах макроуровня). Группы таких факторов разделяют макросреду функционирования предприятия на следующие четыре ее разновидности, характеризующиеся аббревиатурой PEST: P – политико-правовая среда; E –экономическая среда; S – социокультурная среда; T – технологическая среда.

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 финансовой санации и 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 социокультурной 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.

В процессе оценки отдельных факторов финансовой среды непрямого влияния уровень их позитивного («благоприятных возможностей») или негативного («угроз») воздействия на стратегическое финансовое развитие предприятия оценивается обычно по пятибалльной системе (с обозначением благоприятных возможностей знаком +, угроз – знаком –). Такая факторная оценка проводится по каждому из сегментов отдельных доминантных сфер (направлений) стратегического финансового развития предприятия. Учитывая, что часть факторов внешней финансовой среды непрямого влияния характеризуется высокой степенью неопределенности развития, система SWOT-анализа и PEST-анализа может дополняться оценкой методами сценарного (в вариантах «пессимистического», «реалистического» или «оптимистического» прогноза) или экспертного стратегического финансового анализа.

По результатам оценки важнейших факторов внешней финансовой среды непрямого влияния составляется «матрица возможностей и угроз».

2. 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 предприятием, с одной стороны, и выделение основных факторов, влияющих на 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.

Процедура оценки отдельных факторов финансовой среды непосредственного влияния аналогична оценке факторов финансовой среды непрямого влияния, рассмотренной ранее. Результаты оценки отдельных факторов рассматриваемой финансовой среды методами SWOT-анализа дополняются при необходимости их оценкой методами портфельного (в разрезе портфелей отдельных операций с контрагентами), сценарного или экспертного стратегического финансового анализа. По результатам оценки важнейших факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния составляется матрица возможностей и угроз.

3. Анализ факторов внутренней финансовой среды призван характеризовать не только объем финансового потенциала предприятия, но и эффективность его использования. Исследование факторов внутренней финансовой среды в процессе разработки финансовой стратегии предприятия традиционно базируется на SWOT– анализе, направленном на выявление сильных и слабых сторон финансовой деятельности предприятия.

В последние годы развитие этого подхода получило отражение в SNW– анализе, используемом исключительно при анализе факторов внутренней среды предприятия. Аббревиатура SNW отражает характер позиции предприятия по исследуемому фактору: S – сильная позиция; N – нейтральная позиция; W – слабая позиция.

Сопоставление SNW–анализа и SWOT–анализа (по характеру оценки влияния отдельных факторов внутренней среды предприятия показывает, что система этой оценки в SNW–анализе дополняется нейтральной позицией (сильная и слабая оценка позиции присуща обоим методам). Нейтральная позиция оценки того или иного фактора внутренней среды предприятия соответствует, как правило, среднеотраслевым его значениям по аналогичным предприятиям. Такой подход позволяет рассматривать нейтральную позицию того или иного фактора, влияющего на финансовую деятельность предприятия, как критерий минимально необходимого стратегического его состояния.

Систему исследуемых факторов внутренней финансовой среды каждое предприятие формирует самостоятельно с учетом специфики своей финансовой деятельности, факторы, которые характеризуют отдельные аспекты финансовой деятельности предприятия, рассматриваются обычно в комплексе и отражают его финансовую политику по тому или иному из этих аспектов.

Характер факторов, определяющих сильные и слабые стороны финансовой деятельности предприятия оценивается по пятибалльной системе (оценка нейтральной позиции принимается за нулевую). Результаты оценки отдельных факторов внутренней финансовой среды, полученные в процессе SWOT–анализа и SNW–анализа, дополняются при необходимости их оценкой методами портфельного (портфеля дебиторской задолженности, портфеля кредиторской задолженности, портфеля инвестиций, портфеля финансовых рисков и т.д.) сценарного и экспертного стратегического финансового анализа. По результатам оценки важнейших факторов внутренней финансовой среды составляется матрица сильных и слабых сторон финансовой деятельности предприятия.

4. Комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия интегрирует результаты анализа всех видов финансовой среды функционирования предприятия.

Модель стратегической финансовой позиции предприятия базируется на результатах оценки отдельных факторов в процессе SWOT–анализа и SNW–анализа (с углублением отдельных оценок в процессе использования других

методов стратегического анализа). В этой модели должны быть представлены все сегменты каждой из доминантных сфер (направлений) финансового развития предприятия. Для интеграции оценок по доминанте в целом, факторам отдельных сегментов может быть присвоен соответствующий вес, факторы каждого сегмента располагаются по степени их влияния на предстоящее финансовое развитие предприятия.

Форма модели стратегической финансовой позиции предприятия представлена в табл. 2.2.3.

Таблица 2.2.3 – Форма модели стратегической финансовой позиции предприятия

Доминантные сферы и сегменты стратегического финансового развития предприятия	Сильная позиция	Нейтральная позиция	Слабая позиция	Возможности	Угрозы
формирования финансовых 1. Потенциал ресурсов предприятия					
формирования 1. Потенциал собственных финансовых ресурсов из внутренних источников					
формирования 2. Потенциал собственных финансовых ресурсов из внешних источников					
Потенциал привлечения заемных 3. финансовых ресурсов					
II. Эффективность распределения и использования финансовых ресурсов предприятия					
Уровень эффективности использования 1. собственного капитала.					
Уровень эффективности использования 2. активов.					

Уровень эффективности использования 3. инвестиций.					
III. Уровень финансовой безопасности предприятия.					
Уровень 1. платежеспособности.					
Уровень финансовой 2. устойчивости.					
Уровень финансовых рисков и 3. эффективности их ней- трализации.					
Уровень сбалансированности и 4. синхронности денеж- ных потоков.					
Возможность эффективного 5. осуществления финансо- вой санации в условиях кризисного развития.					
IV. Уровень качества управления финансовой дея- тельностью предприятия.					
Уровень квалификации финансовых 1. менеджеров.					
Полнота и широта информационной 2. базы принятия финансовых решений.					
Уровень использования 3. финансовыми менеджерами современных технических средств, прогрессивных фи- нансовых технологий и инструментов.					
4. Эффективность организационной структуры управления финансовой деятельностью					
Уровень организационной культуры 5. финансовых ме- неджеров.					

На заключительном этапе стратегического финансового анализа по результатам модели стратегической финансовой позиции предприятия устанавливаются взаимосвязи между отдельными факторами внешней и внутренней среды. Для установления таких взаимосвязей может быть

использована матрица возможных стратегических направлений финансового развития предприятия (рис. 2.2.1).

Комбинации влияния отдельных факторов внешней и внутренней финансовой среды дают возможность дифференцировать возможные стратегические направления финансового развития предприятия с учетом его стратегической финансовой позиции.

		Позиция внутренней финансовой среды		
		Сильная	Нейтральная	Слабая
Внешняя финансовая среда	Благоприятные возможности	Ф-1 Сила и возможности	Ф-2 Стабильность и возможности	Ф-3 Слабость и возможности
	Угрозы	Ф-4 Сила и угрозы	Ф-5 Стабильность и угрозы	Ф-6 Слабость и угрозы

## 2.1. Матрица возможных стратегических направлений финансового развития предприятия.

Квадрант Ф-1 Сила и Возможности характеризует возможность предприятия осуществлять наступательную агрессивную финансовую стратегию, в частности, активно поддерживать базовую корпоративную стратегию ускоренного роста.

Квадрант Ф-2 Стабильность и возможности также характеризует возможность осуществления наступательной агрессивной финансовой стратегии, направленной на усиление основных финансовых позиций предприятия за счет факторов внешней финансовой среды. Такая финансовая стратегия предприятия совместима с такими базовыми корпоративными его стратегиями, как ускоренный рост и ограниченный рост.

Квадрант Ф-3 Слабость и возможности определяет необходимость осуществления умеренной финансовой стратегии, в процессе которой слабости внутренней финансовой позиции предприятия будут преодолеваются за счет благоприятных возможностей внешней среды. Этот вид финансовой стратегии в наибольшей степени совместим с базовой корпоративной стратегией ограниченный рост.

Квадрант Ф-4 Сила и угрозы позволяет предприятию избирать как наступательную, так и умеренную финансовую стратегию (в зависимости от степени угроз), в процессе которой отдельные внешние угрозы могут нейтрализоваться за счет сильного внутреннего финансового потенциала



предприятия. Соответственно такая финансовая стратегия может служить поддержкой таким базовым корпоративным стратегиям, как ускоренный рост или ограниченный рост.

Квадрант Ф–5 Стабильность и угрозы в зависимости от степени угроз позволяет предприятию осуществлять умеренную либо консервативную оборонительную финансовую стратегию, направленную на преодоление неблагоприятных факторов внешней финансовой среды. Эти варианты финансовой стратегии предприятия в наибольшей степени совместимы с такими базовыми корпоративными стратегиями как ограниченный рост или сокращение (сжатие).

Квадрант Ф–6 Слабость и угрозы ориентирует предприятие на выбор исключительно оборонительной антикризисной финансовой стратегии, в наибольшей степени корреспондирующей с базовой корпоративной стратегией сокращения (сжатия).

С учетом возможностей стратегической финансовой позиции предприятия осуществляются формулировка стратегических финансовых целей и обоснование соответствующих стратегических решений.

### **2.2.3 Формирование стратегических целей финансовой деятельности**

Стратегические цели финансовой деятельности предприятия представляют собой описанные в формализованном виде желаемые параметры его конечной стратегической финансовой позиции, позволяющие направлять эту деятельность в долгосрочной перспективе и оценивать ее результаты.

Формирование стратегических целей финансовой деятельности требует предварительной их классификации по определенным признакам:

**1. По видам ожидаемого эффекта стратегические цели** финансовой деятельности предприятия подразделяются на экономические и внеэкономические.

**2. По приоритетному значению стратегические цели** финансовой деятельности подразделяются на главную стратегическую цель финансовой деятельности, основные стратегические цели финансовой деятельности, вспомогательные стратегические цели финансовой деятельности.

**3. По доминантным сферам (направлениям) финансового развития выделяют следующие стратегические цели:** цели роста потенциала формирования финансовых ресурсов, цели повышения эффективности использования финансовых ресурсов, цели повышения уровня финансовой безопасности предприятия, цели повышения качества управления финансовой деятельностью.

**4. По направленности действия.** Этот признак классификации группирует стратегические финансовые цели в следующем разрезе: цели, поддерживающие тенденции развития, цели, направленные на преодоление внешних угроз, цели, направленные на преодоление слабых внутренних позиций.

**5. По объектам стратегического управления.** В соответствии с концепцией стратегического менеджмента по этому признаку цели разделяются следующим образом: общие корпоративные финансовые цели, финансовые цели отдельных функциональных направлений хозяйственной деятельности, финансовые цели отдельных стратегических хозяйственных единиц.

**6. По характеру влияния на ожидаемый результат** выделяют следующие цели финансовой стратегии: прямые стратегические цели, поддерживающие стратегические цели.

**7. По периоду реализации** выделяют следующие виды финансовых целей: долгосрочные стратегические цели, краткосрочные стратегические цели.

С учетом рассмотренных принципов классификации организуется процесс формирования стратегических целей финансовой деятельности предприятия. Этот процесс осуществляется по следующим *основным этапам*:

**1. Формирование финансовой философии предприятия.** Процесс формирования стратегических целей финансовой деятельности базируется на финансовой философии конкретного предприятия. Финансовая философия характеризует систему основополагающих принципов осуществления финансовой деятельности конкретного предприятия, определяемых его миссией, общей философией развития и финансовым менталитетом его основных учредителей и главных менеджеров.

**2. Учет объективных ограничений в достижении желаемых результатов стратегического финансового развития предприятия.** Предприятие не свободно в выборе своих финансовых целей, соответствующих его идеальной будущей стратегической финансовой позиции. Что касается системы основных стратегических экономических целей деятельности, они определяются с учетом объективных ограничений, не контролируемых финансовыми менеджерами предприятия.

Одним из таких объективных ограничений выступает размер предприятия. Небольшому предприятию недостаточность финансовых ресурсов не позволяет осуществлять диверсифицированную финансовую деятельность и выдвигать масштабные цели финансовой стратегии. Поэтому потенциал формирования финансовых ресурсов является важнейшим объективным ограничителем в достижении желаемых результатов стратегического финансового развития предприятия.

Объективным ограничением выступает возможный объем финансовых ресурсов, направляемых на инвестирование, соразмерный потребностям обеспечения операционного процесса предприятия. Это объективное ограничение рассматривается в концепции «критической массы инвестиций», получившей развитие в последние годы. «Критическая масса инвестиций» характеризует минимальный объем инвестиционной деятельности, позволяющий предприятию формировать чистую операционную прибыль.

Объективные ограничения в достижении желаемых результатов стратегического финансового развития предприятия накладывает его стратегическая финансовая позиция, определенная с учетом влияния внешних и внутренних факторов. Особенно сильно это проявляется для предприятий, стратегическая финансовая позиция которых находится в квадранте «слабость и угрозы».

Объективным ограничением, определяющим направленность стратегических целей финансовой деятельности предприятия, выступает стадия его жизненного цикла, определяющая не только возможности, но и потребности финансового развития.

**3.Формулировка главной стратегической цели финансовой деятельности предприятия.** На этом этапе главная цель финансового менеджмента конкретизируется в определенном показателе. Эта главная цель должна отражать рост рыночной стоимости предприятия в стратегическом периоде. Однако показатель стоимости предприятия является результатом не внутренней, а внешней его оценки. В условиях низкой ликвидности рынка ценных бумаг такая оценка существенно опаздывает. Поэтому в практике зарубежного финансового менеджмента в качестве главной стратегической цели финансового развития предлагается избирать показатель долгосрочного роста прибыли на одну акцию. Устойчивые темпы роста этого показателя лежат в основе возрастания рыночной стоимости предприятия в долгосрочном периоде.

**4.Формирование системы основных стратегических целей финансовой деятельности,** обеспечивающих достижение ее главной цели. Систему таких целей формируют обычно в разрезе доминантных сфер стратегического финансового развития предприятия.

В первой доминантной сфере, характеризующей потенциал формирования финансовых ресурсов, в качестве основной стратегической цели предлагается избирать максимизацию роста чистого денежного потока предприятия. Во второй доминантной сфере, характеризующей эффективность распределения и использования финансовых ресурсов, при выборе стратегической цели следует отдавать предпочтение максимизации рентабельности собственного капитала предприятия. В третьей доминантной сфере, характеризующей уровень финансовой безопасности предприятия, основной стратегической целью выступает оптимизация структуры его капитала (соотношение собственного и заемного его видов). В четвертой доминантной сфере, характеризующей качество управления финансовой деятельностью предприятия, в качестве основной стратегической цели нами рекомендуется избирать формирование эффективной организационной структуры управления финансовой деятельностью.

**5.Формирование системы вспомогательных, поддерживающих целей,** включаемых в финансовую стратегию предприятия. Система этих целей направлена на обеспечение реализации основных стратегических целей финансовой деятельности. Эти цели также рекомендуется формировать в разрезе доминантных сфер стратегического финансового развития

предприятия. В первой доминантной сфере, характеризующей потенциал формирования финансовых ресурсов, вспомогательными стратегическими целями могут выступать: рост суммы чистой прибыли; рост объема амортизационного потока; минимизация стоимости капитала, привлекаемого из внешних источников и др.

Во второй доминантной сфере, характеризующей эффективность распределения и использования финансовых ресурсов, система вспомогательных целей может отражать: оптимизацию пропорций распределения финансовых ресурсов по направлениям хозяйственной деятельности; оптимизацию пропорций распределения финансовых ресурсов по стратегическим хозяйственным единицам; максимизацию доходности инвестиций и др.

В третьей доминантной сфере, характеризующей уровень финансовой безопасности предприятия, вспомогательными (поддерживающими) стратегическими целями могут устанавливаться: оптимизация структуры активов (доля оборотных активов в общей их сумме; минимальная доля денежных активов и их эквивалентов в общей сумме оборотных активов); минимизация уровня финансовых рисков по основным видам хозяйственных операций и др.

В четвертой доминантной сфере, характеризующей качество управления финансовой деятельностью предприятия, вспомогательные цели могут отражать: рост образовательного уровня финансовых менеджеров; расширение и повышение качества информационной базы принятия финансовых решений; повышение уровня оснащенности финансовых менеджеров современными техническими средствами управления; повышение организационной культуры финансовых менеджеров и др., формирование системы вспомогательных (поддерживающих) целей финансовой стратегии должно исходить из особенностей идентифицированной стратегической финансовой позиции предприятия и быть направленным на преодоление внутренних слабых позиций и внешних угроз.

**6.Разработка целевых стратегических нормативов финансовой деятельности предприятия.** Этот этап реализует требование количественной определенности формируемых стратегических целей всех уровней. В процессе этого этапа все виды стратегических финансовых целей должны быть выражены в конкретных количественных показателях – в сумме, темпах динамики, структурных пропорциях, сроках реализации и т.п. В процессе разработки целевых стратегических нормативов финансовой деятельности предприятия необходимо обеспечить четкую взаимосвязь между основными и вспомогательными стратегическими целями, с одной стороны, и обеспечивающими их конкретизацию целевыми стратегическими нормативами, с другой.

**7.Взаимоувязка всех стратегических целей и построение «дерева целей» финансовой стратегии предприятия.** Главная, основные и вспомогательные

стратегические цели рассматриваются как единая комплексная система и поэтому требуют четкой взаимоувязки с учетом их приоритетности и ранговой значимости. Такая иерархическая взаимосвязь отдельных стратегических целей финансовой деятельности предприятия обеспечивается на основе «дерева целей».

**8. Окончательная индивидуализация всех стратегических целей финансовой деятельности предприятия** с учетом требований их реализуемости. На этом этапе проверяются корректность формирования отдельных целей с учетом их взаимосвязей (взаимной согласованности). Для обеспечения реализуемости отдельных стратегических целей финансовой деятельности они должны быть конкретизированы по отдельным интервалам стратегического периода. В процессе этой конкретизации обеспечивается динамичность представления системы целевых стратегических нормативов финансовой деятельности, а также их внешняя и внутренняя синхронизация во времени.

Разработанная система целей и целевых нормативов служит критерием оценки успеха или неудачи реализации финансовой стратегии предприятия в предстоящем периоде.

#### **2.2.4 Принятие стратегических финансовых решений**

Цели финансовой стратегии предприятия могут достигаться различными способами. Выбор наиболее эффективных из этих способов осуществляется в процессе принятия стратегических финансовых решений.

Принятие стратегических финансовых решений представляет собой процесс рассмотрения возможных способов достижения стратегических финансовых целей и выбора наиболее эффективных из них для практической реализации с учетом стратегической финансовой позиции конкретного предприятия.

Принимая те или иные стратегические финансовые решения, предприятие связано определенной системой ограничений. С одной стороны, системой таких ограничений выступают возможности стратегического финансового развития предприятия, характеризуемые его фактической финансовой позицией, а с другой – система стратегических финансовых целей, количественно выраженных в целевых стратегических финансовых нормативах, на реализацию которых направлены те или иные стратегические финансовые решения.

Несмотря на эти ограничения, диапазон возможностей принятия предприятием индивидуализированных стратегических финансовых решений достаточно велик. Этот диапазон, в рамках которого предприятие может принимать свои стратегические финансовые решения, называется «полем принятия стратегических финансовых решений».

Исходя из стратегической финансовой позиции и стратегических целей финансового развития предприятия процесс принятия стратегических финансовых решений осуществляется по следующим основным этапам:

1. Выбор главной финансовой стратегии предприятия. Этот этап характеризует основной стратегический выбор предприятия в системе путей достижения стратегических финансовых целей, определяя направленность всех последующих действий по принятию стратегических финансовых решений.

Главная финансовая стратегия предприятия представляет собой избираемое генеральное направление его финансового развития, касающееся всех важнейших аспектов его финансовой деятельности и финансовых отношений, обеспечивающее реализацию его основных стратегических финансовых целей.

Исходя из системы рассмотренных ранее видов базовых корпоративных стратегий предприятия, предлагается следующая система адекватных им видов главной финансовой стратегии (табл. 2.2.4).

Таблица 2.2.4 – Рекомендуемая система видов главной финансовой стратегии предприятия, адекватной соответствующим видам его базовой корпоративной стратегии

Виды базовой корпоративной стратегии	Виды главной финансовой стратегии предприятия	Приоритетные доминантные сферы (направления) стратегического финансового развития предприятия, обеспечивающие реализацию его главной финансовой стратегии
1. Ускоренный рост	Стратегия финансовой поддержки ускоренного роста предприятия	Ускоренное возрастание потенциала формирования финансовых ресурсов предприятия
2. Ограниченный рост	Стратегия финансового обеспечения устойчивого роста предприятия	Обеспечение эффективного распределения и использования финансовых ресурсов предприятия
3. Сокращение	Антикризисная финансовая стратегия предприятия	Формирование достаточного уровня финансовой безопасности предприятия

Стратегия финансовой поддержки ускоренного роста предприятия (СфПУР)

направлена на обеспечение высоких темпов его операционной деятельности, в первую очередь, – объемов производства и реализации продукции. В этих условиях существенно увеличивается потребность в финансовых ресурсах, направляемых на прирост оборотных и внеоборотных активов предприятия.

Соответственно, приоритетной доминантной сферой (направлением) стратегического финансового развития предприятия, в наибольшей степени обеспечивающей данный вид главной финансовой стратегии, является возрастание потенциала формирования финансовых ресурсов.

Стратегия финансового обеспечения устойчивого роста предприятия (СфОУР)

направлена на сбалансирование параметров ограниченного роста операционной деятельности и необходимого уровня финансовой безопасности предприятия. Стабильная поддержка таких параметров в процессе стратегического финансового развития предприятия выдвигает в качестве приоритетной доминантную сферу обеспечения эффективного распределения и использования его финансовых ресурсов.

Антикризисная финансовая стратегия предприятия (АФС) призвана обеспечить финансовую стабилизацию предприятия в процессе выхода из кризиса операционной его деятельности, вызывающего необходимость сокращения объемов производства и реализации продукции (т.е. процессов выхода из отдельных рынков или их сегментов, сокращения определенных производственных его единиц и т.п.). В этих условиях приоритетной доминантной сферой стратегического финансового развития становится формирование достаточного уровня финансовой безопасности предприятия.

Наряду с видом базовой корпоративной стратегии важным фактором, определяющим выбор главной финансовой стратегии предприятия, является исходная модель его стратегической финансовой позиции. Для того чтобы главная финансовая стратегия могла быть эффективно реализована в предстоящем периоде, она должна учитывать возможности конкретной модели стратегической финансовой позиции предприятия. Рекомендации по возможным сочетаниям избираемой главной финансовой стратегии предприятия и конкретных моделей его стратегической финансовой позиции, представлены в табл. 2.2.5.

Таблица 2.2.5 – Модели стратегической финансовой позиции предприятия, обеспечивающие реализацию отдельных видов его главной – финансовой стратегии

Виды главной финансовой стратегии предприятия	Модели стратегической финансовой позиции, согласуемые сего главной финансовой стратегией	
	Наилучшие	Возможные
1. Стратегия финансовой поддержки ук-коренного роста предприятия	Сила и возможности	Стабильность и возможности Сила и угрозы
2. Стратегия финансового обеспечения устойчивого роста предприятия	Стабильность и возможности Сила и угрозы	Стабильность и угрозы
3. Антикризисная финансовая стратегия предприятия	Слабость и угрозы	Слабость и возможности

В процессе выбора главной финансовой стратегии предприятия могут учитываться и другие факторы, в частности, стадия его жизненного цикла, финансовый менталитет его собственников, уровень квалификации финансовых менеджеров.

**2. Формулировка финансовой политики предприятия по основным аспектам его предстоящей финансовой деятельности.** На этом этапе стратегический выбор предприятия охватывает отдельные направления финансовой деятельности, определяя виды и типы финансовой политики.

Финансовая политика представляет собой форму реализации финансовой философии и главной финансовой стратегии предприятия в разрезе наиболее важных аспектов финансовой деятельности.

Финансовая политика может разрабатываться на весь стратегический период или на конкретный его этап, обеспечивающий решение отдельных стратегических задач (например, эмиссионная политика). Более того, на отдельных этапах стратегического периода финансовая политика предприятия может кардинально изменяться под воздействием непредсказуемых изменений внешней финансовой среды, будучи при этом направленной на реализацию его главной финансовой стратегии.

Формирование финансовой политики предприятия по отдельным аспектам финансовой деятельности предприятия носит обычно многоуровневый характер (число таких уровней определяется, прежде всего, объемом финансовой деятельности предприятия и необходимостью концентрации усилий на решении отдельных стратегических задач). В первую очередь, финансовая политика разрабатывается по отдельным сегментам доминантных сфер (направлений) стратегического финансового развития предприятия, а внутри них – по отдельным видам финансовой деятельности.

Каждый из видов функциональной финансовой политики должен быть дифференцирован по типам ее реализации. Тип финансовой политики характеризует соотношение уровней результатов (доходности, прибыльности, темпов роста и риска финансовой деятельности в процессе реализации стратегических финансовых целей).

В финансовом менеджменте выделяют обычно три типа финансовой политики предприятия – агрессивный, умеренный и консервативный.

Агрессивный тип финансовой политики характеризует стиль и методы принятия управленческих финансовых решений, ориентированных на достижение наиболее высоких результатов в финансовой деятельности вне зависимости от уровня сопровождающих ее финансовых рисков. Так как уровень результативности финансовой деятельности по отдельным ее параметрам обычно коррелирует с уровнем финансовых рисков, можно констатировать, что агрессивный тип финансовой политики генерирует наиболее высокие уровни финансовых рисков.

Умеренный тип финансовой политики характеризует стиль и методы принятия управленческих решений, ориентированных на достижение среднеотраслевых результатов в финансовой деятельности при средних



уровнях финансовых рисков. При данном типе финансовой политики предприятие, не избегая финансовых рисков, отказывается проводить финансовые операции с чрезмерно высоким уровнем рисков даже при ожидаемом высоком финансовом результате.

Консервативный тип финансовой политики характеризует стиль и методы принятия управленческих решений, ориентированных на минимизацию финансовых рисков. Обеспечивая достаточный уровень финансовой безопасности предприятия, такой тип финансовой политики не может обеспечить достаточно высоких конечных результатов его финансовой деятельности.

Рекомендации по выбору типа финансовой политики с учетом вида главной финансовой стратегии и модели стратегической финансовой позиции предприятия представлены в табл. 2.2.6.

Таблица 2.2.6 – Рекомендуемые типы финансовой политики для реализации отдельных видов главной финансовой стратегии предприятия с учетом модели его стратегической финансовой позиции

Тип финансовой политики предприятия	Вид главной финансовой стратегии предприятия	Вариант модели стратегической финансовой позиции предприятия
Агрессивный	Стратегия финансовой поддержки ускоренного роста предприятия	Сила и возможности  Сила и угрозы  Стабильность и возможности
Умеренный	Стратегия финансового обеспечения устойчивого роста предприятия	Стабильность и возможности  Сила и угрозы  Стабильность и угрозы
Консервативный	Антикризисная финансовая стратегия предприятия	Слабость и угрозы Слабость и возможности

**3. Формирование портфеля возможных стратегических финансовых альтернатив.** На этом этапе исходя из конкретных параметров модели стратегической финансовой позиции предприятия и с учетом сформулированной финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности формируется перечень всех возможных способов достижения различных стратегических финансовых целей. Каждый из таких возможных способов представляет собой самостоятельную финансовую альтернативу, а их совокупность – портфель возможных финансовых альтернатив.

Так, например, в рамках умеренной политики формирования прибыли такими альтернативами, направленными на реализацию стратегической цели увеличить сумму чистой прибыли к концу стратегического периода не менее чем в два раза, могут быть: увеличение доходов от реализации продукции; увеличение прибыли от других видов операционной деятельности; увеличение прибыли от инвестиционной деятельности; снижение уровня переменных издержек предприятия; снижение суммы постоянных издержек предприятия; изменение налоговой политики предприятия в целях снижения уровня налогообложения продукции и другие.

При формировании портфеля возможных стратегических финансовых альтернатив по отдельным аспектам финансовой деятельности следует выдвигать больше нетрадиционных способов достижения поставленных целей, которые ранее в финансовой практике предприятия не использовались. В процессе дальнейшей оценки такие финансовые альтернативы могут оказаться наиболее приемлемыми.

**4. Оценка и отбор стратегических финансовых альтернатив.** В процессе оценки отдельных альтернатив наибольшее внимание должно быть уделено использованию современных методов сравнительного финансового анализа. Основными из таких методов могут быть: анализ сценариев; анализ чувствительности; метод построения дерева решений; метод линейного программирования; метод имитационного моделирования; метод экспертных оценок и другие.

В процессе отбора стратегических финансовых альтернатив наибольшую роль играет система используемых критериев. В качестве таких критериев могут выступать: темп роста или абсолютная сумма прироста чистого денежного потока; уровень рентабельности собственного капитала; уровень финансового риска и другие.

По результатам оценки и предварительного отбора стратегических финансовых альтернатив проводится их ранжирование по избранным критериям. Окончательное стратегическое финансовое решение принимается на основе такого ранжированного возможного их перечня.

**5. Составление программы стратегического финансового развития предприятия.** Такая программа должна отражать основные результаты стратегического финансового выбора предприятия и обеспечивать их синхронизацию по доминантным сферам и сегментам стратегического финансового развития, а также по срокам реализации отдельных взаимосвязанных стратегических решений. Программа не должна содержать жестко детерминированных действий по обеспечению стратегических целей финансового развития предприятия, обозначая только направления этих действий.

Разработанная программа стратегического финансового развития предприятия должна быть утверждена собственниками и высшими руководителями предприятия.

### **2.2.5 Оценка разработанной финансовой стратегии**

Оценка разработанной финансовой стратегии представляет собой аналитический процесс, позволяющий ответить на вопрос о том, приведет ли разработанная финансовая стратегия к достижению предприятием своих финансовых целей в условиях возможных изменений факторов внешней финансовой среды. Процесс такой оценки осуществляется как финансовыми менеджерами предприятия, так и привлеченными экспертами.

Оценка финансовой стратегии, разработанной предприятием, осуществляется по следующим основным параметрам:

- 1.Согласованность финансовой стратегии предприятия с его базовой корпоративной стратегией.
- 2.Согласованность финансовой стратегии предприятия с предполагаемыми изменениями внешней финансовой среды.
- 3.Согласованность финансовой стратегии предприятия с его внутренним потенциалом.
- 4.Внутренняя сбалансированность параметров финансовой стратегии.
- 5.Реализуемость финансовой стратегии.
- 6.Приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией финансовой стратегии.
- 7.Экономическая эффективность реализации финансовой стратегии.

В зарубежной практике финансового менеджмента при оценке экономической эффективности реализации финансовой стратегии достаточно широко используется метод бенчмаркинга, в основе которого лежит сравнительная оценка целевых стратегических финансовых нормативов с аналогичными показателями предприятия, являющегося лидером в данной отрасли по результатам финансовой деятельности. При наличии такой информации этот метод сравнительной оценки может быть использован и в отечественной практике.

8. Внеэкономическая эффективность реализации финансовой стратегии.

При положительных результатах оценки разработанной финансовой стратегии, соответствующих избранным критериям и финансовой философии, она принимается предприятием к реализации.

### **2.2.6 Управление реализацией финансовой стратегии и контроль ее выполнения**

Основной задачей процесса реализации финансовой стратегии является создание на предприятии необходимых предпосылок для осуществления предусматриваемой финансовой поддержки его базовой корпоративной стратегии и успешного достижения конечных стратегических целей его финансового развития.

Процесс управления реализацией финансовой стратегии предприятия строится по *следующим основным этапам*:

**1. Обеспечение стратегических изменений финансовой деятельности предприятия.** Процесс управления реализацией финансовой стратегии предприятия начинается с уяснения масштабов предстоящих стратегических изменений его финансовой деятельности.

Стратегические изменения представляют собой комплекс мероприятий, направленных на преобразование всех основных систем управления финансовой деятельностью до уровня, обеспечивающего полную возможность реализации предусмотренной главной финансовой стратегии предприятия.

По своей сути стратегические изменения характеризуют процесс реализации мероприятий четвертой доминантной сферы (направления) стратегического финансового развития предприятия – повышение качества управления финансовой деятельностью предприятия. Эти изменения призваны сориентировать внутриорганизационную составляющую финансового менеджмента предприятия на достижение уровня, соответствующего новым требованиям и обеспечивающего возможность эффективной реализации избранной финансовой стратегии.

Масштабы стратегических изменений финансовой деятельности предприятия зависят от достигнутого уровня организации этой деятельности и финансовых отношений с партнерами, характера источников и глубины информационной базы принятия управленческих финансовых решений, степени инновационности основных финансовых операций и используемых финансовых инструментов, уровня организационной культуры финансовых менеджеров и других внутриорганизационных параметров. В зависимости от уровня этих параметров и целей финансового развития предприятия масштабы стратегических изменений финансовой деятельности характеризуются следующим образом:

Неизменные внутриорганизационные параметры финансовой деятельности.

Если уровень качества организации финансового управления, достигнутый на предыдущих этапах финансового развития предприятия, признан достаточным для успешной реализации намеченной финансовой стратегии (т.е. если стратегические цели и мероприятия по четвертой доминантной сфере стратегического финансового развития в стратегии предприятия не были предусмотрены), стратегические изменения финансовой деятельности не осуществляются.

Несущественные стратегические изменения финансовой деятельности. Эти изменения носят обычный характер совершенствования отдельных внутриорганизационных параметров финансовой деятельности предприятия, не затрагивая основополагающих принципов построения важнейших обеспечивающих систем его финансового менеджмента.

Умеренные стратегические изменения финансовой деятельности. Эти изменения могут характеризоваться появлением новых структурных подразделений в организационной структуре управления финансовой деятельностью; мероприятиями по повышению уровня квалификации и организационной культуры работающих финансовых менеджеров; расширением сферы

бухгалтерского учета и финансовой отчетности; усилением системы материального стимулирования финансовых менеджеров; использованием ряда новых методов анализа, планирования и контроля финансовой деятельности.

Кардинальные стратегические изменения финансовой деятельности. Такие изменения характеризуются полной перестройкой организационной структуры управления финансовой деятельностью; привлечением значительного числа новых высококвалифицированных финансовых менеджеров и внедрением новой системы материального их стимулирования; внедрением управленческого учета всех основных стратегических показателей финансовой деятельности; внедрением новых финансовых технологий и инструментов осуществления основных финансовых операций; существенным изменением параметров организационной культуры в связи с пересмотром финансовой философии предприятия.

В результате стратегических изменений финансовой деятельности должны быть полностью реализованы все цели четвертой доминантной сферы (направления) стратегического финансового развития предприятия.

**2. Диагностика характера изменения условий внешней финансовой среды на каждом этапе реализации финансовой стратегии предприятия.** Характер ис-

пользуемых методов и результаты управления реализацией финансовой стратегии в значительной мере определяются степенью нестабильности факторов внешней финансовой среды. Непредвиденные изменения этих факторов на отдельных этапах реализации финансовой стратегии несут в себе как дополнительные возможности, так и дополнительные угрозы финансовому развитию предприятия. Диагностика условий внешней среды, в которых осуществляется реализация финансовой стратегии предприятия на каждом из ее этапов, позволяет предприятию своевременно разработать комплекс необходимых наступательных или оборонительных стратегических управленческих решений, обеспечивающих реализацию целей его финансового развития.

**3. Выбор методов управления реализацией финансовой стратегии предприятия** адекватных характеру текущих изменений условий внешней финансовой среды. К таким методам относятся долгосрочное и стратегическое планирование, стратегическое управление, ранжирование стратегических задач и т.д.

**4. Построение эффективной системы контроля реализации финансовой стратегии предприятия.** Такая система контроля формируется в рамках финансового контроллинга (специального стратегического его блока), организация построения которого рассмотрена ранее. В процессе построения системы стратегического финансового контроллинга следует учесть, что объектом этого вида контроля является не степень реализации отдельных стратегических мероприятий, предусмотренных программой стратегического финансового развития предприятия, а только уровень реализации стратегических целей этого развития. В связи с этим в качестве

количественных стандартов этого вида контроля выступает система целевых стратегических финансовых нормативов.

Кроме того, при формировании системы стратегического финансового контроллинга следует учесть, что контрольный период в этом случае должен быть значительно большим, чем в системе оперативного и текущего финансового контроллинга. В зависимости от вида контролируемого целевого стратегического финансового норматива этот период может колебаться в пределах от одного квартала до одного года (оперативные управленческие решения по реализации финансовой стратегии в условиях неожиданных изменений внешней финансовой среды контролируются системой оперативного финансового контроллинга).

Одной из особенностей осуществления стратегического финансового контроллинга является то, что формирование системы приоритетов контролируемых целевых стратегических нормативов, а также составление контрольных отчетов с анализом причин отклонений фактических результатов контролируемых показателей от установленных целевых нормативов, возлагается непосредственно на руководителей отдельных финансовых служб предприятия.

**5. Осуществление (при необходимости) корректировки программы стратегического финансового развития предприятия.** Такая корректировка может осуществляться в следующих основных случаях:

- при неожиданных изменениях факторов внешней финансовой среды, генерирующих существенные угрозы реализации финансовой стратегии, нейтрализовать которые в полной мере невозможно;
- при неожиданных изменениях факторов внешней финансовой среды, создающих достаточно значимые дополнительные возможности финансового развития предприятия;
- при возрастании внутреннего финансового потенциала предприятия за счет дополнительного эффекта, полученного в результате успешной реализации стратегических изменений;
- при внесении существенных объективно обусловленных корректив в цели корпоративной стратегии, других функциональных стратегий, а также отдельных бизнес стратегий.

Реализацию финансовой стратегии следует считать успешно завершенной, если достигнуты все основные стратегические цели по каждой из доминантных сфер (направлений) финансового развития предприятия.