

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ  
РЕВОЛЮЦИИ И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА**

**КАФЕДРА ФИНАНСОВ И КОНТРОЛЯ  
В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ**

СОГЛАСОВАНО  
Председатель методической  
комиссии ФБУ  
А. В. Петракович  
«--26--»-декабря--2023 г.

СОГЛАСОВАНО  
Декан факультета  
И. В. Лобанова  
«-26-»--декабря---2023 г.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ**

для специальности  
1-25 01 04 Финансы и кредит  
6-05-0411-02 Финансы и кредит

**ГОРКИ  
БГСХА  
2023**

**РАССМОТРЕН И УТВЕРЖДЕН**  
на заседании научно-методического совета академии  
протокол № 3 от 29. 11. 2016 г.

**Составители:** Лабурдова И. П., доцент кафедры финансов и контроля в сельском хозяйстве, кандидат экономических наук, доцент

**Рецензенты:** Казакевич И. А., зав. сектором финансов РНУП «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси», к.э.н., доцент;  
Наркевич Л. В., к.э.н., доцент кафедры экономики и организации производства Могилевского государственного университета продовольствия».

**РАССМОТРЕН**  
на заседании кафедры финансов и контроля в сельском хозяйстве  
протокол № 4 от 23.11.2016  
№ 4 от 22. 12. 2023 г.

**РАССМОТРЕН**  
Методической комиссией факультета бухгалтерского учета  
протокол №3 от 25.11.2016  
№ 4 от 26. 12. 2023 г.

**Финансовая стратегия организаций:** Учебно-методический комплекс/Белорусская государственная сельскохозяйственная академия. Сост. И.П.Лабурдова – Горки, 2023.

*Учреждение образования  
«Белорусская государственная  
Сельскохозяйственная академия», 2023*

# СОДЕРЖАНИЕ

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

- 1.1. Учебники, учебные пособия
- 1.2. Обеспеченность студентов учебной литературой по учебной дисциплине.
- 1.3. Тематический план лекции.
- 1.4. Опорный конспект лекций.
- 1.5. Темы реферативных работ.
- 1.6. Перечень тем теоретического материала, выносимых на самостоятельное изучение студентов.
- 1.7. Перечень демонстрационного материала, используемого при изучении теоретического курса.

### 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

- 2.1. Тематические планы практических занятий.
- 2.2. Методические указания по проведению занятия.
- 2.3. Темы, выносимые на самостоятельную работу студентов.

### 3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

- 3.1. Вопросы промежуточного контроля знаний.
- 3.3. Критерии оценки по дисциплине.

### 4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

- 4.1. Учебная программа.
- 4.2. Перечень учебных изданий и учебно-методических пособий, рекомендуемых для изучения дисциплины.

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

**ЦЕЛЬЮ** учебно-методического комплекса (УМК) по дисциплине «Финансовая стратегия организации» является объединение структурных элементов научно-

методического обеспечения учебного процесса для реализации требований образовательного стандарта общего высшего образования по специальности 1-25 01 04 «Финансы и кредит» и 6-05-0411-02 «Финансы и кредит»

## **СТРУКТУРИРОВАНИЕ И ПОДАЧА УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА.**

*Дисциплина* «Финансовая стратегия организации» относится к циклу дисциплин компонента учреждения образования, осваиваемых студентами специальности 1-25 01 04 «Финансы и кредит» и 6-05-0411-02 «Финансы и кредит».

Подготовка специалиста по данной дисциплине должна обеспечить формирование и развитие компетентности:

анализировать финансовое состояние и результаты деятельности организации, оценивать тенденции и закономерности изменения внутренней и внешней среды финансового менеджмента в долгосрочной перспективе, разрабатывать программу преодоления кризисных ситуаций.

В рамках образовательного процесса по данной учебной дисциплине студент должен приобрести не только теоретические и практические знания, умения и навыки по специальности, но и развивать свой ценностно-личностный, духовный потенциал, сформировать качества патриота и гражданина, готового к активному участию в экономической, производственной и социально-культурной жизни страны.

В результате изучения данной дисциплины студент должен **знать:** основы построения финансовой стратегии организаций в условиях рыночной экономики.

Кроме того, студент должен **уметь:**

пользоваться в различных экономических ситуациях основными методами разработки и оценки финансовой стратегии организации.

**Владеть:** навыками составления финансовой стратегии организаций; проводить анализ составленных стратегических финансовых планов, проводить выбор наилучших из них.

Изучение курса предполагает выполнение студентами аудиторных и самостоятельных заданий, что обеспечивает закрепление знаний по методологическим основам разработки и применения стратегии управления финансовыми потоками, как входящими, так и исходящими.

Основу изучения дисциплины составляет учебная программа УО БГСХА «Финансовая стратегия организации» по специальности 1-25 01 04 «Финансы и кредит» № УД-Б-52-22/уч., утвержденная Научно-методическим советом УО БГСХА (№ 8 от 28.04. 2022 ) и учебная программа УО БГСХА «Финансовая стратегия организации» по специальности 6-05-0411-02 «Финансы и кредит» № Б-24-24/уч., утвержденная Научно-методическим советом УО БГСХА (протокол № 5 от 31 .01. 2024).

Учебная программа включает в себя:

**пояснительную записку**, где определены цели и задачи учебной дисциплины, место учебной дисциплины в системе подготовки студентов указанной специальности, требования к освоению учебной дисциплины в соответствии с

образовательным стандартом, указаны рекомендуемые формы и методы обучения и воспитания, примерный тематический план с указанием общего количества часов и распределение аудиторного времени по видам занятий, отводимых на изучение учебной дисциплины в соответствии с типовым учебным планом, представлено структурированное содержание учебного материала;

**информационно-методическую часть**, где указана основная и дополнительная литература, приведен примерный перечень тем практических занятий, приведены рекомендации по организации самостоятельной работы студентов, представлены требования к студенту при прохождении текущей аттестации и критерии оценок результатов учебной деятельности.

**Структура УМК** представлена четырьмя основными разделами:

- теоретическим;
- практическим;
- контроля знаний;
- вспомогательным.

**Теоретический раздел** УМК содержит материалы для теоретического изучения учебной дисциплины в объеме, установленном учебными планами по специальности 1-25 01 04 «Финансы и кредит», 6-05-0411-02 «Финансы и кредит» для очной и заочной форм обучения.

В данном разделе представлено краткое изложение содержания всех тем учебного материала, а в основе лежит конспект лекций. В разделе также присутствуют обязательные компоненты:

- обеспеченность учебной литературой по данным библиотеки УО «БГСХА»;
- тематический план лекций;
- тематика рефератов, выполнения которых является обязательным студентами, пропустившими лекции;
- перечень демонстрационного материала.

**Практический раздел** УМК содержит материалы для проведения практических занятий, и содержит обязательные компоненты:

- методические указания для проведения занятий;
- тематический план занятий.

**Раздел контроля знаний** УМК содержит материалы и рекомендации для проведения промежуточного контроля и текущей аттестации, вопросы для самоконтроля по темам теоретического и практического курсов (текущая аттестация).

Вспомогательный раздел УМК содержит следующие материалы:

- Учебная программа УО БГСХА «Финансовая стратегия организации» по специальности специальности 1-25 01 04 «Финансы и кредит» № УД-Б-52-22/уч., утвержденная Научно-методическим советом УО БГСХА (№ 8 от 28.04. 2022 ) и учебная программа УО БГСХА «Финансовая стратегия организации» по специальности 6-05-0411-02 «Финансы и кредит» № Б-24-24/уч., утвержденная Научно-методическим советом УО БГСХА (протокол № 5 от 31 .01. 2024).

## **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С УМК**

Работу с учебно-методическим комплексом следует начинать с общего знакомства с его содержанием, структурой и особенностями подачи учебного материала, изложенными в пояснительной записке. Вначале следует ознакомиться с элементами учебно-программной документации из **вспомогательного раздела УМК**, уяснив цель и задачи дисциплины, междисциплинарные связи, перечень компетенций, формирующихся при изучении дисциплины и особенности формирования этих компетенции в соответствии с учебно-программной документацией. В учебных программах представлено краткое содержание тем теоретического курса, а также отражены методические особенности построения полного курса (лекции и практические занятия) на факультете бухгалтерского учета в виде учебно-методических карт.

По материалам **теоретического раздела** следует усвоить распределение учебного времени по элементам лекционного курса, используя тематические планы лекций для студентов факультета бухгалтерского учета. Содержательный элемент курса подробно раскрыт в конспекте лекций.

По лекционному курсу имеется перечень дополнительного демонстрационного материала. Для организации самостоятельной работы студентов в данном разделе УМК имеется список литературных источников, с учетом их наличия в библиотеке УО БГСХА, а рекомендуемая литература указывается во **вспомогательном разделе**.

Методические указания к лабораторным занятиям, представленные в **практическом разделе УМК**, охватывают тематику дисциплины и содержат подробные указания по цели, содержанию занятий.

Вопросы самоконтроля для студентов при изучении теоретического и освоении практического курса дисциплины представлены в **разделе контроля знаний**.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## 1.1. УЧЕБНИКИ, УЧЕБНЫЕ ПОСОБИЯ

1.Ткачук, М. И. Основы финансового менеджмента : учебное пособие /М. И. Ткачук, Е. Ф. Киреева – 2-е изд., стереотип. – Минск : Книжный Дом: Экоперспектива, 2005.– 415 с.

2. Финансовый менеджмент: учебное пособие/ ред. Д. А. Панков.– Минск : БГЭУ, 2005.– 363 с.

## 1.2 Обеспеченность студентов учебной литературой по учебной дисциплине **ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ**

№ п/п	УЧЕБНИК, УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
1.	Ткачук, М. И. Основы финансового менеджмента : учебное пособие /М. И. Ткачук, Е. Ф. Киреева – 2-е изд., стереотип. – Минск : Книжный Дом: Экоперспектива, 2005.– 415 с. <b>3 экз.</b>
2.	Финансовый менеджмент: учебное пособие/ ред. Д. А. Панков.– Минск : БГЭУ, 2005.– 363 с. <b>8 экз</b>
	<b>ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА</b>
1.	Лабурдова, И. П. Финансовый менеджмент : курс лекций / И. П. Лабурдова. – Горки : БГСХА, 2018. – 96 с. <b>148 экз.</b>
2.	Финансовая стратегия организаций: методические указания и задания для практических занятий / И. П. Лабурдова.– Горки : БГСХА, 2019.– 36 с

Указанная литература имеется в достаточном количестве и размещена на сайте <http://www.baa.by/ovuze/biblioteka>

## 1.3 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЛЕКЦИЙ

### ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЛЕКЦИИ

по дисциплине «ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ»

Для студентов факультета бухгалтерского учета дневной формы обучения  
специальности

1-25 01 04 «Финансы и кредит»

№	Тема лекции	Количество часов
1	Финансовая стратегия как функциональная стратегия общего развития организации	2
2	Этапы разработки финансовой стратегии организации	2
3	Финансовая среда функционирования организаций	2
4	Анализ в построении финансовой стратегии организаций	4
5	Оценка финансовой стратегии организаций	2
6	Финансовое планирование и прогнозирование в стратегии финансового управления	4
7	Контроль реализации финансовой стратегии организаций	2
	ИТОГО:	18

### ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЛЕКЦИИ

по дисциплине «ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ»

Для студентов факультета бухгалтерского учета специальности

1-25 01 04 «Финансы и кредит»

Заочной формы обучения

на основе среднего специального образования

№	Тема лекции	Количество часов
---	-------------	------------------

1	Финансовая стратегия как функциональная стратегия общего развития организации	1
2	Этапы разработки финансовой стратегии организации	-
3	Финансовая среда функционирования организаций	-
4	Анализ в построении финансовой стратегии организаций	1
5	Оценка финансовой стратегии организаций	1
6	Финансовое планирование и прогнозирование в стратегии финансового управления	1
7	Контроль реализации финансовой стратегии организаций	-
	ИТОГО:	4

### **ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЛЕКЦИИ**

**по дисциплине «ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ»**

Для студентов факультета бухгалтерского учета дневной формы получения

общего высшего образования

специальности

6-05-0411-02 «Финансы и кредит»

№	Тема лекции	Количество часов
1	Финансовая стратегия как функциональная стратегия общего развития организации	2
2	Этапы разработки финансовой стратегии организации	2
3	Финансовая среда функционирования организаций	2
4	Анализ в построении финансовой стратегии организаций	4

5	Оценка финансовой стратегии организаций	2
6	Финансовое планирование и прогнозирование в стратегии финансового управления	4
7	Контроль реализации финансовой стратегии организаций	2
	ИТОГО:	18

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЛЕКЦИИ**  
**по дисциплине «ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ»**  
 Для студентов факультета бухгалтерского учета заочной формы получения  
 общего высшего образования  
 на основе среднего специального образования  
 специальности  
 6-05-0411-02 «Финансы и кредит»

№	Тема лекции	Количество часов
1	Финансовая стратегия как функциональная стратегия общего развития организации	1
2	Этапы разработки финансовой стратегии организации	-
3	Финансовая среда функционирования организаций	-
4	Анализ в построении финансовой стратегии организаций	1

5	Оценка финансовой стратегии организаций	1
6	Финансовое планирование и прогнозирование в стратегии финансового управления	1
7	Контроль реализации финансовой стратегии организаций	-
	ИТОГО:	4

### 1.3 ОПОРНЫЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

#### ТЕМА 1: ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ОБЩЕГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

##### План лекции:

- 1.1. Необходимость и место финансовой стратегии в финансовом стратегическом управлении.
- 1.2. Сущность финансовой стратегии и ее роль в обеспечении эффективного развития хозяйствующего субъекта.
- 1.3. Объект и субъект разработки финансовой стратегии. Последовательность формирования финансовой стратегии.
- 1.4. Классификация финансовой стратегии.

#### 1.1 Необходимость и место финансовой стратегии в финансовом стратегическом управлении

Переход на рыночный механизм регулирования финансово-экономическими отношениями привел к дальнейшему усилению воздействия принципов управления экономикой. Успешное управление возможно только при комплексном

и системном подходе изучения экономических закономерностей и влияния их на изменения финансовых ситуаций на рынке товаров и капитала, что в свою очередь дает возможность применения новых, современных методов управления маневрирования финансовыми ресурсами.

Разработка и реализация финансовой стратегии организаций являются значимыми этапами в управлении финансовыми ресурсами отдельных хозяйствующих субъектов.

Движение финансовых ресурсов не возникает само по себе, а толчком их поступления и использования являются финансовые отношения хозяйствующего субъекта:

- со своими работниками по вопросам выплаты заработной платы, выплат и начисления премий и т.д.;
- с партнерами по вопросам заключения хозяйственных сделок, уплатой или получением штрафов за нарушение хозяйственных договоров;
- с бюджетом по поводу уплаты налогов и платежей, получения ассигнований из бюджета;
- с финансово-кредитными институтами по поводу размещения временно свободных денежных средств на счетах в банках или получению, погашению кредитных ресурсов;
- с инвестиционными фондами и компаниями – по поводу участия в совместных инвестиционных проектах;
- со страховыми компаниями – по поводу условий страхования финансовых рисков, форм и сроков уплаты страховых взносов и страховых возмещений;
- с вышестоящими органами управления – по поводу перечисления взносов в централизованные денежные фонды, использования централизованных денежных фондов и другие.

В силу улучшения этих взаимоотношений появляется цель оптимизации объемов поступлений финансовых ресурсов во времени, снижения расходов по их использованию.

Положение хозяйствующего субъекта на рынке не остается неизменным. Появляются конкуренты, и это обстоятельство заставляет организации постоянно находить наилучшие пути развития финансовых ситуаций. Во многом этому способствует стратегическое финансовое управление.

Термины «стратегическое управление», «финансовая стратегия» были введены на стыке 60-70 г.г. прошлого столетия для отражения отличия управления на высшем уровне от текущего управления на уровне производства. Стратегическое управление должно способствовать своевременному реагированию руководства предприятия на происходящие изменения внешние и внутренние.

*Необходимость применения стратегического финансового управления* хозяйствующего субъекта определяется рядом условий:

- интенсивностью изменений факторов внешней финансовой среды;
- высокой динамичностью основных макроэкономических показателей, связанных с финансовой деятельностью хозяйствующих субъектов;
- темпами технологического прогресса;
- частыми колебаниями конъюнктуры финансового рынка;

- непостоянством государственной экономической политики и форм регулирования финансовой деятельностью и другие.

Разработка и реализация финансовой стратегии сможет исключить разноплановый характер деятельности отдельных субъектов хозяйствования, объединить их деятельность в единую стратегическую функциональную государственную направленность, повысить эффективность финансовой и общей деятельности.

**Стратегическое финансовое управление** – это управление финансовыми отношениями хозяйствующего субъекта с основными звеньями финансовой системы, управление финансовыми активами и капиталом, инвестициями, которое опирается на человеческий фактор и позволяет достигать поставленной цели в долгосрочной перспективе благодаря разработки и внедрения финансовой стратегии организации.

Наряду с преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков:

Во-первых – не может дать точной и детальной картины будущего, а только качественное пожелание развития финансовых ситуаций. Предвидение разворачивания событий происходит с определенной долей вероятности при выполнении разработанной финансовой стратегии.

Во-вторых – в силу уникальности финансовых ситуаций, сложившихся на предприятии финансовое стратегическое управление не может использовать набор стандартных схем и процедур.

В-третьих, в силу длительной перспективы осуществления финансового управления требуются большие затраты времени и ресурсов для достижения поставленной цели.

В-четвертых – очень часто стратегическое финансовое управление сводится к финансовому планированию, в то время как основой данного управления является реализация финансовой стратегии.

Стратегическое финансовое управление можно рассматривать как взаимосвязь нескольких управленческих процессов (рисунок 1.1.)



**Рисунок 1.1.– Взаимосвязь управленческих процессов**

**Финансовая стратегия организации** – это финансовая программа, как правило, на долгосрочную перспективу обеспечения хозяйствующего субъекта финансовыми ресурсами и выстраивания благоприятных отношений для него с основными звеньями финансовой системы.

## **1.2 Сущность финансовой стратегии и ее роль в обеспечении эффективного развития хозяйствующего субъекта**

Разработка финансовой стратегии играет большую роль в обеспечении эффективного развития предприятия.

При рассмотрении сущности финансовой стратегии необходимо изучить ее характеристики.

1. Финансовая стратегия предприятия является одним из видов его функциональных стратегий, а ее разработка является одной из важнейших функций финансового менеджмента.

2. В системе функциональных стратегий предприятия финансовая стратегия занимает одно из ведущих мест. Это связано с тем, что, обеспечивая финансовыми ресурсами, финансовая стратегия координирует усилия всех функциональных подразделений в процессе формирования и реализации всего стратегического набора предприятия.

3. Финансовая стратегия охватывает все основные направления развития финансовой деятельности и финансовых отношений предприятия. Только комплексный учет возможностей предстоящего развития всех аспектов финансовой деятельности и всех форм финансовых отношений предприятия позволяет в полной мере реализовать возможности роста его рыночной стоимости в долгосрочной перспективе.

4. Процесс разработки финансовой стратегии определяет необходимость формирования специфических финансовых целей долгосрочного развития предприятия. Отражая специфику финансовой деятельности, цели финансового развития предприятия должны обеспечивать реализацию миссии и целей корпоративной его стратегии, с одной стороны, и поддерживать (не вступая в противоречие) цели других функциональных стратегий и стратегий хозяйственных единиц, с другой.

5. Процесс разработки финансовой стратегии предопределяет выбор наиболее эффективных направлений достижения поставленных целей. Такой выбор обеспечивается поиском и оценкой различных вариантов возможных стратегических финансовых решений и соответствующим их отбором по критерию максимизации рыночной стоимости предприятия или максимизации прибыли.

6. Финансовая стратегия призвана учитывать меняющиеся условия внешней среды в процессе финансового развития предприятия и адекватно реагировать на эти изменения. Эта важнейшая особенность стратегии любого уровня состоит в том, что его стратегическое поведение предусматривает не только четкое исполнение предусмотренных заданий, но и способность быстрого реагирования на изменение условий внешней среды.

7. Адаптация финансовой стратегии к меняющимся условиям внешней среды обеспечивается в первую очередь изменением направлений формирования использования финансовых ресурсов предприятия. Маневрирование финансовыми ресурсами, которые составляют главный объект финансового управления, является основным механизмом корректировки направлений и форм достижения стратегических финансовых целей предприятия.

Выявление важнейших сущностных характеристик финансовой позволяет следующим образом сформулировать ее содержание:

**Финансовая стратегия** обеспечивает основные направления развития финансовой деятельности хозяйствующего субъекта и его 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.

Роль финансовой стратегии заключается в следующем:

- Разработанная финансовая стратегия обеспечивает механизм реализации долгосрочных общих и финансовых целей предстоящего экономического социального развития предприятия в целом и отдельных его структурных единиц.
- Она позволяет реально оценить финансовые возможности предприятия и обеспечить максимальное использование его внутреннего финансового потенциала, возможность активного маневрирования финансовыми ресурсами.
- Она обеспечивает возможность быстрой реализации новых перспектив инвестиционных возможностей, возникающих в процессе динамических изменений факторов внешней среды.

- Разработка финансовой стратегии учитывает заранее возможные варианты развития неконтролируемых предприятием факторов внешней среды и позволяет свести к минимуму их негативные последствия для деятельности предприятия.
  - Она отражает сравнительные преимущества предприятия в финансовой деятельности в сопоставлении с его конкурентами.
  - Наличие финансовой стратегии обеспечивает четкую взаимосвязь стратегического текущего и оперативного управления финансовой деятельностью предприятия.
  - Она обеспечивает реализацию соответствующего менталитета финансового поведения в наиболее важных стратегических финансовых решениях предприятия.
  - В системе финансовой стратегии формируется значение основных критериальных оценок выбора важнейших финансовых управленческих решений.
- Разработанная финансовая стратегия является одной из базисных предпосылок стратегических изменений общей организационной структуры управления и организационной культуры предприятия.

### **1.3 Объект и субъект разработки финансовой стратегии. Последовательность формирования финансовой стратегии**

Финансовая стратегия может эффективно реализовываться только при условии правильно установленных объектов и субъектов управления.

**Объектом финансовой стратегии** является: движение и оптимизация финансовых ресурсов и финансовых отношений между хозяйствующими субъектами и их подразделениями в хозяйственном процессе, установление рациональных пропорций объема и структуры первичного капитала, увеличение денежных поступлений от разных видов деятельности, повышение финансовых результатов организации, улучшение ее финансового состояния (платежеспособности, финансовой устойчивости и т.д.). В долгосрочной перспективе объектом исследования могут являться инвестиционные проекты, по которым изучаются источники денежных средств, направляемые на их реализацию и их структура, методы финансирования затрат и результаты окупаемости.

Важнейшим фактором эффективного применения финансовой стратегии является человеческий фактор, руководитель системы управления (**субъект управления**). Именно талантливость финансового управленца позволяет предвидеть с большой долей вероятности события в области экономики, финансов и принять правильные решения.

В условиях рыночной экономики финансовые решения должны быть приняты с учетом критерия минимизации финансовых рисков. По финансовым ситуациям должны быть смоделированы различные варианты структуры затрат, источников формирования и использования капитала, направлений движений денежных

средств и т.д. Все варианты развития в свою очередь должны быть просчитаны на минимум потерь. Выбор оптимального варианта развития финансовой ситуации - это искусство субъекта управления, профессионализм финансового менеджера.

Финансовый управленец (*субъект разработки финансовой стратегии*) затрагивает управление финансовыми ресурсами в виде изыскания источников денежных поступлений, их мобилизации, расходованию, определению наиболее рациональных ресурсов и способов их использования для достижения положительных конечных результатов.

Разработка финансовой стратегии может проводиться в следующей последовательности:

- выявляют проблемы и производят обоснование главной цели (достижение положительных финансовых результатов деятельности или максимизация прибыли, улучшение финансового состояния организации и др.);
- определяют конкретные задачи для каждого объекта управления;
- разрабатывают варианты решения финансовой задачи и производят выбор оптимального из них по установленному критерию,
- устанавливают приемы и методы планирования конкретных финансовых показателей с учетом поставленных целей и задач;
- Обосновывают и составляют финансовые программы, частью которых являются финансовые планы и показатели, включенные в них.
- Проводят разработку финансовой тактики;
- Осуществляют реализацию финансовой стратегии.

#### **1.4. Классификация финансовой стратегии**

Понимание сущности стратегии невозможно без установления основных ее видов.

1. *В зависимости от структурной организации* управления выделяют три вида стратегий:

корпоративную, функциональную стратегии и стратегии отдельных хозяйственных единиц.

*Корпоративная стратегия* определяет общие перспективы развития хозяйствующего субъекта, например, выбор видов хозяйственной деятельности, распределение ресурсов между отдельными структурными подразделениями и т.д.

*Функциональные стратегии* формируются по основным видам деятельности в разрезе основных видов деятельности хозяйствующего субъекта. К функциональным стратегиям относят маркетинговую, производственную, финансовую, стратегию персонала и инвестиционную. Эти стратегии направлены

на достижение двух основных целей – это обеспечение конкурентных преимуществ данного хозяйствующего субъекта и получение им максимальной величины прибыли.

*Стратегии хозяйственных единиц* связаны обычно с созданием новых продуктов, с увеличением инвестиций в новые технологии.

Совокупность различных видов стратегий представляет собой «стратегический набор» хозяйствующего субъекта.

2. В зависимости от типа операционной стратегии различают:

*Ограниченную.* Данный вид стратегии применяется предприятием со стабильным ассортиментом продукции, при производстве которой используется производственный потенциал слабо подверженный влиянию технологического прогресса. Такая стратегия возможна в условиях относительно слабых колебаний конъюнктуры товарного рынка. Финансовая стратегия предприятия 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.

*Ускоренную.* Такой тип операционной стратегии избирают, как правило, предприятия, находящиеся на ранних стадиях своего жизненного цикла, а также в динамично развивающихся отраслях под воздействием технологического прогресса.

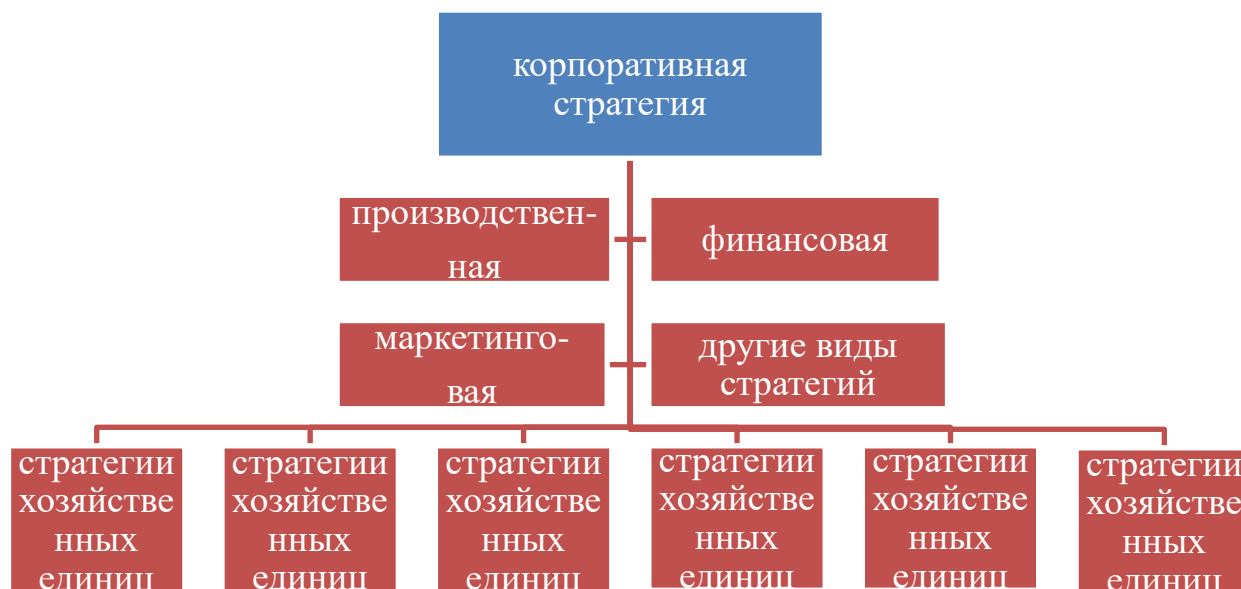


Рисунок 1.2.–Виды стратегий организаций

Финансовая стратегия в этом случае носит наиболее сложный характер за счет необходимости обеспечения высоких темпов развития финансовой деятельности, ее диверсификации по различным видам продукции с применением больших объемов кредитных ресурсов.

*Сокращения или сжатия.* Она наиболее часто избирается 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. Финансовая стратегия предприятия в этих условиях призвана обеспечить высокую маневренность использования высвобождаемого капитала в целях обеспечения дальнейшей финансовой стабилизации.

*Сочетание (или комбинирование).* Такая стратегия характерна для наиболее крупных предприятий (организаций) с широкой отраслевой и региональной диверсификацией операционной деятельности. Соответственно финансовая стратегия таких предприятий (организаций) различается в разрезе отдельных объектов стратегического управления, будучи подчинена различным стратегическим целям их развития.

2. В зависимости от масштаба поставленной цели и длительности горизонтов планирования выделяют:

*Генеральную финансовую стратегию*, которая может состоять из нескольких оперативных финансовых стратегий. Генеральная финансовая стратегия может разрабатываться на достаточно длительный промежуток времени, например год.

*Оперативная финансовая стратегия организации* конкретизирует генеральную стратегию на более коротком временном отрезке и разрабатывается, например, квартал, месяц, декаду. Длительность срока оперативного планирования при этом определяется производственной необходимостью.

*Стратегия выполнения отдельных стратегических финансовых задач* не имеет определена длительностью финансового планирования, но ограничена решением одной узкой стратегической задачи. Она подчинена решению генеральной или оперативной стратегии.

## **ТЕМА 2: ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **План лекции:**

- 2.1. Принципы разработки финансовой стратегии организаций.
- 2.2. Основные этапы разработки финансовой стратегии.

### **2.1 Принципы разработки финансовой стратегии организаций**

В основе разработки финансовой стратегии предприятия лежат принципы финансового стратегического управления. К числу этих принципов относятся (рисунок 2.1):

Основные принципы разработки финансовой стратегии предприятия
1. Рассмотрение предприятия как открытой системы, способной самоорганизации
2. Учет базовых стратегий операционной деятельности предприятия
3. Преимущественная ориентация на предпринимательский стиль стратегического управления финансовой деятельностью
4. Обеспечение гибкости финансовой стратегии
5. Выделение доминантных сфер стратегического финансового развития
8. Обеспечение альтернативности стратегического финансового выбора
7. Обеспечение постоянного использования результатов технологического прогресса в финансовой деятельности.
8. Обеспечение разработанной финансовой стратегии соответствующими структурой и организационной культурой
9. Ориентация на профессиональный аппарат финансовых менеджеров в процессе реализации финансовой стратегии
10. Учет уровня финансового риска в процессе принятия стратегических финансовых решений

**Рисунок 2.1. – Основные принципы разработки финансовой стратегии предприятия**

1. *Рассмотрение хозяйствующего субъекта как открытой социально-экономической системы, способной к самоорганизации.* Этот принцип стратегического управления состоит в том, что при разработке финансовой стратегии хозяйствующий субъект рассматривается как определенная система, полностью открытая для активного взаимодействия с факторами внешней среды. В процессе такого взаимодействия хозяйствующему субъекту присуще свойство обретения соответствующей пространственной, временной и функциональной структуры в условиях экономики рыночного типа, которое рассматривается как его способность к самоорганизации.

2. *Учет базовых стратегий операционной деятельности хозяйствующего субъекта.* Являясь частью общей стратегии экономического развития организации, 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 корпоративной стратегией.

Вместе с тем, финансовая стратегия сама оказывает существенное влияние на формирование стратегического развития операционной деятельности предприятия.

Это связано с тем, что основные цели операционной стратегии — обеспечение высоких темпов реализации продукции, рост операционной прибыли и повышение конкурентной позиции предприятия связаны с тенденциями развития соответствующего товарного рынка (потребительского или факторов производства). Если тенденции развития товарного и финансового рынков (в тех сегментах, где предприятие осуществляет свою хозяйственную деятельность) не совпадают, может возникнуть ситуация, когда стратегические цели развития операционной деятельности предприятия не могут быть реализованы в связи с финансовыми ограничениями. В этом случае соответственно корректируется операционная стратегия предприятия.

3 *Преимущественная ориентация на предпринимательский стиль* стратегического управления финансовой деятельностью, т.е. активный поиск эффективных управленческих решений по всем направлениям и формам финансовой деятельности.

4. *Выделение доминантных сфер стратегического финансового развития.* Этот принцип позволяет обеспечить выполнение 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 развития финансовой деятельности (рис. 2.2).

- Стратегия формирования финансовых ресурсов предприятия. Цели, задачи и основные стратегические решения этой доминанты финансовой стратегии должны быть направлены на финансовое обеспечение реализации корпоративной стратегии предприятия и соответственно подчинены ей.



Рисунок 2.2.– Доминантные сферы развития финансовой деятельности

- Инвестиционная стратегия. Параметры стратегического набора этого направления должны быть сориентированы на обеспечение инвестиционной

поддержки развития отдельных стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных единиц предприятия, а в целом составлять финансовую основу формирования важнейших направлений инвестиционной деятельности предприятия I стратегической перспективе.

- Стратегия обеспечения финансовой безопасности предприятия. Цели, задачи и важнейшие стратегические решения этой доминанты финансовой стратегии должны быть направлены на формирование и поддержку основных параметров финансового равновесия предприятия в процессе его стратегического развития.

- Стратегия повышения качества управления финансовой деятельностью предприятия. Параметры стратегического набора этой доминанты финансовой стратегии разрабатываются финансовыми службами предприятия и включаются в виде самостоятельного блока в корпоративную и отдельные функциональные стратегии предприятия.

5. *Обеспечение гибкости финансовой стратегии.* Будущему развитию финансовой деятельности предприятия всегда свойственна значительная неопределенность. Поэтому практически невозможно сохранить в неизменном виде разработанную финансовую стратегию предприятия на всех стадиях процесса ее реализации. Поэтому необходимо использовать высокий уровень гибкости разработанной финансовой стратегии, что представляет собой потенциальную возможность предприятия быстро корректировать или разрабатывать новые стратегические финансовые решения при изменившихся внешних или внутренних условиях осуществления финансовой деятельности.

Возможность своевременного маневрирования финансовыми ресурсами достигается при наличии на предприятии достаточного их размера в виде страховых резервов.

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.* Формируя финансовую стратегию, следует иметь в виду, что финансовая деятельность является главным механизмом обеспечения внедрения технологических нововведений, обеспечивающих рост конкурентной позиции предприятия на рынке. Поэтому 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. *Обеспечение разработанной финансовой стратегии предприятия соответствующим организационной структуре управления финансовой деятельностью и организационной культуре.* Важнейшим условием эффективной реализации финансовой стратегии являются соответствующие ей изменения организационной структуры управления и организационной культуры.

Предусматриваемые стратегические изменения в этой области должны быть составной частью параметров финансовой стратегии, обеспечивающих ее реализуемость.

9. *Ориентация на профессиональный аппарат финансовых менеджеров в процессе реализации финансовой стратегии.* Какие бы специалисты не привлекались к разработке отдельных параметров финансовой стратегии предприятия, ее реализацию должны обеспечивать подготовленные специалисты — финансовые менеджеры. Эти менеджеры должны быть ознакомлены с основными принципами стратегического управления, механизмом управления отдельными аспектами финансовой деятельности, владеть методами стратегического финансового контроллинга.

10. *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 должны приниматься и реализовываться с учетом различных вариантов по критерию минимизации уровня финансового риска

## **2.2 Основные этапы разработки финансовой стратегии и тактики**

Процесс разработки финансовой стратегии представляет собой формирование совокупности целенаправленных управленческих решений, обеспечивающих подготовку, анализ и оценку программы стратегического финансового развития предприятия. Этот процесс осуществляется на предприятии по следующим основным 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. Так как финансовая стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер, она 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. В условиях нынешнего развития экономики страны этот период не может быть слишком продолжительным и в среднем должен определяться рамками не более 3—5 лет.

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.

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. К таким параметрам можно отнести: уровень стратегического мышления собственников, управляющих и финансовых менеджеров предприятия; уровень знаний финансовых менеджеров о состоянии и предстоящей динамике важнейших элементов внешней среды; эффективность действующих на предприятии систем финансового анализа, планирования и контроля; в какой мере они сориентированы 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. Система стратегических целей должна обеспечивать выбор наиболее эффективных направлений финансовой деятельности; формирование достаточного объема финансовых ресурсов и оптимизации их состава; приемлемость уровня финансовых рисков в процессе осуществления предстоящей хозяйственной деятельности и т.п.

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. Это позволяет сформировать комплексную программу стратегического финансового развития предприятия.

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.

Реализация финансовой стратегии предусматривает разработку финансовой тактики.

**Финансовая тактика** – это конкретные методы и инструменты достижения поставленной цели в конкретных условиях экономического развития организации.

Изложенная последовательность основных этапов процесса разработки финансовой стратегии предприятия может быть уточнена и детализирована с учетом особенностей финансовой деятельности предприятия и уровня стратегического мышления его финансовых менеджеров.

## **ТЕМА 3 ФИНАНСОВАЯ СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ**

### **План лекции:**

- 3.1.** Сущность финансовой среды функционирования организаций.
- 3.2.** Финансовая среда непрямого влияния и непосредственного влияния.

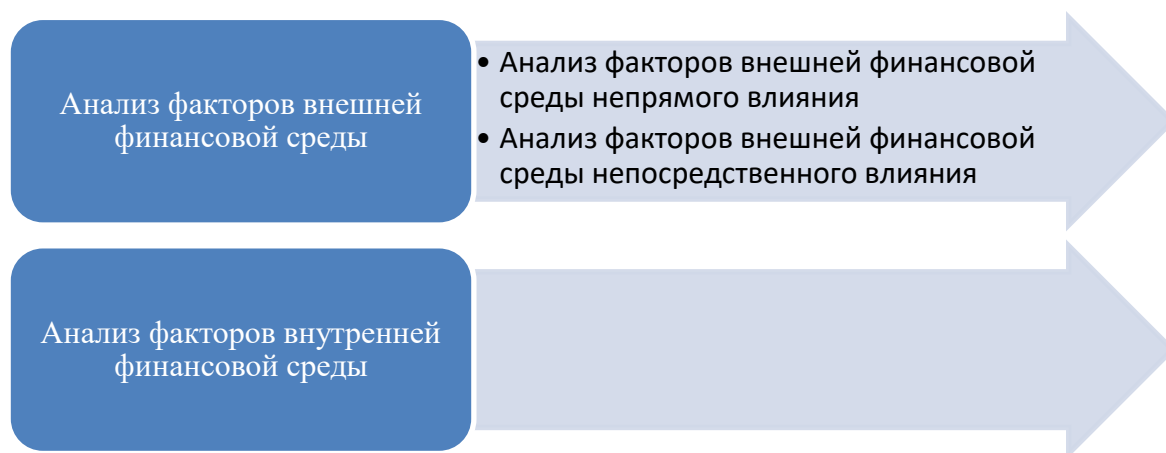
### **3.1. Сущность финансовой среды функционирования организаций.**

Современное функционирование сферы АПК можно представить как целостную систему отношений по поводу покупки товаров, производства и реализации сельскохозяйственной продукции, оказания услуг. Элементами такой системы выступают конкретные субъекты хозяйствования, занимающиеся разнообразным бизнесом. Средой, в которой существует бизнес, является

предпринимательская среда. Финансовая среда предпринимательства сельскохозяйственной продукции представляет совокупность хозяйствующих субъектов и других звеньев финансовой системы, действующих вне них и влияющих на возможности финансового менеджмента размещать денежные средства и получать доходы.

*Под финансовой средой функционирования хозяйствующего субъекта* понимается система условий и факторов, влияющих на результаты его финансовой деятельности.

Изучение финансовой среды функционирования организаций является одним из этапов проведения стратегического анализа и разработки финансовой стратегии. С учетом содержания направлений и объектов стратегического финансового анализа предметом его изучения является влияния факторов на финансовую деятельность предприятия. Комплексное представление стратегического финансового анализа финансовой среды хозяйствующего субъекта можно представить на следующем рисунке 3.1.



**Рисунок 3.1.– Комплексный анализ финансовой среды хозяйствующего субъекта**

### **3.2. Финансовая среда непрямого влияния и непосредственного влияния.**

Финансовая среда функционирования сельскохозяйственных организаций состоит из микросреды и макросреды.

Финансовая микросреда - характеризуется субъектами, имеющими непосредственное отношение к данному предприятию и к возможностям его руководства по увеличению доходов. В силу того, что финансовая микросреда характеризует совокупность субъектов и факторов, прямо воздействующих на финансовую деятельность хозяйствующего субъекта, ее часто называют внешней финансовой средой непосредственного влияния. В нее входят поставщики,

покупатели (клиенты), конкуренты, маркетинговые посредники, финансово-банковские организации, контактные аудитории и другие.

К контактными аудиториям относят группы лиц, которые с экономической стороны не имеют отношения к хозяйствующему субъекту, однако, они могут оказывать воздействие на производителя. К ним можно отнести местные органы власти, общественные организации, организации информации общественности и другие.

Макросреда - представлена более широким окружением оказывающим влияние на конъюнктуру рынка в целом, включая природный, технический, политический, экономический, демографический и культурный факторы.

Поскольку макросреда характеризует систему проявляемых на макроуровне условий и факторов, воздействующих на формы и результаты финансовой деятельности хозяйствующего субъекта в долгосрочной перспективе, прямой контроль над которыми она осуществлять не имеет возможности, ее часто называют внешней финансовой средой непрямого влияния. Зависит от государственной финансовой политики и государственного регулирования финансовой деятельности предприятия, технологического прогресса в сфере управления и финансовой деятельности, уровня подготовки финансовых специалистов в системе среднего и высшего образования и других макрообразующих факторов.

## **ТЕМА 4: АНАЛИЗ В ПОСТРОЕНИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

### **План лекции:**

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

### **4.1 Анализ факторов внешней финансовой среды непрямого влияния**

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

выявления особенностей и возможных направлений ее развития в перспективном периоде.

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

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

**PEST-анализ** (иногда обозначают как STEP) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на деятельность организации. Политические факторы изучаются потому, что они воздействуют на законодательные органы власти, которые в свою очередь определяют внешнее воздействие на деятельность хозяйствующего субъекта и получение им ключевых ресурсов для развития. Основная причина изучения экономики — это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

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

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

отрасли; какова доля функции научно-исследовательской работы и научно-технической работы в деятельности предприятия?



Рисунок 3.2.– Схема аббревиатура PEST-анализа

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

Рассмотрим состав важнейших факторов:

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

**В социально-культурной среде** на развитие финансовой деятельности предприятия наибольшее влияние оказывают образовательный и культурный уровень трудоспособного населения; уровень подготовки специалистов в области

финансовой деятельности в системе высшего образования; отношение населения к осуществляемым рыночным реформам.

**В технологической среде** наибольшее влияние на стратегическое финансовое развитие предприятия оказывают инновации в сфере технических средств управления, финансовых технологий и инструментов.

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне.

Общая схема проведения PEST-анализа представлена ниже.

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

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

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

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

Суммарная оценка указывает на степень готовности компании реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

При количественном варианте оценки следует учитывать, что:

- весовой коэффициент должен отражать степень вероятности наступления события;

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

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

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

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

Политика	Экономика
1., 2.,3.,4...	1., 2.,3.,4...
Социум	Технология
1., 2.,3.,4....	1., 2.,3.,4....

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

Таблица 3.2.–Градация факторов по 9-бальной шкале

№ п/п	Значимые факторы внешней среды, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия	Оценка (по 9-бальной шкале)
-------	---	-----------------------------

		Сейчас	Через 3–5 г.
	1. Политические факторы		
1.		9	6
2.		8	5
3.		7	4
4.		6	3
	2. Экономические факторы		
1.		8	8
2.		7	5
3.		5	7
4.		5	5
	3. Социальные факторы		
1.		8	9
2.		8	4
3.		4	6
4.		7	8
	4. Технологические факторы		
1.		9	5
2.		5	5
3.		4	4
4.		4	8

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

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

**S**trengths (сильные стороны),

**W**eaknesses (слабые стороны),

Opportunities (возможности),  
Threats (угрозы).).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблица 3.5.– Влияние возможностей на организацию

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

Полученные внутри матрицы 9 полей имеют для организации разное значение. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ», «СС» имеют большое значение для организации и их надо обязательно использовать. Возможности других полей не заслуживают внимания.

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

Таблица 3.6.–Влияние угроз на организацию

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

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

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

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

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

#### **4.2 Анализ факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния**

*Анализ факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния также базируется на SWOT--анализе. Предварительным условием осуществления*

стратегического финансового анализа по этому виду среды функционирования предприятия является группировка субъектов финансовых отношений с хозяйствующим субъектом, с одной стороны, и выделение основных факторов, влияющих на их эффективность этих отношений в стратегическом периоде, с другой.

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

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

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

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

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

Доминантные сферы стратегического финансового анализа	Факторы внешней финансовой среды непрямого влияния
I. Потенциал формирования финансовых ресурсов предприятия	1.Конъюнктура рынка ценных бумаг. 2.Конъюнктура кредитного рынка 3.Существующая практика предоставления коммерческого кредита покупателям. 4.Состав кредитных продуктов коммерческих банков и небанковских финансовых институтов. 5.Кредитная политика коммерческих банков
II. Уровень эффективности инвестиций предприятий	
III. Уровень финансовой безопасности	1. Уровень стабильности коммерческих связей с покупателями продукции. 2. Конъюнктура страхового рынка. 3. Состав страховых продуктов страховых компаний. 4. Уровень развития рынка производных ценных бумаг.

<p>IV. Уровень качества управления финансовой деятельностью предприятия</p>	<p>1. Уровень прозрачности финансового рынка.  2. Эффективность коммуникативных связей предприятия с контрагентами по финансовой деятельности.  3. Характер логистических связей предприятия с контрагентами в системе финансового рынка.  4. Возможность использования альтернативных финансовых инструментов в процессе осуществления отдельных видов финансовых операций</p>
---	---

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

### 4.3 Методы при разработке финансовой стратегии организаций

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

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

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

метод динамики;

корреляционно-регрессионный анализ;

расчетно-аналитический метод;

детерминированный факторный анализ;

экономико-математического моделирования;

и др.

К финансовым методам планирования:

*Сравнительный финансовый анализ* базируется на сопоставлении значений отдельных групп аналогичных показателей между собой. В процессе использования этого метода стратегического финансового анализа рассчитываются размеры абсолютных и относительных отклонений сравниваемых показателей. В разработке финансовой стратегии наибольшее распространение получили следующие методы сравнительного финансового анализа.

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

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

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

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

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

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

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

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

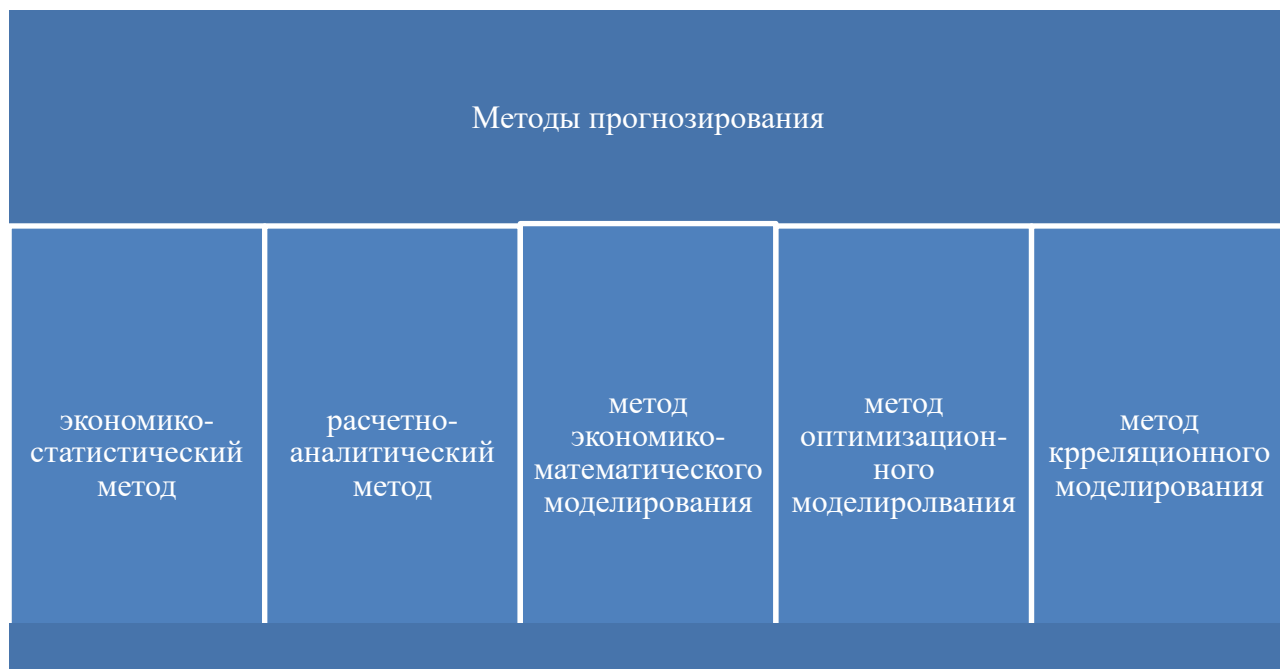
*Расчетно-аналитический метод.* Его сущность состоит в прямом расчете количественных значений прогнозируемых показателей на основе использования соответствующих норм и нормативов. В стратегическом финансовом менеджменте этот метод используется при прогнозировании суммы амортизационного потока (на основе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

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

*Метод оптимизационного моделирования.* Его сущность заключается в оптимизации конкретного прогнозируемого показателя в зависимости от ряда условий его формирования. Этот метод используется в стратегическом

финансовом менеджменте при прогнозировании структуры капитала, чистой прибыли и некоторых других показателей.

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



**Рисунок 6.2.–Методы прогнозирования**

## **ТЕМА 5: ОЦЕНКА ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

### **План лекции:**

- 5.1. Виды моделей и оценка стратегической финансовой позиции организации
- 5.2. Стратегии финансового управления, минимизирующие финансовые риски.

### **5.1. Виды моделей стратегической финансовой позиции организации**

Комплексная оценка стратегической финансовой позиции организации обобщает результаты анализа финансовой среды ее деятельности. Такая оценка позволяет:

четко установить основные особенности финансовой деятельности в данной организации, оценить достигнутые результаты управления финансовыми ресурсами, входящими и исходящими денежными потоками;

выявить проблемные зоны в финансовом развитии организации и системе управления его финансовой деятельностью;

объективно оценить возможности предстоящего финансового развития организации с учетом факторов внешней и внутренней среды;

определить начальные позиции стратегических финансовых инициатив организации.

Результаты оценки отдельных факторов в процессе изучения отдельных факторов с помощью PEST-анализа и SWOT-анализа (с углублением отдельных оценок в процессе использования других методов стратегического анализа) были положены в основу модели стратегической финансовой позиции предприятия. 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 таблице 5.1.

Таблица 5.1. –Форма модели стратегической финансовой позиции организации

Доминантные сферы и сегменты стратегического финансового развития организации	Позиции			Возможности	Угрозы
	Сильная	Нейтральная	Слабая		
I. Потенциал формирования финансовых ресурсов предприятия					
II. Уровень эффективности инвестиций предприятий					
III. Уровень финансовой безопасности					
IV. Уровень качества управления финансовой деятельностью предприятия					

Таблица 5.2. составляется на заключительном этапе стратегического финансового анализа по результатам формы модели стратегической финансовой позиции

Таблица 5.2.– Матрица возможных стратегических направлений финансового развития организации

Влияние финансовой среды	Позиция		
	сильная	нейтральная	слабая
	Ф-1 «Сила и возможности»	Ф-2 «Стабильность и возможности»	Ф-3 «Слабость и возможности»

<p>Благоприятные возможности</p>	<p>характеризует возможность предприятия осуществлять наступательную агрессивную финансовую стратегию, в частности, активно поддерживать базовую корпоративную стратегию "ускоренного роста".</p>	<p>характеризует возможность осуществления наступательной агрессивной финансовой стратегии, Такая финансовая стратегия предприятия совместима с такими базовыми корпоративными его стратегиями, как "ускоренный рост" и "ограниченный рост".</p>	<p>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".</p>
<p>Угрозы</p>	<p>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".</p>	<p>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)".</p>	<p>Ф-6 «Слабость и угрозы» ориентирует предприятие на выбор исключительно оборонительной антикризисной финансовой стратегии, в наибольшей степени корреспондирующей с базовой корпоративной стратегией "сокращение (сжатие)".</p>

предприятия с целью установления матрицы возможных стратегических направлений финансового развития организации

Слева выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которых соответственно вносятся все выявленные на ранних этапах анализа сильные и

слабые стороны организации. В верхней части матрицы выделяется позиция организации. В отношении тех позиций, которые принадлежат к позициям Ф-1 и Ф-2, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для других позиций Ф-3 стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если позиция на поле Ф-4, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для позиции Ф-6 стратегия должна предполагать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

## **5.2. Стратегии финансового управления, минимизирующие финансовые риски.**

После определения основной стратегической финансовой позиции, которой рекомендуется придерживаться хозяйствующему субъекту, целесообразно рассмотреть и рекомендовать к реализации стратегию, позволяющую минимизировать финансовые риски организации.

В практике антикризисного управления организациями выделяют четыре основные стратегии снижения рисков.

**1. Стратегия локализации** предполагает создание венчурных предприятий или специальных структур (например, независимый филиал) для проведения рискованных сделок. Венчурная компания – это предприятие, которое занимается различными инновациями во всех сферах жизни. Стратегию локализации обычно осуществляют крупные субъекты предпринимательской деятельности, нацеленные на проведение различных видов операций, в том числе и рискованных.

Например, крупная организация планирует осуществить выгодную, но рискованную сделку. С целью минимизации финансовых рисков от проведения этой сделки она может создать независимый филиал с определенным уставным капиталом, объем которого намного меньше уставного капитала головной организации, и поручить ему выполнение обязательств по этой сделке. В случае положительного результата от проведения финансовой операции организация получает прибыль, в случае неудачи филиал обанкротится, а головной компании это не коснется. Эта стратегия часто используется в зарубежной практике в случае высокого таможенного риска.

**2. Стратегия уклонения** выражается в уклонении от риска путем избежания или переложения его на другой субъект. При этом применяют следующие приемы снижения финансовых рисков:

- избежание;
- переложение риска на контрагента (аутсорсинг);

- страхование;
- хеджирование.

*Избежание* финансовых рисков заключается в разработке мероприятий, благодаря которым полностью исключается возможность наличия коммерческих видов финансового риска. Избежание финансовых рисков может быть выражено в виде отказа от осуществления финансовых операций, уровень риска по которым чрезмерно высок и не соответствует критериям финансовой политики предприятия.

***Переложение риска на контрагента (аутсорсинг – outsourcing: out – внешний, находящийся за пределами, source – источник)*** – комплекс мероприятий, направленных на передачу предприятием определенных процессов и функций другой организации. В общем аутсорсинг – это использование чужих ресурсов. Использование аутсорсинга возможно, когда:

партнер в высокой степени заинтересован в заключении контракта и проведении операции с данной организацией, готов принять на себя все риски по ее осуществлению;

партнер – крупная, давно функционирующая на рынке корпорация, принимающая на себя все риски по сделке, так как в любом случае, даже при наступлении рискованной ситуации, она покроет затраты и за счет больших оборотов получит прибыль.

***Страхование*** представляет собой возмещение части или полной стоимости застрахованного объекта при наступлении страхового случая. Страхование способствует минимизации финансовых рисков в виде недополученных доходов и прибыли организации. Под страховым риском понимается вероятность наступления ущерба, под страховым случаем – событие, после наступления которого страховщик должен выплатить страхователю сумму страхового возмещения. К страхуемым рискам относят:

имущественные риски, т. е. вероятность потери активов в результате каких-либо стихийных бедствий, болезней основного стада сельскохозяйственных животных и т. д.;

личные риски, т. е. вероятность возникновения потерь в результате преждевременной смерти, нетрудоспособности человека и т. д.;

риски ответственности, т. е. вероятность возникновения потерь из-за профессиональных ошибок.

***Хеджирование*** – это процесс, позволяющий избежать инфляционных и других видов ценового риска при совершении операций на биржах (товарных, валютных и фондовых).

На практике хеджирование осуществляется за счет:

- проведения фьючерсных валютных сделок (заключается договор, в соответствии с которым уполномоченный банком по просьбе клиента производит покупку на валютной бирже по текущему курсу обязательства по выплате указанной клиентом валюты к сроку предстоящего платежа);

- осуществления фьючерсных операций (срочных сделок купли-продажи товаров на международной товарной бирже по фиксированной цене с исполнением обязательств через определенный отрезок времени);

- продажи фьючерсных контрактов (короткое хеджирование) и покупки фирмой фьючерсных контрактов (длинное хеджирование). Так, приобретая товар (валюту) с целью поставки его в будущем периоде, хозяйствующий субъект одновременно производит продажу фьючерсных контрактов на аналогичное количество товаров (валюты). В результате данной сделки и изменения рыночных цен он понесет потери как покупатель реального товара в виде снижения дохода от реализации, но получит выигрыш в таком же размере как продавец фьючерсных контрактов;

- включения в международный контракт валютных оговорок (условий, в соответствии с которыми сумма платежа изменяется пропорционально изменению курса валюты платежа по отношению к курсу валюты оговорки);

- проведения сделок с опционами, т. е. контрактными обязательствами на право покупки или продажи товара по цене, установленной в момент заключения сделки в течение оговоренного периода.

**3. Стратегия распределения рисков** выражается диверсификацией. **Диверсификация** представляет собой процесс распределения капитала между различными объектами вложения, между разнообразными видами деятельности. Например, приобретение инвестором акций четырех разных акционерных обществ вместо акций одного общества увеличивает вероятность получения им среднего дохода в 4 раза и соответственно в 4 раза снижает степень риска.

Диверсификация на практике осуществляется в виде:

- распределения рисков в пространстве;
- распределения рисков во времени.

Стратегия распределения рисков в пространстве предполагает поиск и развитие деловых отношений данной компании с большим количеством партнеров с тем, чтобы в случае необходимости разрыва отношений с одним из них компания не обанкротилась.

*Диверсификация* финансовых рисков также может проявляться:

- в выборе вида валюты при проведении внешнеэкономических операций;
- в размещении временно свободных денежных средств в различные ценные бумаги;
- в размещении временно свободных денежных средств на депозитное хранение в нескольких банках;
- в использовании альтернативных возможностей получения дохода от различных финансовых операций.

Стратегия распределения рисков во времени означает, что проведение производственных, финансовых операций следует осуществлять в течение всего года. Например, если компания занимается реализацией сельскохозяйственной продукции в основном осенью, то, распределив продажи данной продукции в течение всего года, она, скорее всего, увеличит свою прибыль, так как высока вероятность повышения цен на сельскохозяйственную продукцию весной ввиду ее нехватки, с одной стороны, а с другой – организация получает возможность равномерно в течение года использовать денежные средства от реализации.

Благодаря диверсификации невозможно полностью свести инвестиционный риск к нулю, так как на предпринимательство и инвестиционную деятельность

хозяйствующего субъекта оказывают влияние внешние факторы, которые затрагивают финансовую деятельность всех инвестиционных институтов, банков, финансовых компаний, а не отдельных хозяйствующих субъектов. К таким факторам относят инфляцию и дефляцию, изменение учетной ставки рефинансирования Национального банка Республики Беларусь, изменение процентных ставок по депозитам, кредитам в коммерческих банках и т. д.

**4. Стратегия компенсации** предполагает самостоятельное создание предприятием источников компенсации убытков в случае наступления тех или иных рисков ситуаций.

Стратегия компенсации относится к политике самострахования. **Самострахование** представляет собой запланированное принятие на себя риска.

**Страхование** финансовых рисков проявляется:

- в формировании соответствующей «премии за риск»;
- в обеспечении компенсации возможных финансовых потерь за счет предусматриваемой системы штрафных санкций;
- в преодолении негативных финансовых последствий за счет резервирования части финансовых ресурсов.

Сущность первого направления заключается в требовании дополнительного дохода по рисковым операциям – сверх того уровня, который могут принести безрисковые финансовые операции.

Второе направление предусматривает расчет и включение в условия контрактов необходимых размеров штрафов, пени, неустоек и других форм финансовых санкций в случае нарушения обязательств, например, несвоевременных платежей по долговым обязательствам, процентам, расчетам за продукцию и т. п. Размер штрафных санкций должен в полной мере компенсировать финансовые потери предприятия в связи с неполучением расчетного дохода, инфляцией, снижением будущей стоимости денег.

Третье направление – резервирование части финансовых ресурсов, которое позволяет обеспечить внутреннее страхование финансовых рисков по тем операциям, по которым возмещение потерь не может быть возложено на партнеров. Оно осуществляется:

- формированием страхового, резервного фондов организации в размере, предусмотренном в уставе;
- образованием нераспределенного остатка прибыли – своего рода резерва финансовых ресурсов, направляемого в необходимых случаях на ликвидацию негативных последствий отдельных финансовых рисков.

Стратегия компенсации также может включать создание кэптивных компаний и страховых пулов.

**Кэптивная компания** – это компания, образованная в виде дочерней фирмы крупной организации за счет ее регулярных отчислений от прибыли для компенсации ущерба в случае наступления рисков ситуации. В зарубежной практике эти отчисления не подлежат налогообложению.

**Страховой пул** – это форма объединения нескольких компаний для совместного страхования от того или иного риска с целью создания компенсационного фонда

для обеспечения финансовой устойчивости его участников на условиях их солидарной ответственности.

К приемам снижения финансового риска, ранее не указанным, относят лимитирование и минимизацию.

*Лимитирование* финансовых рисков – применение соответствующих финансовых нормативов по финансовым операциям, которые могут выходить за пределы уровня допустимого риска.

В качестве примера финансовых нормативов можно привести предельный размер заемных средств в хозяйственном обороте.

*Прием минимизации* финансовых рисков применяется тогда, когда их нельзя избежать полностью. Сведением к минимуму финансовых потерь может способствовать:

- получение от партнеров определенных гарантий в виде поручительства, страхования и т. п. при предоставлении им коммерческого или потребительского кредита;

- сокращение перечня обстоятельств непреодолимой силы (пожара, стихийных бедствий и т. п.) в контрактах с покупателями продукции, благодаря чему снижается риск возникновения безнадежной дебиторской задолженности, и др.

Менеджер хозяйствующего субъекта при выборе одного из вариантов финансовых действий должен исходить из следующих принципов:

- нельзя рисковать больше, чем это позволяет собственный капитал;
- надо думать о последствиях риска;
- нельзя рисковать многим ради малого.

Сущность первого принципа состоит в том, что прежде чем осваивать капитал для производственного процесса, инвестор должен:

а) определить максимально возможный объем убытка по данному риску;

б) сопоставить его с объемом вкладываемого капитала;

в) сравнить его со всеми собственными финансовыми ресурсами и определить, не приведет ли потеря этого капитала к банкротству предприятия.

Реализация второго принципа требует, чтобы инвестор оценил уровень финансового риска и принял решение об отказе от риска, о принятии риска на свою ответственность или о передаче риска на ответственность другому лицу.

Действие третьего принципа проявляется в том, что инвестор не может принимать на себя риск, если размер убытка относительно велик по сравнению с экономией на страховом взносе.

## **ТЕМА 6. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**План лекции:**

- 6.1. Финансовое планирование и прогнозирование при разработке финансовой стратегии организации
- 6.2. Виды финансовых планов, прогнозов.
- 6.3. Этапы финансового прогнозирования
- 6.4. Методы расчета планируемых показателей.

## **6.1 Финансовое планирование и прогнозирование при разработке финансовой стратегии организации**

В рыночной экономике каждое действие хозяйствующего субъекта сопряжено с рисками. Их минимизация, стабилизация функционирования организаций и получение ими положительных финансовых результатов во многом обеспечивается применением финансового планирования.

Финансовое планирование – важная составная часть планирования деятельности предприятия в целом, позволяет предвидеть потребность в ресурсах и рационально их распределить. Благодаря финансовому планированию менеджеры осуществляют управление деятельностью, направленной на разработку системы финансовых планов и плановых показателей (нормативов) по обеспечению предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности.

Основным его назначением является:

*с одной стороны*

- обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами всех видов деятельности;
- определение направлений эффективного вложения капитала;
- выявление внутрихозяйственных резервов увеличения доходов предприятия;
- соблюдение интересов акционеров и инвесторов;
- установление рациональных финансовых взаимоотношений с бюджетом, внебюджетными фондами, кредитными, страховыми организациями и работниками предприятия;
- контроль над финансовым состоянием предприятия, целесообразностью планируемых хозяйственных операций.

*С другой стороны* финансовое планирование служит хорошей рекламой предполагаемого бизнеса и является инструментом привлечения денежных средств. Он должен доказывать, что вложенные инвестором деньги будут возвращены с прибылью.

Финансовое планирование осуществляется в следующей последовательности:

1. Обоснование и определение основной цели финансового планирования, а также задач на каждом участке финансовой деятельности.
2. Упорядочение последовательности действий.

2.1. Выбор и обработка информации о состоянии всех ресурсов на начало планового периода, о факторах внешней среды и рыночной конъюнктуры.

2.2. Определение основных тенденций прошлого периода (объема произведенной и реализованной продукции, финансовых результатов, движения денежных потоков).

2.3. Обзор и анализ факторов неопределенности и риска. Чем больше таких факторов, тем выше необходимость разработки тщательно продуманных планов во избежание убытка.

2.4. Выбор методики расчетов и обоснование нескольких вариантов плановых заданий осуществляется исходя из предполагаемых финансовых результатов.

3. Осуществление контроля за выполнением финансовых заданий.

## 6.2 Виды финансовых планов, прогнозов

Финансовые планы бывают в зависимости от длительности периода планирования делятся на текущие, оперативные и перспективные.

*Текущие* планы составляются на период с поквартальной разбивкой на основе детальных расчетов.

Бизнес-план развития состоит из следующих основных разделов:

"Резюме";

"Характеристика организации и стратегия ее развития";

"Описание продукции",

"Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга";

"Производственный план";

"Организационный план";

"Инвестиционный и инновационный план";

"Энергосбережение";

"Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности";

"Показатели эффективности деятельности организации".

"Разработка мероприятий по повышению эффективности работы организации"

Финансовый аспект бизнес-плана включает расчеты затрат на производство и реализацию продукции, инвестиционных источников, прибыли и ее распределения, потоков денежных средств, показателей эффективности проекта. Эти расчеты содержатся в разделах "Инвестиционный и инновационный план"; "Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности"; "Показатели эффективности деятельности организации".

В разделе "*Инвестиционный и инновационный план*" приводятся: краткая характеристика инвестиционных проектов, реализация которых будет продолжена или начата в планируемом периоде, результаты реализации проекта (выпуск новой продукции, повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, увеличение объемов производства, улучшение условий труда,

снижение энерго- и материалоемкости продукции, замена активной части основных производственных фондов, внедрение новых и высоких технологий и иные результаты), описание основных средств, планируемых к приобретению.

Важным моментом в этом разделе является определение и обоснование источников финансирования всех намеченных инвестиционных мероприятий. При привлечении в качестве источников финансирования кредитов банков, мер государственной поддержки указываются имеющиеся кредитные соглашения, решения органов государственного управления, Правительства Республики Беларусь, Президента Республики Беларусь.

*Целью раздела "Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности"* является обоснование оптимального варианта организации производства, позволяющего получить наилучший финансовый результат. Назначение финансового планирования состоит в определении на предстоящий период величины источников поступлений доходов, сумм расходов и отчислений, сбалансирование, а также активное воздействие на выработку реальной стратегии бизнеса на основе глубокого анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на его развитие и сокращение длительности оборота капитала.

Финансовый план включает расчеты и обоснования: баланс доходов и расходов, расчет прибыли от реализации продукции, чистой прибыли и направлений ее использования, расчет потока денежных средств. В этом разделе также освещаются вопросы имущественной и организационно-правовой реструктуризации, если в планируемом периоде намечается изменение формы собственности либо доли собственников в совместном капитале коммерческой организации.

Состоит из следующих таблиц: «Расчет прибыли», «Расчет потока денежных средств по организации», «Проектно-балансовая ведомость по организации», «Инвестиции в основной капитал и источники финансирования», «Перечень инвестиционных проектов и источники их финансирования».

При подготовке раздела *"Показатели эффективности деятельности организации"* используют комплексную систему показателей, включающую основные финансовые показатели работы коммерческой организации (объем производства продукции, выручка от реализации продукции, себестоимость реализованной продукции, прибыль от реализации продукции, чистая прибыль, сумма просроченной кредиторской и дебиторской задолженности на конец соответствующего планируемого периода, ее удельный вес в общей сумме соответственно кредиторской или дебиторской задолженности, запасы готовой продукции на конец планируемого периода к среднемесячному объему производства промышленной продукции, уровень рентабельности реализованной продукции, уровень рентабельности продаж), а также показатели, характеризующие финансовое состояние и платежеспособность коммерческой организации (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами).

В данном разделе устанавливаются целевые показатели, по которым определяется выполнение либо невыполнение бизнес-плана развития. К таким показателям относятся выручка от реализации продукции и уровень рентабельности реализованной продукции или уровень рентабельности продаж. Состоит из следующих таблиц: «Просроченная кредиторская задолженность, подлежащая реструктуризации в очередном году», Проектно-балансовая ведомость по организации и другие.

*Оперативные* составляются на периоды краткосрочного характера, длительность которых определяется производственной необходимостью.

*Перспективные* (долгосрочные) планы составляются на 3-5 лет, позволяют лучше предвидеть развитие предприятия в будущем.

Перспективное финансовое планирование включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование его финансовой деятельности. Финансовая стратегия – это особая область финансового планирования. Она является составной частью общей стратегии экономического развития и должна быть согласована с целями и направлениями, сформулированными в общей стратегии. Вместе с тем, финансовая стратегия оказывает влияние на общую стратегию предприятия, поскольку изменение ситуации на финансовом рынке влечет за собой корректировку финансовой, а затем и общей стратегии развития предприятия.

Процесс формирования финансовой стратегии включает в себя следующие этапы:

- определение периода реализации стратегии;
- анализ факторов внешней финансовой стратегии предприятия;
- формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия;
- разработка финансовой политики предприятия по конкретным направлениям: налоговой, дивидендной, инвестиционной и т.д.;
- оценка разработанной финансовой стратегии.

Таким образом, финансовая стратегия предполагает определение долгосрочных целей финансовой деятельности и выбор наиболее эффективных способов их достижения. Большое значение при формировании финансовой стратегии имеет учет факторов риска. Примером стратегического финансового плана может быть «Инвестиционный план»

**Оперативное финансовое планирование** дополняет текущее. Это связано с тем, что финансирование плановых мероприятий должно осуществляться за счет заработанных предприятием средств, что требует эффективного контроля за формированием и использованием финансовых ресурсов.

Оперативное финансовое планирование включает составление платежного календаря, кассового плана, а также расчет потребности в краткосрочном кредите.

Платежный календарь – основной оперативный финансовый план, целью которого является управление денежными потоками предприятия. С помощью платежного календаря определяются конкретные сроки поступления денежных средств и платежей в краткосрочном периоде. Платежный календарь может

составляться на месяц, декаду, неделю и даже один день в зависимости от специфики предприятия и экономической целесообразности.

Платежный календарь позволяет предприятию решить следующие задачи:

- обеспечение синхронности денежных поступлений и предстоящих расходов предприятия;

- формирование информационной базы о движении денежных потоков;

- ежедневный учет изменений в информационной базе;

- анализ неплатежей и организация мероприятий по их преодолению;

- расчет потребности в краткосрочном кредите в случаях превышения обязательств над поступлением денежных средств;

- определение (по суммам и срокам) временно свободных денежных средств с целью их выгодного вложения.

Притоки и оттоки денежных средств в платежном календаре должны быть сбалансированы. Правильно составленный платежный календарь позволяет выявить финансовые ошибки, недостаток платежных средств, наметить соответствующие мероприятия и, таким образом, избежать финансовых затруднений.

Установленной формы платежного календаря нет. Наиболее развернутая его форма содержит: начальное сальдо; поступление денежных средств; расходование средств; сальдо за период; конечное сальдо; минимально допустимое сальдо (соответствует оплате реализации продукции в планируемом периоде); недостаток средств (-); излишек средств (+).

Если поступления средств вместе с переходящим остатком превышают расходы, то планируется излишек денежных средств. В следующем периоде это отразится в переходящем остатке денег, который по своему экономическому содержанию выступает в качестве денежных сбережений. Этот остаток может стать источником роста доходов предприятия в виде процента по банковским депозитам или дохода по банковскому векселю.

Если расходы превышают поступления вместе с переходящим остатком, то в платежном календаре отражается их недостаток. В этом случае необходимо найти дополнительные источники средств или перенести часть не первоочередных платежей на следующий календарный период.

Предприятия могут составлять платежные календари и по видам деятельности: основной, инвестиционной, финансовой (для крупных предприятий, холдингов). Такая дифференциация повышает качество управления денежными потоками и более тесную связь платежного календаря и плана движения денежных средств.

Возможно также составление более узких платежных календарей. Так, по основной деятельности могут составляться: налоговый календарь; календарь выплаты заработной платы; календарь обслуживания банковских кредитов и др.

### **6.3 Этапы финансового прогнозирования**

Исходной точкой перспективного финансового планирования является финансовое прогнозирование. Сущность финансового прогнозирования состоит в изучении возможного финансового состояния предприятия и отдельных его показателей – прибыли, доходов от ценных бумаг и других на длительную перспективу. В отличие от планирования задачей прогнозирования не является реализация разработанных прогнозов на практике, так как они представляют собой лишь предвидение возможного состояния объекта в будущем. Прогнозирование базируется на разработке альтернативных финансовых показателей и параметров, использование которых при сложившихся тенденциях изменения ситуации на рынке позволяет определить один из вариантов развития финансовой ситуации.

На практике разрабатываются три основных финансовых прогноза:

- прогноз отчета о прибылях и убытках;
- прогноз движения денежных средств;
- прогноз бухгалтерского баланса.

В основе разработки этих прогнозов лежит определение объемов будущих продаж (выручки от реализации). Это необходимо для организации производственного процесса, эффективного распределения средств, контроля над запасами. Прогноз объемов продаж позволяет получить представление о доле рынка, которую предприятие предполагает завоевать своей продукцией.

Прогноз объема продаж целесообразно разрабатывать на три года: в первый год с разбивкой по месяцам, во второй – по кварталам; а в третий – в целом на год. Такой подход обусловлен тем, что в первый год известны потребители продукции, расчеты на второй и третий годы носят характер прогнозов, которые составлены на основе маркетинговых исследований.

Прогнозы объемов продаж выражаются как в денежных, так и в натуральных единицах и дают возможность определить влияние цен, объемов производства и инфляции на потоки наличных денежных средств предприятия. Прогноз продаж по конкретному виду продукции содержит следующие показатели: объем продаж в натуральном выражении; цену единицы продукции; индекс цен; объем реализации в денежном выражении.

Прогноз объема реализации сложен тем, что требует достаточно точного определения объема продаж в натуральном выражении и цен. Для этого изучаются рынки сбыта, тенденции отраслевого развития, конкуренты, учитывается инфляция и ценообразующие факторы. От точности этого прогноза зависит вложение средств в производство, инвестиционные и другие расходы, так как выручка является основным источником поступления денежных средств.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках позволяет определить величину прибыли в предстоящем периоде. При проведении прогнозного анализа прибыли на практике широко используется метод «издержки – объем – прибыль» или анализ безубыточности. Этот метод позволяет определить объемы производства и реализации продукции с точки зрения их безубыточности, а также принимать решения о целевых размерах прибыли. Сущность метода заключается в определении такого объема продаж, начиная с которого предприятие получает прибыль. При этом издержки предприятия равны его доходам. Точка окупаемости

затрат (точка безубыточности) определяется как в натуральных, так и в денежных единицах.

Этот метод позволяет повысить гибкость финансового планирования и снизить финансовый риск за счет изменения соотношения постоянных и переменных издержек.

Прогноз движения денежных средств – это финансовый документ, отражающий движение денежных потоков по видам деятельности: текущей, инвестиционной и финансовой. Разграничение направлений деятельности позволяет повысить результативность управления денежными потоками.

Прогноз движения денежных средств позволяет определить источники их поступления и направления использования. Прогнозные данные и отчетная информация дают возможность оценить будущие денежные потоки и, на этой основе, перспективы развития предприятия и его будущие финансовые потребности.

На основе прогноза движения денежных средств можно оценить синхронность их поступления и расходования с целью обеспечения платежеспособности предприятия.

Финансирование инвестиций включается в прогноз после их технико-экономического обоснования. Будущие денежные потоки при планировании долгосрочных инвестиций и источников их финансирования рассматриваются с позиции временной ценности денег на основе методов дисконтирования для получения соизмеримых результатов.

Прогноз движения денежных средств оформляется в виде баланса и состоит из двух разделов: приток денежных средств и отток денежных средств. Первый раздел включает: доходы от основной деятельности; банковские кредиты и займы; доходы от эмиссии ценных бумаг; прочие поступления; итого денежных поступлений.

Во втором разделе отражается направление денежных средств на оплату приобретаемых активов, работ, услуг; на погашение кредитов и займов, процентов по ним; на оплату труда; выплату дивидендов; на уплату налогов и т.д.

Прогнозный баланс активов и пассивов составляется, как правило, только для первого года реализации бизнес-плана. Он имеет форму бухгалтерского баланса, в котором на начало и конец периода отражаются прогнозные статьи долгосрочных и краткосрочных активов (актив баланса) и капитал и обязательства, долгосрочные и краткосрочные обязательства (пассив баланса).

Прогнозный баланс активов и пассивов разрабатывается с целью подтверждения ликвидности предприятия. Он может быть истребован банками, кредитующими инвестиционный проект или программу предприятия. Составляется прогнозный баланс, как правило, на крупных предприятиях, привлекающих большие объемы инвестиционных ресурсов. По сравнению с прогнозом отчета о прибылях и убытках, который показывает динамику финансовых операций предприятия, прогнозный баланс отражает фиксированную, статическую картину состояния активов и пассивов предприятия на определенную дату.

Проведя необходимые корректировки, рассчитывают, сколько пассивов не хватает, чтобы покрыть необходимые активы. Это и будет необходимая сумма дополнительного внешнего финансирования.

Данной методике соответствует следующая формула для расчета потребности в дополнительном финансировании (ДФ):

$$Дф = Аф \alpha - Пф \alpha - Рп Вф ( 1 + \alpha ) ( 1 - \delta ) , \quad (6.1)$$

где Аф — изменяемые активы отчетного баланса;

$\alpha$ - прогнозируемый темп роста объема продаж;

Пф — изменяемые пассивы отчетного баланса;

Рп — чистая рентабельность продаж;

Вф — выручка отчетного периода;

$\delta$ - норма распределения чистой прибыли на дивиденды.

Из формулы видно, что потребность во внешнем финансировании тем больше, чем больше нынешние активы и темп роста выручки и норма распределения чистой прибыли на дивиденды, и тем меньше, чем больше нынешние пассивы и чистая рентабельность реализованной продукции.

Точные данные о необходимых объемах внешнего финансирования формула дает в случае, когда предприятие работает с полной загрузкой мощностей и процент увеличения стоимости основных средств совпадает с процентом увеличения объемов производства и реализации продукции.

В данную формулу могут быть заложены и будущие планируемые значения рентабельности продаж и нормы распределения прибыли на дивиденды.

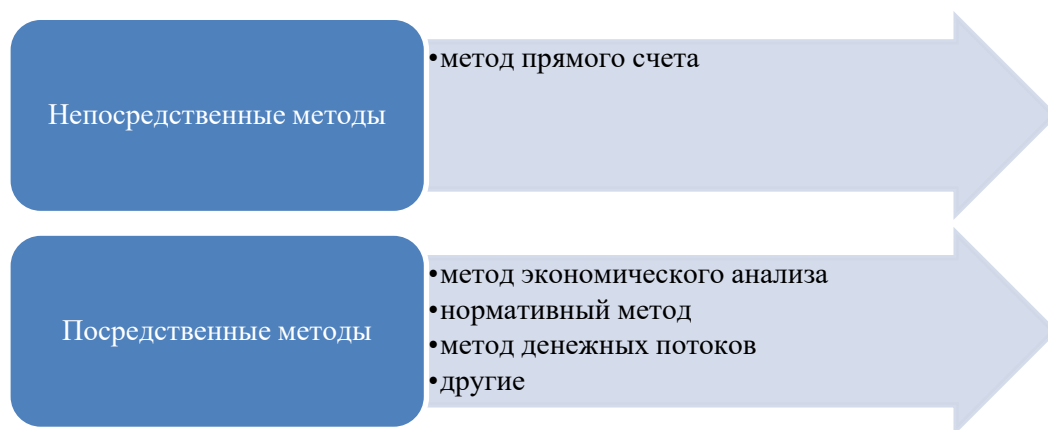
Цель экспресс-методов финансового прогнозирования — расчет объемов дополнительного финансирования (или величины средств, требующих размещения) при выполнении запланированного изменения объемов деятельности.

Просчитав все это, выясняют, сколько пассивов не хватает, чтобы покрыть необходимые активы. Это и будет потребность в дополнительном внешнем финансировании.

На основе составленных прогнозных документов определяют стратегию финансирования предприятия, которая включает: поиск источников долгосрочного финансирования; формирование структуры капитала; выбор способов наращивания долгосрочного капитала.

## 6.4 Методы расчета планируемых показателей

В процессе планирования используют непосредственные и косвенные методы (рисунок 6.1.).



**Рисунок 6.1.– Методы планирования**

*Метод прямого счета* применяется, когда при расчете планируемых результативных показателей используются достаточно точные (ранее установленные значения с большим уровнем вероятности факторные показатели, например объем реализации сельскохозяйственной продукции, а также показатели, закрепленные нормативно-законодательными актами республиканского или местного значения, например, предельные минимальные цены на сельскохозяйственную продукцию растениеводства, животноводства). Планирование проводится не только по хозяйствующему субъекту в целом, но и в разрезе каждого вида продукции.

Метод трудоемок, т.к. по каждому наименованию продукции осуществляется планирование, но достаточно точен в связи с применением заранее известного значения показателей.

*Метод экономического анализа* позволяет на базе ранее установленных тенденций развития установить те факторы, которые отрицательно повлияли, на планируемый показатель и в план заложить определенный рост отрицательно воздействующих факторов. Например, при анализе доходов от реализации было установлено, что в прошлом периоде отрицательное воздействия оказал объем реализации зерна, который был снижен из-за невыполнения плана объема производства. Следовательно, при планировании на перспективу закладывается увеличение объема производства и в связи с этим объема реализации, который принесет и больше денежных поступлений.

Суть *нормативного метода* состоит в том, что планирование проводят с использованием различных норм, нормативов.

*Метод денежных потоков* предполагает балансовую увязку поступлений средств с предстоящими платежами, что обеспечивает своевременность расчетов с бюджетом, поставщиками, подрядчиками и своими работниками.

## **ТЕМА 7: КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

## План лекции:

7.1. Сущность, последовательность контроля в реализации финансовой стратегии организации.

7.2 Финансовый контроллинг в организациях: сущность, функции и принципы, этапы осуществления.

### **7.1 Сущность, последовательность контроля в реализации финансовой стратегии организации**

Система финансового менеджмента важную роль среди основных функций отводит контролю за реализацией разработанной финансовой стратегии.

**Стратегический финансовый контроль** – процесс проверки исполнения и обеспечения реализации всех стратегических решений в области финансовой деятельности с целью реализации его эффективной финансовой стратегии.

Стратегический финансовый контроль в наиболее полной его форме осуществляется на основе использования эффективной комплексной управляющей системы, получившей название "контроллинг" или "управление по отклонениям". Контроллинг был разработан с целью предотвращения кризисных ситуаций, приводящих предприятие к банкротству в 80-е годы. Принципом этой концепции, является оперативное сравнение основных плановых (нормативных) и фактических показателей с целью выявления отклонений между ними и определение влияния этих отклонений на узловые факторы нормализации деятельности на предприятии. Финансовый контроллинг организуемый на предприятии, является основным в общей системе контроллинга.

Стратегический контроллинг должен обеспечивать руководство предприятия и других пользователей значимой информацией о стратегии предприятия (изменении текущих показателей в стратегическом положении). Так, с точки зрения стратегического контроллинга, такой показатель, как прибыль, рассматривается не как внутренний показатель, характеризующий результат деятельности предприятия, а как внешний показатель (результат), характеризующий положение предприятия по отношению к существующим и возможным конкурентам.

Следовательно, целью стратегического контроллинга является формирование информации о возможных приоритетных направлениях развития стратегии бизнеса предприятия путем выявления причинно-следственных связей при сопоставлении данных о затратах, ценах, спросе, финансовом положении и других с аналогичными данными конкурентов, а также принятие мер по регулированию возникших отклонений и оптимизации соотношения "затраты - прибыль".

Вышеизложенное определяет объекты стратегического контроллинга. К ним относятся относительные данные (сопоставимые с данными конкурентов) о затратах, ценах, спросе, финансовом положении, как в масштабе структурных подразделений предприятия, так и предприятия в целом.

Изучение сущности стратегического контроллинга ставит перед необходимостью исследования структуры и состава процесса накопления информации в системе стратегического управления. Этот процесс состоит из следующих этапов (рисунок 7.1).



**Рисунок 7.1.– Этапы накопления информации (стратегический контроллинг) в системе стратегического управления**

Этап реализации стратегического анализа (1 этап) предполагает определение:

- цели предприятия;
- внешних условий работы предприятия для выявления возможностей рисков и потенциальных возможностей;
- ресурсов предприятия для выяснения его сильных и слабых сторон;
- организационной структуры предприятия.

## **7.2 Финансовый контроллинг в организациях: сущность, функции и принципы, этапы осуществления.**

Финансовый контроллинг представляет собой регуляторную управляющую систему, координирующую взаимосвязи между формированием информационной базы, финансовым анализом, финансовым планированием и внутренним финансовым контролем, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности предприятия,

своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, направленных на ее нормализацию. Как видно из определения, финансовый контроллинг не ограничивается рамками только внутреннего финансового контроля, а служит действенным механизмом формирования, реализации и корректировки всех основных стратегических решений в сфере финансового менеджмента.

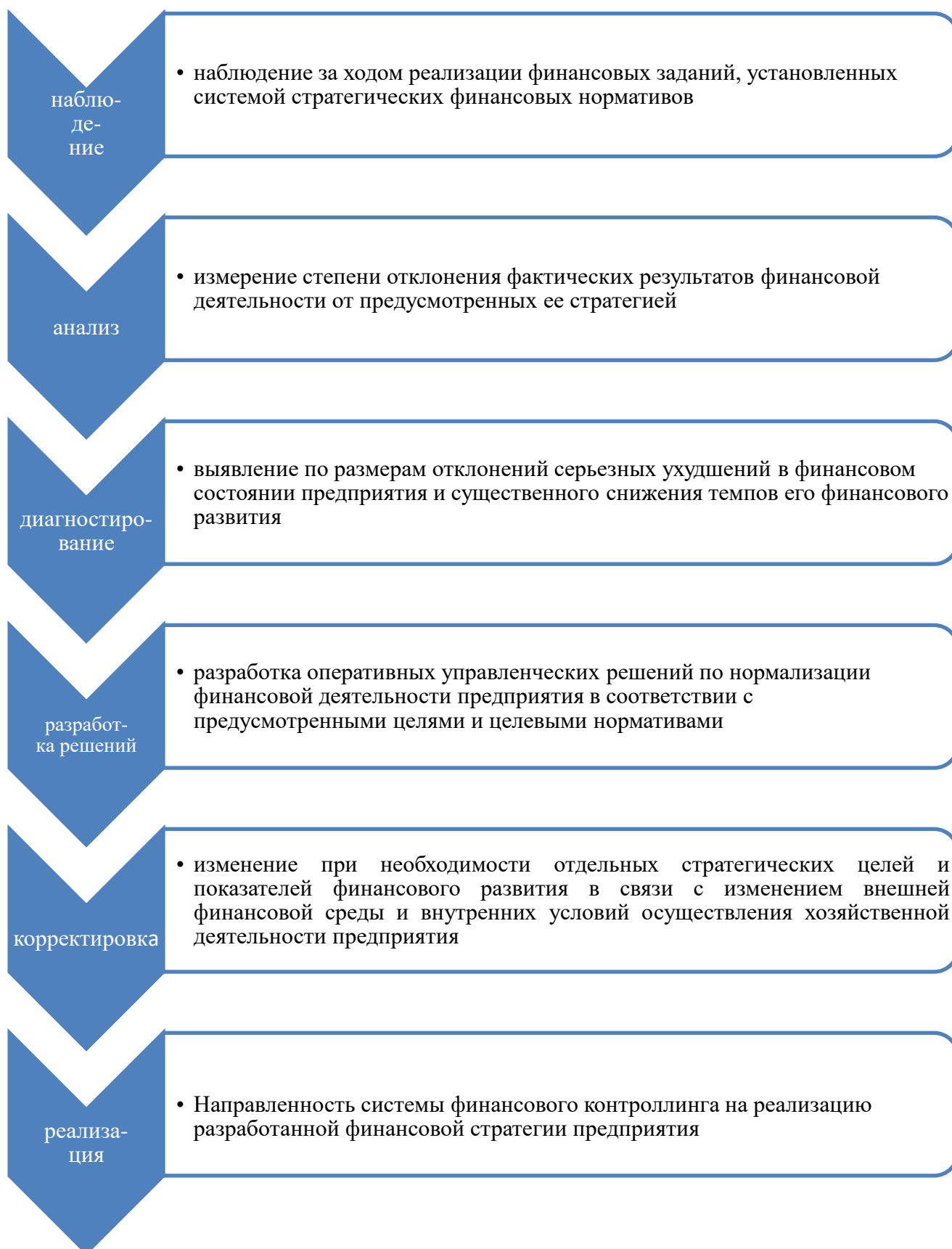
Основные функции финансового контроллинга изложены на рисунке 7.2.

Построение системы финансового контроллинга на предприятии базируется на определенных принципах, основными из которых являются (рисунок 7.3).

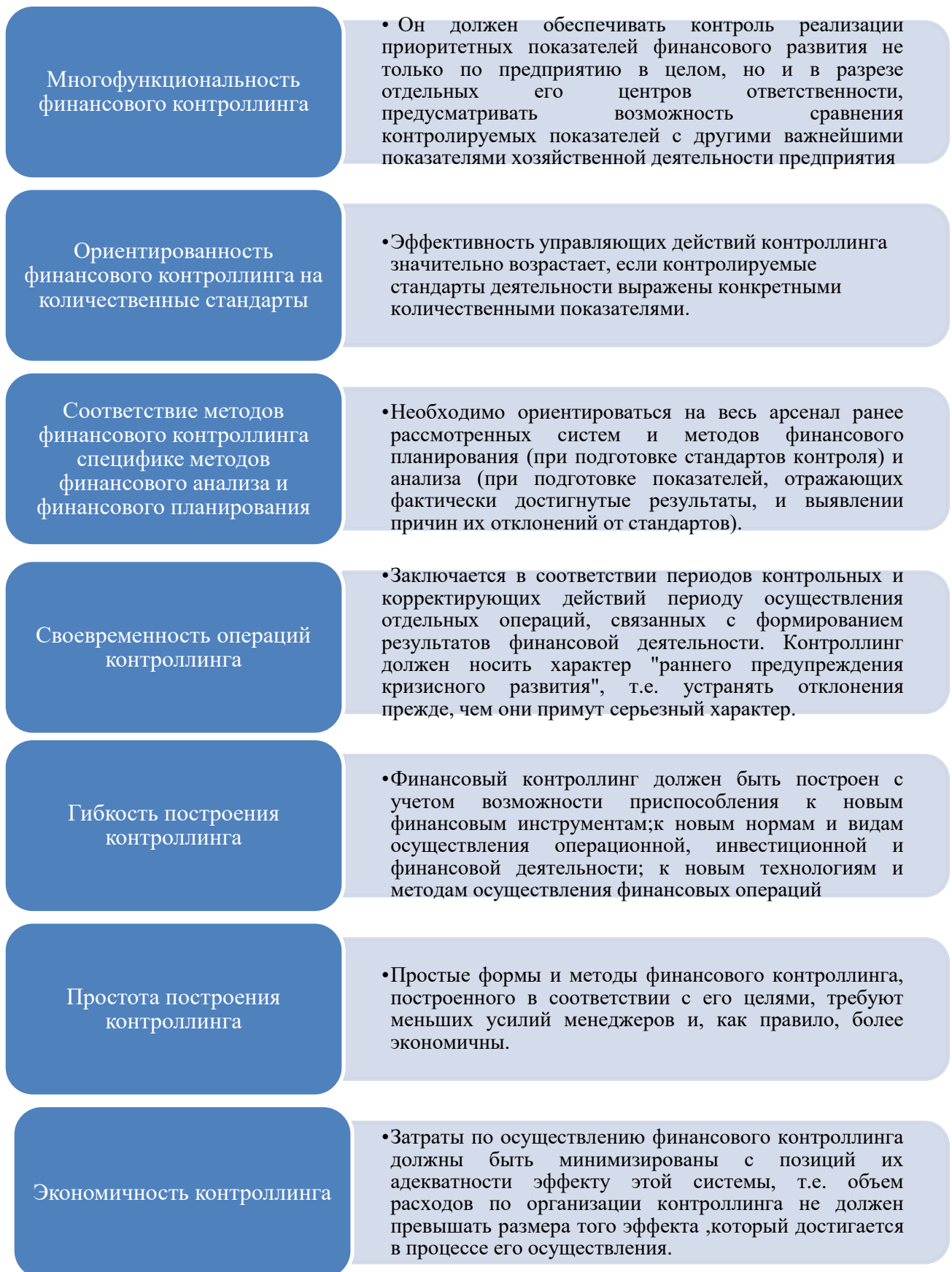
Контроллинг осуществляется в следующей последовательности:

1. Определение объекта контроллинга. Объектом финансового контроллинга являются управленческие решения по основным аспектам финансовой деятельности предприятий.

2. Формирование системы приоритетов контролируемых стратегических показателей. Входящие в сферу финансового контроллинга показатели ранжируются по значимости, с целью облегчения анализа причин отклонения фактических величин от предусмотренных соответствующими заданиями. Вначале в систему приоритетов первого уровня отбираются наиболее важные из контролируемых показателей; затем формируется система приоритетов второго уровня, показатели которого находятся в факторной связи с показателями приоритетов первого уровня и т.д. Такой подход к формированию системы контролируемых показателей



**Рисунок 7.2.—Функции финансового контроллинга**



**Рисунок 7.3.– Принципы финансового контроллинга**

3. Разработка системы количественных стандартов контроля. После того как определен и проранжирован перечень финансовых показателей, которые в будущем будут подвергнуты контролю, возникает необходимость установления количественных стандартов по каждому из них. Такие стандарты могут устанавливаться как в абсолютных, так и в относительных показателях. Стандартами выступают целевые стратегические нормативы, показатели перспективных планов, система государственных или разработанных предприятием норм и нормативов и т.п.

4. Построение системы мониторинга показателей, включаемых в финансовый контроллинг. Система финансового мониторинга (или как ее часто переводят "следающая система") представляет собой механизм постоянного наблюдения за важнейшими показателями финансовой деятельности, определения размеров отклонений фактических результатов от предусмотренных и установления причин этих отклонений. Выделяют следующие основные этапы системы мониторинга важнейших финансовых показателей.

а). Построение первичной информационной базы наблюдения по данным финансового учета. Она необходима для последующего расчета агрегированных по предприятию отдельных аналитических абсолютных и относительных финансовых показателей, характеризующих результаты финансовой деятельности предприятия.

б). Разработка системы обобщающих показателей, отражающих фактические результаты достижения предусмотренных количественных стандартов контроля. При этом обеспечивается полная сопоставимость количественного выражения установленных стандартов контроля и аналитических показателей на базе использования первичной информационной базы наблюдения и методов финансового анализа.

в). Определение структуры и показателей форм контрольных отчетов, что призвано сформировать систему носителей контрольной информации. Для обеспечения эффективности контроллинга такая форма отчета должна содержать следующую информацию:

— фактически достигнутое значение контролируемого показателя (в сопоставлении с плановым);

— величина отклонения фактически достигнутого значения контролируемого показателя от предусмотренного;

— количественное влияние факторов на изменение контролируемого финансового показателя (если контролируемый показатель поддается количественному разложению на отдельные составляющие);

— анализ причин отрицательных отклонений по показателю в целом и отдельным его составляющим;

— установление лиц, виновных в отрицательном отклонении показателя, если это отклонение вызвано внутренними факторами деятельности подразделения.

г). Определение контрольных периодов (месяц, квартал) отчетов финансового контроллинга по каждой группе рассматриваемых показателей в зависимости от срочности реагирования с целью эффективного управления финансовой деятельностью.

д). Установление размеров отклонений фактических результатов рассматриваемых показателей от установленных стандартов (в абсолютных, так и в относительных величинах). При этом по относительным показателям все отклонения подразделяются на три группы;

- положительное отклонение;
- отрицательное "допустимое" отклонение;
- отрицательное "критическое" отклонение.

В качестве критерия "критического" отклонения может быть принято отклонение в размере 20 и более процентов по недельному (декадному) контрольному периоду; 15 и более процентов по месячному периоду; 10 и более процентов по квартальному периоду.

е). Выявление основных причин отклонений фактических результатов финансовых показателей от установленных стандартов по предприятию в целом и по отдельным "центрам ответственности". Выделяются и рассматриваются те показатели финансового контроллинга, по которым наблюдаются "критические" отклонения от целевых нормативов, текущих планов. В процессе проведения такого анализа используются соответствующие разделы контрольных отчетов исполнителей. Разработанная система мониторинга должна корректироваться при изменении целей финансового контроллинга и системы показателей текущих планов.

5. Формирование системы мероприятий по устранению отклонений. При этом возможно:

- *форма реагирования* "Ничего не предпринимать" может быть реализована, когда размер отрицательных отклонений значительно ниже предусмотренного "критического" критерия;

- *форма реагирования* "Устранить отклонение" предусматривает процедуру поиска и реализации резервов по обеспечению выполнения плановых или нормативных показателей. В качестве таких возможностей может быть рассмотрена целесообразность введения усиленного режима экономии (по принципу "отсечения лишнего"), использования системы финансовых резервов и другие.

- *форма реагирования* "Изменить систему целевых нормативных показателей". предпринимается в тех случаях, если возможности нормализации отдельных аспектов финансовой деятельности ограничены или вообще отсутствуют. В этом случае проводится осуществление корректировки программы его стратегического финансового развития:

- при неожиданных изменениях факторов внешней финансовой среды, влияющих на реализацию финансовой стратегии, нейтрализовать которые в полной мере невозможно;

- при неожиданных изменениях факторов внешней финансовой среды, влияющие на 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 или других функциональных стратегий.

Считается, что финансовая стратегия успешно реализована, если достигнуты все основные стратегические цели по каждой из доминантных сфер (направлений) финансового развития предприятия.

## **1.5 ТЕМЫ РЕФЕРАТИВНЫХ РАБОТ**

**по дисциплине «ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ»**

1. Особенности финансовой стратегии сельскохозяйственных организаций.
- 2 Особенности финансовой тактики сельскохозяйственных организаций.
3. Этапы разработки финансовой стратегии сельскохозяйственных организаций.
4. Приемы стратегического анализа.
5. Концепции и виды финансовых моделей стратегического анализа в практике
- 6 Параметры оценки финансовой стратегии организаций.
- 7.Содержание финансовых прогнозов и методы расчета их основных показателей
8. Оценка финансовой стратегии организаций.
9. Сущность, последовательность контроля в реализации финансовой стратегии организаций.
10. Финансовый контроллинг в сельскохозяйственных организациях: сущность, принципы, этапы.

## **1.6 ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА, ВЫНОСИМЫХ НА САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ СТУДЕНТОВ**

№ п.п.	Название тем
1.	Матрица финансовых стратегий. Построение матрицы финансовых стратегий
2.	Сбалансированная система показателей (ССП) как инструмент финансового прогнозирования.
3.	Содержание финансовых прогнозов и методы расчета их основных показателей.

## 1.7. ПЕРЕЧЕНЬ ДЕМОНСТРАЦИОННОГО МАТЕРИАЛА, ИСПОЛЬЗУЕМОГО ПРИ ИЗУЧЕНИИ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО КУРСА



**Рисунок 1.–Виды стратегий организаций**

Основные принципы разработки финансовой стратегии предприятия
1. Рассмотрение предприятия как открытой системы, способной самоорганизации
2. Учет базовых стратегий операционной деятельности предприятия
3. Преимущественная ориентация на предпринимательский стиль стратегического управления финансовой деятельностью
4. Обеспечение гибкости финансовой стратегии
5. Выделение доминантных сфер стратегического финансового развития
8. Обеспечение альтернативности стратегического финансового выбора
7. Обеспечение постоянного использования результатов технологического прогресса в финансовой деятельности.
8. Обеспечение разработанной финансовой стратегии соответствующими структурой и организационной культурой
9. Ориентация на профессиональный аппарат финансовых менеджеров в процессе реализации финансовой стратегии
10. Умет <b>уровня</b> финансового риска в процессе принятия стратегических финансовых решений

Рисунок 2. – Основные принципы разработки финансовой стратегии предприятия

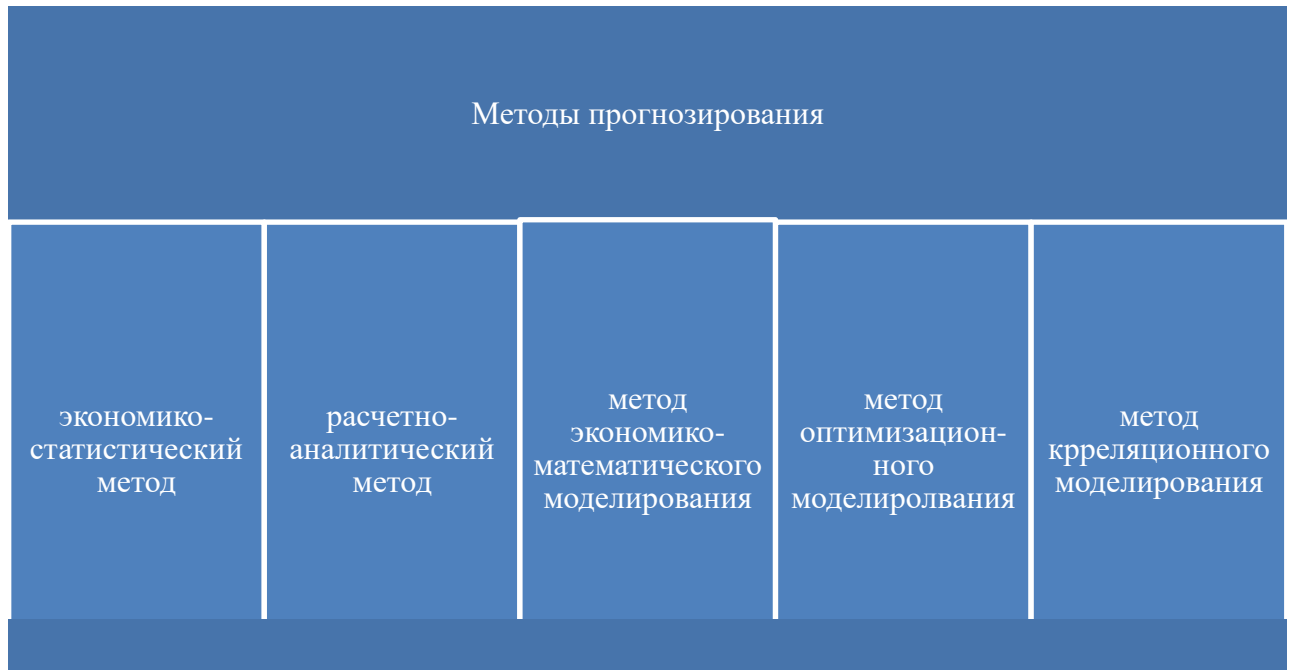


Рисунок 3.– Доминантные сферы развития финансовой деятельности

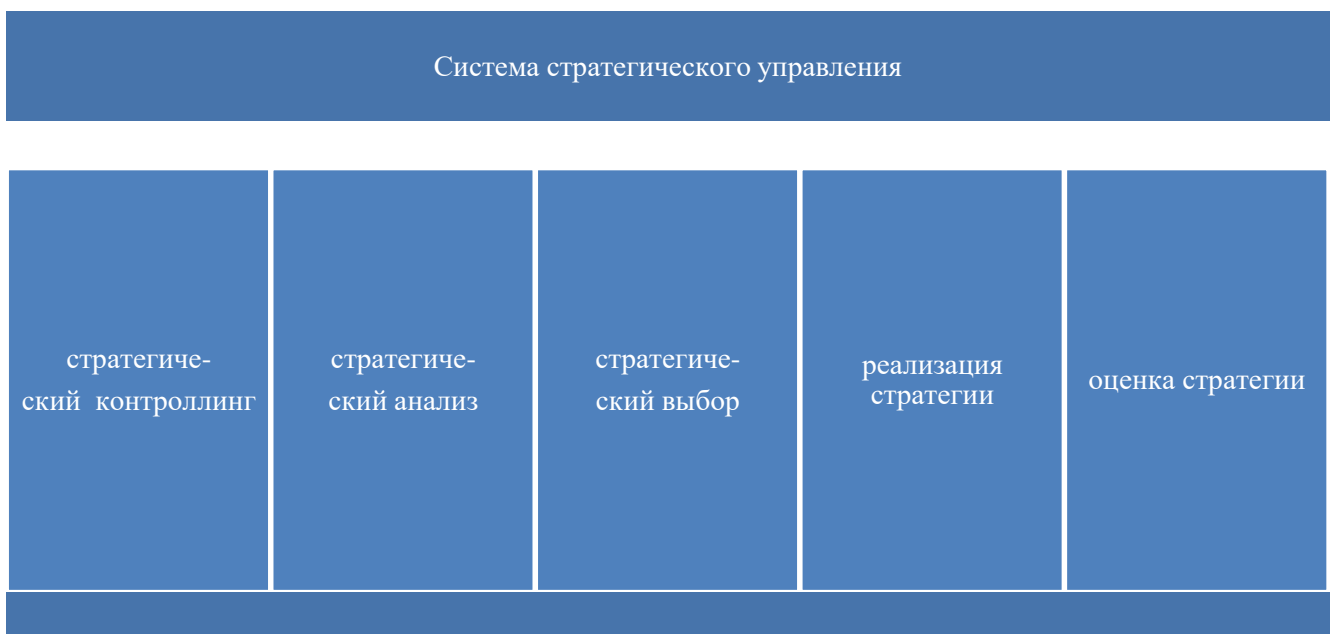
Таблица 1.– Матрица возможных стратегических направлений финансового развития организации

Влияние финансовой среды	Позиция		
	сильная	нейтральная	слабая
Благоприятные возможности	Ф-1 «Сила и возможности» характеризует возможность предприятия осуществлять наступательную агрессивную финансовую стратегию, в частности, активно поддерживать базовую корпоративную стратегию "ускоренного роста".	Ф-2 «Стабильность и возможности» характеризует возможность осуществления наступательной агрессивной финансовой стратегии, Такая финансовая стратегия предприятия совместима с такими базовыми корпоративными его стратегиями, как "ускоренный рост" и "ограниченный рост".	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".
Угрозы	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	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	Ф-6 «Слабость и угрозы» ориентирует предприятие на выбор исключительно оборонительной антикризисной финансовой стратегии, в наибольшей степени корреспондирующей с базовой корпоративной

	финансовая стратегия может служить поддержкой базовым корпоративным стратегиям, как "ускоренный рост" или "ограниченный рост".	стратегиями как "ограниченный рост" или "сокращение (сжатие)".	стратегией "сокращение (сжатие)".
--	--	--	-----------------------------------



**Рисунок 4.–Методы прогнозирования**



**Рисунок 5.– Этапы накопления информации (стратегический контроллинг) в системе стратегического управления**



Рисунок 6.–Функции финансового контроллинга



**Рисунок 7.– Принципы финансового контроллинга**

## 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### 2.1 ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

по дисциплине  
«ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ»

Для студентов факультета бухгалтерского учета дневной формы обучения  
специальности

1-25 01 04 «Финансы и кредит»

№	Тема лекции	Количество часов
1	Финансовая стратегия как функциональная стратегия общего развития организации	5
2	Этапы разработки финансовой стратегии организации	4
3	Финансовая среда функционирования организаций	4
4	Анализ в построении финансовой стратегии организаций	6
5	Оценка финансовой стратегии организаций	4
6	Финансовое планирование и прогнозирование в стратегии финансового управления	8
7	Контроль реализации финансовой стратегии организаций	5
	ИТОГО:	36

#### ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЛЕКЦИИ

по дисциплине «ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ»

Для студентов факультета бухгалтерского учета  
специальности

1-25 01 04 «Финансы и кредит»  
 Заочной формы обучения  
 на основе среднего специального образования

№	Тема лекции	Количество часов
1	Финансовая стратегия как функциональная стратегия общего развития организации	-
2	Этапы разработки финансовой стратегии организации	1
3	Финансовая среда функционирования организаций	1
4	Анализ в построении финансовой стратегии организаций	1
5	Оценка финансовой стратегии организаций	1
6	Финансовое планирование и прогнозирование в стратегии финансового управления	1
7	Контроль реализации финансовой стратегии организаций	1
	ИТОГО:	6

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЛЕКЦИИ**  
**по дисциплине «ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ»**  
 Для студентов факультета бухгалтерского учета дневной формы получения  
 общего высшего образования  
 специальности  
 6-05-0411-02 «Финансы и кредит»

№	Тема лекции	Количество часов
1	Финансовая стратегия как функциональная стратегия общего развития организации	5
2	Этапы разработки финансовой стратегии организации	4

3	Финансовая среда функционирования организаций	4
4	Анализ в построении финансовой стратегии организаций	6
5	Оценка финансовой стратегии организаций	4
6	Финансовое планирование и прогнозирование в стратегии финансового управления	8
7	Контроль реализации финансовой стратегии организаций	5
	ИТОГО:	36

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЛЕКЦИИ**  
**по дисциплине «ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ»**

Для студентов факультета бухгалтерского учета  
для специальности 6-05-0411-02 Финансы и кредит  
заочной формы получения общего высшего образования  
на основе среднего специального образования

№	Тема лекции	Количество часов
1	Финансовая стратегия как функциональная стратегия общего развития организации	-
2	Этапы разработки финансовой стратегии организации	1
3	Финансовая среда функционирования организаций	1
4	Анализ в построении финансовой стратегии организаций	1

5	Оценка финансовой стратегии организаций	1
6	Финансовое планирование и прогнозирование в стратегии финансового управления	1
7	Контроль реализации финансовой стратегии организаций	1
	ИТОГО:	6

## **2.2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ**

### **Тема: Финансовая стратегия как функциональная стратегия общего развития организации**

#### **Задание 1.1.**

**Ответить правильно на следующие вопросы выбрав один из предложенных вариантов:**

**1). Дать правильное определение финансовой стратегии организации:**

А. Процесс управления, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки цели и разработки способов их достижения.

Б. Процесс распределения финансовых ресурсов.

С. Один важнейших видов функциональной стратегии предприятия, обеспечивающей ее основные направления развития 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

**2). Основные виды финансовой стратегии организации в зависимости от такого классификационного признака как тип операционной стратегии:**

А. Ограниченная и ускоренная.

Б. Плановая и прогнозная.

С. Ограниченная, ускоренная, сокращения и сочетания.

**3). Объектом финансовой стратегии организаций является:**

- А. Совокупность звеньев финансовой системы.
- Б. Совокупность финансовых операций.
- В. Движение и оптимизация финансовых ресурсов и финансовых отношений между хозяйствующими субъектами и их подразделениями в хозяйственном процессе, установление рациональных пропорций объема и структуры первичного капитала, увеличение денежных поступлений от разных видов деятельности, повышение финансовых результатов организации, улучшение ее финансового состояния (платежеспособности, финансовой устойчивости и т.д.).

**4). Субъектом разработки финансовой стратегии организаций является:**

- А. Финансовый менеджер.
- В. Главный бухгалтер.
- С. Директор организации.

**5). Основные виды финансовой стратегии организации в зависимости от такого классификационного признака как предпринимательский стиль :**

- А. Предуходящий и последовательный
- В. Консервативный и агрессивный

**6). Ограниченная финансовая стратегия организаций заключается в:**

А. обеспечении воспроизводственных процессов и прироста активов, обеспечивающих ограниченный рост объемов производства и реализации продукции. Стратегические изменения финансовой деятельности в этом случае сводятся к минимуму.

В. Управление денежными ресурсами на небольшой период времени, связанный с реализацией цели тактической задачи.

**7). Ускоренная финансовая стратегия организаций заключается в:**

- А. Обеспечении высоких темпов развития финансовой деятельности, ее диверсификации по различным формам, регионам и т.п.
- В. управлении трудовыми ресурсами.

**8). Финансовая стратегия сокращения заключается в:**

- А. планировании производственных показателей.
- В. обеспечении высокой маневренности использования высвобождаемого капитала в целях обеспечения дальнейшей финансовой стабилизации.

**9). финансовая стратегия сочетания заключается в:**

- А. планировании и распределении финансовых ресурсов в разрезе отдельных хозяйственных подразделений и производств;
- В. Обоснование финансовых планов и показателей.

**10). Консервативная финансовая стратегия организаций заключается в:**

А. разработке сложного управленческого комплекса финансовых ресурсов и финансовых отношений.

В. поддержании небольших темпов развития организации, постановки цели стабилизации производства и финансовой структуры собственных и заемных источников организации. Принятие обоснованной стратегии позволит организациям достичь поставленной цели.

**11). Агрессивная финансовая стратегия организаций заключается в:**

- А. улучшении финансового состояния организации.

В. постоянной трансформацией направлений, форм и методов осуществления финансовой деятельности на всем пути к достижению поставленных стратегических целей с учетом изменяющихся факторов внешней среды, эффективном обеспечении воспроизводственных процессов и прироста активов, обеспечивающих ограниченный рост объемов производства и реализации продукции.

## **ТЕМА: ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Задание 2.1.**

**Ответить правильно на следующие вопросы:**

- 1). Раскройте сущность принципа рассмотрения хозяйствующего субъекта как открытой социально-экономической системы, способной к самоорганизации
- 2). Раскройте сущность принципа учета базовых стратегий операционной деятельности хозяйствующего субъекта
- 3). Раскройте сущность принципа преимущественной ориентации на предпринимательский стиль
- 4). Раскройте сущность принципа выделения доминантных сфер стратегического финансового развития
- 5). Раскройте сущность принципа обеспечения гибкости финансовой стратегии
- 6). Раскройте сущность принципа обеспечения альтернативности стратегического финансового выбора
- 7). Раскройте сущность принципа обеспечения постоянного использования результатов технологического прогресса в финансовой деятельности
- 8). Раскройте сущность принципа учета уровня финансового риска в процессе принятия стратегических финансовых решений
- 9). Раскройте сущность принципа ориентации на профессиональный аппарат финансовых менеджеров в процессе реализации финансовой стратегии
- 10). Раскройте сущность принципа обеспечения разработанной финансовой стратегии предприятия соответствующим организационной структурой управления финансовой деятельностью и организационной культурой.
- 11). Приведите основные этапы разработки финансовой стратегии.
- 12). Раскройте сущность этапа определения общего периода формирования финансовой стратегии.
- 13). Раскройте сущность этапа исследования факторов внешней финансовой среды.

- 14). Раскройте сущность этапа оценки сильных и слабых сторон предприятия, определяющих особенности его финансовой деятельности.
- 15). Раскройте сущность этапа комплексной оценки стратегической финансовой позиции предприятия.
- 16). Раскройте сущность этапа формирования стратегических целей финансовой деятельности предприятия.
- 17). Раскройте сущность этапа разработки целевых стратегических нормативов финансовой деятельности.
- 18). Раскройте сущность этапа принятия основных стратегических финансовых решений.
- 19). Раскройте сущность этапа оценки разработанной финансовой стратегии.
- 20). Раскройте сущность этапа обеспечения реализации финансовой стратегии.
- 21). Раскройте сущность этапа организации контроля реализации финансовой стратегии.

## **ТЕМА: АНАЛИЗ В ПОСТРОЕНИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

### **Задание 3.1.**

- 1). Раскройте сущность комплексной оценки стратегической финансовой позиции предприятия.
- 2). Приведите суть SWOT-анализа.
- 3). Приведите состав наиболее важных факторов внешней финансовой среды непрямого влияния.
- 4). Приведите состав наиболее важных факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния.
- 5). Приведите состав наиболее важных факторов внутренней финансовой среды.
- 6). Раскройте сущность метода SWOT-анализа влияния факторов внешней финансовой среды на финансовую деятельность организации.
- 7). Приведите основные классификационные группы методов анализа, применяемых при разработке финансовой стратегии организации.
- 8). Приведите методы, относящиеся к группе специфических методов анализа, применяемых при разработке финансовой стратегии организации.
- 9). Приведите методы, относящиеся к группе расчетно-аналитических методов анализа, применяемых при разработке финансовой стратегии организации.
- 10). Раскройте сущность метода динамики.
- 11). Раскройте сущность метода корреляционно-регрессионный анализа.
- 12). Раскройте сущность метода сравнительного финансового анализа.
- 13). Раскройте сущность расчетно-аналитический метода.

- 14). Раскройте сущность метода оптимизационного моделирования.  
 15). Раскройте сущность расчетно-аналитического метода.

## **ТЕМА: ОЦЕНКА ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

### **Задание 4.1.**

Приведите факторы непрямого влияния и проведите SWOT-анализ, постройте матрицу возможностей и угроз, а также разработайте форму модели стратегической финансовой позиции организации, матрицу возможных стратегических направлений финансового развития организации.

### **Методические указания по выполнению заданий 4.1 4.2.**

**1–этап. Определить перечень факторов внешней финансовой среды непрямого влияния, и свести их в таблицу**

Таблица 4.1.– Состав наиболее важных факторов внешней финансовой среды непрямого влияния, подлежащих оценке в процессе стратегического финансового анализа

Доминантные сферы стратегического финансового анализа	Факторы внешней финансовой среды непрямого влияния

**2–этап. Установить возможности и угрозы и свести в таблицу**

Таблица 4.2.– Матрица возможностей и угроз на результаты деятельности организации

СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ	Возможности и угрозы	
	Возможности	Угрозы

**3–этап. Определить степень влияния возможностей в таблице 4.3.**

Таблица 3.5.– Влияние возможностей на организацию

Вероятность	Уровень влияния		
	сильное	умеренное	малое

#### 4–этап. Определить степень влияния угроз в таблице 4.4.

Таблица 4.4.– Влияние угроз на организацию

Вероятность	Уровень влияния		
	разрушение	тяжелое	«легкие ушибы»

#### 5–этап. Установить возможное стратегическое финансовое направление финансового развития организации

Таблица 1.– Матрица возможных стратегических направлений финансового развития организации

Влияние финансовой среды	Позиция		
	сильная	нейтральная	слабая

#### Задание 4.1.

Приведите факторы непосредственного влияния и проведите SWOT-анализ, постройте матрицу возможностей и угроз, а также разработайте форму модели стратегической финансовой позиции организации, матрицу возможных стратегических направлений финансового развития организации.

#### Задание 4.3.

1). Раскройте сущность возможных стратегических направлений финансового развития организации Ф-1 «Сила и возможности».

2). Раскройте сущность возможных стратегических направлений финансового развития организации Ф-2 «Стабильность и возможности»

3). Раскройте сущность возможных стратегических направлений финансового развития организации Ф-3 «Слабость и возможности»

4). Раскройте сущность возможных стратегических направлений финансового развития организации Ф-4 «Сила и угрозы»

5). Раскройте сущность возможных стратегических направлений финансового развития организации Ф-5 «Стабильность и угрозы»

6). Раскройте сущность возможных стратегических направлений финансового развития организации Ф-6 «Слабость и угрозы»

## ТЕМА: ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

### **Задание 5.1.**

- 1). Раскройте сущность финансового планирования при разработке финансовой стратегии организации.
- 2). Приведите последовательность финансового планирования при разработке финансовой стратегии организации.
- 3). Приведите виды планов, составляемых для финансового стратегического управления.
- 4). Приведите основные разделы бизнес-план развития организации.
- 5). Приведите основные элементы раздела "Инвестиционный и инновационный план".
- 6). Приведите основные элементы раздела "Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности".
- 7). Приведите основные элементы раздела "Показатели эффективности деятельности организации"
- 8). Приведите основные элементы финансового плана.
- 9). Раскройте сущность метода экономического анализа при составлении финансовых планов.
- 10). Раскройте сущность метода нормативного метода при составлении финансовых планов.
- 11). Раскрой те сущность метода денежных потоков при составлении финансовых планов.
- 12). Раскрой те сущность метода денежных потоков при составлении финансовых планов.
- 13). Раскрой те сущность метода денежных потоков при составлении финансовых планов.
- 14). Раскрой те сущность метода корреляционного моделирования при составлении прогнозов основных финансовых показателей.
- 15). Раскрой те сущность метода многофакторного экономико-математического моделирования при составлении прогнозов основных финансовых показателей.
- 16). Раскрой те сущность расчетно-аналитический метода при составлении прогнозов основных финансовых показателей.
- 17). Раскрой те сущность экономико-статистический метода корреляционного моделирования при составлении прогнозов основных финансовых показателей.
- 18). Раскрой те сущность метода оптимизационного моделирования при составлении прогнозов основных финансовых показателей.

**Задание 5.2:** провести управление финансовыми потоками в СПК «Белая Русь» на приобретение 2-х тракторов и разработать план их движения с разбивкой по кварталам.

**Условие:**

Таблица 5.1.–Стоимость тракторов с доставкой по маркам

№ п.п	Марка трактора	Стоимость трактора, руб.	Стоимость доставки, руб.
1.	Беларус-622	25500	80

2.	МТЗ-МУ320	19080	83
----	-----------	-------	----

Приобретение осуществляется с использованием собственных (прибыли) и заемных источников в 1–м квартале текущего года. Прибыль, сформированная по итогам прошлого года может быть направлена в размере 50 % от необходимой величины источников финансирования, направляемых на приобретение активов. Прибыль направляется на финансирование равными частями в течение года. Кредит получают в первом квартале.

Таблица 5.2.–Учреждения банков предоставляемые краткосрочные кредиты

№ п.п.	Наименование учреждения банка	Годовая процентная ставка по кредитным ресурсам, %	Период кредитования, месяцы
1.	Учреждение ОАО «Белагропромбанк»	15	год
2.	Учреждение ОАО «Беларусбанк»	17	год

Погашение кредита производится равными частями с третьего квартала текущего года.

### Методические указания по выполнению задания 5.2.

**1–этап. Определить инвестиционные затраты (общую стоимость приобретения тракторов с учетом доставки).**

**2–этап. Определить сумму источников финансирования инвестиционных затрат и свести в таблице 5.3.**

Таблица 5.3.–Источники, направляемые на финансирование инвестиционных затрат

№ п.п.	Марка трактора	Источники, руб.

**3–этап. Определить сумму процентов по краткосрочному кредиту в таблице 5.4.**

№ п.п.	Наименование учреждения банка	Сумма кредита, руб.	Проценты, руб.	Общая сумма кредита с процентами, руб.

**4–этап. Провести планирование входящих и исходящих денежных потоков по кварталам в таблице 5.5.**

№ п.п.	Потоки платежей	Сумма, руб	в том числе по кварталам:			
			1-й	2-й	3-й	4-й

**ТЕМА: КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ**

## СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

### Задание 6.1.

- 1). Раскройте сущность стратегического контроля.
- 2). Раскройте сущность стратегического финансового контроля.
- 3) Раскройте сущность финансового контроллинга.
- 4). Приведите функции финансового контроллинга.
- 5). Раскройте сущность функции наблюдения финансового контроллинга.
- 6). Раскройте сущность функции анализа финансового контроллинга.
- 7). Раскройте сущность функции диагностирования финансового контроллинга.
- 8). Раскройте сущность функции разработки решений финансового контроллинга.
- 9). Раскройте сущность функции корректировки финансового контроллинга.
- 10). Раскройте сущность функции реализации финансового контроллинга.
- 11). Приведите основные принципы финансового контроллинга.
- 12). Раскройте сущность принципа многофункциональности финансового контроллинга.
- 13). Раскройте сущность принципа ориентированности финансового контроллинга на количественные стандарты
- 14). Раскройте сущность принципа соответствия методов финансового контроллинга специфике методов финансового анализа и финансового планирования.
- 15). Раскройте сущность принципа своевременности операций финансового контроллинга.
- 16). Раскройте сущность принципа гибкости построения финансового контроллинга.
- 17). Раскройте сущность принципа простоты построения финансового контроллинга.
- 18). Раскройте сущность принципа экономичности контроллинга.
- 19). Приведите последовательность осуществления финансового контроллинга.

## **2.4 ТЕМЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ СТУДЕНТОВ**

1. Финансовая стратегия как функциональная стратегия общего развития организации
2. Этапы разработки финансовой стратегии организации
3. Финансовая среда функционирования организаций
4. Анализ в построении финансовой стратегии организаций
5. Оценка финансовой стратегии организаций
6. Финансовое планирование и прогнозирование в стратегии финансового управления.
7. Контроль реализации финансовой стратегии организаций

## **3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

### **3.1 ВОПРОСЫ, ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

1. Что обозначает термин «Финансовая стратегия организаций»?
2. Необходимость разработки финансовой стратегии организаций?
3. В какой последовательности проводят разработку финансовой стратегии организаций?
4. Какие виды финансовой стратегии организаций Вы знаете?
5. Что представляет собой корпоративная стратегия организаций?
6. Что представляет собой функциональная стратегия?
7. Что представляет собой стратегия хозяйствующих единиц?
8. Что представляет собой ограниченная финансовая стратегия?
9. Что представляет собой ускоренная финансовая стратегия?
10. Что представляет собой финансовая стратегия сокращения или сжатия?

11. Что представляет собой финансовая стратегия сочетания?
12. Что представляет собой финансовая природная стратегия?
13. Что представляет собой финансовая предпринимательская стратегия?
14. Перечислите основные характеристики финансовой стратегии организаций.
15. Раскройте сущность такой характеристики финансовой стратегии как «Важнейшая в системе функциональных стратегий предприятия»
16. Раскройте сущность такой характеристики финансовой стратегии как «Один из видов функциональной стратегии организаций»
17. Раскройте сущность такой характеристики финансовой стратегии как «Обеспечивает охват всех основных направлений развития финансовой деятельности и финансовых отношений организаций»
18. Раскройте сущность такой характеристики финансовой стратегии как «Формирует специфические финансовые цели долгосрочного развития организаций»
19. Раскройте сущность такой характеристики финансовой стратегии как «Обеспечивает выбор наиболее эффективных направлений достижения финансовых целей организаций»
20. Раскройте сущность такой характеристики финансовой стратегии как «Учитывает и адекватно реагирует на изменения внешних условий финансовой деятельности организаций»
21. Раскройте сущность такой характеристики финансовой стратегии как «Обеспечивает адаптацию к изменениям условий внешней среды путем корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов организаций»
22. Что является объектом финансовой стратегии организаций?
23. Кто является субъектом для разработки финансовой стратегии организаций?
24. Что означает финансовая тактика финансовой стратегии организаций?
25. В чем заключается роль разработки финансовой стратегии организаций?
26. Перечислите основные принципы разработки финансовой стратегии организаций.
27. Раскройте сущность такого принципа финансовой стратегии как «Рассмотрение предприятия как открытой системы, способной к самореализации»
28. Раскройте сущность такого принципа финансовой стратегии как «Учет базовых стратегий операционной деятельности предприятия»
29. Раскройте сущность такого принципа финансовой стратегии как «Преимущественная ориентация на предпринимательский стиль стратегического управления финансовой деятельностью»
30. Раскройте сущность такого принципа финансовой стратегии как «Обеспечение гибкости финансовой стратегии»
31. Раскройте сущность такого принципа финансовой стратегии как «Выделение доминантных сфер стратегического финансового развития»
32. Раскройте сущность такого принципа финансовой стратегии как «Обеспечение альтернативности стратегического финансового выбора»
33. Раскройте сущность такого принципа финансовой стратегии как «Обеспечение постоянного использования результатов технологического прогресса в финансовой деятельности»
34. Раскройте сущность такого принципа финансовой стратегии как «Обеспечение разработанной финансовой стратегии соответствующими структурой и организационной культурой»
35. Раскройте сущность такого принципа финансовой стратегии как «Ориентация на профессиональный аппарат финансовых менеджеров в процессе реализации финансовой стратегии»
36. Раскройте сущность такого принципа финансовой стратегии как «Исчисление и минимизация **уровня** финансового риска в процессе принятия стратегических финансовых решений»

37. Каково место финансовой стратегии в общей корпоративной стратегии организации?

**Форма контроля –зачет. Зачет осуществляется в устной форме.**

## **3.2.КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

В соответствии с принципами дидактической системы высшей школы 10-балльная система учитывает следующие параметрические уровни знаний и компетентности студентов и соответствующие им оценки и баллы:

первый уровень (*низкий*) - рецептивный; оценки - «неудовлетворительно», «не зачтено»; баллы - «1», «2», «3»;

второй уровень (*минимально достаточный*) — репродуктивная несамостоятельная учебная деятельность, выполняемая с помощью преподавателя; оценка - «удовлетворительно», «зачтено»; балл - «4»;

третий уровень (*средний*) - репродуктивная самостоятельная деятельность, выполняемая по алгоритму; оценки - «почти хорошо» и «хорошо»; баллы - «5» и «6»;

четвертый уровень (*высокий*) - продуктивная самостоятельная деятельность, выполняемая по созданному или типовому алгоритму; оценки - «очень хорошо» и «почти отлично»; баллы - «7» и «8»;

пятый уровень (*высший*) - творческая деятельность, в результате которой создается объективно новая учебная продукция (информация, знания); оценки - «отлично» и «превосходно»; баллы - «9» и «10».

## **4.2. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНЫХ ИЗДАНИЙ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИХ ПОСОБИЙ,**

# РЕКОМЕНДУЕМЫХ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Ткачук, М. И. Основы финансового менеджмента: учебное пособие / М. И. Ткачук, Е. Ф. Киреева – 2-е изд., стереотип. – Минск: Книжный Дом: Экоперспектива, 2005. – 415 с.
2. Финансовый менеджмент: учебное пособие/ ред. Д. А. Панков. – Минск: БГЭУ, 2005. – 363 с.
3. Быков, В. В. Риск-менеджмент и антикризисное управление: курс лекций/ В. В. Быков.- Горки: БГСХА, 2021.– 226 с.
4. Финансовая стратегия организаций: методические указания и задания для практических занятий студентов, обучающихся по специальности 1-25 01 04 «Финансы и кредит» /Белорусская государственная сельскохозяйственная академия. Сост. И.П.Лабурдова – Горки, 2019.–с.40

## 4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

### 4.1 УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ  
РЕВОЛЮЦИИ И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»**



**ТВЕРЖДАЮ**

Членский проректор академии

*А. В. Колмыков*  
А. В. Колмыков

» *апреля 2022*

Регистрационный № УД-*Б-52-24*уч.

**ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Учебная программа учреждения высшего образования  
по учебной дисциплине**

**для специальности 1-25 01 04 «Финансы и кредит»**

**Горки 2022**

Учебная программа составлена в соответствии с типовым учебным планом высшего образования первой ступени, специальности 1-25 01 04 Финансы и кредит, утвержденным Министерством образования Республики Беларусь 19.05.2021, рег. номер № Е 25-1-004/пр-тип. и учебными планами БД- 25-01-15 - 21у от 27. 05. 2021, БД- 25-01-15 - 22у от 25. 05. 2022, БД- 25-01-156- 22у от 25. 05. 2022

### **СОСТАВИТЕЛИ:**

И. П. Лабурдова, доцент кафедры финансов и контроля в сельском хозяйстве учреждения образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия», кандидат экономических наук, доцент;

### **РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

И. И. Лобан, заведующая кафедрой экономического анализа и прикладной информатики учреждения образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия», кандидат экономических наук, доцент;

Е. Н. Клипперт, доцент кафедры бухгалтерского учета учреждения образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия», кандидат экономических наук.

### **РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой финансов и контроля в сельском хозяйстве учреждения образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»

(протокол № 9 от 26. 04. 2022 г.);

Методической комиссией факультета бухгалтерского учета учреждения образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»

(протокол № 8 от 26.04. 2022 г.);

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»

(протокол № 8 от 28.04. 2022)

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Рыночный механизм функционирования требуют нового подхода в управлении финансовыми ресурсами хозяйствующих субъектов. В этой связи возникает необходимость разработки финансовой стратегии организаций, что и предполагает изучение данной учебной дисциплины. Она дает возможность применить новые, прогрессивные методы и приемы, позволяющие разработать финансовую стратегию управления финансовыми ресурсами с позиции минимизации финансовых рисков.

Программа разработана в соответствии с учебным планом УО БГСХА специальности 1-25 01 04 Финансы и кредит, № БД- 25-01—15 - 21у от 27. 05. 2021.

Учебная дисциплина «Финансовая стратегия организации» относится к дисциплинам компонента учреждения высшего образования, модуль «Финансовый менеджмент».

Освоение курса базируется на знаниях, приобретенных ранее студентами при изучении учебных дисциплин Статистика, Деньги. Кредит. Банки, Организация и финансирование инвестиций, Налоги и налогообложение и других.

**Целью преподавания учебной дисциплины «Финансовая стратегия организации»** является изучение этапов формирования и методов применения при разработке финансовой стратегии организации для ее эффективного управления финансовым развитием в адекватных рыночных условиях.

**Предметом учебной дисциплины** является совокупность условий осуществления денежного потока, кругооборота капитала, движения финансовых ресурсов хозяйствующих субъектов при разработке финансовой стратегии организации.

**К задачам изучения учебной дисциплины** следует отнести:  
изучение теоретических основ финансовой стратегии организаций;  
сравнение и выбор наилучших научных методов разработки финансовой стратегии организаций;  
разработка финансовой стратегии организации;  
овладение реализацией разработанной финансовой стратегии хозяйствующего субъекта.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен закрепить и развить следующую специализированную (СК) компетенцию:

**СК-11.** Анализировать финансовое состояние и результаты деятельности организации, оценивать тенденции и закономерности изменения внутренней и внешней среды финансового менеджмента в долгосрочной перспективе, разрабатывать программу преодоления кризисных ситуаций.

В рамках образовательного процесса по данной учебной дисциплине студент должен приобрести не только теоретические и практические знания, умения и навыки по

специальности, но и развить свой ценностно-личностный, духовный потенциал, сформировать качества патриота и гражданина, готового к активному участию в экономической, производственной и социально-культурной жизни страны.

В результате изучения данной учебной дисциплины студент должен **знать:** основы построения финансовой стратегии организаций в условиях рыночной экономики.

Кроме того, студент должен **уметь:**

пользоваться в различных экономических ситуациях основными методами разработки и оценки финансовой стратегии организации.

**Владеть:** навыками составления финансовой стратегии организаций; проводить анализ составленных стратегических финансовых планов, проводить выбор наилучших из них.

Изучение курса предполагает выполнение студентами аудиторных и самостоятельных заданий, что обеспечивает закрепление знаний по методологическим основам разработки и применения стратегии управления финансовыми потоками, как входящими, так и исходящими.

Учебная дисциплина изучается студентами в пятом семестре.

Для дневной формы получения высшего образования по специальности 1–25 01 04 «Финансы и кредит» общее количество часов, отводимых на изучение учебной дисциплины - 114, в том числе аудиторных 54 часа, из них 18 часов лекций, 36 часов практических занятий. Для самостоятельной работы отведено 60 часов.

Для заочной формы получения высшего образования на основе среднего специального образования всего 80 часов, в том числе: аудиторных – 10 часов, из них лекций- 4 часа, практических – 6 часов и самостоятельной работы– 70 часов. Изучается на 3-м курсе.

По учебной дисциплине предусмотрен зачет.

## **2.СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

### **Тема 1. Финансовая стратегия как функциональная стратегия общего развития организации**

Исторические аспекты возникновения стратегического управления. Задачи и содержание стратегического управления организацией. Роль финансовой стратегии и ее место в разработке общих планов развития организации.

Виды стратегий организаций и место среди них финансовой стратегии. Финансовая стратегия в обосновании ключевых финансовых ограничений на принятие инвестиционных и операционных решений. Финансовые решения и диагностирование финансового успеха на разных этапах жизненного цикла организации.

Сущностные характеристики финансовой стратегии организации.

Объект и субъект финансовой стратегии организации

### **Тема 2. Этапы разработки финансовой стратегии организации**

Принципы разработки финансовой стратегии организаций. Сущность тактики и ее место в разработке финансовой стратегии организаций. Основные этапы разработки финансовой стратегии и тактики. Определение общего периода формирования финансовой стратегии. Исследование факторов внешней финансовой среды. Оценка сильных и слабых сторон предприятия, определяющих особенности его финансовой деятельности. Комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия. Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия. Разработка целевых стратегических нормативов финансовой деятельности. Выбор главной финансовой стратегии развития организаций. Последовательность разработки стратегических финансовых решений. Финансовая стратегия, структура капитала и дивидендная политика. Оценка разработанной финансовой стратегии. Обеспечение реализации финансовой стратегии.

### **Тема3. Финансовая среда функционирования организаций**

Сущность финансовой среды и ее влияние на разработку финансовой стратегии организации. Виды финансовой среды функционирования организаций.

Факторы внешней финансовой среды непрямого влияния, воздействующие на результаты деятельности организаций.

Факторы внешней финансовой среды непосредственного влияния, воздействующие на результаты деятельности организаций.

#### **Тема 4. Анализ в построении финансовой стратегии организаций**

Сущность анализа в построении финансовой стратегии организаций. Объекты анализа стратегии организаций в управлении финансовыми ресурсами, входящими и исходящими финансовыми потоками.

Анализ факторов внешней финансовой среды непрямого влияния с использованием PEST-анализа и SWOT-анализа.

Анализ факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния.

Методы анализа при разработке финансовой стратегии организаций.

#### **Тема 5. Оценка финансовой стратегии организаций**

Концепции и виды финансовых моделей стратегического анализа в практике.

Параметры оценки финансовой стратегии организаций. Оценка разработанной финансовой стратегии организаций.

#### **Тема 6. Финансовое планирование и прогнозирование в стратегии финансового управления**

Финансовое планирование и прогнозирование. Виды финансовых планов, прогнозов, их форматы. Этапы финансового прогнозирования. Финансовое планирование и прогнозирование в реализации финансовой стратегии компании.

Сбалансированная система показателей (ССП) как инструмент финансового прогнозирования. Содержание финансовых прогнозов и методы расчета их основных показателей.

#### **Тема 7. Контроль реализации финансовой стратегии организаций**

Сущность, последовательность контроля в реализации финансовой стратегии организации. Финансовый контроллинг в организациях: сущность, принципы, этапы, приемы и методы применения.

### **3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

## Финансовая стратегия организации

для специальности 1-25 01 04 Финансы и кредит  
форма получения высшего образования I степени дневная

Наименование тем	Всего аудиторных	в том числе		Кол-во часов СР	Форма контроля знаний	Иное
		лекции	практические занятия			
1. Финансовая стратегия как функциональная стратегия общего развития организации	7	2	5	8	Устный опрос, задачи, тесты	
2. Этапы разработки финансовой стратегии организации	6	2	4	8	Устный опрос, задачи, тесты	
3. Финансовая среда функционирования организаций	6	2	4	8	Устный опрос, задачи, тесты	
4. Анализ в построении финансовой стратегии организаций	10	4	6	9	Устный опрос, задачи, тесты	
5. Оценка финансовой стратегии организаций	6	2	4	9	Устный опрос, задачи, тесты	
6. Финансовое планирование и прогнозирование в стратегии финансового управления	12	4	8	9	Устный опрос, задачи, тесты	
7. Контроль реализации финансовой стратегии организаций	7	2	5	9	Устный опрос, задачи, тесты	
<b>ИТОГО</b>	<b>54</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>60</b>	<b>Зачет</b>	

для специальности 1-25 01 04 Финансы и кредит

форма получения высшего образования I степени заочная  
на основе среднего специального образования

Наименование тем	Всего аудиторных	в том числе		Кол-во часов СР	Форма контроля знаний	Иное
		лекции	практические занятия			
1. Финансовая стратегия как функциональная стратегия общего развития организации	7	1	-	10	Устный опрос, задачи, тесты	
2. Этапы разработки финансовой стратегии организации	6	-	1	10	Устный опрос, задачи, тесты	
3. Финансовая среда функционирования организаций	6	-	1	10	Устный опрос, задачи, тесты	
4. Анализ в построении финансовой стратегии организаций	10	1	1	10	Устный опрос, задачи, тесты	
5. Оценка финансовой стратегии организаций	6	1	1	10	Устный опрос, задачи, тесты	
6. Финансовое планирование и прогнозирование в стратегии финансового управления	12	1	1	10	Устный опрос, задачи, тесты	
7. Контроль реализации финансовой стратегии организаций	7	-	1	10	Устный опрос, задачи, тесты	
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>70</b>	<b>Зачет</b>	

**4. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

## 4.1 ЛИТЕРАТУРА



### Основная

1. Ткачук, М. И. Основы финансового менеджмента: учебное пособие / М. И. Ткачук, Е. Ф. Киреева.-2-е изд., стереотип. - Минск : Книжный Дом: Экоспектива, 2005.- 415с.
2. Финансовый менеджмент: учебное пособие/ ред. Д.А. Панков .- Минск : БГЭУ, 2005.- 363с.

### Дополнительная

1. Банковский кодекс Республики Беларусь. Особенная часть [Электронный ресурс] : 29 дек. 2009 г., № 71-3 : принят Палатой представителей 11 дек. 2009 г. : одобр. Советом Респ. 18 дек. 2009 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 11.11.2021 г. № 128-3 // Бизнес-инфо : аналит. правовая система / ООО «Профессио-нальные правовые системы». – Минск, 2022.
2. Налоговый кодекс Республики Беларусь. Особенная часть [Электронный ресурс] : 29 дек. 2009 г., № 71-3 : принят Палатой представителей 11 дек. 2009 г. : одобр. Советом Респ. 18 дек. 2009 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 31.12.2021 г. № 141-3 // Бизнес-инфо : аналит. правовая система / ООО «Профессио-нальные правовые системы». – Минск, 2022.
3. Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год [Электронный ресурс] : постановление М-ва экономики Респ. Беларусь, 30 окт. 2006 г., № 186: в ред. постановления М-ва экономики Респ. Беларусь от 18 июля 2014, №54 // Бизнес-инфо : аналит. правовая система / ООО «Профессио-нальные правовые системы». – Минск, 2022.
4. Финансовая стратегия организаций: методические указания и задания для практических занятий / И. П. Лабурдова.– Горки : БГСХА, 2019.– 36 с.

## **4.2 Примерная тематика практических занятий**

1. Сущность финансовой стратегии организаций.
2. Сущность финансовой тактики.
3. Этапы разработки финансовой стратегии организации.
3. Анализ в построении финансовой стратегии организаций.
4. Приемы и методы стратегического анализа.
5. Концепции и виды финансовых моделей стратегического анализа в практике
6. Финансовое планирование и прогнозирование в стратегии финансового управления.
7. Содержание финансовых прогнозов и методы расчета их основных показателей
8. Оценка финансовой стратегии организаций.
9. Сущность, последовательность контроля в реализации финансовой стратегии организаций.
10. Финансовый контроллинг в организациях: сущность, принципы, этапы.
11. Финансовый контроллинг в организациях: приемы и методы применения.

## **4.3 Методы (технологии) обучения**

Основными методами (технологиями) обучения, отвечающими целям изучения учебной дисциплины «Финансовая стратегия организации» являются:

- элементы проблемного обучения (проблемное изложение, вариативное изложение, частично поисковый метод), реализуемые на лекционных занятиях;
- элементы учебно-исследовательской деятельности; применение творческого подхода, реализуемого на практических занятиях и при самостоятельной работе;
- проектные технологии, используемые при выполнении индивидуальных заданий на практических занятиях, а также при самостоятельной работе.

## **4.4 Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов**

При изучении учебной дисциплины «Финансовая стратегия организации» используются следующие формы самостоятельной работы:

- самостоятельная работа в виде решения индивидуальных задач и выполнения индивидуальных заданий в аудитории во время проведения практических занятий под контролем преподавателя;
- самостоятельная работа при подготовке к зачету;
- самоконтроль в виде тестирования по пройденным темам;

- подготовка рефератов по индивидуальным темам.

#### **4.4 Диагностика компетенций студентов**

Для диагностики результатов учебной деятельности по учебной дисциплине **«Финансовая стратегия организации»** используются следующие формы:

**устная форма:**

- доклады на практических занятиях;
- оценивание на основе деловой игры;
- ответы на вопросы.

**письменная форма:**

- тесты;
- задачи;
- рефераты;
- оценивание на основе кейс-метода.

**устно-письменная форма:**

- отчеты по аудиторным упражнениям с их устной защитой;
- отчеты по домашним практическим упражнениям с их устной защитой;
- зачет,
- оценивание на основе деловой игры.

Используемые средства диагностики результатов учебной деятельности по учебной дисциплине **«Финансовая стратегия организации»** предусматривают оценку способности обучающихся к творческой деятельности, их готовность вести поиск решения новых задач, связанных с отсутствием общепринятых алгоритмов.

## ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ УВО

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название Кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу
Статистика	Кафедра экономического анализа и прикладной информатики	<p>Предложено нет И.И. Мухоморов</p>	
Деньги. Кредит. Банки	Кафедра финансов и контроля в с.-х.	<p>Предложено нет Е.Н. Труфанов</p>	
Организация и финансирование инвестиций	Кафедра финансов и контроля в с.-х.	<p>Предложено нет Е.Н. Труфанов</p>	


**ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ  
ПРОГРАММЕ УВО**


на 2023 / 2024 учебный год

№№ п.п.	Дополнения и изменения	Основание
1.	Дополнение основной литературы: Брыков В.В. Риск-менеджмент и антикризисное управление: курс лекций / В.В. Брыков. - Горки: БГСА, 2021. - 226 с.	Исполнение новых учебных изданий

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры финансов и контроля в сельском хозяйстве (протокол № 9 от «29» 05- 2023 г.)


Зав. кафедрой

  
(подпись)

  
(И.О. Фамилия)

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета

  
(подпись)

  
(И.О. Фамилия)

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ  
РЕВОЛЮЦИИ И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»**



**ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Учебная программа учреждения высшего образования  
по учебной дисциплине**

**для специальности 6-05 -0411- 02 «Финансы и кредит»**

**Горки 2024**

Учебная программа составлена в соответствии с образовательным стандартом общего высшего образования по специальности 6-05-0411-02 Финансы и кредит (ОСВО 6-05-0411-02-2023), а также учебными планами БД- 0411-02-15-23у от 29. 03. 2023, БЗс- 0411-02-15 - 23у от 29. 03. 2023.

#### **СОСТАВИТЕЛИ:**

И. П. Лабурдова, доцент кафедры финансов и контроля в сельском хозяйстве учреждения образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия», кандидат экономических наук, доцент;

#### **РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

И. И. Лобан, заведующая кафедрой экономического анализа и прикладной информатики учреждения образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия», кандидат экономических наук, доцент;

Е. Н. Клипперт, доцент кафедры бухгалтерского учета учреждения образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия», кандидат экономических наук.

#### **РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой финансов и контроля в сельском хозяйстве учреждения образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»

(протокол № 5 от 26. 01. 2024 г.);

Методической комиссией факультета бухгалтерского учета учреждения образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»

(протокол № 6 от 29.01. 2024 г.);

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»

(протокол № 5 от 31 .01. 2024)

## **2. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Рыночный механизм функционирования требуют нового подхода в управлении финансовыми ресурсами хозяйствующих субъектов. В этой связи возникает необходимость разработки финансовой стратегии организаций, что и предполагает изучение данной учебной дисциплины. Она дает возможность применить новые, прогрессивные методы и приемы, позволяющие разработать финансовую стратегию управления финансовыми ресурсами с позиции минимизации финансовых рисков.

**Целью преподавания учебной дисциплины** «Финансовая стратегия организации» является изучение этапов формирования и методов применения при разработке финансовой стратегии организации для ее эффективного управления финансовым развитием в адекватных рыночных условиях.

**Предметом учебной дисциплины** является совокупность условий осуществления денежного потока, кругооборота капитала, движения финансовых ресурсов хозяйствующих субъектов при разработке финансовой стратегии организации.

**К задачам изучения учебной дисциплины** следует отнести:  
изучение теоретических основ финансовой стратегии организаций;  
сравнение и выбор наилучших научных методов разработки финансовой стратегии организаций;  
разработка финансовой стратегии организации;  
овладение реализацией разработанной финансовой стратегии хозяйствующего субъекта.

Программа разработана в соответствии с учебными планами УО БГСХА специальности 6-05-0411-02 Финансы и кредит, № БД- 0411-02-15-23 у от 29. 03. 2023 и БЗс- 0411-02-15 - 23у от 29. 03. 2023.

Учебная дисциплина «Финансовая стратегия организации» относится к дисциплинам компонента учреждения высшего образования, модуль «Финансовый менеджмент».

Освоение курса базируется на знаниях, приобретенных ранее студентами при изучении учебных дисциплин «Статистика», «Деньги. Кредит. Банки», «Организация и финансирование инвестиций», «Налоги и налогообложение» и других.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен развить и закрепить следующую специализированную компетенцию:

**СК-10.** Анализировать финансовое состояние и результаты деятельности организации, оценивать тенденции и закономерности изменения внутренней и внешней среды финансового менеджмента в долгосрочной перспективе, разрабатывать программу преодоления кризисных ситуаций.

В рамках образовательного процесса по данной учебной дисциплине студент должен приобрести не только теоретические и практические знания, умения и навыки по специальности, но и развить свой ценностно-личностный, духовный потенциал, сформировать качества патриота и гражданина, готового к активному

участию в экономической, производственной и социально-культурной жизни страны.

В результате изучения данной учебной дисциплины студент должен **знать:** основы построения финансовой стратегии организаций в условиях рыночной экономики.

Кроме того, студент должен **уметь:**

пользоваться в различных экономических ситуациях основными методами разработки и оценки финансовой стратегии организации.

**Владеть:** навыками составления финансовой стратегии организаций; проводить анализ составленных стратегических финансовых планов, проводить выбор наилучших из них.

Изучение курса предполагает выполнение студентами аудиторных и самостоятельных заданий, что обеспечивает закрепление знаний по методологическим основам разработки и применения стратегии управления финансовыми потоками, как входящими, так и исходящими.

Для дневной формы получения общего высшего образования по специальности 6-05-0411-02 «Финансы и кредит» общее количество часов, отводимых на изучение учебной дисциплины «Финансовая стратегия организации»-114 часов, в том числе аудиторных 54 часа, из них 18 часов лекций, 36 часов практических занятий. Для самостоятельной работы отведено 60 часов. Учебная дисциплина изучается студентами в пятом семестре.

Для заочной формы получения общего высшего образования на основе среднего специального образования по специальности 6-05-0411-02 «Финансы и кредит» общее количество часов, отводимых на изучение учебной дисциплины «Финансовая стратегия организации» составляет всего 114 часов, в том числе: аудиторных – 10 часов, из них лекций- 4 часа, практических – 6 часов и самостоятельной работы– 70 часов. Учебная дисциплина изучается на 3-м курсе.

По учебной дисциплине предусмотрен зачет.

## **2.СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

### **Тема 1. Финансовая стратегия как функциональная стратегия общего развития организации**

Исторические аспекты возникновения стратегического управления. Задачи и содержание стратегического управления организацией. Роль финансовой стратегии и ее место в разработке общих планов развития организации.

Виды стратегий организаций и место среди них финансовой стратегии. Финансовая стратегия в обосновании ключевых финансовых ограничений на принятие инвестиционных и операционных решений. Финансовые решения и диагностирование финансового успеха на разных этапах жизненного цикла организации.

Сущностные характеристики финансовой стратегии организации.

Объект и субъект финансовой стратегии организации

### **Тема 2. Этапы разработки финансовой стратегии организации**

Принципы разработки финансовой стратегии организаций. Сущность тактики и ее место в разработке финансовой стратегии организаций. Основные этапы разработки финансовой стратегии и тактики. Определение общего периода формирования финансовой стратегии. Исследование факторов внешней финансовой среды. Оценка сильных и слабых сторон предприятия, определяющих особенности его финансовой деятельности. Комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия. Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия. Разработка целевых стратегических нормативов финансовой деятельности. Выбор главной финансовой стратегии развития организаций. Последовательность разработки стратегических финансовых решений. Финансовая стратегия, структура капитала и дивидендная политика. Оценка разработанной финансовой стратегии. Обеспечение реализации финансовой стратегии.

### **Тема3. Финансовая среда функционирования организаций**

Сущность финансовой среды и ее влияние на разработку финансовой стратегии организации. Виды финансовой среды функционирования организаций.

Факторы внешней финансовой среды непрямого влияния, воздействующие на результаты деятельности организаций.

Факторы внешней финансовой среды непосредственного влияния, воздействующие на результаты деятельности организаций.

#### **Тема 4. Анализ в построении финансовой стратегии организаций**

Сущность анализа в построении финансовой стратегии организаций. Объекты анализа стратегии организаций в управлении финансовыми ресурсами, входящими и исходящими финансовыми потоками.

Анализ факторов внешней финансовой среды непрямого влияния с использованием PEST-анализа и SWOT-анализа.

Анализ факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния. Методы анализа при разработке финансовой стратегии организаций.

#### **Тема 5. Оценка финансовой стратегии организаций**

Концепции и виды финансовых моделей стратегического анализа в практике. Параметры оценки финансовой стратегии организаций. Оценка разработанной финансовой стратегии организаций.

#### **Тема 6. Финансовое планирование и прогнозирование в стратегии финансового управления**

Финансовое планирование и прогнозирование. Виды финансовых планов, прогнозов, их форматы. Этапы финансового прогнозирования. Финансовое планирование и прогнозирование в реализации финансовой стратегии компании.

Сбалансированная система показателей (ССП) как инструмент финансового прогнозирования. Содержание финансовых прогнозов и методы расчета их основных показателей.

#### **Тема 7. Контроль реализации финансовой стратегии организаций**

Сущность, последовательность контроля в реализации финансовой стратегии организации. Финансовый контроллинг в организациях: сущность, принципы, этапы, приемы и методы применения.

### 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

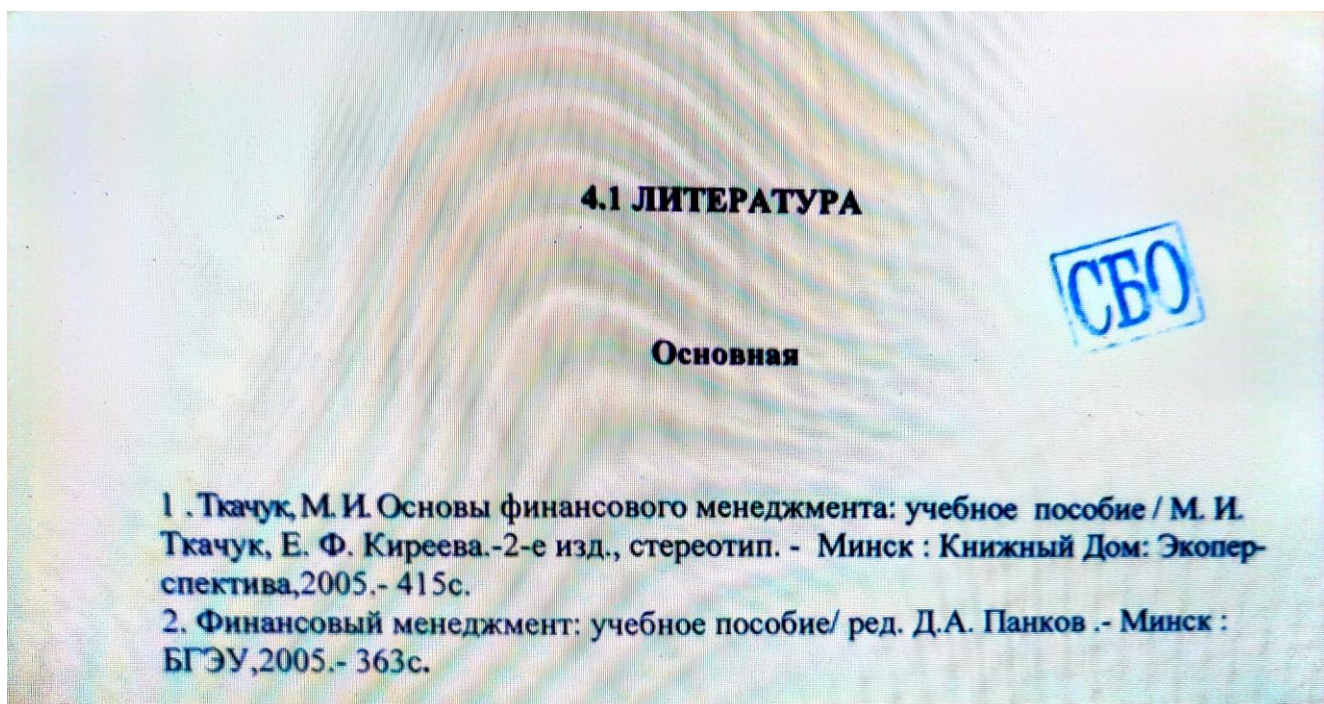
#### «Финансовая стратегия организации»

3.1 Для специальности 6-05-0411-02 Финансы и кредит  
дневной формы получения общего высшего образования

Наименование тем	Всего аудиторных	в том числе		Кол-во часов СР	Форма контроля знаний	Иное
		лекции	практические занятия			
1. Финансовая стратегия как функциональная стратегия общего развития организации	7	2	5	8	Устный опрос, задачи, тесты	
2. Этапы разработки финансовой стратегии организации	6	2	4	8	Устный опрос, задачи, тесты	
3. Финансовая среда функционирования организаций	6	2	4	8	Устный опрос, задачи, тесты	
4. Анализ в построении финансовой стратегии организаций	10	4	6	9	Устный опрос, задачи, тесты	
5. Оценка финансовой стратегии организаций	6	2	4	9	Устный опрос, задачи, тесты	
6. Финансовое планирование и прогнозирование в стратегии финансового управления	12	4	8	9	Устный опрос, задачи, тесты	
7. Контроль реализации финансовой стратегии организаций	7	2	5	9	Устный опрос, задачи, тесты	
<b>ИТОГО</b>	<b>54</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>60</b>	<b>Зачет</b>	

3.2 Для специальности 6-05-0411-02 Финансы и кредит  
заочной формы получения общего высшего образования  
на основе среднего специального образования

Наименование тем	Всего аудиторных	В том числе		Кол-во часов СР	Форма контроля знаний	Иное
		лекции	практические занятия			
1. Финансовая стратегия как функциональная стратегия общего развития организации	1	1	-	10	Устный опрос, задачи, тесты	
2. Этапы разработки финансовой стратегии организации	1	-	1	10	Устный опрос, задачи, тесты	
3. Финансовая среда функционирования организаций	1	-	1	10	Устный опрос, задачи, тесты	
4. Анализ в построении финансовой стратегии организаций	2	1	1	10	Устный опрос, задачи, тесты	
5. Оценка финансовой стратегии организаций	2	1	1	10	Устный опрос, задачи, тесты	
6. Финансовое планирование и прогнозирование в стратегии финансового управления	2	1	1	10	Устный опрос, задачи, тесты	
7. Контроль реализации финансовой стратегии организаций	1	-	1	10	Устный опрос, задачи, тесты	
<b>ИТОГО</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>70</b>	<b>Зачет</b>	



#### Дополнительная

1. Бланк, И. А. Финансовая стратегия предприятия [Электронный ресурс] / И. А. Бланк // Yandex.by. – Режим доступа: [http:// www.at/alleng.jrg.econ-fin](http://www.at/alleng.jrg.econ-fin) – Дата доступа: 26.01.2024.
2. Банковский кодекс Республики Беларусь. Особенная часть [Электронный ресурс] : 29 дек. 2009 г., № 71-З : принят Палатой представителей 11 дек. 2009 г. : одобр. Советом Респ. 18 дек. 2009 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 12.07.2023 г. № 282-З // Бизнес-инфо : аналит. правовая система / ООО «Профессио-нальные правовые системы». – Минск, 2024.
2. Налоговый кодекс Республики Беларусь. Особенная часть [Электронный ресурс] : 29 дек. 2009 г., № 71-З : принят Палатой представителей 11 дек. 2009 г. : одобр. Советом Респ. 18 дек. 2009 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 27.12.2023 г. № 327-З // Бизнес-инфо : аналит. правовая система / ООО «Профессио-нальные правовые системы». – Минск, 2024.
3. Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год [Электронный ресурс] : постановление М-ва экономики Респ. Беларусь, 30 окт. 2006 г., № 186: в ред. постановления М-ва экономики Респ. Беларусь от 18 июля 2014, №54 // Бизнес-инфо : аналит. правовая система / ООО «Профессио-нальные правовые системы». – Минск, 2024.
4. Финансовая стратегия организаций: методические указания и задания для практических занятий / И. П. Лабурдова. – Горки : БГСХА, 2019. – 36 с.

## **4.2 Примерная тематика практических занятий**

1. Сущность финансовой стратегии организаций.
2. Сущность финансовой тактики.
3. Этапы разработки финансовой стратегии организации.
3. Анализ в построении финансовой стратегии организаций.
4. Приемы и методы стратегического анализа.
5. Концепции и виды финансовых моделей стратегического анализа в практике
6. Финансовое планирование и прогнозирование в стратегии финансового управления.
7. Содержание финансовых прогнозов и методы расчета их основных показателей
8. Оценка финансовой стратегии организаций.
9. Сущность, последовательность контроля в реализации финансовой стратегии организаций.
10. Финансовый контроллинг в организациях: сущность, принципы, этапы.
11. Финансовый контроллинг в организациях: приемы и методы применения.

## **4.3 Методы (технологии) обучения**

Основными методами (технологиями) обучения, отвечающими целям изучения учебной дисциплины «Финансовая стратегия организации» являются:

- элементы проблемного обучения (проблемное изложение, вариативное изложение, частично поисковый метод), реализуемые на лекционных занятиях;
- элементы учебно-исследовательской деятельности; применение творческого подхода, реализуемого на практических занятиях и при самостоятельной работе;
- проектные технологии, используемые при выполнении индивидуальных заданий на практических занятиях, а также при самостоятельной работе.

## **4.4 Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов**

При изучении учебной дисциплины «Финансовая стратегия организации» используются следующие формы самостоятельной работы:

- самостоятельная работа в виде решения индивидуальных задач и выполнения индивидуальных заданий в аудитории во время проведения практических занятий под контролем преподавателя;

- самостоятельная работа при подготовке к зачету;
- самоконтроль в виде тестирования по пройденным темам;
- подготовка рефератов по индивидуальным темам.

#### **4.4 Диагностика компетенций студентов**

Для диагностики результатов учебной деятельности по учебной дисциплине **«Финансовая стратегия организации»** используются следующие формы:

**устная форма:**

- доклады на практических занятиях;
- оценивание на основе деловой игры;
- ответы на вопросы.

**письменная форма:**

- тесты;
- задачи;
- рефераты;
- оценивание на основе кейс-метода.

**устно-письменная форма:**

- отчеты по аудиторным упражнениям с их устной защитой;
- отчеты по домашним практическим упражнениям с их устной защитой;
- зачет,
- оценивание на основе деловой игры.

Используемые средства диагностики результатов учебной деятельности по учебной дисциплине **«Финансовая стратегия организации»** предусматривают оценку способности обучающихся к творческой деятельности, их готовность вести поиск решения новых задач, связанных с отсутствием общепринятых алгоритмов.

## ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ УВО

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название Кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу
Статистика	Кафедра экономического анализа и прикладной информатики	<p>Предложено нет [подпись] [подпись]</p>	
Деньги. Кредит. Банки	Кафедра финансов и контроля в с.-х.	<p>Предложено нет [подпись] Е.Н. Труфанов</p>	
Организация и финансирование инвестиций	Кафедра финансов и контроля в с.-х.	<p>Предложено нет [подпись] Е.Н. Труфанов</p>	

**ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ  
ПРОГРАММЕ УВО**

на \_\_\_\_ / \_\_\_\_ учебный год

№№ п.п.	Дополнения и изменения	Основание

