

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	Позиции			Возможности	Угрозы
	Сильная	Нейтрал	Слабая		

организации		ьная			
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 финансово-ой 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	Ф-5 «Стабильность и угрозы» в зависимости от степени	Ф-6 «Слабость и угрозы» ориентирует

	<p>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>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>предприятие на выбор исключительно оборонительной антикризисной финансовой стратегии, в наибольшей степени соответствующей 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-1и 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 избегания или переложения его на другой субъект. При этом применяют следующие приемы снижения финансовых рисков:

- избегание;
- переложение риска на контрагента (аутсорсинг);
- страхование;
- хеджирование.

Избегание финансовых рисков заключается в разработке мероприятий, благодаря которым полностью исключается возможность наличия коммерческих видов финансового риска. Избегание 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 рискованной 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.