

# 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 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.

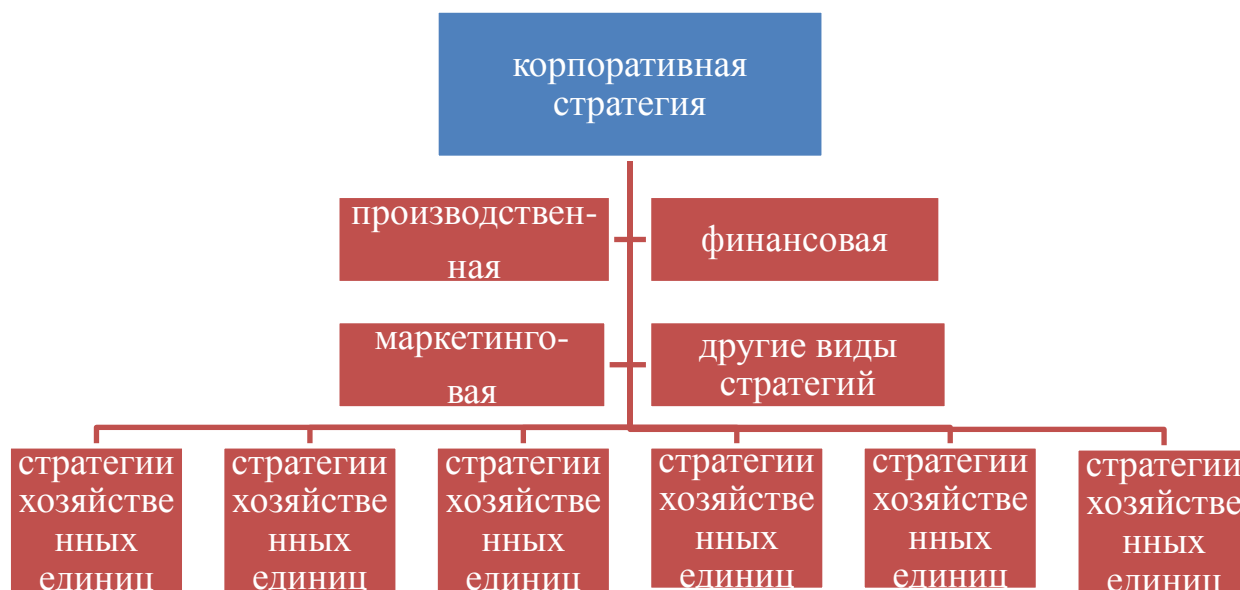


Рисунок 1.2.–Виды стратегий организаций

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.