

## 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.