

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ
СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Степаненко А.В.

*Сургутский государственный университет
Сургут, Россия*

Финансовая стратегия является одним из основных инструментов управления деятельностью предприятия. Реализация предприятием любых стратегических, тактических и оперативных решений неразрывно связана с финансовой стратегией, поскольку в системе рыночных отношений любое экономическое действие обусловлено финансовой составляющей.

Необходимо отметить, что финансовая стратегия - понятие относительно новое в науке и практике, и современная экономическая наука не имеет однозначного определения данной категории. При этом по общему мнению зарубежных и отечественных исследователей, финансовая стратегия является частью общей стратегии развития предприятия и, соответственно, должна быть согласована с ее целями и направлениями.

Наиболее полное определение данного понятия, на наш взгляд, сформулировано Давыдовой Л.В., Ильминской С.А.:

«Финансовая стратегия представляет собой один из важнейших видов функциональной стратегии предприятия, обеспечивающей все основные направления развития его деятельности и способствующей реализации основной стратегической цели – максимизации благосостояния собственников» [1, с.7].

Актуальность разработки финансовой стратегии предприятия в настоящее время определяется рядом условий. Важнейшим из таких условий является интенсивность изменений факторов внешней финансовой среды. Высокая динамика основных макроэкономических показателей, темпы технологического прогресса, частые колебания конъюнктуры финансового и товарного рынка, непостоянство государственной экономической политики и форм регулирования финансовой деятельности не позволяют эффективно управлять финансами предприятия на основе лишь ранее накопленного опыта и традиционных методов финансового менеджмента. В этих условиях отсутствие разработанной финансовой стратегии, адаптированной к возможным изменениям факторов внешней среды, может привести к тому, что финансовые решения будут приводить к возникновению противоречий и снижению эффективности функционирования предприятия.

Другим условием, определяющим актуальность разработки финансовой стратегии предприятия, является движение предприятия по стадиям его жизненного цикла. Согласно теории жизненного цикла каждое предприятие развивается по определенному циклу, проходя при этом несколько стадий. На каждой стадии развития предприятие имеет определенные параметры, характеризующие условия его функционирования: текущее состояние и перспективы. Поэтому каждой из стадии жизненного цикла предприятия присущи характерные ей уровень инвестиционной активности, направления и формы финансовой деятельности, особенности формирования и распределения финансовых ресурсов. Разрабатываемая финансовая стратегия позволяет заблаговременно адаптировать деятельность предприятия к предстоящим кардинальным изменениям возможностей его экономического развития.

Наконец, существенным условием, определяющим актуальность разработки финансовой стратегии, является кардинальное изменение направлений производственной деятельности предприятия, связанное с открывающимися новыми коммерческими возможностями. Реализация таких целей требует изменения производственного ассортимента, внедрения новых технологий, освоения новых рынков сбыта продукции и т.п. В этих условиях существенное возрастание инвестиционной активности предприятия и диверсификация форм его финансовой деятельности должны носить прогнозируемый характер, обеспечиваемый разработкой четко сформулированной финансовой стратегии.

При разработке финансовой стратегии целесообразно выделять следующие приоритетные направления развития финансовой деятельности и, соответственно, подразделы финансовой стратегии [2, с.35]:

1. стратегию финансовой безопасности предприятия;
2. инвестиционную стратегию предприятия;
3. стратегию формирования финансовых ресурсов предприятия;
4. стратегию управления финансовой деятельностью предприятия.

Выделенные приоритетные направления главной финансовой стратегии предприятия должны получить свою конкретизацию в целевых стратегических нормативах. В качестве них могут быть установлены: темпы роста чистого денежного потока; рентабельность собственного капитала; структура активов; финансовый леверидж; период оборота дебиторской и кредиторской задолженности.

Разработка финансовой стратегии предприятия базируется на методологических принципах концепции «стратегического управления». Концепция стратегического управления отражает четкое стратегическое позиционирование предприятия, представленное в системе принципов и целей его функционирования, механизме взаимодействия субъекта и объекта управления, характере взаимоотношений между элементами хозяйственной и организационной структуры и формах их адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. Стратегическое управление возникло на основе развития методологии стратегического планирования, которое составляет его основу.

Главное отличие стратегического планирования от долгосрочного заключается в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции сложившихся структурных пропорций и тенденций. В системе стратегического планирования идут от настоящего к будущему, заменяя экстраполяцию анализом перспектив предприятия. Методологической основой при стратегическом подходе являются системный и ситуационный подходы. Эти подходы отличает гибкость, адаптивность и маневренность [1, с.8].

Процесс разработки финансовой стратегии представляет собой формирование системы управленческих решений, обеспечивающих подготовку, оценку и реализацию программы стратегического финансового развития компании. Этот процесс осуществляется в компании по следующим основным этапам:

1. Определение периода формирования финансовой стратегии. На выбор периода формирования финансовой стратегии влияет ряд факторов: продолжительность выбранной корпоративной стратегии; динамика финансовых рынков, с которыми связана компания; общее состояние экономики страны и ее предсказуемость; динамика отрасли, в которой функционирует компания; размер компании, стадия ее жизненного цикла и др.

2. Исследование факторов внешней финансовой среды, воздействующих на деятельность компании. В ходе такого исследования изучаются экономические и правовые особенности финансовой деятельности компании. На этом этапе также формируется прогноз по основным направлениям экономического развития страны, анализ и прогноз динамики финансовых рынков, изучается динамика макроэкономических показателей, государственная политика в отношении инвестиций, налогообложения, снижения рисков и т.д.

3. Исследование факторов внутренней финансовой среды компании. В результате этого исследования оценивается финансовая политика компании по отдельным аспектам ее финансовой деятельности, особенности работы с поставщиками и покупателями, изучается особенность работы финансового блока компании, практика работы с рисками, оценивается общее финансовое положение компании. В результате этого исследования выявляются возможности компании в отношении формирования финансовых ресурсов, ее инвестиционные возможности, происходит оценка кадрового потенциала и информационной обеспеченности компании в отношении финансовой деятельности.

4. Оценка текущей стратегической финансовой позиции компании. На этом этапе определяется возможность компании в отношении ее дальнейшего финансового развития с учетом уровня стратегического мышления менеджмента, собственников компании, с учетом уровня финансовой подготовки персонала. Оценивается, насколько персонал компании ориентирован на долгосрочную реализацию стратегии, каков уровень его информационной осведомленности в отношении динамики внешней финансовой среды. Изучается практика проведения финансового анализа в компании, изучаются особенности планирования, методы контроля.

5. Разработка стратегических финансовых целей компании. На этом этапе происходит постановка стратегических целей, призванных достичь желаемого положения на рынке. Для достижения поставленных целей необходимо выбрать такие направления финансового развития компании, при которых будут максимально использоваться возможности и сильные стороны компании и снижено негативное воздействие угроз внешней среды воздействия. На данном этапе происходит выбор такой стратегии, которая обеспечит формирование достаточного объема финансовых ресурсов, приемлемость уровня финансовых рисков в процессе осуществления предстоящей хозяйственной деятельности, эффективную инвестиционную деятельность и т.п.

6. Моделирование финансовой деятельности и разработка целевых стратегических нормативов компании. Сформированная на предшествующем этапе система стратегических финансовых целей должна быть конкретизирована в целевых стратегических нормативах. Для этих целей используется инструмент моделирования финансовой деятельности, при котором проводится анализ совместимости показателей, взаимосвязка их

уровней, проверка возможности достижения поставленных целей. На этом этапе происходит выбор наиболее эффективной финансовой стратегии, призванной обеспечить реализацию корпоративной стратегии и достижение стратегических целей.

7. Разработка долгосрочного финансового плана деятельности компании в виде прогнозного бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках и отчета о движении денежных средств. На основе информации, полученной на предыдущих этапах, осуществляется разработка долгосрочного финансового плана, что позволяет оценить имущественное и финансовое положение компании при достижении поставленных стратегических целей.

8. Экономический анализ разработанной финансовой стратегии. Экономический анализ проводится на базе бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках и отчета о движении денежных средств, составленных на стратегический период. Он позволит выявить негативные тенденции развития компании, оценить уровень финансовых рисков, резервы для дальнейшего развития в стратегической перспективе.

9. Обеспечение реализации финансовой стратегии. В процессе разработки и реализации финансовой стратегии, как правило, разрабатываются альтернативные решения, призванные поддержать основную финансовую стратегию в случае значительного изменения внешней финансовой среды. Такие решения представляют собой комплекс мероприятий по наиболее рискованным направлениям.

10. Организация контроля реализации финансовой стратегии. Контроль реализации стратегии может осуществляться посредством применения таких инструментов, как BSC (сбалансированная система показателей), KPI (ключевые показатели эффективности) и пр. Этот контроль строится по основным стратегическим целевым нормативам финансовой деятельности компании.

Разработка эффективной финансовой стратегии предприятия обеспечивает:

1. формирование четкой взаимосвязи стратегического, текущего и оперативного управления финансовой деятельностью предприятия;
2. возможность активного маневрирования финансовыми ресурсами;
3. реализацию перспективных инвестиционных возможностей;
4. возможность снижения отрицательного воздействия факторов внешней среды на результаты деятельности предприятия;

5. выявление преимуществ и недостатков предприятия в финансовой деятельности в сравнении с его конкурентами.

Таким образом, в связи с необходимостью принятия эффективных финансовых решений в рыночных условиях проблема выбора эффективной финансовой стратегии компании является актуальной задачей. При этом формализованным критерием эффективности финансовой стратегии может служить «золотое правило экономики»:

$$T_{\text{п}} > T_{\text{в}} > T_{\text{а}} > 100,$$

где $T_{\text{п}}$ – темп роста прибыли;

$T_{\text{в}}$ – темп роста объема продаж;

$T_{\text{а}}$ – темп роста авансированного капитала.

Если в результате разработки финансовой политики в разрезе приоритетных направлений стратегического финансового развития предприятия нарушается соотношение, рекомендованное данной моделью, то в стратегию необходимо вносить коррективы, чтобы она была способна удовлетворять критерию эффективности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Давыдова Л.В., Ильминская С.А. Финансовая стратегия как фактор экономического роста предприятия // Финансы и кредит. – 2004. - № 30, с.5-8;
2. Яковлева И.Н. Справочник по финансовой стратегии и тактике / И.Н. Яковлева. – М.: Профессиональное издательство, 2009. – 336 с.

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ КОМПАНИИ

Степаненко Д.П.

*Сургутский государственный университет
Сургут, Россия*

Для достижения успеха в ситуации, складывающейся в условиях нестабильности, компании в настоящее время уже недостаточно успешного выполнения отдельно взятых проектов и программ – необходимо выполнение всего комплекса осуществляемых проектов. При этом достижение устойчивого конкурентного преимущества является не только следствием эффективной работы над проектами – компании должны предварительно правильно выбрать проекты, которые должны быть выполнены.