

К вопросу о последовательности этапов при формировании финансовой стратегии предприятия

Чараева Марина Викторовна, доктор экономических наук, профессор
Ростовский государственный экономический университет (РИНХ) (г. Ростов-на-Дону)

Для достижения поставленных целей предприятию необходима финансовая стратегия. При ее разработке возможны различные варианты, но для любого из них требуется определить срок планирования, наметить основные финансовые цели и способы их достижения. Не менее важен контроль реализации стратегии, позволяющий оценивать эффективность деятельности, выявлять отклонения от запланированного результата и корректировать стратегию на последующие периоды.

Финансовая стратегия разрабатывается в соответствии с задачами экономической стратегии организации. В процессе ее разработки прогнозируются основные тенденции развития финансов, формируется концепция использования, намечаются принципы финансовых отношений с государством (налоговая политика) и партнерами.

Проф. И.А. Бланк полагает, что в основе разработки финансовой стратегии предприятия лежат принципы новой управленческой парадигмы – системы стратегического управления [1]. К числу основных из этих принципов, обеспечивающих подготовку и принятие стратегических финансовых решений в процессе разработки финансовой стратегии предприятия, относятся:

1. Рассмотрение предприятия как открытой социально-экономической системы, способной к самоорганизации. Этот принцип стратегического управления состоит в том, что при разработке финансовой стратегии предприятие рассматривается как определенная система, полностью открытая для активного взаимодействия с факторами внешней среды.

2. Учет базовых стратегий операционной деятельности предприятия. Финансовая стратегия должна быть согласована со стратегическими целями и направлениями операционной деятельности предприятия.

3. Преимущественная ориентация на предпринимательский стиль стратегического управления финансовой деятельностью. Основу предпринимательского стиля стратегического финансового управления составляет активный поиск эффективных управленческих решений по всем направлениям и формам финансовой деятельности.

4. Выделение доминантных сфер стратегического финансового развития. Этот принцип позволяет обеспечить идентификацию приоритетных направлений финансовой деятельности предприятия, обеспечивающих успешную реализацию ее главной целевой функции – возрастания рыночной стоимости предприятия в долгосрочной перспективе.

Результаты исследований автора показывают, что при разработке финансовой стратегии предприятия целесообразно выделять следующие доминантные сферы развития финансовой деятельности:

- 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.

- Стратегия распределения финансовых ресурсов

предприятия. Параметры стратегического набора этой доминанты финансовой стратегии должны быть, с одной стороны направлены на финансовое обеспечение реализации отдельных функциональных стратегий и стратегий хозяйственных единиц, а с другой, составлять основу формирования направлений инвестиционной деятельности предприятия в 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. Стратегическая гибкость представляет собой потенциальную возможность предприятия быстро корректировать или разрабатывать новые стратегические финансовые решения при изменившихся внешних или внутренних условиях осуществления финансовой деятельности. Она обеспечивается за счет страховых резервов и интегрированного управления этими резервами, достаточного уровня ликвидности активов и инвестиций предприятия.

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.

8. 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 изменяют уровень финансового риска.

9. Ориентация на профессиональный аппарат финансовых менеджеров в процессе реализации финансовой стратегии.

10. Обеспечение разработанной финансовой стратегии предприятия соответствующими организационной структурой управления финансовой деятельностью и организационной культурой. 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.

Разработка основных элементов стратегического набора в сфере финансовой деятельности предприятия базиру-

ются на результатах стратегического финансового анализа.

Конечным продуктом стратегического финансового анализа является модель стратегической финансовой позиции предприятия, которая всесторонне и комплексно характеризует предпосылки и возможности его финансового развития в разрезе каждой из стратегических доминантных сфер финансовой деятельности.

В настоящее время проблеме формирования финансовой стратегии посвящены работы таких авторов, как И.А. Бланк, Л.С. Мартюшева, А.И. Хорев, А.В. Воробьев, Л.О. Жилинская, Л.И. Журова. На основе их анализа можно сделать вывод, что большинство авторов придерживаются похожего подхода к ее формированию, выделяя несколько этапов.

Так, для разработки финансовой стратегии в работах И.А. Бланка предлагается семь основных этапов:

- 1) определение общего периода формирования финансовой стратегии;
- 2) исследование факторов внешней финансовой среды и конъюнктуры финансового рынка;
- 3) формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия;
- 4) конкретизация целевых показателей финансовой стратегии по периодам ее реализации;
- 5) разработка финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности;
- 6) разработка системы организационно-экономических мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии;
- 7) оценка разработанной финансовой стратегии.

Близкая по смыслу последовательность работ по формированию финансовой стратегии предприятий предлагается в работе Н.П. Теслюка, которая включает в себя 15 этапов:

- 1) определение главной цели финансовой стратегии предприятия;
- 2) определение периода реализации финансовой стратегии;
- 3) анализ факторов внешней финансовой среды и нейтрализация негативного влияния;
- 4) анализ внутренней финансовой среды;
- 5) комплексная оценка финансовой позиции предприятия;
- 6) определение необходимых инструментов для разработки финансовой стратегии;
- 7) определение стратегических целей финансовой деятельности предприятия;
- 8) формирование целевых задач;
- 9) формирование целевых нормативов;
- 10) определение основных финансовых решений для достижения главной финансовой цели;
- 11) разработка вариантов финансовой стратегии;
- 12) оценка и выбор оптимального варианта финансовой

стратегии;

13) детализация выбранного варианта финансовой стратегии;

14) оформление и утверждение финансовой стратегии как документа, доведение до исполнителей;

15) организация контроля за выполнением разработанной финансовой стратегии.

А.В. Воробьевым предложены похожие этапы формирования и реализации финансовой стратегии, которые включают [2]:

- 1) разработку корпоративной стратегии;
- 2) определение целевых показателей себестоимости и рентабельности;
- 3) оценку текущего финансового состояния и его соответствия краткосрочным задачам;
- 4) определение информационной базы и целевых критериев оценки финансовой стратегии;
- 5) формирование финансовых планов;
- 6) принятия решений по текущему управлению финансовыми потоками предприятия;
- 7) реализацию финансовой стратегии.

Основным недостатком данных подходов к формированию финансовой стратегии предприятия является то, что они трудны для реализации и не имеют логического завершения своего результата. Лишен данного недостатка процесс разработки финансовой стратегии для торговых предприятий, который представляет собой комплекс логично взаимосвязанных стандартных операций по обоснованию управленческих действий относительно обеспечения формирования и реализации финансовой стратегии, интегрированных в пределах конкретного цикла финансового развития торгового предприятия. Предлагаемый подход предусматривает разработку финансовой стратегии в три фазы:

1. Диагностирование стратегических возможностей финансового развития;
2. Разработка комплекса стратегических финансовых решений;
3. Реализация разработанной финансовой стратегии.

Данный подход является наиболее расширенным, однако он подходит для крупных предприятий.

Анализ существующего опыта разработки и внедрения финансовой стратегии предприятия показал, что данный процесс является очень трудоемким и требует высокой компетенции финансового менеджера, а так же учета специфики работы предприятия. Все это обуславливает задачу по формированию рекомендаций по разработке финансовой стратегии на предприятии.

Журова Л.И. предлагает следующие этапы формирования и реализации финансовой стратегии предприятия, представленные на рис. 1 [3].

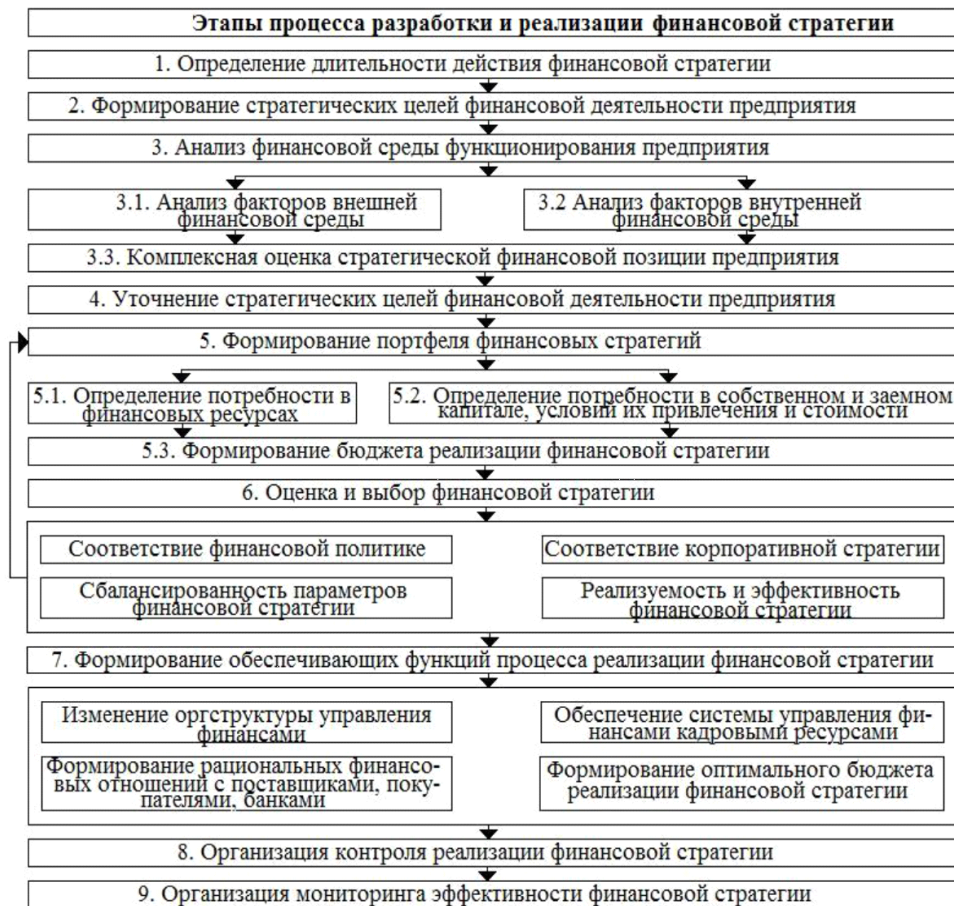


Рис. 1. Этапы процесса разработки и реализации финансовой стратегии предприятия (Журова Л.И.)

1. Определение длительности действия финансовой стратегии. Главными условиями определения срока действия финансовой стратегии предприятия являются срок, на который разработана корпоративная стратегия, степень достижимости стратегических целей и уровень выделяемых для реализации стратегии ресурсов управления.

2. Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия. Система стратегических целей должна обеспечивать выбор наиболее эффективных направлений финансовой деятельности, формирование достаточного объема финансовых ресурсов и оптимизацию их состава, приемлемость уровня финансовых рисков в процессе осуществления предстоящей хозяйственной деятельности и т.п.

3. Анализ финансовой среды функционирования предприятия. В составе общей финансовой среды функционирования предприятия выделяют внешнюю и внутреннюю финансовую среду. Соответственно анализ финансовой среды включает ряд этапов.

3.1. Анализ факторов внешней финансовой среды – предполагает изучение экономико-правовых условий финансовой деятельности предприятия и прогноз возможных их изменений в предстоящем периоде, анализ конъюнктуры финансового рынка и факторов, ее определяющих.

3.2. Анализ факторов внутренней финансовой среды предприятия – предполагает оценку уровня финансового потенциала предприятия.

3.3. Комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия. Данный этап интегрирует результаты анализа предыдущих этапов анализа и заключается в оценке стратегической финансовой позиции предприятия в пространстве из двух координат: горизонтальной, по кото-

рой откладывается значение финансового потенциала, и вертикальной, отражающей состояние финансовой среды.

4. Уточнение стратегических целей финансовой деятельности. В зависимости от значения стратегической финансовой позиции предприятия уточняются стратегические финансовые цели и обосновываются соответствующие стратегические решения.

5. Формирование портфеля финансовых стратегий. Реализация данного этапа предполагает следующую последовательность действий.

- Определение потребности в финансовых ресурсах, исходя из масштабов предстоящей операционной и инвестиционной деятельности предприятия.
- Определение потребности в собственном и заемном капитале, условий их привлечения и стоимости.
- Формирование бюджета реализации финансовой стратегии.

На этом этапе, исходя из стратегических целей финансовой деятельности предприятия и его стратегической финансовой позиции, определяются возможные стратегии финансового развития предприятия, и формируется портфель альтернативных стратегических подходов к реализации намеченных целей.

6. Оценка и выбор финансовой стратегии. Оценка разработанной финансовой стратегии осуществляется по следующим параметрам:

- соответствие финансовой политике предприятия;
- согласованность с корпоративной стратегией предприятия, предполагаемыми изменениями внешней финансовой среды, внутренним потенциалом предприятия;
- внутренняя сбалансированность параметров финансовой стратегии;



- реализуемость финансовой стратегии;
 - экономическая и внеэкономическая эффективность реализации финансовой стратегии.

7. Формирование обеспечивающих функций процесса реализации финансовой стратегии. Данный этап предполагает создание на предприятии необходимых предпосылок для осуществления предусматриваемой финансовой поддержки его корпоративной стратегии и успешного достижения конечных стратегических целей его финансового развития.

8. Организация контроля за реализацией финансовой стратегии.

Такой контроль осуществляется на основе стратегического финансового контроллинга, отражающего ход реализации основных стратегических целевых параметров финансовой деятельности предприятия.

9. Оценка эффективности 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.

Разработка финансовой стратегии должна отвечать ряду следующих требований:

- последовательность разработки;
- перманентность разработки;
- соответствие генеральной стратегии;
- соответствие внешней и внутренней среде.

Таким образом, все требования важны, но последнее является основополагающим, поскольку финансовая стратегия должна опираться на систему финансовых показателей деятельности предприятия, воплощение которых в стратегическом периоде позволит достичь поставленных целей, добиться преимущества перед конкурентами, повысить рыночную стоимость предприятия.

Литература:

1. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. — К.: Ника-Центр, 2006.
2. Воробьев А.В. Разработка составляющих имитационной модели финансовой стратегии предприятия // Финансы и кредит. — 2012. - №27. — С. 13-18.
3. Журова Л.И. Механизм формирования финансовой стратегии предприятия // Финансы и кредит. — 2011. - №6. — С. 36-45.
4. Чараева М.В. Инвестиционная стратегия как один из базовых элементов системы стратегического финансового менеджмента // Сибирская финансовая школа. — 2011. - №4.