

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ,  
НАУКИ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ  
И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

И. П. Лабурдова

# **ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Курс лекций  
для студентов, обучающихся по специальности  
общего высшего образования 6-05-0411-02 Финансы и кредит  
(1-25 01 04 Финансы и кредит)*

Горки  
Белорусская государственная  
сельскохозяйственная академия  
2025

УДК 631.16(075.8)

ББК 65.261я73

Л12

*Рекомендовано методической комиссией  
факультета бухгалтерского учета 22.04.2024 (протокол № 9)  
и Научно-методическим советом  
Белорусской государственной сельскохозяйственной академии  
24.04.2024 (протокол № 8)*

Автор:

кандидат экономических наук, доцент *И. П. Лабурдова*

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *А. Г. Ефименко*;  
заместитель начальника управления по сельскому хозяйству  
и продовольствию Горецкого районного исполнительного комитета  
*А. А. Курляндчик*

**Лабурдова, И. П.**

Л12

Финансовая стратегия организации : курс лекций / И. П. Лабурдова. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2025. – 64 с.  
ISBN 978-985-882-703-8.

Раскрыта сущность финансовой стратегии организации, приведены ее виды и этапы формирования. Рассмотрены методы анализа, планирования и прогнозирования при разработке финансовой стратегии организации.

Для студентов, обучающихся по специальности общего высшего образования 6-05-0411-02 Финансы и кредит (1-25 01 04 Финансы и кредит).

УДК 631.16(075.8)

ББК 65.261я73

**ISBN 978-985-882-703-8**

© Белорусская государственная  
сельскохозяйственная академия, 2025

## ВВЕДЕНИЕ

Функционирование рыночного механизма требует нового подхода в стратегическом управлении финансовыми ресурсами хозяйствующих субъектов в долгосрочной и среднесрочной перспективе. В связи с этим возникает необходимость изучения учебной дисциплины «Финансовая стратегия организации», которая дает возможность рассмотреть новые методы и приемы, позволяющие разрабатывать различные финансовые позиции в области управления финансовыми ресурсами.

Использование информации, полученной в курсе лекций по учебной дисциплине «Финансовая стратегия организации», поможет разработать различные варианты оптимального движения финансовых потоков, сбалансировать их во временном периоде по различным направлениям, а также выразить потоки денежных средств числовыми значениями показателей, свести их и оформить в виде финансовых планов. Это позволит обосновать наилучшие решения с учетом конкретных условий деятельности организаций.

Изучению различных финансовых позиций управления движением возникающих потоков денежных средств организаций, их планированию и составлению финансовых планов посвящен данный курс лекций.

**Целью изучения** курса лекций «Финансовая стратегия организации» является формирование теоретического базиса для изучения этапов формирования и методов, применяемых при разработке финансовой стратегии организации для эффективного управления ее финансовым развитием в адекватных рыночных условиях.

**К задачам** данного курса лекций следует отнести приобретение знаний:

- теоретических основ сущностных характеристик различных видов финансовой стратегии организаций;
- этапов формирования финансовых позиций хозяйствующего субъекта;
- научных методов планирования и разработки финансовой стратегии организаций.

## **Тема 1. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ОБЩЕГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

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-экономических отношений 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, 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, уплаты или получения 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 получения, погашения 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 др.

В силу улучшения этих взаимоотношений появляется цель оптимизации объемов поступления 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-х гг. 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 изменения 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 деятельности и др.

Разработка и реализация финансовой стратегии смогут 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 звенья-

ми финансовой системы, управление финансовыми активами и капиталом, инвестициями, которое опирается на человеческий фактор и позволяет достигать поставленной цели в долгосрочной перспективе благодаря разработке и внедрению финансовой стратегии организации.

Стратегическое финансовое управление можно рассматривать как взаимосвязь нескольких управленческих процессов (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Взаимосвязь управленческих процессов

Наряду с преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков.

Во-первых, оно 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.

**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 организации.

При рассмотрении сущности финансовой стратегии необходимо изучить ее характеристики.

1. Финансовая стратегия организации является одним из видов его функциональных стратегий, а ее разработка – одной из важнейших функций финансового менеджмента.

2. В системе функциональных стратегий организации 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 организации.

3. Финансовая стратегия охватывает все основные направления развития финансовой деятельности и финансовых отношений организации. Только комплексный учет возможностей предстоящего развития всех аспектов финансовой деятельности и всех форм финансовых отношений организации 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 организации. Отражая специфику финансовой деятельности, цели финансового развития организации должны обеспечивать реализацию миссии и целей ее корпоративной стратегии, с одной стороны, и поддерживать (не вступая в 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 ва-

риантов возможных стратегических финансовых решений и соответствующим их отбором по критерию максимизации рыночной стоимости организации или максимизации прибыли.

6. Финансовая стратегия призвана учитывать меняющиеся условия внешней среды в процессе финансового развития организации и адекватно реагировать на эти изменения. Эта важнейшая особенность стратегии любого уровня состоит в том, что ее 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 организации. Маневрирование финансовыми ресурсами, которые составляют главный объект финансового управления, является основным механизмом корректировки направлений и форм достижения стратегических финансовых целей организации.

Выявление важнейших сущностных характеристик финансовой стратегии 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 организации в целом и отдельных ее структурных единиц;

- позволяет реально оценить финансовые возможности организации и обеспечить максимальное использование ее внутреннего финансового потенциала, возможность активного маневрирования финансовыми ресурсами;

- обеспечивает достижимость быстрой реализации новых перспектив инвестиционных возможностей, возникающих в процессе динамических изменений факторов внешней среды;

- разработка финансовой стратегии учитывает заранее возможные варианты развития неконтролируемых организацией факторов внеш-



ней среды и позволяет свести к минимуму их негативные последствия для ее деятельности;

- отражает сравнительные преимущества организации в финансовой деятельности в сопоставлении с ее конкурентами;

- наличие финансовой стратегии обеспечивает четкую взаимосвязь стратегического текущего и оперативного управления финансовой деятельностью организации;

- обеспечивает реализацию соответствующего менталитета финансового поведения в наиболее важных стратегических финансовых решениях организации;

- 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 организации.

### **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 финансово-

го 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 движения 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*) обеспечивает управление финансовыми ресурсами в виде изыскания источников денежных поступлений, их мобилизации, расходования, определения наиболее рациональных ресурсов и способов их использования для достижения положительных конечных результатов.

Разработка финансовой стратегии может проводиться в следующей последовательности:

- 1) выявляются проблемы и производится обоснование главной цели (достижение положительных финансовых результатов деятельности или максимизация прибыли, улучшение финансового состояния организации и др.);
- 2) определяются конкретные задачи для каждого объекта управления;
- 3) разрабатываются варианты решения финансовой задачи и производится выбор оптимального из них по установленному критерию;
- 4) устанавливаются приемы и методы планирования конкретных финансовых показателей с учетом поставленных целей и задач;
- 5) обосновываются и составляются финансовые программы, частью которых являются финансовые планы и показатели, включенные в них;
- 6) проводится разработка финансовой тактики;
- 7) осуществляется реализация 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 (рис. 1.2): корпоративную, функциональную и стратегии отдельных хозяйственных единиц.

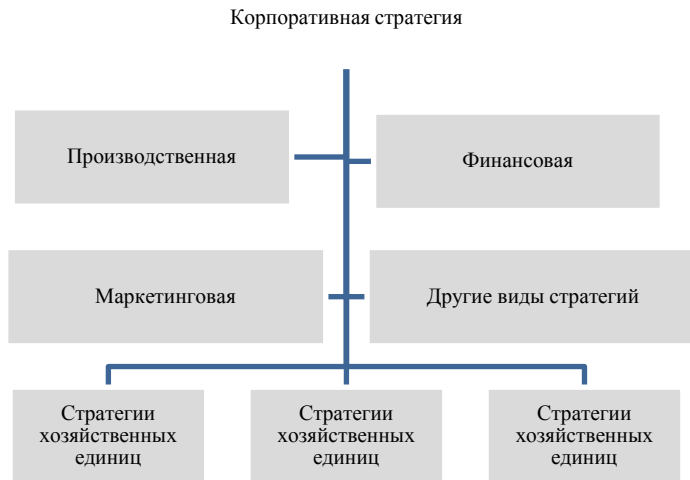


Рис. 1.2. Виды стратегий организаций

*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 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 – 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 следующие стратегии.

*Ограниченная стратегия* применяется организацией 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 организации 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 стратегию* избирают, как правило, организации, находящиеся на ранних стадиях своего жизненного цикла, а также в динамично развивающихся отраслях под воздействием технологического прогресса.

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.

*Стратегия сокращения или сжатия* 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 организации в этих условиях призвана обеспечить высокую маневренность использования высвобождаемого капитала в целях обеспечения дальнейшей финансовой стабилизации.

*Стратегия сочетания (или комбинирования)* 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.

**3. В зависимости от масштаба поставленной цели и длительности горизонтов планирования** выделяют несколько видов стратегий.

*Генеральная финансовая стратегия* может состоять из нескольких оперативных финансовых стратегий. Она может разрабатываться на достаточно длительный промежуток времени, например год.

*Оперативная финансовая стратегия организации* конкретизирует генеральную стратегию на более коротком временном отрезке и разра-

батывается, например, на квартал, месяц, декаду. Длительность срока оперативного планирования при этом определяется производственной необходимостью.

*Стратегия выполнения отдельных стратегических финансовых задач* не определена длительностью финансового планирования, но ограничена решением одной узкой стратегической задачи. Она подчинена решению генеральной или оперативной стратегии.

## **Тема 2. ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

2.1. Принципы разработки финансовой стратегии организации.

2.2. Основные этапы разработки финансовой стратегии и тактики.

### **2.1. Принципы разработки финансовой стратегии организации**

В основе разработки финансовой стратегии организации лежат принципы финансового стратегического управления (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Основные принципы разработки финансовой стратегии организации

№ п/п	Основные принципы разработки финансовой стратегии организации
1	Рассмотрение хозяйствующего субъекта как открытой системы, способной к самоорганизации
2	Учет базовых стратегий операционной деятельности организации
3	Преимущественная ориентация на предпринимательский стиль стратегического управления финансовой деятельностью
4	Выделение доминантных сфер стратегического финансового развития
5	Обеспечение гибкости финансовой стратегии
6	Обеспечение альтернативности стратегического финансового выбора.
7	Обеспечение постоянного использования результатов технологического прогресса в финансовой деятельности
8	Обеспечение разработанной финансовой стратегии соответствующим организационной структуре управления финансовой деятельностью и организационной культуре
9	Ориентация на профессиональный аппарат финансовых менеджеров в процессе реализации
10	Учет уровня финансового риска в процессе принятия стратегических финансовых решений

*1. Рассмотрение хозяйствующего субъекта как открытой социально-экономической системы, способной к самоорганизации.*

Суть данного принципа 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 организации. Финансовая стратегия при этом рассматривается как один из главных факторов обеспечения эффективного развития организации в соответствии с избранной корпоративной стратегией.

Вместе с тем финансовая стратегия сама оказывает существенное влияние на формирование стратегического развития операционной деятельности организации. Это связано с тем, что основные цели операционной стратегии – обеспечение высоких темпов реализации продукции, рост операционной прибыли и повышение конкурентной позиции организации. Если тенденции развития товарного и финансового рынков (в тех сегментах, где организация осуществляет свою хозяйственную деятельность) не совпадают, может возникнуть ситуация, когда стратегические цели развития операционной деятельности организации не могут быть реализованы в связи с финансовыми ограничениями. В этом случае соответственно корректируется операционная стратегия организации.

*3. Преимущественная ориентация на предпринимательский стиль стратегического управления финансовой деятельностью организации,* т. е. активный поиск эффективных управленческих решений по всем направлениям и формам ее финансовой деятельности.

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

При разработке финансовой стратегии организации целесообразно выделять следующие доминантные сферы развития финансовой деятельности (рис. 2.1):

– стратегия формирования финансовых ресурсов организации. Цели, задачи и основные стратегические решения этой доминанты финансовой стратегии должны быть направлены на финансовое обеспечение реализации корпоративной стратегии организации и соответственно подчинены ей;

– инвестиционная стратегия. Параметры стратегического набора этого направления должны быть сориентированы на обеспечение инвестиционной поддержки развития отдельных стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных единиц организации, а в целом составлять финансовую основу формирования важнейших направлений инвестиционной деятельности организации в стратегической перспективе;

– стратегия обеспечения финансовой безопасности организации. Цели, задачи и важнейшие стратегические решения этой доминанты финансовой стратегии должны быть направлены на формирование и поддержку основных параметров финансового равновесия организации в процессе ее стратегического развития;

– стратегия повышения качества управления финансовой деятельностью организации. Параметры стратегического набора этой доминанты финансовой стратегии разрабатываются финансовыми службами организации и включаются в виде самостоятельного блока в корпоративную и отдельные функциональные стратегии организации.



Рис. 2.1. Доминантные сферы развития финансовой деятельности

5. *Обеспечение гибкости финансовой стратегии.* Будущему развитию финансовой деятельности организации всегда свойственна значительная неопределенность. В связи с этим практически невозможно сохранить в неизменном виде разработанную финансовую стратегию организации на всех стадиях процесса ее реализации. Поэтому разработанная финансовая стратегия должна иметь высокий уровень гибкости, что означает потенциальную возможность организации 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 в организации достаточного размера их 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, способствующих росту конкурентной позиции организации на рынке. Поэтому реализация общих целей стратегического развития организации в значительной степени зависит от того, насколько ее финансовая стратегия отражает достигнутые результаты технологического прогресса и адаптирована к быстрому использованию его новых результатов.

8. *Обеспечение разработанной финансовой стратегии организации 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 спе-



специалисты не привлекались к разработке отдельных параметров финансовой стратегии организации, 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 организации. Этот процесс осуществляется в организации 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 организации. 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 организации является предсказуемость развития экономики в целом и конъюнктуры тех сегментов финансового рынка, с которыми связана предстоящая финансовая деятельность организации. В условиях современного 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 организации, ее размер, стадия жизненного цикла и др.

## 2. Исследование и анализ факторов внешней финансовой среды.

Такое исследование предопределяет изучение экономико-правовых условий финансовой деятельности организации и возможного их изменения в предстоящем периоде. Кроме того, на этом этапе разработки финансовой стратегии анализируется конъюнктура финансового рынка и определяющие ее факторы, а также разрабатывается прогноз конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов этого рынка, связанных с предстоящей финансовой деятельностью организации.

## 3. Оценка и анализ сильных и слабых сторон организации, определяющих особенности ее финансовой деятельности.

В процессе такой оценки необходимо определить, обладает ли организация достаточным потенциалом, чтобы воспользоваться открывающимися инвестиционными возможностями, а также выявить, какие внутренние характеристики ее ослабляют результативность финансовой деятельности. Для диагностики внутренних проблем осуществления этой деятельности используется метод управленческого обследования организации, основанный на изучении различных ее функциональных зон, обеспечивающих развитие финансовой деятельности.

## 4. Комплексная оценка стратегической финансовой позиции организации.

В процессе такой оценки должно быть получено четкое представление об основных параметрах, характеризующих возможности и ограничения развития финансовой деятельности организации. К таким параметрам можно отнести: уровень стратегического мышления собственников, управляющих и финансовых менеджеров организации; уровень знаний финансовых менеджеров о состоянии и предстоящей динамике важнейших элементов внешней среды; эффективность действующих в организации систем финансового анализа, планирования и контроля и то, в какой мере они сориентированы на решение стратегических задач, и т. п.

## 5. Формирование стратегических целей финансовой деятельности организации.

Главной целью этой деятельности является повышение уровня благосостояния собственников организации и максимизация ее рыночной стоимости. Вместе с тем эта главная цель требует определенной конкретизации с учетом задач и особенностей предстоящего финансового

развития организации. 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.

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 организации в разрезе отдельных доминантных сфер, финансовая политика по отдельным аспектам ее 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 организации.

8. Оценка разработанной финансовой стратегии.

Такая оценка проводится по системе специальных экономических и внеэкономических критериев, устанавливаемых организацией. 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 организации.

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 организации может быть уточнена и детализирована с учетом особенностей финансовой деятельности организации и уровня стратегического мышления ее финансовых менеджеров.

### **Тема 3. ФИНАНСОВАЯ СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ**

3.1. Сущность финансовой среды функционирования организаций.

3.2. Финансовая среда непрямого влияния и непосредственного влияния.

#### **3.1. Сущность финансовой среды функционирования организаций**

Современное функционирование сферы АПК можно представить как целостную систему отношений по поводу покупки товаров, производства и реализации сельскохозяйственной продукции, оказания услуг. Элементами такой системы выступают конкретные субъекты хозяйствования, занимающиеся разнообразным бизнесом. Средой, в которой существует бизнес, является предпринимательская среда. Финансовая среда предпринимательства сельскохозяйственной продукции представляет собой совокупность хозяйствующих субъектов и других звеньев финансовой системы, действующих вне их и влияющих на возможности финансового менеджмента размещать денежные средства и получать доходы.

**Под финансовой средой функционирования хозяйствующего субъекта** понимается система условий и факторов, влияющих на результаты его финансовой деятельности.

Изучение финансовой среды функционирования организаций является одним из этапов проведения стратегического анализа и разработки финансовой стратегии. С учетом содержания направлений и объектов стратегического финансового анализа предметом его изучения является изучение влияния факторов внешней и внутренней финансовой среды на финансовую деятельность организации. Комплексное пред-

ставление о стратегическом финансовом анализе финансовой среды хозяйствующего субъекта можно получить, изучив рис. 3.1.

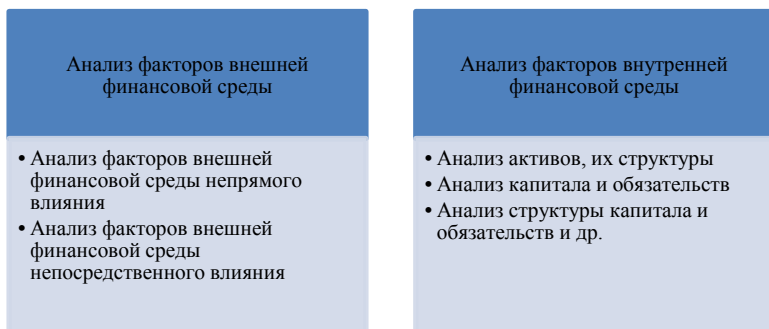


Рис. 3.1. Комплексный анализ финансовой среды хозяйствующего субъекта

### **3.2. Финансовая среда непрямого влияния и непосредственного влияния**

Финансовая среда функционирования сельскохозяйственных организаций состоит из микросреды и макросреды.

Финансовая микросреда характеризуется субъектами, имеющими непосредственное отношение к данной организации и к возможностям его руководства по увеличению доходов. В силу того, что финансовая микросреда характеризует совокупность субъектов и факторов, прямо воздействующих на финансовую деятельность хозяйствующего субъекта, ее часто называют внешней финансовой средой непосредственного влияния. В нее входят поставщики, покупатели (клиенты), конкуренты, маркетинговые посредники, финансово-банковские организации, контактные аудиторы и др.

К контактным аудиториям относят группы лиц, которые с экономической стороны не имеют отношения к хозяйствующему субъекту, однако они могут оказывать воздействие на производителя. К ним можно отнести местные органы власти, общественные организации, организации информации общественности и др.

Макросреда представлена более широким окружением, оказывающим влияние на конъюнктуру рынка в целом, включая природный, технический, политический, экономический, демографический и культурный факторы.

Поскольку макросреда характеризует систему проявляемых на макроуровне условий и факторов, воздействующих на формы и результаты финансовой деятельности хозяйствующего субъекта в долгосрочной перспективе, прямой контроль над которыми она осуществлять не имеет возможности, ее часто называют внешней финансовой средой непрямого влияния. Макросреда зависит от государственной финансовой политики и государственного регулирования финансовой деятельности организации, технологического прогресса в сфере управления и финансовой деятельности, уровня подготовки финансовых специалистов в системе среднего и высшего образования и других макрообразующих факторов.

#### **Тема 4. АНАЛИЗ В ПОСТРОЕНИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

4.1. Анализ факторов внешней финансовой среды непрямого влияния.

4.2. Анализ факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния.

4.3. Методы анализа при разработке финансовой стратегии организаций.

##### **4.1. Анализ факторов внешней финансовой среды непрямого влияния**

Разработка основных элементов стратегического набора в сфере финансовой деятельности организации базируется на результатах стратегического финансового анализа. Стратегический финансовый анализ представляет собой процесс изучения влияния факторов внешней и внутренней среды на результативность осуществления финансовой деятельности организации с целью выявления особенностей и возможных направлений ее развития в перспективном периоде.

Конечным продуктом стратегического финансового анализа являются модели стратегической финансовой позиции организации, которые всесторонне и комплексно характеризуют предпосылки и возможности ее финансового развития в разрезе каждой из стратегических доминантных сфер финансовой деятельности. Одной из важнейших предпосылок осуществления стратегического финансового анализа является определение его основных объектов. С учетом содержания его

конечного продукта основными интегрированными объектами стратегического финансового анализа являются доминантные сферы (направления) стратегического финансового развития организации. Каждая из таких доминантных сфер должна быть разделена на отдельные сегменты, которые с различных сторон характеризуют особенности и результаты финансовой деятельности организации в рассматриваемом направлении.

Анализ факторов внешней финансовой среды на финансовую деятельность организаций проводят с использованием PEST-анализа и SWOT-анализа.

**PEST-анализ** (иногда обозначают как STEP) – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на деятельность организации. Политические факторы изучаются потому, что они воздействуют на законодательные органы власти, которые, в свою очередь, определяют внешнее воздействие на деятельность хозяйствующего субъекта и получение им ключевых ресурсов для развития. Основная причина изучения экономики – это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, что является важнейшим условием деятельности организации. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые нередко являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Традиционно PEST-анализ касается изучения исключительно макросреды, которая включает в себя достаточно большое количество факторов, поэтому из общего их числа принято рассматривать только четыре узловых направления, которые оказывают наиболее существенное влияние на деятельность организации:

- политические факторы (P): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании;
- состояние экономики (E): каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса;

– социально-культурные особенности (S): в чем заключаются особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе;

– научно-техническая среда (Т): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции научно-исследовательской и научно-технической работы в деятельности организации (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Схема-аббревиатура PEST-анализа

Анализ выполняется по схеме «фактор – предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым – сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

Рассмотрим состав важнейших факторов.

**В политико-правовой среде** основное влияние на развитие финансовой деятельности в стратегической перспективе оказывают: формы и методы государственного регулирования финансового рынка, финансовой деятельности организации, денежного обращения в стране; политика государственной поддержки отдельных отраслей и сфер деятельности; государственная политика подготовки высококвалифицированных специалистов; политика привлечения и защиты иностранных инвестиций; правовые аспекты регулирования процедур банкрот-



ства организации; стандарты финансовой отчетности организаций. В экономической среде наиболее осязаемое влияние на стратегическое финансовое развитие организации оказывают темпы экономической динамики (измеряемые показателями валового внутреннего продукта и национального дохода); соотношение параметров потребления и накопления используемого национального дохода; темпы инфляции; система налогообложения юридических и физических лиц; скорость денежного обращения; динамика валютных курсов; динамика учетной ставки национального банка.

**В социально-культурной среде** на развитие финансовой деятельности организации наибольшее влияние оказывают: образовательный и культурный уровень трудоспособного населения; уровень подготовки специалистов в области финансовой деятельности в системе высшего образования; отношение населения к осуществляемым рыночным реформам.

**В технологической среде** наибольшее влияние на стратегическое финансовое развитие организации оказывают инновации в сфере технических средств управления, финансовых технологий и инструментов.

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне.

Общая схема проведения PEST-анализа представлена ниже.

1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.

2. Оценивается значимость каждого события для данной организации путем присвоения ей определенного веса.

3. Дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию организации.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Суммарная оценка указывает на степень готовности компании реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

При количественном варианте оценки следует учитывать, что:

- весовой коэффициент должен отражать степень вероятности наступления события;

- количественная оценка влияния фактора должна принимать как отрицательное, так и положительное значение;

- итоговая оценка дает информацию о том, в какой степени компания зависит от макросреды, однако помимо получения суммарной

оценки необходимо проанализировать вклад каждого фактора в величину результирующего значения, а также оценить взаимодействие факторов.

Основой PEST-анализа является сбор информации о событиях, происходящих в макросреде (табл. 4.1).

Таблица 4.1. **Факторы макросреды, оказывающие влияние на деятельность организации**

Политика	Экономика
1, 2, 3, 4...	1, 2, 3, 4...
Социум	Технология
1, 2, 3, 4...	1, 2, 3, 4...

После определения набора факторов внешней среды для организаций оценку рассматриваемых факторов сводят в табл. 4.2.

Таблица 4.2. **Градация факторов по 9-балльной шкале**

№ п/п	Значимые факторы внешней среды, которые могут оказать влияние на деятельность организации	Оценка (по 9-балльной шкале)	
		Сейчас	Через 3–5 лет
	1. Политические факторы		
1		9	6
2		8	5
3		7	4
4		6	3
	2. Экономические факторы		
1		8	8
2		7	5
3		5	7
4		5	5
	3. Социальные факторы		
1		8	9
2		8	4
3		4	6
4		7	8
	4. Технологические факторы		
1		9	5
2		5	5
3		4	4
4		4	8

Анализ факторов внешней финансовой среды проводится раздельно в разрезе среды непрямого и непосредственного влияния.

*Анализ факторов внешней финансовой среды непрямого влияния* базируется на основном методе стратегического анализа – SWOT-анализе (аббревиатура составлена из первых букв английских слов:

**Strengths** (сильные стороны),

**Weaknesses** (слабые стороны),

**Opportunities** (возможности),

**Threats** (угрозы)).

SWOT-анализ был впервые введен в 1963 г. в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом (англ. *Kenneth Andrews*). В 1965 г. четыре профессора Гарвардского Университета – Леранед (англ. *Leraned*), Кристенсен (англ. *Christensen*), Эндрюс (англ. *Andrews*) и Гут (англ. *Guth*) – предложили технологию использования SWOT-модели для разработки стратегии поведения фирмы.

Этот метод позволяет быстро оценить стратегическую финансовую позицию организации в общих чертах. В процессе такого анализа выявляются внешние благоприятные возможности и угрозы для финансового развития организации, которые формируются на макроуровне.

К благоприятным относятся такие возможности, которые обеспечивают возрастание рыночной стоимости организации в процессе ее стратегического финансового развития, а к угрозам – соответственно препятствия на пути этого возрастания.

Чтобы успешно справиться с угрозами и использовать имеющиеся возможности, недостаточно знать о них. Можно знать о них, но не иметь возможности противостоять и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования. Сильные и слабые стороны внутренней среды в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия внешнего существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внешней среды интересуется выявление именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации (табл. 4.3).

**Таблица 4.3. Состав наиболее важных факторов внешней финансовой среды непрямого влияния, подлежащих оценке в процессе стратегического финансового анализа**

Доминантные сферы стратегического финансового анализа	Факторы внешней финансовой среды непрямого влияния
I. Потенциал формирования финансовых ресурсов организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Система налогообложения.</li> <li>2. Соотношение параметров потребления и накопления используемого национального дохода.</li> <li>3. Учетная ставка рефинансирования национального банка.</li> <li>4. Характер регулирования эмиссионной деятельности предприятий.</li> <li>5. Характер государственной поддержки отдельных отраслей и сфер деятельности.</li> <li>6. Государственная политика привлечения и защиты иностранных инвестиций</li> </ol>
II. Уровень эффективности инвестиций организаций	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инвестиционный климат страны.</li> <li>2. Динамика учетной ставки.</li> <li>3. Темп инфляции.</li> <li>4. Структурные сдвиги в экономике.</li> <li>5. Государственная региональная экономическая политика</li> </ol>
III. Уровень финансовой безопасности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Темпы экономической динамики.</li> <li>2. Характер государственной поддержки отдельных отраслей и сфер деятельности.</li> <li>3. Темпы инфляции.</li> <li>4. Динамика валютных курсов.</li> <li>5. Характер государственного регулирования платежной дисциплины, процедур финансового банкротства</li> </ol>
IV. Уровень качества управления финансовой деятельностью организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровень подготовки финансовых специалистов в системе высшего образования.</li> <li>2. Уровень корпоративной структуры в стране.</li> <li>3. Стандарты финансовой отчетности предприятий.</li> <li>4. Технический прогресс в сфере управления.</li> <li>5. Технологический прогресс в сфере финансовой деятельности</li> </ol>

После того, как составлен конкретный список слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Для установления связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (табл. 4.4).

**Таблица 4.4. Матрица возможностей и угроз, влияющих на результаты деятельности организации**

Стороны организации	Возможности и угрозы	
	Возможности	Угрозы
Сильные стороны: 1. 2. 3...	ПОЛЕ «Силы и возможности» (СИБ)	ПОЛЕ «Силы и угрозы» (СИУ)
Слабые стороны: 1. 2. 3...	ПОЛЕ «Слабость и возможности» (СЛВ)	ПОЛЕ «Слабость и угрозы» (СЛУ)

Слева выделяются два раздела (сильные и слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке финансовой стратегии.

На пересечении разделов образуются четыре поля: «Силы и возможности» (СИБ), «Силы и угрозы» (СИУ), «Слабость и возможности» (СЛВ), «Слабость и угрозы» (СЛУ).

В отношении тех пар, которые были выбраны из поля СИБ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того чтобы получить отдачу от возможностей.

Для поля СЛВ стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся слабости.

Если задействовано поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Затем составляются еще две промежуточные таблицы. Возможности и угрозы распределяются по степени влияния на финансовую деятельность организации (табл. 4.5, 4.6).

Таблица 4.5. Влияние возможностей на финансовую деятельность организации

Вероятность	Уровень влияния		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛЕ «ВУ»	ПОЛЕ «ВМ»
Средняя (С)	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ «СУ»	ПОЛЕ «СМ»
Низкая (Н)	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НУ»	ПОЛЕ «НМ»

Таблица 4.6. Влияние угроз на финансовую деятельность организации

Вероятность	Уровень влияния		
	Разрушение	Тяжелое	«Легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВТ»	ПОЛЕ «ВЛ»
Средняя	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СТ»	ПОЛЕ «СЛ»
Низкая	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НТ»	ПОЛЕ «НЛ»

Полученные внутри матрицы 9 полей имеют для организации разное значение. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ», «СС», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности других полей не заслуживают внимания.

Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «СР», «ВТ», представляют собой очень большую опасность и требуют немедленного обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поле «НР», также должны находиться в поле зрения руководства и быть по возможности устранены. Что касается других угроз, то они малозначительны для организации.

В процессе оценки отдельных факторов финансовой среды непрямого влияния уровень их позитивного («благоприятные возможности») или негативного («угрозы») воздействия на стратегическое финансовое развитие организации может оцениваться и по другой методике: обычно по пятибалльной системе (с обозначением благоприятных возможностей знаком «+», а угроз – знаком «-»). Такая факторная оценка проводится по каждому из сегментов отдельных доминантных сфер (направлений) стратегического финансового развития организации и сводится в табл. 4.7.

Таблица 4.7. Примерная форма разработки матрицы возможностей и угроз, генерируемых факторами внешней финансовой среды непрямого влияния

Влияние финансовой среды	Значимость	Оценка	Взвешенная оценка в баллах	Доля
Благоприятные возможности (сильные стороны) 1, 2, 3, 4...				
Угрозы (слабые стороны) 1, 2, 3, 4...				

Преимущества SWOT-анализа:

- является универсальным методом, который можно применить в разных сферах экономики;
- для анализа можно привлекать спектр различных факторов;
- можно использовать как для разработки оперативной стратегии, так и стратегической;
- не требует больших трудозатрат, специфических знаний и наличия узкопрофильного образования.

Представленные виды экспресс-анализа имеют определенные недостатки:

- результаты представляются в статике, однако многие стратегические решения необходимо разрабатывать в динамике;
- для анализа используются общие факторы, а конкретные мероприятия для достижения поставленной цели необходимо разрабатывать отдельно, что неудобно;
- влияние факторов представлено в качественном описании, но не выражает параметры количественно;
- результаты проведенного анализа субъективны.

#### 4.2. Анализ факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния

*Анализ факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния* также базируется на SWOT-анализе. Предварительным условием осуществления стратегического финансового анализа по этому виду среды функционирования предприятия является группировка субъектов финансовых отношений с хозяйствующим субъектом, с одной стороны, и выделение основных факторов, влияющих на эффективность этих отношений в стратегическом периоде, – с другой.

Целесообразно выделять следующие шесть основных групп субъектов финансовых отношений с предприятием:

- поставщики сырья, материалов и полуфабрикатов;
- покупатели готовой продукции;
- кредиторы организации;
- инвесторы – институциональные и индивидуальные;
- страховщики и другие финансовые посредники.

Состав наиболее важных факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния, подлежащих оценке в процессе стратегического финансового анализа в разрезе доминантных сфер (направлений) финансового развития организации, приведен в табл. 4.8.

**Таблица 4.8. Состав наиболее важных факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния, подлежащих оценке в процессе стратегического финансового анализа**

Доминантные сферы стратегического финансового анализа	Факторы внешней финансовой среды непрямого влияния
I. Потенциал формирования финансовых ресурсов организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конъюнктура рынка ценных бумаг.</li> <li>2. Конъюнктура кредитного рынка.</li> <li>3. Существующая практика предоставления коммерческого кредита покупателям.</li> <li>4. Состав кредитных продуктов коммерческих банков и небанковских финансовых институтов.</li> <li>5. Кредитная политика коммерческих банков</li> </ol>
II. Уровень эффективности инвестиций организаций	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инвестиционный климат страны.</li> <li>2. Динамика учетной ставки рефинансирования Национального банка.</li> <li>3. Темп инфляции.</li> <li>4. Характер государственной поддержки отдельных отраслей и сфер деятельности.</li> <li>5. Государственная политика привлечения и защиты иностранных инвестиций</li> </ol>
III. Уровень финансовой безопасности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровень стабильности коммерческих связей с покупателями продукции.</li> <li>2. Конъюнктура страхового рынка.</li> <li>3. Состав страховых продуктов страховых компаний.</li> <li>4. Уровень развития рынка производных ценных бумаг</li> </ol>
IV. Уровень качества управления финансовой деятельностью организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровень прозрачности финансового рынка.</li> <li>2. Эффективность коммуникативных связей организации с контрагентами по финансовой деятельности.</li> <li>3. Характер логистических связей организации с контрагентами в системе финансового рынка.</li> <li>4. Возможность использования альтернативных финансовых инструментов в процессе осуществления отдельных видов финансовых операций</li> </ol>



По результатам оценки важнейших факторов внешней финансовой среды составляется также матрица возможностей и угроз.

#### **4.3. Методы анализа при разработке финансовой стратегии организаций**

При построении финансовой стратегии организации одним из основных этапов ее разработки является исследование и анализ факторов внешней и внутренней финансовой среды. При этом могут использоваться специфические методы, а также методы статистики и анализа.

*К специфическим методам анализа* можно отнести: SWOT-анализ и PEST-анализ.

##### ***Методы статистики и анализа хозяйственной деятельности:***

- сравнительный анализ с применением относительных и абсолютных показателей;
- метод динамических рядов;
- детерминированный факторный анализ;
- и др.

*Сравнительный анализ* финансовых показателей базируется на сопоставлении значений отдельных групп аналогичных финансовых показателей между собой. В процессе использования этого метода стратегического финансового анализа рассчитываются размеры абсолютных и относительных отклонений сравниваемых показателей. В разработке финансовой стратегии наибольшее распространение получили следующие методы сравнительного финансового анализа:

- сравнительный анализ финансовых показателей данного предприятия и среднеотраслевых показателей. В процессе этого анализа выявляется степень отклонения основных результатов финансовой деятельности данного предприятия от среднеотраслевых с целью оценки своей конкурентной позиции по финансовым результатам хозяйствования и выявления резервов дальнейшего повышения эффективности финансовой деятельности. Реализация этих резервов может быть заложена при разработке финансовой стратегии организации;
- сравнительный анализ финансовых показателей данного хозяйствующего субъекта и предприятий-конкурентов. В процессе этого анализа выявляются слабые стороны финансовой деятельности хозяйствующего субъекта с целью разработки мероприятий по повышению его конкурентной позиции на конкретном региональном рынке;

– сравнительный анализ финансовых показателей отдельных структурных единиц и подразделений хозяйствующего субъекта (его «центров ответственности»). Такой анализ проводится с целью сравнительной оценки и поиска резервов повышения эффективности финансовой деятельности внутренних подразделений организации. Такие резервы должны быть заложены в финансовые планы, составляемые на текущую, долгосрочную и краткосрочную перспективу;

– сравнительный анализ отчетных и плановых (нормативных) финансовых показателей. Такой анализ составляет основу организуемого на предприятии контроллинга текущей финансовой деятельности. В процессе этого анализа выявляется степень отклонения отчетных показателей от плановых (нормативных), определяются причины этих отклонений и вносятся рекомендации по корректировке отдельных направлений финансовой деятельности организации.

*Метод динамических рядов* при разработке финансовой стратегии применяется при анализе статистических данных, изменяющихся во времени, для выявления основных экономических тенденций, колебаний финансовых показателей. Данный метод используется для изучения экономической ситуации в текущий период с применением показателей динамики и на базе учета выявленной закономерности позволяет разработать основную финансовую стратегию на краткосрочный или долгосрочный период.

*Детерминированный факторный анализ* предполагает расчет количественного, прямого влияния факторов на изменение результативного показателя с целью дальнейшего использования этого изменения при планировании финансовых показателей.

## **Тема 5. ОЦЕНКА ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

5.1. Виды моделей и оценка стратегической финансовой позиции организации.

5.2. Стратегии финансового управления, минимизирующие финансовые риски.

### **5.1. Виды моделей и оценка 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 данной организации, оценить достигнутые результаты управления финансовыми ресурсами, входящими и исходящими денежными потоками;
- выявить проблемные зоны в финансовом развитии организации и системе управления ее 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 их 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 организации. В этой модели должны быть представлены все сегменты каждой из доминантных сфер (направлений) финансового развития организации.

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 организации. Форма модели стратегической финансовой позиции организации представлена в табл. 5.1.

Таблица 5.1. **Форма модели стратегической финансовой позиции организации**

Доминантные сферы и сегменты стратегического финансового развития организации	Позиции			Возможности	Угрозы
	Сильная	Нейтральная	Слабая		
I. Потенциал формирования финансовых ресурсов организации					
II. Уровень эффективности инвестиций организации					
III. Уровень финансовой безопасности					
IV. Уровень качества управления финансовой деятельностью организации					

Матрица возможных стратегических направлений финансового развития организации (табл. 5.2) составляется на заключительном этапе стратегического финансового анализа по результатам формы модели стратегической финансовой позиции организации.

Таблица 5.2. **Матрица возможных стратегических направлений финансового развития организации**

Влияние финансовой среды	Позиция		
	сильная	нейтральная	слабая
Благоприятные возможности	Ф-1 «Сила и возможности» характеризует возможность организации осуществлять наступательную агрессивную финансовую стратегию, в частности активно поддерживать базовую корпоративную стратегию «ускоренный рост»	Ф-2 «Стабильность и возможности» характеризует возможность осуществления наступательной агрессивной финансовой стратегии. Эта финансовая стратегия организации 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 организации 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 организации избирать как 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 организации. Соответственно, эта финансовая стратегия может служить поддержкой таким базовым корпоративным стратегиям, как «ускоренный рост» или «ограниченный рост»	Ф-5 «Стабильность и угрозы» в зависимости от степени угроз позволяет организации осуществлять умеренную либо консервативную оборонительную финансовую стратегию, направленную на преодоление неблагоприятных факторов внешней финансовой среды. Эти варианты финансовой стратегии организации в наибольшей степени совместимы с такими базовыми корпоративными стратегиями, как «ограниченный рост» или «сокращение (сжатие)»	Ф-6 «Слабость и угрозы» ориентирует организацию на выбор исключительно оборонительной антикризисной финансовой стратегии, в наибольшей степени корреспондирующей с базовой корпоративной стратегией «сокращение (сжатие)»

Слева выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые соответственно вносятся все выявленные на ранних этапах анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы выделяется позиция организации. В отношении позиций Ф-1 и Ф-2 (самые сильные позиции) следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде, и минимизировать те слабые стороны, которые могут присутствовать.

Для позиции Ф-3 стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости и угрозы.

Если позиция на поле Ф-4, то стратегия должна предполагать использование сильных сторон организации для устранения угроз. Наконец, для позиций Ф-5 и Ф-6 организация 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 избежания или переложения его на другой субъект. При этом применяют следующие приемы снижения финансовых рисков:

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

*Избежание* финансовых рисков заключается в разработке мероприятий, благодаря которым полностью исключается возможность наличия коммерческих видов финансового риска. Избежание финансовых рисков может быть выражено в виде отказа от осуществления финансовых операций, уровень риска по которым чрезмерно высок и не соответствует критериям финансовой политики организации.

*Переложение риска на контрагента (аутсорсинг* – англ. *outsourcing*: *out* – внешний, находящийся за пределами, *source* – источник) – комплекс мероприятий, направленных на передачу организацией определенных процессов и функций другой организации. В общем аутсорсинг – это использование чужих ресурсов. Применение аутсорсинга возможно в том случае, 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. возникновения потерь в результате преждевременной смерти, нетрудоспособности человека и т. д.;

– риски ответственности, т. е. 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 разнообраз-

ными 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, с одной стороны, высока вероятность повышения цен на сельскохозяйственную продукцию весной ввиду ее недостатка, 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 организации 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 экзитивных компаний и страховых пулов.

*Экзитивная компания* – это компания, образованная в виде дочерней фирмы крупной организации за счет ее регулярных отчислений от прибыли для компенсации ущерба в случае наступления рисков 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, относятся 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:

- 1) нельзя рисковать больше, чем это позволяет собственный капитал;

- 2) надо думать о последствиях риска;

- 3) 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 себя 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.

## **Тема 6. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ**

6.1. Финансовое планирование и прогнозирование при разработке финансовой стратегии организации.

6.2. Виды финансовых планов, прогнозов.

6.3. Этапы финансового прогнозирования.

6.4. Методы расчета планируемых показателей.

### **6.1. Финансовое планирование и прогнозирование при разработке финансовой стратегии организации**

В рыночной экономике каждое действие хозяйствующего субъекта сопряжено с рисками. Минимизация рисков, стабилизация функционирования организаций и получение ими положительных финансовых результатов во многом обеспечивается применением финансового планирования.

Финансовое планирование – важная составная часть планирования деятельности организации в целом – позволяет предвидеть потребность в ресурсах и рационально их распределить. Благодаря финансовому планированию менеджеры осуществляют управление деятельностью, направленной на разработку системы финансовых планов и плановых показателей (нормативов) по обеспечению организации необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности ее финансовой деятельности.

Основным назначением финансового планирования является, *с одной стороны*:

- обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами всех видов деятельности;
- определение направлений эффективного вложения капитала;
- выявление внутрихозяйственных резервов увеличения доходов организации;
- соблюдение интересов акционеров и инвесторов;

– установление рациональных финансовых взаимоотношений с бюджетом, внебюджетными фондами, кредитными, страховыми организациями и работниками предприятия;

– контроль за финансовым состоянием организации, целесообразностью планируемых хозяйственных операций.

*С другой стороны*, финансовое планирование служит хорошей рекламой предполагаемого бизнеса и является инструментом привлечения денежных средств. Оно должно доказывать, что вложенные инвестором деньги будут возвращены с прибылью.

Финансовое планирование осуществляется в следующей последовательности:

1. Обоснование и определение основной цели финансового планирования, а также задач на каждом участке финансовой деятельности.

2. Упорядочение последовательности действий.

2.1. Выбор и обработка информации о состоянии всех ресурсов на начало планового периода, о факторах внешней среды и рыночной конъюнктуры.

2.2. Определение основных тенденций прошлого периода (объема произведенной и реализованной продукции, финансовых результатов, движения денежных потоков).

2.3. Обзор и анализ факторов неопределенности и риска. Чем больше таких факторов, тем выше необходимость разработки тщательно продуманных планов во избежание убытка.

2.4. Выбор методики расчетов и обоснование нескольких вариантов плановых заданий – осуществляются исходя из предполагаемых финансовых результатов.

3. Осуществление контроля за выполнением финансовых заданий.

## **6.2. Виды финансовых планов, прогнозов**

Финансовые планы в зависимости от длительности периода планирования делятся на текущие, оперативные и перспективные.

**Текущие планы** составляются на период с поквартальной разбивкой на основе детальных расчетов.

Бизнес-план развития состоит из следующих основных разделов:

Резюме;

Характеристика организации и стратегия ее развития;

Описание продукции;

Оценка рынков сбыта. Стратегия маркетинга;

Производственный план;  
Организационный план;  
Инвестиционный и инновационный план, источники финансирования;

Снижение затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг);

Энергосбережение;

Бережливое производство;

Мероприятия по модернизации на очередной год;

Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности;

Показатели эффективности деятельности организации.

Финансовый аспект бизнес-плана включает расчеты затрат на производство и реализацию продукции, инвестиционных источников, прибыли и ее распределения, потоков денежных средств, показателей эффективности проекта. Эти расчеты содержатся в разделах «Инвестиционный и инновационный план, источники финансирования»; «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»; «Показатели эффективности деятельности организации».

В разделе *«Инвестиционный и инновационный план, источники финансирования»* приводятся: краткая характеристика инвестиционных проектов, реализация которых будет продолжена или начата в планируемом периоде, результаты реализации проекта (выпуск новой продукции, повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, увеличение объемов производства, улучшение условий труда, снижение энерго- и материалоемкости продукции, замена активной части основных производственных фондов, внедрение новых и высоких технологий и др.), описание основных средств, планируемых к приобретению.

Важным моментом в этом разделе является определение и обоснование источников финансирования всех намеченных инвестиционных мероприятий. При привлечении в качестве источников финансирования кредитов банков, мер государственной поддержки указываются имеющиеся кредитные соглашения, решения органов государственного управления, Правительства Республики Беларусь, Президента Республики Беларусь.

Целью раздела *«Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»* является обоснование оптимального варианта организации производства, позволяющего получить наилучший финансовый результат. Назначение финансового планирования состоит в определе-

нии на предстоящий период величины источников поступлений доходов, сумм расходов и отчислений, сбалансирование, а также активное воздействие на выработку реальной стратегии бизнеса на основе глубокого анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на его развитие и сокращение длительности оборота капитала.

Финансовый план включает расчеты и обоснования: баланс доходов и расходов, расчет прибыли от реализации продукции, чистой прибыли и направлений ее использования, расчет потока денежных средств. В этом разделе также освещаются вопросы имущественной и организационно-правовой реструктуризации, если в планируемом периоде намечается изменение формы собственности либо доли собственников в совместном капитале коммерческой организации.

Состоит из следующих таблиц: «Расчет прибыли», «Расчет потока денежных средств по организации», «Проектно-балансовая ведомость по организации», «Инвестиции в основной капитал и источники финансирования», «Перечень инвестиционных проектов и источники их финансирования».

При подготовке раздела *«Показатели эффективности деятельности организации»* используют комплексную систему показателей, включающую основные финансовые показатели работы коммерческой организации (объем производства продукции, выручка от реализации продукции, себестоимость реализованной продукции, прибыль от реализации продукции, чистая прибыль, сумма просроченной кредиторской и дебиторской задолженности на конец соответствующего планируемого периода, ее удельный вес в общей сумме соответственно кредиторской или дебиторской задолженности, запасы готовой продукции на конец планируемого периода к среднемесячному объему производства промышленной продукции, уровень рентабельности реализованной продукции, уровень рентабельности продаж), а также показатели, характеризующие финансовое состояние и платежеспособность коммерческой организации (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами).

В данном разделе устанавливаются целевые показатели, по которым определяется выполнение либо невыполнение бизнес-плана развития. К таким показателям относятся выручка от реализации продукции и уровень рентабельности реализованной продукции или уровень рентабельности продаж. Состоит из следующих таблиц: «Просроченная кредиторская задолженность, подлежащая реструктуризации в

очередном году», «Проектно-балансовая ведомость по организации» и др.

**Оперативные планы** составляются на периоды краткосрочного характера, длительность которых определяется производственной необходимостью.

**Перспективные (долгосрочные) планы** составляются на 3–5 лет, позволяют лучше предвидеть развитие предприятия в будущем.

Перспективное финансовое планирование включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование его финансовой деятельности. Финансовая стратегия – это особая область финансового планирования. Она является составной частью общей стратегии экономического развития и должна быть согласована с целями и направлениями, сформулированными в общей стратегии. Вместе с тем финансовая стратегия оказывает влияние на общую стратегию организации, поскольку изменение ситуации на финансовом рынке влечет за собой корректировку финансовой, а затем и общей стратегии развития организации.

Процесс формирования финансовой стратегии включает в себя следующие этапы:

- определение периода реализации стратегии;
- анализ факторов внешней финансовой стратегии организации;
- формирование стратегических целей финансовой деятельности организации;
- разработка финансовой политики предприятия по конкретным направлениям: налоговой, дивидендной, инвестиционной и т. д.;
- оценка разработанной финансовой стратегии.

Таким образом, финансовая стратегия предполагает определение долгосрочных целей финансовой деятельности и выбор наиболее эффективных способов их достижения. Большое значение при формировании финансовой стратегии имеет учет факторов риска. Примером стратегического финансового плана может быть инвестиционный план.

Оперативное финансовое планирование дополняет текущее. Это связано с тем, что финансирование плановых мероприятий должно осуществляться за счет заработанных предприятием средств, что требует эффективного контроля за формированием и использованием финансовых ресурсов.

Оперативное финансовое планирование включает составление платежного календаря, кассового плана, а также расчет потребности в краткосрочном кредите.

Платежный календарь – основной оперативный финансовый план, целью которого является управление денежными потоками предприятия. С помощью платежного календаря определяются конкретные сроки поступления денежных средств и платежей в краткосрочном периоде. Платежный календарь может составляться на месяц, декаду, неделю и даже один день в зависимости от специфики организации и экономической целесообразности.

Платежный календарь позволяет предприятию решить следующие задачи:

- обеспечение синхронности денежных поступлений и предстоящих расходов организации;
- формирование информационной базы о движении денежных потоков;
- ежедневный учет изменений в информационной базе;
- анализ неплатежей и организация мероприятий по их преодолению;
- расчет потребности в краткосрочном кредите в случаях превышения обязательств над поступлением денежных средств;
- определение (по суммам и срокам) временно свободных денежных средств с целью их выгодного вложения.

Притоки и оттоки денежных средств в платежном календаре должны быть сбалансированы. Правильно составленный платежный календарь позволяет выявить финансовые ошибки, недостаток платежных средств, наметить соответствующие мероприятия и таким образом избежать финансовых затруднений.

Установленной формы платежного календаря нет. Наиболее развернутая его форма содержит: начальное сальдо; поступление денежных средств; расходование средств; сальдо за период; конечное сальдо; минимально допустимое сальдо (соответствует оплате реализации продукции в планируемом периоде); недостаток средств (–); излишек средств (+).

Если поступления средств вместе с переходящим остатком превышают расходы, то планируется излишек денежных средств. В следующем периоде это отразится в переходящем остатке денег, который по своему экономическому содержанию выступает в качестве денежных сбережений. Этот остаток может стать источником роста доходов предприятия в виде процента по банковским депозитам или дохода по банковскому векселю.



Если расходы превышают поступления вместе с переходящим остатком, то в платежном календаре отражается их недостаток. В этом случае необходимо найти дополнительные источники средств или перенести часть первоочередных платежей на следующий календарный период.

Организации могут составлять платежные календари и по видам деятельности: основной, инвестиционной, финансовой (для крупных предприятий, холдингов). Такая дифференциация повышает качество управления денежными потоками и обеспечивает более тесную связь платежного календаря и плана движения денежных средств.

Возможно также составление более узких платежных календарей. Так, по основной деятельности могут составляться: налоговый календарь; календарь выплаты заработной платы; календарь обслуживания банковских кредитов и др.

### **6.3. Этапы финансового прогнозирования**

Исходной точкой перспективного финансового планирования является финансовое прогнозирование. Сущность финансового прогнозирования состоит в изучении возможного финансового состояния организации и отдельных его показателей – прибыли, доходов от ценных бумаг и др. на длительную перспективу. В отличие от планирования задачей прогнозирования не является реализация разработанных прогнозов на практике, так как они представляют собой лишь предвидение возможного состояния объекта в будущем. Прогнозирование базируется на разработке альтернативных финансовых показателей и параметров, использование которых при сложившихся тенденциях изменения ситуации на рынке позволяет определить один из вариантов развития финансовой ситуации.

На практике разрабатываются три основных финансовых прогноза:

- прогноз отчета о прибылях и убытках;
- прогноз движения денежных средств;
- прогноз бухгалтерского баланса.

В основе разработки этих прогнозов лежит определение объемов будущих продаж (выручки от реализации). Это необходимо для организации производственного процесса, эффективного распределения средств, контроля над запасами. Прогноз объемов продаж позволяет получить представление о доле рынка, которую предприятие предполагает завоевать своей продукцией.

Прогноз объема продаж целесообразно разрабатывать на три года: в первый год с разбивкой по месяцам, во второй – по кварталам; а в третий – в целом на год. Такой подход обусловлен тем, что в первый год известны потребители продукции, расчеты на второй и третий годы носят характер прогнозов, которые составлены на основе маркетинговых исследований.

Прогнозы объемов продаж выражаются как в денежных, так и в натуральных единицах и дают возможность определить влияние цен, объемов производства и инфляции на потоки наличных денежных средств предприятия. Прогноз продаж по конкретному виду продукции содержит следующие показатели: объем продаж в натуральном выражении; цену единицы продукции; индекс цен; объем реализации в денежном выражении.

Прогноз объема реализации сложен тем, что требует достаточно точного определения объема продаж в натуральном выражении и цен. Для этого изучаются рынки сбыта, тенденции отраслевого развития, конкуренты, учитывается инфляция и ценообразующие факторы. От точности этого прогноза зависит вложение средств в производство, инвестиционные и другие расходы, так как выручка является основным источником поступления денежных средств.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках позволяет определить величину прибыли в предстоящем периоде. При проведении прогнозного анализа прибыли на практике широко используется метод «издержки – объем – прибыль» или анализ безубыточности. Этот метод позволяет определить объемы производства и реализации продукции с точки зрения их безубыточности, а также принимать решения о целевых размерах прибыли. Сущность метода заключается в определении такого объема продаж, начиная с которого организация получает прибыль. При этом издержки предприятия равны его доходам. Точка окупаемости затрат (точка безубыточности) определяется как в натуральных, так и в денежных единицах.

Этот метод позволяет повысить гибкость финансового планирования и снизить финансовый риск за счет изменения соотношения постоянных и переменных издержек.

Прогноз движения денежных средств – это финансовый документ, отражающий движение денежных потоков по видам деятельности: текущей, инвестиционной и финансовой. Разграничение направлений деятельности позволяет повысить результативность управления денежными потоками.

Прогноз движения денежных средств позволяет определить источники их поступления и направления использования. Прогнозные данные и отчетная информация дают возможность оценить будущие денежные потоки и на этой основе перспективы развития организации и его будущие финансовые потребности.

На основе прогноза движения денежных средств можно оценить синхронность их поступления и расходования с целью обеспечения платежеспособности организации.

Финансирование инвестиций включается в прогноз после их технико-экономического обоснования. Будущие денежные потоки при планировании долгосрочных инвестиций и источников их финансирования рассматриваются с позиции временной ценности денег на основе методов дисконтирования для получения соизмеримых результатов.

Прогноз движения денежных средств оформляется в виде баланса и состоит из двух разделов: приток денежных средств и отток денежных средств. Первый раздел включает: доходы от основной деятельности; банковские кредиты и займы; доходы от эмиссии ценных бумаг; прочие поступления; итого денежных поступлений.

Во втором разделе отражается направление денежных средств на оплату приобретаемых активов, работ, услуг; погашение кредитов и займов, процентов по ним; оплату труда; выплату дивидендов; уплату налогов и т. д.

Прогнозный баланс активов и пассивов составляется, как правило, только для первого года реализации бизнес-плана. Он имеет форму бухгалтерского баланса, в котором на начало и конец периода отражаются прогнозные статьи долгосрочных и краткосрочных активов (актив баланса) и капитал и обязательства, долгосрочные и краткосрочные обязательства (пассив баланса).

Прогнозный баланс активов и пассивов разрабатывается с целью подтверждения ликвидности организации. Он может быть истребован банками, кредитующими инвестиционный проект или программу организации. Составляется прогнозный баланс, как правило, на крупных предприятиях, привлекающих большие объемы инвестиционных ресурсов. По сравнению с прогнозом отчета о прибылях и убытках, который показывает динамику финансовых операций организации, прогнозный баланс отражает фиксированную, статическую картину состояния активов и пассивов организации на определенную дату.

Проведя необходимые корректировки, рассчитывают, сколько пассивов не хватает, чтобы покрыть необходимые активы. Это и будет необходимая сумма дополнительного внешнего финансирования.

Данной методике соответствует следующая формула для расчета потребности в дополнительном финансировании ( $D_{\phi}$ ):

$$D_{\phi} = A_{\phi}\alpha - P_{\phi}\alpha - P_{\pi}V_{\phi}(1 + \alpha)(1 - \partial), \quad (6.1)$$

где  $A_{\phi}$  – изменяемые активы отчетного баланса;

$\alpha$  – прогнозируемый темп роста объема продаж;

$P_{\phi}$  – изменяемые пассивы отчетного баланса;

$P_{\pi}$  – чистая рентабельность продаж;

$V_{\phi}$  – выручка отчетного периода;

$\partial$  – норма распределения чистой прибыли на дивиденды.

Из формулы видно, что потребность во внешнем финансировании тем больше, чем больше нынешние активы и темп роста выручки и норма распределения чистой прибыли на дивиденды, и тем меньше, чем больше нынешние пассивы и чистая рентабельность реализованной продукции.

Точные данные о необходимых объемах внешнего финансирования формула дает в случае, когда предприятие работает с полной загрузкой мощностей и процент увеличения стоимости основных средств совпадает с процентом увеличения объемов производства и реализации продукции.

В данную формулу могут быть заложены и будущие планируемые значения рентабельности продаж, и нормы распределения прибыли на дивиденды.

Цель экспресс-методов финансового прогнозирования – расчет объемов дополнительного финансирования (или величины средств, требующих размещения) при выполнении запланированного изменения объемов деятельности.

Подсчитав все это, выясняют, сколько пассивов не хватает, чтобы покрыть необходимые активы. Это и будет потребность в дополнительном внешнем финансировании.

На основе составленных прогнозных документов определяют стратегию финансирования организации, которая включает: поиск источников долгосрочного финансирования; формирование структуры капитала; выбор способов наращивания долгосрочного капитала.

#### 6.4. Методы расчета планируемых показателей

В процессе планирования используют непосредственные и посредственные методы (табл. 6.1).

Таблица 6.1. Методы планирования

Группы методов	Названия методов
Непосредственные методы	Метод прямого счета
Посредственные методы	Метод экономического анализа
	Нормативный метод
	Метод денежных потоков
	Другие

*Метод прямого счета* применяется, когда при расчете планируемых результативных показателей используются достаточно точные ранее установленные значения с большим уровнем вероятности (факторные показатели, например объем реализации сельскохозяйственной продукции, а также показатели, закрепленные нормативно-законодательными актами республиканского или местного значения, например предельные минимальные цены на сельскохозяйственную продукцию растениеводства, животноводства). Планирование проводится не только по хозяйствующему субъекту в целом, но и в разрезе каждого вида продукции.

Метод трудоемок, так как по каждому наименованию продукции осуществляется планирование, но достаточно точен в связи с применением заранее известного значения показателей.

*Метод экономического анализа* позволяет на базе ранее установленных тенденций развития установить те факторы, которые отрицательно повлияли на планируемый показатель, и в план заложить определенный рост отрицательно воздействующих факторов. Например, при анализе доходов от реализации было установлено, что в прошлом периоде отрицательное воздействие оказал объем реализации зерна, который был снижен из-за невыполнения плана объема производства. Следовательно, при планировании на перспективу закладывается увеличение объема производства и в связи с этим объема реализации, который принесет и больше денежных поступлений.

Суть *нормативного метода* состоит в том, что планирование проводят с использованием различных норм, нормативов.

*Метод денежных потоков* предполагает балансовую увязку поступлений средств с предстоящими платежами, что обеспечивает свое-

временность расчетов с бюджетом, поставщиками, подрядчиками и своими работниками.

При составлении финансовой стратегии на долгосрочную перспективу применяются методы прогнозирования, представленные на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Методы прогнозирования

*Экономико-статистический метод.* Сущность этого метода состоит в исследовании закономерностей динамики конкретного показателя (определении линии его тренда) и распространении темпов этой динамики на прогнозируемый период. Несмотря на относительную простоту этого метода, его использование дает наименьшую точность прогноза, так как не позволяет учесть новые тенденции и факторы, влияющие на динамику рассматриваемого показателя. Этот метод может применяться в прогнозных расчетах лишь при неизменности условий формирования того или иного финансового показателя, что в наших экономических условиях весьма проблематично.

*Расчетно-аналитический метод* выражен в прямом расчете количественных значений прогнозируемых показателей на основе использования соответствующих норм и нормативов. В стратегическом финансовом менеджменте этот метод используется при прогнозировании суммы амортизационного потока (на основе использования разных методов амортизации), а соответственно и чистого денежного потока (при ранее спрогнозированной сумме чистой прибыли организации).

*Метод многофакторного экономико-математического моделирования.* Сущность этого метода состоит в том, что прогнозируемый ре-

зультативный финансовый показатель определяется на основе конкретных математических моделей, отражающих функциональную взаимосвязь его количественного значения с системой определенных факторов, также выраженных количественно.

*Метод оптимизационного моделирования.* Его сущность заключается в оптимизации конкретного прогнозируемого показателя в зависимости от ряда условий его формирования. Этот метод используется в стратегическом финансовом менеджменте при прогнозировании структуры капитала, чистой прибыли и некоторых других показателей.

*Метод корреляционного моделирования.* Сущность этого метода заключается в установлении корреляционной зависимости между рассматриваемыми показателями (результативным и факторными) и последующем прогнозировании результативного в зависимости от изменения факторных на базе использования корреляционно-регрессионной модели.

## **Тема 7. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

7.1. Сущность, последовательность контроля в реализации финансовой стратегии организации.

7.2. Финансовый контроллинг в организациях: сущность, функции и принципы, этапы осуществления.

### **7.1. Сущность, последовательность контроля в реализации финансовой стратегии организации**

Система финансового менеджмента важную роль среди основных функций отводит контролю за реализацией разработанной финансовой стратегии.

**Стратегический финансовый контроль** – процесс проверки исполнения и обеспечения реализации всех стратегических решений в области финансовой деятельности организации с целью реализации ее эффективной финансовой стратегии.

Стратегический финансовый контроль в наиболее полной его форме осуществляется на основе использования эффективной комплексной управляющей системы, получившей название «контроллинг» или «управление по отклонениям». Контроллинг был разработан с целью предотвращения кризисных ситуаций, приводящих предприятие к

банкротству в 80-е гг. Принципом этой концепции является оперативное сравнение основных плановых (нормативных) и фактических показателей с целью выявления отклонений между ними и определение влияния этих отклонений на узловые факторы нормализации деятельности в организации. Финансовый контроллинг, организуемый в организации, является основным в общей системе контроллинга.

Стратегический контроллинг должен обеспечивать руководство организации и других пользователей значимой информацией о стратегии организации (изменении текущих показателей в стратегическом положении). Так, с точки зрения стратегического контроллинга такой показатель, как прибыль, рассматривается не как внутренний показатель, характеризующий результат деятельности организации, а как внешний показатель (результат), характеризующий положение организации по отношению к существующим и возможным конкурентам.

Следовательно, целью стратегического контроллинга является формирование информации о возможных приоритетных направлениях развития стратегии бизнеса предприятия путем выявления причинно-следственных связей при сопоставлении данных о затратах, ценах, спросе, финансовом положении и др. с аналогичными данными конкурентов, а также принятие мер по регулированию возникших отклонений и оптимизации соотношения «затраты – прибыль».

Вышеизложенное определяет объекты стратегического контроллинга. К ним относятся относительные данные (сопоставимые с данными конкурентов) о затратах, ценах, спросе, финансовом положении, как в масштабе структурных подразделений организации, так и организации в целом.

Изучение сущности стратегического контроллинга ставит перед необходимостью исследования структуры и состава процесса накопления информации в системе стратегического управления.

Финансовый контроллинг представляет собой регуляторную управляющую систему, координирующую взаимосвязи между формированием информационной базы, финансовым анализом, финансовым планированием и внутренним финансовым контролем, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности организации, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, направленных на ее нормализацию. Как видно из определения, финансовый контроллинг не ограничивается рамками только внутреннего финансового



контроля, а служит действенным механизмом формирования, реализации и корректировки всех основных стратегических решений в сфере финансового менеджмента.

## **7.2. Финансовый контроллинг в организациях: сущность, функции и принципы, этапы осуществления**

Сущность контроллинга раскрывается через его функции.

Основные функции финансового контроллинга изложены на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Функции финансового контроллинга

Финансовый контроллинг представляет собой регуляторную управляющую систему, координирующую взаимосвязи между формированием информационной базы, финансовым анализом, финансовым планированием и внутренним финансовым контролем, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности организации, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, направленных на ее нормализацию. Как видно из определения, финансовый контроллинг не ограничивается рамками только внутреннего финансового контроля, а служит действенным механизмом формирования, реализации и корректировки всех основных стратегических решений в сфере финансового менеджмента.

Построение системы финансового контроллинга в организации базируется на принципах, представленных в табл. 7.1.

Таблица 7.1. Принципы финансового контроллинга

№ п/п	Принципы контроллинга	Сущность принципов
1	2	3
1	Многофункциональность финансового контроллинга	Должен обеспечивать контроль реализации приоритетных показателей финансового развития не только по предприятию в целом, но и в разрезе отдельных его центров ответственности, предусматривать возможность сравнения контролируемых показателей с другими важнейшими показателями хозяйственной деятельности организации
2	Ориентированность финансового контроллинга на количественные стандарты	Эффективность управляющих действий контроллинга значительно возрастает, если контролируемые стандарты деятельности выражены конкретными количественными показателями
3	Соответствие методов финансового контроллинга специфике методов финансового анализа и финансового планирования	Необходимо ориентироваться на весь арсенал ранее рассмотренных систем и методов финансового планирования (при подготовке стандартов контроля) и анализа (при подготовке показателей, отражающих фактически достигнутые результаты, и выявлении причин их отклонений от стандартов)
4	Своевременность операции контроллинга	Заключается в соответствии периодов контрольных и корректирующих действий периоду осуществления отдельных операций, связанных с формированием результатов финансовой деятельности. Контроллинг должен носить характер «раннего предупреждения кризисного развития», т. е. устранять отклонения прежде, чем они примут серьезный характер

1	2	3
5	Гибкость построения контроллинга	Финансовый контроллинг должен быть построен с учетом возможности приспособления к новым финансовым инструментам; к новым нормам и видам осуществления операционной, инвестиционной и финансовой деятельности; к новым технологиям и методам осуществления финансовых операций
6	Простота построения контроллинга	Простые формы и методы финансового контроллинга, построенного в соответствии с его целями, требуют меньших усилий менеджеров и, как правило, более экономичны
7	Экономичность контроллинга	Затраты по осуществлению финансового контроллинга должны быть минимизированы с позиций их адекватности эффекту этой системы, т. е. объем расходов по организации контроллинга не должен превышать размера того эффекта, который достигается в процессе его осуществления

Контроллинг осуществляется в следующей последовательности:

1. Определение объекта контроллинга. Объектом финансового контроллинга являются управленческие решения по основным аспектам финансовой деятельности организации.

2. Формирование системы приоритетов контролируемых стратегических показателей. Входящие в сферу финансового контроллинга показатели ранжируются по значимости с целью облегчения анализа причин отклонения фактических величин от предусмотренных соответствующими заданиями. Вначале в систему приоритетов первого уровня отбираются наиболее важные из контролируемых показателей; затем формируется система приоритетов второго уровня, показатели которого находятся в факторной связи с показателями приоритетов первого уровня, и т. д.

3. Разработка системы количественных стандартов контроля. После того как определен и проранжирован перечень финансовых показателей, которые в будущем будут подвергнуты контролю, возникает необходимость установления количественных стандартов по каждому из них. Такие стандарты могут устанавливаться как в абсолютных, так и в относительных показателях. Стандартами выступают целевые стратегические нормативы, показатели перспективных планов, система государственных или разработанных предприятием норм и нормативов и т. п.

4. Построение системы мониторинга показателей, включаемых в финансовый контроллинг. Система финансового мониторинга (или как ее часто переводят «следающая система») представляет собой механизм постоянного наблюдения за важнейшими показателями финансовой деятельности, определения размеров отклонений фактических результатов от предусмотренных и установления причин этих отклонений. Выделяют следующие основные этапы системы мониторинга важнейших финансовых показателей:

а) построение первичной информационной базы наблюдения по данным финансового учета. Она необходима для последующего расчета агрегированных по организации отдельных аналитических абсолютных и относительных финансовых показателей, характеризующих результаты финансовой деятельности организации;

б) разработка системы обобщающих показателей, отражающих фактические результаты достижения предусмотренных количественных стандартов контроля. При этом обеспечивается полная сопоставимость количественного выражения установленных стандартов контроля и аналитических показателей на базе использования первичной информационной базы наблюдения и методов финансового анализа;

в) определение структуры и показателей форм контрольных отчетов, что призвано сформировать систему носителей контрольной информации. Для обеспечения эффективности контроллинга такая форма отчета должна содержать следующую информацию:

- фактически достигнутое значение контролируемого показателя (в сопоставлении с плановым);

- величина отклонения фактически достигнутого значения контролируемого показателя от предусмотренного;

- количественное влияние факторов на изменение контролируемого финансового показателя (если контролируемый показатель поддается количественному разложению на отдельные составляющие);

- анализ причин отрицательных отклонений по показателю в целом и отдельным его составляющим;

- установление лиц, виновных в отрицательном отклонении показателя, если это отклонение вызвано внутренними факторами деятельности подразделения;

г) определение контрольных периодов (месяц, квартал) отчетов финансового контроллинга по каждой группе рассматриваемых показателей в зависимости от срочности реагирования с целью эффективного управления финансовой деятельностью;

д) установление размеров отклонений фактических результатов рассматриваемых показателей от установленных стандартов (как в абсолютных, так и в относительных величинах). При этом по относительным показателям все отклонения подразделяются на три группы:

- положительное отклонение;
- отрицательное «допустимое» отклонение;
- отрицательное «критическое» отклонение.

В качестве критерия «критического» отклонения может быть принято отклонение в размере 20 % и более по недельному (декадному) контрольному периоду; 15 % и более по месячному периоду; 10 % и более по квартальному периоду;

е) выявление основных причин отклонений фактических результатов финансовых показателей от установленных стандартов по предприятию в целом и по отдельным «центрам ответственности». Выделяются и рассматриваются те показатели финансового контроллинга, по которым наблюдаются «критические» отклонения от целевых нормативов, текущих планов. В процессе проведения такого анализа используются соответствующие разделы контрольных отчетов исполнителей. Разработанная система мониторинга должна корректироваться при изменении целей финансового контроллинга и системы показателей текущих планов.

5. Формирование системы мероприятий по устранению отклонений. При этом возможны:

а) *форма реагирования «Ничего не предпринимать»* – может быть реализована, когда размер отрицательных отклонений значительно ниже предусмотренного «критического» критерия;

б) *форма реагирования «Устранить отклонение»* – предусматривает процедуру поиска и реализации резервов по обеспечению выполнения плановых или нормативных показателей. В качестве таких возможностей может быть рассмотрена целесообразность введения усиленного режима экономии (по принципу «отсечение лишнего»), использования системы финансовых резервов и др.

в) *форма реагирования «Изменить систему целевых нормативных показателей»* – предпринимается в тех случаях, если возможности нормализации отдельных аспектов финансовой деятельности предприятия ограничены или вообще отсутствуют. В этом случае проводится осуществление корректировки программы его стратегического финансового развития:

- при неожиданных изменениях факторов внешней финансовой среды, влияющих на реализацию финансовой стратегии, нейтрализовать которые в полной мере невозможно;

- при неожиданных изменениях факторов внешней финансовой среды, влияющих на значимые дополнительные возможности финансового развития организации;

- при возрастании внутреннего финансового потенциала предприятия за счет дополнительного эффекта, полученного в результате успешной реализации стратегических изменений;

- при внесении существенных объективно обусловленных коррективов в цели корпоративной стратегии или других функциональных стратегий.

Считается, что финансовая стратегия успешно реализована, если достигнуты все основные стратегические цели по каждой из доминантных сфер (направлений) финансового развития организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ткачук, М. И. Основы финансового менеджмента : учеб. пособие / М. И. Ткачук, Е. Ф. Киреева. – 2-е изд., стереотип. – Минск : Книжный Дом, Экоперспектива, 2005. – 415 с.
2. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / Д. А. Панков, Л. В. Пашковская, О. В. Дражина [и др.] ; под ред. Д. А. Панкова. – Минск : БГЭУ, 2005. – 363 с.
3. Налоговый Кодекс Республики Беларусь (особенная часть) : принят Палатой представителей 11 дек. 2009 г. : одобр. Советом Респ. 18 дек. 2009 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 13 дек. 2024 г. № 47-З // КонсультантПлюс. Беларусь : справ. правовая система (дата обращения: 18.05.2024).
4. Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год : постановление М-ва экономики Респ. Беларусь от 30 окт. 2006 г. № 186 : в ред. от 27 марта 2025 г. № 6 // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 18.05.2024).

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Тема 1. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ОБЩЕГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	4
1.1. Необходимость и место финансовой стратегии в финансовом стратегическом управлении.....	4
1.2. Сущность финансовой стратегии и ее роль в обеспечении эффективного развития хозяйствующего субъекта.....	7
1.3. Объект и субъект разработки финансовой стратегии. Последовательность формирования финансовой стратегии.....	9
1.4. Классификация финансовой стратегии.....	10
Тема 2. ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	13
2.1. Принципы разработки финансовой стратегии организации.....	13
2.2. Основные этапы разработки финансовой стратегии и тактики.....	17
Тема 3. ФИНАНСОВАЯ СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	20
3.1. Сущность финансовой среды функционирования организаций.....	20
3.2. Финансовая среда непрямого влияния и непосредственного влияния.....	21
Тема 4. АНАЛИЗ В ПОСТРОЕНИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	22
4.1. Анализ факторов внешней финансовой среды непрямого влияния.....	22
4.2. Анализ факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния.....	31
4.3. Методы анализа при разработке финансовой стратегии организаций.....	33
Тема 5. ОЦЕНКА ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	34
5.1. Виды моделей и оценка стратегической финансовой позиции организации.....	34
5.2. Стратегии финансового управления, минимизирующие финансовые риски.....	37
Тема 6. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	43
6.1. Финансовое планирование и прогнозирование при разработке финансовой стратегии организации.....	43
6.2. Виды финансовых планов, прогнозов.....	44
6.3. Этапы финансового прогнозирования.....	49
6.4. Методы расчета планируемых показателей.....	53
Тема 7. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	55
7.1. Сущность, последовательность контроля в реализации финансовой стратегии организации.....	55
7.2. Финансовый контроллинг в организациях: сущность, функции и принципы, этапы осуществления.....	57
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	63