

## 5. ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

### 5.1. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА

Ведмедь И.Ю., к.э.н., доцент кафедры финансового менеджмента

*Высшая школы экономики и менеджмента, ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина»*

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

В связи с растущей скоростью изменений экономической среды большое значение имеет разработка адекватной финансовой стратегии экономического субъекта. Данная стратегия должна быть основана на принципах, лежащих в основе деятельности экономического субъекта, и выражаться в форме разработки программы реализации финансовой стратегии.

В связи с высокой волатильностью внешней среды с увеличением количества слабо формализуемых факторов большое значение приобретает определение точки, в которой находится объект, и направления его движения, т.е. разработка стратегии. Для экономических субъектов особенно важным является обеспечение достаточными финансовыми ресурсами для осуществления своей деятельности. Поэтому разработка финансовой стратегии приобретает особое значение. При этом общие принципы разработки финансовой стратегии будут одинаковы для экономического субъекта любого размера (субъекта микроэкономики, как, например, предприятие, или субъекта макроэкономики, как, например, регион).

При этом стратегия понимается как общее направление движения, главной целью которого является достижение максимального финансового благополучия субъекта. Так как все субъекты в экономике стремятся к достижению такого благополучия одновременно, их движение постоянно корректируется воздействием большого числа внешних и внутренних факторов. К числу факторов, воздействующих извне, относятся, например, резкие колебания товарных и финансовых рынков, в том числе изменения цен на энергоносители, процессы укрупнения и глобализации, бурное развитие технологий (в том числе онлайн-технологий) и т.д. В целом факторы внешней и внутренней среды можно разделить на несколько групп (рис. 1).

К факторам внешней среды относятся группа экономических, политических, экологических, информационных и социальных факторов. К факторам внутренней среды относятся организационные, производственные, маркетинговые, финансовые факторы. Основными внутренними факторами развития экономического субъекта являются скорость старения основных производственных фондов, наличие высококвалифицированных кадров, нали-

чие устойчивых конкурентных преимуществ экономического субъекта, стабильность финансового состояния.

В рамках внешних факторов все большее значение приобретает политическая нестабильность, в том числе в области экономического регулирования. В целом роль внешних факторов постоянно увеличивается, они становятся все более динамичными, и сила их влияния возрастает.

Умение экономического субъекта гибко, своевременно и эффективно адаптироваться к новым условиям внешней и внутренней среды является основным фактором успешности его деятельности и залогом существования. Большое количество накопленного традиционного финансового опыта в таких условиях не ведет к использованию наиболее эффективных инструментов финансового менеджмента.



Рис. 1. Факторы внешней и внутренней среды экономического субъекта

В рамках формирования финансовой стратегии выделяется четыре основных блока, каждый из которых имеет самостоятельное значение [3, с. 132]. В первую очередь необходимо обеспечить финансовую безопасность экономического субъекта, поэтому разрабатываются мероприятия по обеспечению такой безопасности. Существование экономического субъекта обеспечивается его дальнейшим развитием, которое невозможно без осуществления инвестиционной политики. Поэтому второй блок финансовой стратегии – это разработка инвестиционной стратегии субъекта. Инвестирование необходимо обеспечить достаточными финансовыми ресурсами, поэтому в третью очередь разрабатывается стратегия формирования финансовых ресурсов субъекта. И наконец, разрабатывается стратегия управления финансовой деятельностью субъекта. (рис. 2).

Стратегия финансовой безопасности субъекта включает в себя анализ внешней среды (макро- и микроокружения) и анализ внутренних условий и факторов развития. Частью этого анализа является финансовый анализ экономического субъекта, результатом которого является определение внутренних резервов субъекта, которые могут оказать существенное значение для его развития. Кроме того, определяются основные диверсифицируемые и не-

диверсифицируемые риски развития субъекта на рынке, направления развития конкурентоспособности, а также основные конкуренты за имеющиеся на рынке ресурсы [4, с. 10].

Важным элементом разработки эффективной финансовой стратегии является следование миссии, стратегическим целям и задачам экономического субъекта, которые различны на микро- и макроуровне. На микроуровне основной целью может быть получение максимальной экономической выгоды субъектом в долгосрочной перспективе, тогда как на макроуровне значение имеют также цели социального и геополитического характера. В соответствии с миссией субъекта разрабатываются цели финансовой стратегии. Эти цели должны отвечать требованиям измеримости, конкретности, непротиворечивости и реальности. Целями разработки финансовой стратегии на микроуровне может быть увеличение рыночной стоимости компании; максимизация доли определенного сегмента рынка; максимизация прибыли компании и др. Для макроэкономических субъектов целями может быть достижение установленных критериев финансово-имущественного состояния, определение допустимых темпов развития территории, обеспечение высокой конкурентоспособности региона и др.



**Рис. 2. Последовательность формирования финансовой стратегии**

Стратегия управления финансовой деятельностью должна обеспечивать должный стратегический финансовый контроль. Для достижения высокой эффективности такого контроля необходимо определить контролируемые показатели, периодичность контроля и критерии для определения достижимости данных показателей. Конечной целью финансового контроля является определение соответствия полученных результатов целям финансовой стратегии и миссии экономического субъекта в целом.

В целях эффективной реализации финансовой стратегии экономического субъекта необходимо разрабатывать подробную программу реализации стратегического финансового развития. В программе должны быть решены ключевые вопросы организации взаимодействия внутри финансовой стратегии. После определения факторов внешней финансовой среды (таких как экономические и правовые особенности финансовой деятельности экономического субъекта) и внутренней финансовой

среды (таких как общее финансовое положение субъекта, особенности работы с контрагентами, практика работы с рисками) разрабатываются прогнозы по развитию данных факторов, в том числе, например, формируется прогноз по основным направлениям экономического развития страны, анализ и прогноз динамики финансовых рынков, изучается динамика макроэкономических показателей, государственная политика в отношении инвестиций, налогообложения, снижения рисков и т.д. С точки зрения внутренних факторов определяются возможности субъекта в отношении его дальнейшего финансового развития и его инвестиционные возможности.

Данные прогнозы составляются в рамках периода формирования финансовой стратегии. Выбор данного периода определяет структуру программы стратегического финансового планирования и зависит от общего стратегического периода планирования экономического субъекта, от состояния экономики страны и ее предсказуемости, а также от размеров субъекта и стадии ее жизненного цикла.

Текущая финансовая ситуация экономического субъекта учитывает, кроме финансовых показателей, также уровень финансовой подготовки персонала экономического субъекта, а также уровень стратегического мышления менеджмента экономического субъекта. Кроме того, важным элементом является точность и быстрота информационного взаимодействия внутри экономического субъекта и существующие методы финансового планирования и контроля.

Разработка стратегических финансовых целей экономического субъекта включает в себя выработку таких направлений финансового развития экономического субъекта, при которых будут максимально использоваться сильные стороны экономического субъекта и будет учтено воздействие угроз внешней среды. Это обеспечивается формированием достаточного объема финансовых ресурсов и приемлемостью уровня финансовых рисков в процессе осуществления предстоящей деятельности.

При моделировании финансовой стратегии большое значение приобретает разработка целевых стратегических нормативов экономического субъекта. Для этого должны соблюдаться принципы совместимости показателей достижения целей, взаимосвязки их уровней, а также должна быть осуществлена проверка возможности достижения поставленных целей [1, с. 13].

Одним из результатов разработки финансового стратегического плана деятельности экономического субъекта является составление основных документов финансовой отчетности с использованием прогнозных показателей (для микроуровня это составление прогнозного бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках и отчета о движении денежных средств, для макроуровня – составление бюджетов различных уровней). Конечным этапом составления основных документов финансовой отчетности с использованием прогнозных показателей является экономический анализ разработанной финансовой стратегии. Этот анализ производится на

базе документов финансовой отчетности и позволяет оценить уровень финансовых рисков, резервы для дальнейшего развития, а также общие тенденции развития экономического субъекта.

При возможных значительных изменениях внешней финансовой среды необходимо также разработать мероприятия по обеспечению реализации финансовой стратегии. Эти мероприятия включают в себя альтернативные варианты взаимодействий внутри финансовой стратегии, которые позволяют поддержать основную финансовую стратегию. Чаще всего они разрабатываются внутри комплекса мероприятий по наиболее рискованным направлениям реализации финансовой стратегии и включают в себя различные методы управления рисками (избежание, диверсификация, страхование и т.д.).

Последний пункт программы реализации стратегического финансового развития экономического субъекта – это организация контроля реализации финансовой стратегии. Контроль реализации стратегии осуществляется посредством применения основных показателей деятельности экономического субъекта, а также путем применения систем показателей (таких как сбалансированная система показателей, **BSC**, и ключевые показатели эффективности, **KPI**).



Рис. 3. Программа реализации стратегического финансового развития

На этапе контроля реализации финансовой стратегии большое значение приобретает правильный выбор основных показателей деятельности экономического субъекта. В первую очередь эти показатели должны удовлетворять главной стратегической цели экономического субъекта, в то же время они должны отражать оценку отдельной зоны ответственности различных подразделений экономического субъекта. Каждый из них поэтому описывает определенный фактор, влияющий на целевой результат. Например, эффективность операционной, финансовой и инвестиционной деятельности, оборачиваемость активов и обязательств и т.д. [5, с. 12].

Разработка финансовой стратегии имеет главной целью повысить эффективность работы экономического субъекта в меняющихся условиях внешней

среды. При этом основное преимущество экономического субъекта выражается не в четком исполнении всех мероприятий финансовой стратегии, а в способности быстро реагировать на изменение условий внешней среды в соответствии с достижением своих основных целей.

В рамках разработки финансовой стратегии достигается реализация одного из трех возможных вариантов развития – умеренного роста, ускоренного роста или сокращения. Реализация разных вариантов развития экономического субъекта приводит к особенностям в формировании финансовой стратегии, которые обусловлены различными внешними и внутренними условиями функционирования экономических субъектов.

Реализация первого варианта развития – умеренного роста – подразумевает в первую очередь стабильность достигнутых финансовых показателей и основана на сохранении достигнутых объемов экономических показателей деятельности и использовании существующих технологий. Выбор такой стратегии возможен в условиях относительно слабых изменений в экономическом и политическом окружении экономического субъекта. Вариантами развития в рамках такой стратегии является усиление конкурентных позиций, расширение рынка или совершенствование существующих продуктов экономического субъекта (как предприятия, так и региона).

Поэтому финансовая стратегия экономического субъекта в этих условиях в первую очередь должна обеспечивать своевременное поддержание воспроизводственных процессов, некоторый прирост активов, который бы обеспечил рост объемов производства и реализации продукции экономического субъекта в заданных величинах. Финансовая стратегия в этом случае основана в основном на традиционных методах финансового управления и подразумевает минимальное внедрение изменений.

В отличие от умеренного роста, ускоренный рост экономического субъекта подразумевает использование более сложных вариантов финансовой стратегии. Выбор финансовой стратегии в данных условиях будет зависеть от причины, обуславливающей ускоренный рост. Это может быть стадия жизненного цикла экономического субъекта (рост и развитие), технологический прогресс, динамика развития отрасли или территории.

Во всех случаях развитие подразумевает стратегии диверсификации (горизонтальная, конгломератная) и интеграции (вертикальная, обратная). Главная цель финансовой стратегии в этом случае – обеспечение высоких темпов развития финансовой деятельности и ее диверсификации по различным формам, регионам и т.п. [6, с. 96].

Третий вариант развития экономического субъекта – сокращение (или сжатие). Эта стратегия обуславливается стадиями жизненного цикла экономического субъекта, а также характерна для финансового кризиса. Такая финансовая стратегия предусматривает сокращение объемов и результатов деятельности экономического субъекта, уход с отдельных сегментов рынка и т.п. Основными типами этой финансовой стратегии являются стратегии

сокращения расходов, ликвидации и др. Главная цель здесь – обеспечить эффективное дезинвестирование и высокую маневренность использования высвобождаемого капитала в целях обеспечения дальнейшей финансовой стабилизации.

К важнейшим направлениям разработки финансовой стратегии предприятия относятся также разработка учетной и налоговой политики, выработка кредитной политики, управление внеоборотными активами и амортизационная политика, управление оборотными средствами и кредиторской задолженностью, управление текущими (операционными) издержками, сбытом продукции и прибылью [2, с. 6].

Таким образом, выделяют две основные цели финансовой стратегии – максимизация прибыли и обеспечение финансовой устойчивости. Для максимизации прибыли необходимы мероприятия по увеличению объемов производства и продаж экономического субъекта, эффективное управление денежными потоками, контроль над расходами.

Для обеспечения финансовой устойчивости важными становятся мероприятия по предотвращению банкротства и стабильности и безопасности деятельности предприятия.

Данные сформулированные общие подходы к формированию финансовой стратегии могут быть использованы на микро- и макроуровне, несмотря на некоторые различия, обусловленные характеристиками микро- и макросреды (табл. 1).

Таблица 1

**ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ НА МИКРО- И МАКРОУРОВНЕ**

Блок финансовой стратегии	Микроуровень	Макроуровень
Цели и задачи экономического субъекта	Максимальная экономическая выгода в долгосрочной перспективе	Цели социального геополитического характера
Цели разработки финансовой стратегии	Увеличение рыночной стоимости компании, максимизация доли рынка, максимизация прибыли компании	Достижение установленных критериев финансово-имущественного состояния, определение допустимых темпов развития территории, высокая конкурентоспособность региона
Основные документы финансовой отчетности с использованием прогнозных показателей	Прогнозный бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, о движении денежных средств	Прогнозные бюджеты различных уровней
Организация контроля реализации финансовой стратегии	<b>BSC, KPI</b>	Основные показатели деятельности экономического субъекта

Осуществление постоянного финансового контроля позволяет своевременно выявить проблемы осуществления финансовой стратегии и предложить

другие варианты решения поставленных задач. В целом разработка и реализация финансовой стратегии требует создания эффективной системы финансового управления, которая позволит получать полную достоверную информацию о хозяйственных процессах, включающую эффективный финансовый мониторинг, а также позволяет решать вновь возникающие задачи. Поэтому разработка финансовой стратегии – одна из важнейших задач стратегического управления экономическим субъектом.

**Литература**

1. Борисов Р. Показатели, обеспечивающие контроль реализации стратегии и текущего финансового состояния [Текст] / Р. Борисов, И. Борисовский // Финансовый директор. – 2010. – №12.
2. Как увязать бюджет со стратегией компании [Текст] // Финансовый директор. – 2006. – №4. – С. 6.
3. Лисовская И.А. Финансовая стратегия компании: необходимость формирования, основные компоненты и принципы построения [Электронный ресурс] / И.А. Лисовская, С.А. Рыжкова // Российское предпринимательство. – 2008. – №10 ; вып. 1. – С. 130-134. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/4856/>.
4. Макаров А.С. Формирование финансовой политики организации с учетом стадий жизненного цикла [Текст] / А.С. Макаров // Финансы и кредит. – 2010. – №12.
5. Роль финансовой службы в формировании стратегии компании [Текст] // Финансовый директор. – 2004. – №1. – С. 12.
6. Степаненко А.В. Теоретические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия [Электронный ресурс] / А.В. Степаненко // Успехи современного естествознания. – 2010. – №4. – С. 95-97 URL: [www.rae.ru/user/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=7785033](http://www.rae.ru/user/?section=content&op=show_article&article_id=7785033) (дата обращения: 17 нояб. 2014 г.).

**Ключевые слова**

Финансовая стратегия; программа реализации финансовой стратегии; финансовый план; этапы формирования финансовой стратегии; факторы внешней и внутренней среды экономического субъекта; основные принципы формирования финансовой стратегии.

*Ведмедь Ирина Юрьевна*

**РЕЦЕНЗИЯ**

Актуальность темы обусловлена тем, что в связи с растущей скоростью экономических изменений разработка стратегических направлений развития экономического субъекта является одним из важнейших факторов его эффективного функционирования. При этом основное значение приобретает разработка финансовой стратегии как основы, обеспечивающей экономического субъекта необходимыми финансовыми ресурсами. Это одинаково важно и для предприятий на микроуровне, и для регионов на макроуровне. Поэтому изучение общих принципов формирования финансовой стратегии особенно актуально.

Научная новизна и практическая значимость. В статье освещены основные подходы к формированию финансовой стратегии экономического субъекта, рассмотрены вопросы составления программы реализации финансовой стратегии, а также основные особенности формирования финансовой стратегии на макро- и микроуровне. Представляется интересным авторский подход к этапам формирования финансовой стратегии. Практическая значимость статьи состоит в возможности использования предложенной программы реализации финансовой стратегии для разработки конкретного экономического субъекта.

*Батина И.Н., к.э.н., доцент, доцент кафедры финансового менеджмента ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина».*