

Михель В.С.

*кандидат экономических наук, доцент,
Российская академия предпринимательства*

Методические основы реализации финансовой стратегии корпораций

Статья посвящена анализу методических основ реализации финансовой стратегии корпораций.

Ключевые слова: финансовая стратегия, реализация финансовой стратегии, методы реализации финансовой стратегии.

Methodical bases of realization of financial strategy of corporations

The article is devoted to the analysis of methodical bases of realization of the financial strategy of corporations.

Keywords: financial strategy, realization of the financial strategy, methods of realization of the financial strategy.

Растущая актуальность разработки и реализации стратегии обусловлена тем, что:

- организация является открытой системой: характер и социально-экономические результаты ее деятельности в решающей мере определяются растущим воздействием внешних факторов, к наиболее существенным из которых относятся: глобализация бизнеса, ускорение темпов научно-технического прогресса, разработка IT-технологий, обеспечивающих широкую доступность информации, в том числе в режиме on line, циклический характер ускоряющегося развития мировой экономики, рост амплитуды колебаний мирового фондового и валютного рынков и пр.;
- сохраняется важная роль внутренних факторов. Главными эндогенными проблемами многих российских организаций являются: низкая конкурентоспособность самих компаний и продуктов, предлагаемых ими; дальнейшее устаревание основных производственных фондов; низкий финансовый потенциал и невозможность сохранения устойчивого финансового равновесия. Созданию конкурентных преимуществ и получению высоких

финансовых результатов препятствуют использование устаревших, неадекватных масштабу и характеру бизнеса технологий управления, организационных структур и систем коммуникаций, отсутствие клиентоориентированного подхода в работе, низкая корпоративная культура, недостаточный уровень деловых компетенций менеджеров и неэффективность системы мотивации персонала. Выходом из создавшегося положения является разработка и реализация стратегий, способных принципиально изменить сложившуюся ситуацию и обеспечить позитивные сдвиги по ключевым направлениям развития, к которым, в первую очередь, относятся: рост конкурентоспособности компании, создание условий для ее инновационного развития, повышение эффективности управления персоналом.

В современной экономике финансовая стратегия предприятия играет определяющую роль в обеспечении эффективности финансовой деятельности предприятия, поскольку направлена на ее основные сферы: привлечение и использование финансовых ресурсов, координацию их потоков, что, в конечном счете, обеспечивает рост рыночной стоимости предприятия и благосостояния его собственников. Финансовая стратегия является мощным инструментом достижения приоритетных финансовых целей предприятия и его собственников. Степень эффективности реализации финансовой стратегии зависит от правильности ее разработки, полноты учета и оценки факторов, влияющих на предприятие. Это требует раскрытия сущности и содержания финансовой стратегии, ее функций, этапов, методов и инструментов, а также факторов, оказывающих воздействие на ее формирование.

Характер используемых методов и результаты управления реализацией финансовой стратегии в значительной мере определяются степенью нестабильности факторов внешней финансовой среды. Непредвиденные изменения этих факторов на отдельных этапах реализации финансовой стратегии несут в себе как дополнительные возможности, так и дополнительные угрозы финансовому развитию предприятия.

Основной задачей процесса реализации финансовой стратегии является создание на предприятии необходимых предпосылок для осуществления предусматриваемой финансовой поддержки его базовой корпоративной стратегии и успешного достижения конечных стратегических целей его финансового развития ¹.

¹ Усенко А. М. Оценка эффективности финансовой стратегии предприятия и управление ее реализацией//Финансовые исследования. 2007. № 16. С. 63–70.

Процесс реализации финансовой стратегии характеризуется следующими основными особенностями:

1. Управление реализацией финансовой стратегии направлено не на обязательное осуществление всех стратегических решений, предусмотренных программой стратегического финансового развития предприятия, а на достижение главной и основных стратегических целей его финансовой деятельности. Это связано с тем, что в процессе изменения условий внешней финансовой среды отдельные стратегические финансовые решения могут терять свою актуальность и заменяться новыми, более эффективными финансовыми решениями. В то же время главная и основные стратегические цели финансового развития предприятия, отражающие суть предусматриваемых стратегических изменений, носят, как правило, стабильный характер (их изменение может быть обусловлено только изменением целей базовой корпоративной стратегии или достаточно ощутимыми последствиями неожиданных изменений условий внешней финансовой среды).

2. Успешное осуществление реализации финансовой стратегии предприятия позволяет получить дополнительный эффект по сравнению с предусмотренным, так как на этом этапе стратегического процесса имеется возможность устранить все ошибки и несогласованности, допущенные на этапе ее разработки. И наоборот, при плохой реализации даже очень хорошей финансовой стратегии предприятие может не только не достичь ожидаемого эффекта, но даже снизить свой внутренний финансовый потенциал и создать проблемы с выполнением мероприятий базовой корпоративной стратегии.

3. На этом этапе стратегического процесса происходит существенное смещение акцентов стратегического финансового управления предприятием. Если на предшествующих этапах этот процесс носил аналитический характер, обеспечивая широту видения и прогноза ситуации финансового развития предприятия, то на этапе реализации стратегии основные управленческие усилия приобретают характер непосредственных действий, связанных с реакцией на изменения условий внешней финансовой среды, инновационным построением отдельных финансовых процессов и операций, умелым руководством персоналом и преодолением его сопротивления, стратегическим изменениям финансовой деятельности.

4. В процессе реализации финансовой стратегии важной предпосылкой успеха становится построение эффективных коммуникативных связей менеджеров финансовых служб с сотрудниками других функциональных подразделений и руководителями стратегических хозяйственных единиц, а также с внешними партнерами предприятия по финан-

совым отношениям. От эффективности этих связей в значительной степени зависит успешная реализация стратегических целей привлечения финансовых ресурсов из внешних источников и оптимальное их распределение в разрезе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных единиц предприятия.

5. Реализация финансовой стратегии является наименее структурированным процессом управленческой деятельности с позиций готового набора конкретных управленческих решений и действий в той или иной реальной стратегической ситуации. Одни и те же управленческие решения в одинаковой ситуации, осуществляемые разными предприятиями и даже одним и тем же предприятием на разных стадиях процесса реализации финансовой стратегии могут привести к противоположным результатам.

Это связано с тем, что реализация финансовой стратегии на каждой стадии этого процесса протекает в разных организационных условиях осуществления финансовой деятельности, при различной степени интенсивности проявления факторов внешней финансовой среды и т.п. Все это определяет необходимость индивидуализации подходов к управленческим решениям, обеспечивающим реализацию финансовой стратегии предприятия.

Процесс управления реализацией финансовой стратегии предприятия строится по следующим основным этапам (рис. 1):

1. Обеспечение стратегических изменений финансовой деятельности предприятия
2. Диагностика характера изменений условий внешней финансовой среды на каждом этапе финансовой стратегии предприятия
3. Выбор методов управления реализацией финансовой стратегии предприятия, адекватных характеру текущих изменений условий внешней финансовой среды
4. Построение эффективной системы контроля реализации финансовой стратегии предприятия
5. Осуществление (при необходимости) корректировки программы стратегического финансового развития предприятия

Рис. 1. Последовательность процесса управления реализацией финансовой стратегии предприятия ²

² Бланк И. А. Финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2004. С. 650.

Успех финансовой стратегии предприятия гарантируется при взаимоуравновешивании теории и практики финансовой стратегии; при соответствии финансовых стратегических целей реальным экономическим и финансовым возможностям через жесткую централизацию финансового стратегического руководства и гибкость его методов по мере изменения финансово-экономической ситуации.

Предложения к формированию финансовой стратегии предприятия разрабатываются на основе выводов финансового анализа предприятия по объектам и составляющим генеральной финансовой стратегии в нескольких вариантах (не менее трех) с обязательной количественной оценкой предложений и оценкой их влияния на структуру баланса предприятия (построение прогнозного баланса и отчета о прибылях и убытках)³.

В зависимости от внешних условий реализации того или иного варианта генеральной финансовой стратегии ежеквартально разрабатывается оперативная финансовая стратегия с учетом финансовых показателей, достигнутых в предшествующем квартале. При необходимости может быть разработана стратегия достижения частных целей, как на год, так и на квартал.

Используемые источники

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2004. С. 650.
2. Усенко А.М. Оценка эффективности финансовой стратегии предприятия и управление ее реализацией//Финансовые исследования. 2007. № 16. С. 63–70.
3. Финансы и кредит/под ред. Ковалевой А.М. М.: Финансы и статистика, 2005.

³ Финансы и кредит/под ред. Ковалевой А.М. М.: Финансы и статистика, 2005.