Карпов Павел Николаевич. Методический инструментарий формирования и реализации финансовой стратегии коммерческих организаций : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Карпов Павел Николаевич; [Место защиты: Сев.-Кавказ. федер. ун-т]. - Ставрополь, 2013. - 200 с. : ил. РГБ ОД, 61:13-8/1113

**Содержание к диссертации**

Введение

**1 Теоретические основы стратегического финансового управления коммерческими организациями 11**

1.1 Необходимость стратегического управления финансами в современных условиях 11

1.2 Финансовая стратегия организации в системе стратегического управления 24

1.3 Критерии и показатели эффективности финансовой стратегии предприятия 41

**2 Оценка современных тенденций стратегического финансового управления предприятиями региона 59**

2.1 Анализ факторов и условий реализации финансовых стратегий субъектами хозяйствования 59

2.2 Сравнительный анализ финансовых стратегий организаций Ставропольского края 72

2.3 Анализ проблем обеспечения реализуемости финансовых стратегий предприятий региона 94

**3 Совершенствование финансовой стратегии коммерческих организаций 110**

3.1 Методика комплексной оценки риска финансовых ожиданий организации 110

3.2 Моделирование финансовых стратегий организации на основе вариации структуры бизнес-портфеля и потенциала финансовых потоков 122

3.3 Реализация стоимостного подхода в стратегическом финансовом менеджменте 142

Заключение 158

Список использованных источников 162

* [Финансовая стратегия организации в системе стратегического управления](http://www.dslib.net/finansy/metodicheskij-instrumentarij-formirovanija-i-realizacii-finansovoj-strategii.html#5313481)
* [Критерии и показатели эффективности финансовой стратегии предприятия](http://www.dslib.net/finansy/metodicheskij-instrumentarij-formirovanija-i-realizacii-finansovoj-strategii.html#5313482)
* [Сравнительный анализ финансовых стратегий организаций Ставропольского края](http://www.dslib.net/finansy/metodicheskij-instrumentarij-formirovanija-i-realizacii-finansovoj-strategii.html#5313483)
* [Моделирование финансовых стратегий организации на основе вариации структуры бизнес-портфеля и потенциала финансовых потоков](http://www.dslib.net/finansy/metodicheskij-instrumentarij-formirovanija-i-realizacii-finansovoj-strategii.html#5313484)

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования**. Современные правила рыночного поведения требуют от руководства коммерческих организаций согласованности мер финансового администрирования на всех уровнях принятия управленческих решений, эффективность реализации которых во многом определяется конкурентными и стратегическими позициями, занимаемыми конкретным субъектом на рынке. Особая роль в обеспечении ресурсной сбалансированности предприятий принадлежит финансовой стратегии, за последние два десятилетия эволюционировавшей в комплексный инструмент воплощения их финансовых целей, поддержания устойчивых конкурентных преимуществ.

Достижение оптимальной структуры финансовых ресурсов реализуется посредством адекватного управления ими в системе общего менеджмента. Каждой организации необходимо самостоятельно разрабатывать политику их формирования с учетом стратегии своего развития. Вместе с тем максимальная действенность и эффективность финансового менеджмента может быть достигнута при условии соблюдения системного подхода, рационального сочетания стратегических и тактических мер.

В современных экономических условиях возрастающая роль стратегического финансового управления в отечественных компаниях продиктована увеличением рисковой составляющей хозяйственной деятельности, усилением влияния стоимости бизнеса на эффективность производства, утрачиванием полезности отдельных традиционных инструментов и методов реализации финансовых целей.

Актуальность темы диссертационного исследования определяется существованием неразрешенных теоретических и практических вопросов, связанных с необходимостью совершенствования системы стратегического финансового управления, расширения существующего инструментального пространства ее оценки, дальнейшей реализации на отечественных предприятиях стоимостного подхода к принятию управленческих решений.

**Степень разработанности проблемы.** Теоретические основы стратегического финансового управления отражены в многочисленных изданиях отечественных и западных экономических школ. Заметное приращение научного знания в данной области принадлежит таким исследователям, как Р. Брейли, С.Л. Вигман, А. Долгофф, Р. С. Каплан, Т. Коупленд, С. Майерс, Д. П. Нортон, С. Рид, Р. Саймонс, Дж. Сток-мл, Х.-Д. Шойерман, К. Штерн и др.

Проявленный интерес к стоимостному подходу в оценке эффективности финансовой стратегии у российских ученых и практиков во многом продиктован продолжающейся популяризацией прогрессивных концепций финансового менеджмента. Речь идет, в частности, о публикациях Н. А. Адамова, Т. В. Бармашевой, В. В. Гаврилова, Н. Г. Горицкой, М. Л. Дорофеева, А. В. Зайцева, Т. А. Козенковой, С. В. Лаптева, Д. В. Легоевой, И. Я. Лукасевича, Д. В. Остапенко, Е. С. Стояновой.

Научное признание получили методы комплексного финансового управления, в том числе с использованием классических и современных концепций риска, отраженные в работах И. А. Бланка, А. В. Бандурина, В. В. Бочарова, А. В. Воробьева, Л. А. Горшковой, С. И. Крылова, О. М. Князевой, А. В. Кытманова, В. Е. Леонтьева, О. И. Наумова, Б. Н. Поплавского, А. И. Хорева и др.

Результаты исследований отечественных и зарубежных ученых отражают особенности и специфику формирования и последующей реализации финансовой стратегии компании, а также различные аспекты повышения ее эффективности. Несмотря на сохраняющийся в современной практике финансового менеджмента интерес к концепциям стратегического управления, эффективность разработки финансовой стратегии как важнейшего инструмента контроля финансовых потоков, продуцента стоимости в организации продолжает оставаться на достаточно низком уровне, обусловленном как отсутствием единства в методологии оценки, так и существованием концептуальных противоречий в комплексной диагностике ее результативности.

Накопленный уровень научных знаний, необходимость их дальнейшего качественного совершенствования послужили предпосылкой углубленного изучения системы стратегического финансового управления коммерческими предприятиями. Недостаточная теоретическая разработанность и практическая значимость финансовой стратегии в системе финансового менеджмента определили выбор темы диссертационного исследования, его цель и задачи.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертации является совершенствование теоретических аспектов стратегического финансового управления коммерческими организациями и разработка практических рекомендаций и методических подходов к оценке его эффективности с применением инструментария стоимостного менеджмента и теории риска. Достижению поставленной цели способствует решение следующих задач:

- выявить значимость стратегического управления коммерческими организациями в современных условиях, осуществить классификацию финансовых стратегий;

- обобщить теоретико-методические подходы и сгруппировать критерии оценки эффективности финансовой стратегии предприятия;

- провести анализ финансовых стратегий, используемых хозяйствующими субъектами региона, выявить основные преимущества и недостатки их практической реализации и ресурсной обеспеченности;

- усовершенствовать методику и дать оценку эффективности финансовых стратегий коммерческих организаций Ставропольского края;

- осуществить многовариантное моделирование финансовых стратегий предприятий в средне- и долгосрочной перспективе с позиции стоимостного подхода;

- разработать методику комплексной оценки риска реализации финансовой стратегии и адаптировать ее к региональным и отраслевым особенностям функционирования организаций.

**Предметом исследования** является совокупность экономических отношений, возникающих в процессе формирования и реализации финансовых стратегий в коммерческих организациях.

**Объектом исследования** выступает система управления финансами предприятий пищевой промышленности Ставропольского края.

**Теоретической и методологической основой** диссертационного исследования послужили исследования зарубежных и отечественных ученых и практиков в области стратегического менеджмента, в которых отражена проблематика формирования, реализации и оценки эффективности финансовых стратегий коммерческих организаций.

В процессе изучения, анализа и обобщения материалов исследования применялась совокупность методов: сравнительного и факторного анализа, эвристических и экспертных оценок, экономико-математического моделирования и прогнозирования, монографический, абстрактно-логический и др.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** составили действующие нормативно-правовые акты РФ, материалы Министерства экономического развития РФ, Федеральной службы государственной статистики РФ и ее территориального органа по Ставропольскому краю, Министерства экономического развития Ставропольского края, информационные ресурсы сети Интернет, периодической печати, результаты исследований отечественных и зарубежных ученых в области стратегического финансового менеджмента, данные внешней и внутренней бухгалтерской и управленческой отчетности исследуемых предприятий, другие релевантные источники информации, соответствующие тематике исследования.

**Рабочая гипотеза диссертации** базируется на концептуально-методических положениях, отражающих научную позицию автора и заключающуюся в том, что важной составляющей финансовой стратегии предприятия в рыночных условиях выступает такая конфигурация его целей, финансовых ожиданий, структуры бизнес-процессов и финансовых потоков, которая позволяет в ходе реализации управленческих решений увеличить стоимость организации и минимизировать риски в средне- и долгосрочной перспективе.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в совершенствовании теоретико-методических положений и разработке инструментария стратегического управления коммерческими организациями, предполагающего использование принципов стоимостной оценки эффективности долгосрочных решений, ориентированных на повышение качества формирования и реализации финансовой стратегии предприятий в условиях риска.

Наиболее важные результаты исследования заключаются в следующем:

- в теоретическом аспекте интерпретирована экономическая сущность финансовой стратегии как комплекса целенаправленных действий, ориентированных на построение интегрированной архитектуры финансовых отношений, сочетающих в себе ресурсную, рисковую и стоимостную составляющие механизма формирования, распределения и использования материальных и денежных средств, дополненных элементами финансового мониторинга;

- адаптирована к современным экономическим условиям и специфике функционирования организаций инструментальная база оценки их стратегической, рыночной и финансовой эффективности, максимально универсализированная в соответствии с концепциями временной стоимости финансовых ресурсов, менеджмента на основе ожиданий, моделью жизненного цикла и теорией риска, обеспечивающая дальнейшие перспективы устойчивого развития и позиционирования предприятия, реализацию ключевых финансовых целей;

- предложена методика оценки риска финансовых ожиданий, предусматривающая моделирование стратегической стабильности и расчет показателей денежного потока, финансовой устойчивости, конечной результативности и стоимостного прироста, повышающая информационную открытость и значимость риск-менеджмента, исходя из корреляции векторов стратегической динамики организации с ее текущей финансовой ситуацией;

- разработана методика выбора рациональной финансовой стратегии по этапам жизненного цикла предприятия, базирующаяся на оптимальном сочетании производственной конфигурации бизнес-портфеля, потенциала процентных выплат и дополнительного внешнего финансирования с учетом ограничений по доходности и риску продаж в каждом сегменте, практическая реализация которой направлена на рост экономической добавленной стоимости, а также увеличение стратегической и финансовой эффективности организации;

на основе построения диагностических карт финансовой стратегии предприятий региона и использования циклической ресурсной модели их функционирования осуществлена прогнозная оценка прироста стоимости организаций за счет оптимизации ресурсной и инвестиционной составляющих, применения интегрированного подхода к принятию управленческих решений, повышающих в комплексе предсказуемость условий долгосрочного развития.

**Научная новизна подтверждается следующими полученными автором результатами, выносимыми на защиту:**

**-** сформулировано положение о том, что финансовая стратегия предприятия, в соответствии с целями его эффективного управления, предполагает реализацию совокупности методов, инструментов и процессов по обеспечению устойчивости его финансового развития, направленных на перспективное приращение стоимости собственных финансовых ресурсов, стабильность их циркуляции и минимизацию потерь (п. 3.27 Паспорта специальности 08.00.10);

- обоснована целесообразность модернизации конфигурации стратегических приоритетов коммерческих организаций в системе финансового менеджмента, концентрирующих внимание на активном применении концепции управления стоимостью и риском по стадиям жизненного цикла, предполагающих наличие обратной связи между подсистемами информационного обеспечения, внутреннего контроля и мониторинга финансовых процессов и ориентированных на рост ресурсной, рыночной и стратегической эффективности бизнеса (п. 3.27 Паспорта специальности 08.00.10);

- посредством анализа функционирования коммерческих организаций региона в динамике выявлены проблемы формирования и реализации ими финансовых стратегий, обусловленные неразвитостью механизмов управления финансовыми ресурсами и инвестиционными возможностями, несовершенством системы принятия решений, недостаточной прозрачностью деятельности, решение которых предложено осуществлять комплексно, предусматривая определение необходимого стратегического инструментария оценки, создание механизма мотивации персонала к участию в реализации финансовой стратегии, контроль за исполнением управленческих решений и анализ их результативности (п. 3.28 Паспорта специальности 08.00.10);

- аргументирована целесообразность установления предельного уровня рискованности финансовых стратегий посредством построения матрицы стратегической стабильности и определения риска снижения продаж и стоимости инвестированного капитала, разбалансированности финансовых потоков, потери стоимости бизнеса, утраты финансовой устойчивости, практическое применение которых способствует совершенствованию механизма финансового менеджмента (п. 3.28 Паспорта специальности 08.00.10);

- спроектирована комплексная модель определения эффективности финансовой стратегии предприятий, ориентированная на построение оптимальной, с точки зрения доходности и риска, структуры продаж в бизнес-сегментах, базирующаяся на положениях портфельной теории риска (п. 3.27 Паспорта специальности 08.00.10);

- предложен инструментарий реализации стоимостного подхода в стратегическом финансовом менеджменте, предполагающий идентификацию финансовых ожиданий в системообразующих, функциональных, стимулирующих и результирующих процессах и позволяющий сконцентрировать усилия, в ситуации ресурсных ограничений, на активном использовании диагностических карт в финансовом анализе и прогнозировании (п. 3.28 Паспорта специальности 08.00.10).

**Теоретическая и практическая значимость исследования.** Теоретическая значимость диссертации состоит в том, что полученные результаты и разработанные методы оценки эффективности финансовой стратегии могут быть использованы в качестве элементов поддержки и принятия долгосрочных управленческих решений на уровне коммерческих организаций. Выполненное исследование в определенной степени расширяет научные рамки понимания значимости финансовой стратегии как интегрированного средства реализации финансовых целей.

Практическая значимость диссертации заключается в том, что ее основное содержание может стать необходимой платформой для построения комплексной модели стратегического финансового управления в конкретном субъекте хозяйствования. Существенное значение имеют: предложенный механизм идентификации типа финансовой стратегии; методика оценки риска финансовых ожиданий и комплексного риска эффективности финансовой стратегии; последовательность оценки стоимостного прироста, выявленного в результате реализации финансовой стратегии.

Отдельные результаты исследований могут быть применены как учебно-методические материалы в изучении дисциплин: «Финансы предприятий (организаций)», «Финансовый менеджмент», «Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски».

Ряд рекомендаций, изложенных в диссертации, использовался в деятельности ООО «Элита-Минерал групп» в ходе диагностики системы стратегического управления и оценки эффективности финансовой стратегии.

**Апробация и реализация результатов исследования.** Основные положения и выводы диссертации изложены и получили одобрение на: IV международной научно-практической конференции «Научная дискуссия: вопросы экономики и управления» (Москва, 2012 г.); II международной научно-практической конференции «Новые подходы в экономике и управлении» (Пенза, 2012 г.); V всероссийской научно-практической конференции «Проблемы социально-экономи-ческого развития России на современном этапе» (Тамбов, 2012 г.); II международной научно-практической конференции «Проблемы развития современной экономики» (Ставрополь, 2012 г.); региональной научно-практической конференции «Молодежь и наука» (Нижний Тагил, 2012 г.). Теоретико-методические положения диссертации докладывались в рамках научно-технических конференций по результатам научно-исследовательской работы профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов СКФУ (2011 – 2013 гг.).

**Публикации.** По материалам диссертации опубликовано 9 научных работ общим объемом 2,44 п.л., в том числе 3 статьи – в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ.

**Объем, структура и содержание работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников (146 наименования) и 12 приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, сформулированы его цель и основные задачи, научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические основы стратегического финансового управления коммерческими организациями» обоснована необходимость стратегического управления финансами в современных условиях, охарактеризована роль финансовой стратегии в системе управления бизнесом, классифицированы критерии и показатели ее эффективности в системе общего менеджмента.

Во второй главе «Оценка современных тенденций стратегического финансового управления предприятиями региона» проанализированы факторы и условия реализации финансовых стратегий субъектами хозяйствования Ставропольского края, осуществлен их сравнительный анализ и оценка эффективности, выявлен комплекс проблем, препятствующих стабильному функционированию предприятий в рыночных условиях.

В третьей главе «Совершенствование финансовой стратегии коммерческих организаций» предложена методика комплексной оценки риска финансовых ожиданий предприятия, выполнено моделирование и последующее прогнозирование эффективности финансовых стратегий коммерческих организаций региона с использованием стоимостных моделей, опирающиеся на аппарат теории риска и инструментарий финансового менеджмента.

**В заключении** обобщены выводы и предложения, полученные по результатам исследования, продемонстрированы возможности их использования в практической деятельности организаций.

## Финансовая стратегия организации в системе стратегического управления

В [126] отмечается, что значительная часть обозначенных выше проблем сформировалась в результате затянувшегося перехода от технократического рационализма, т.е. традиционного подхода, основанного на том, что успех организации определяется рациональной организацией производства, снижением издержек за счет эффективного использования всех видов ресурсов и др., к более адаптивной системе - стратегическому менеджменту.

Зачастую руководство современных организаций не может определиться с выбором курса своего развития, ориентируясь преимущественно на собственное корпоративное понимание перспектив. Данное обстоятельство создает определенные препятствия и не позволяет эффективно действовать и принимать соответствующие решения. Владельцы отечественных компаний нередко меняют свои планы стратегического развития, весь комплекс связующих исполнительских задач, что не всегда позволяет оптимально сконфигурировать финансовые ресурсы организации и, порой, приводит к дестабилизации управленческих функций.

В таких условиях на фоне продолжающегося укрупнения организаций, усиления конкуренции и изменчивости экономической среды стратегический аспект приобретает все более значимую роль в системе управления организациями [46, 47].

Формируемые стратегические цели затрагивают производственное, коммерческое и финансовое направления, а процесс стратегического целеполага-ния проявляется, в первую очередь, в альтернативности: когда из множества целей выбирается одна, в наибольшей степени соответствующая эффективности [22, 138]. Следует отметить, что современные системы управления коммерческими организациями содержат в себе множество структурных элементов (кадры, ресурсы, технологии, финансы, процессы и т.п.). Благодаря взаимосвязанному функционированию такого комплекса компонентов в организации достигается достаточный уровень финансовой эффективности.

Финансовая эффективность отражает результаты организации в области политики управления ее финансовыми ресурсами, капиталом, активами, способствует поддержанию финансовой устойчивости и платежеспособности, стимулирует всю финансовую систему предприятия к активному росту.

Обеспечению финансовой эффективности в организации способствует рационально выстроенная система принятия управленческих решений, направленная на поддержание текущих, среднесрочных и долгосрочных позиций организации.

Следует особо подчеркнуть, что рост финансовой эффективности организации является прямым следствием рациональной политики в области финансового управления, вектор целей которой постоянно меняется.

В [4] отмечается, что если основные цели промышленных компаний, которые кратко были определены в «Методических рекомендациях по реформе отечественных предприятий», до недавнего времени были сконцентрированы преимущественно на обеспечении эффективного распределения и использования ресурсов, формировании устойчивого положения на рынке и совершенствовании системы управления, то сегодня их перечень существенно дополнился.

Как, например, отмечают Рид С. и Шойерман Х.-Д., содержание современного финансового управления уже не сводится исключительно к составлению бухгалтерской и налоговой отчетности, своевременному отражению результатов деятельности организации. Значимую роль стали играть стратегические решения, направленные на достижение долгосрочных целей [105].

Успешная финансовая деятельность организации, по мнению Бандурина А. В. и Чуба Б. А., обусловлена как своевременными и правильными решениями высшего менеджмента в текущей работе, так и в вопросах стратегии [9]. Как справедливо отмечает Бланк И. А. концепция стратегического управления отражает четкое стратегическое позиционирование организации (включая и финансовую его позицию), представленное в системе принципов и целей его функционирования, механизме взаимодействия субъекта и объекта управления, характере взаимоотношений между элементами хозяйственной и организационной структуры и формах их адаптации к изменяющимся условиям внешней среды [17].

По мнению Помориной М.А., стратегическое финансовое управление представляет собой процесс, направленный на обеспечение долгосрочного стабильного роста стоимости организации в ходе реализации стратегии в условиях неопределенности внешних и внутренних факторов [96].

Именно финансовая позиция, на наш взгляд, отражает основные приоритеты организации, ее финансовый интерес, позволяет оценить уровень текущих и перспективных финансовых возможностей.

Формирование устойчивой финансовой позиции, в отличие от конкурентной рыночной, в большей степени зависит от внутренних организационных факторов, решений, принимаемых руководством в области финансирования и последующего инвестирования. Определяющая роль в ее формировании возложена на высшее руководство организации.

Финансовая позиция отчасти выступает весомым ориентиром и рыночного позиционирования организации, т.е. служит ресурсным индикатором наличия в организации определенного количества, прежде всего, финансовых средств, направляемых на усиление рыночного потенциала организации, поддержание долгосрочных конкурентных преимуществ.

Тесная связь финансовой позиции организации с ее последующим рыночным позиционированием проявляется через маркетинговый подход, главенствующая роль которого продолжает сохраняться и в управлении отечественными компаниями [22, 138].

## Критерии и показатели эффективности финансовой стратегии предприятия

Кризис финансового стратегического управления проявляется в ситуации, когда лица, ответственные за реализацию финансовой стратегии, по тем или иным причинам не способны объективно оценивать происходящие изменения рыночной среды. В результате качество принимаемых ими решений ухудшается, происходит разбалансированность финансового управления, итогом которой становится смена управленческого персонала, отвечающего за формирование финансовой стратегии организации.

На стадии реализации финансовой стратегии руководство может столкнуться со следующими рисками.

В частности, риск потери контроля реализации финансовой стратегии можно интерпретировать как неспособность управленческого персонала отслеживать распределение финансовых средств, доведение решений руководства до нижестоящих уровней и т.д. Стабилизация контроля реализации финансовой стратегии осуществляется благодаря жесткой системе принятия управленческих решений со стороны высшего звена.

Реализация финансовой стратегии может сопровождаться определенной разбалансированностью финансовых потоков, когда поступающие в ходе осуществления определенных мероприятий финансовые ресурсы не эффективно направляются на реализацию целей, а финансовые средства инвестируются не рационально.

Риск ухудшения отдельных показателей деятельности организации в ходе реализации финансовой стратегии может быть предсказуемым, т.е. быть результатом неверно принятых решений, или непредсказуемым, когда действие определенных внешних рисков наносит более весомый ущерб в отношении отдельных направлений финансовой стратегии.

Риск существенной потери финансовых ресурсов в ходе реализации стратегии, как и предыдущий риск, может возникнуть в результате негативных действий внешней или внутренней среды. Однако он несет в себе значительный стоимостной ущерб для организации в целом, выходящий за рамки финансовой стратегии. Частичная потеря финансовой устойчивости в ходе реализации стратегии зачастую происходит наряду с действием других негативных факторов, например, в результате роста стоимости источников финансирования, увеличения потребности в заемном капитале т.д. Но может также быть следствием ухудшения других аспектов управления финансовым состоянием организации.

Стадии оценки эффективности финансовой стратегии также свойственны определенные риски. Например, риск искажения персоналом итогов реализации финансовой стратегии возникает, когда у ключевых сотрудников или руководства существует определенный финансовый интерес. Искажение результатов позволяет им отразить необходимые преимущества (перед инвесторами, кредиторами, остальными акционерами и т.п.) и выиграть время с целью последующей корректировки результатов.

Риск установления завышенных (заниженных) критериев эффективности финансовой стратегии возникает в результате невозможности достичь заданного уровня целей.

Неверная интерпретация результатов, полученных в ходе реализации финансовой стратегии, является следствием управленческих просчетов на стадии ее формирования, либо результатом неспособности реально оценить ситуацию по причине низкого профессионализма сотрудников.

Риск использования неадекватных нынешним условиям хозяйствования методик оценки эффективности возникает, с одной стороны, в результате невозможности использовать определенную методику по техническим причинам (невозможности полноценно рассчитать отдельные составляющие), концептуальным (несовершенства систем учета) и организационно-управленческим причинам.

Идентификация рисков, возникающих на каждой стадии стратегического финансового управления, основанная на использовании финансовой стратегии как инструмента реализации финансовых целей, позволяет не только сформулировать определенный комплекс представлений в соответствующей управленческой области, но и своевременно скорректировать систему решений. Рассмотрение условий финансовых стратегий было бы неполным без сравнительного анализа особенностей их формирования в отечественных условиях по сравнению с зарубежной практикой, выявленных по результатам исследования (таблица 2.1).

## Сравнительный анализ финансовых стратегий организаций Ставропольского края

С практической точки зрения, формированию финансовой стратегии предшествует длительная аналитическая работа, которая помимо финансового и иного анализа включает в себя идентификацию соответствующих рисков по ключевым этапам финансовой стратегии, сопоставление целей.

Следует отметить, что цели, положенные в основу финансовых стратегий коммерческих организаций, а также показатели, используемые для их оценки, могут различаться даже у предприятий, осуществляющих финансово-хозяйственную деятельность в рамках одной отрасли. Такие отличия во многом продиктованы разными подходами в производстве, маркетинговой деятельности, использовании инновационных технологий, процессном управлении, системе принятия управленческих решений.

Так, сравнительный анализ финансовых стратегий пищевых предприятий Ставропольского края позволил выявить неоднозначность в формировании отдельных, в том числе и финансовых целей, и последующем контроле процедур их достижения.

Прослеживается обратная зависимость между реализацией финансовых целей и достижением общих стратегических ориентиров. Это проявляется в стремлении улучшить отдельные рыночные показатели, но в ущерб стратегической финансовой стабильности. Такие тенденции во многом продиктованы складывающимися условиями хозяйствования, прежде всего рисками на стадии реализации финансовой стратегии, нацеленностью на текущий финансовый результат.

Предприятия пищевой промышленности в принятии финансовых решений в значительной степени ориентированы на краткосрочные финансовые измерители результата, тогда как финансовая стратегия предполагает более взвешенную систематизацию целей и показателей их достижения и должна учитывать связь между краткосрочными и долгосрочными финансовыми индикаторами. Принятие решений по краткосрочным показателям роста является эффективным, но не способствует установлению необходимых зависимостей и устойчивых связей, более интегрированному системному финансовому управлению.

Действующие в настоящее время механизмы моделирования финансовых стратегий ориентированы преимущественно на показатели финансовой эффективности и их комбинацию. Признаки той или иной финансовой стратегии выявляются зачастую как ожидаемые отклонения одного финансового показателя или их группы от другого, а не в процессе установления корреляционных соотношений между ними и формировании интегрированных моделей.

Применение как классического, так и специфического инструментария диагностики (основанного на использовании стоимости и денежных потоков как значимых критериев) не всегда приводит к ожидаемому результату, а, порой, не позволяет полноценно осуществить идентификацию типа финансовой стратегии организации, что является особенно важным с точки зрения стратегического финансового управления в целом.

Выполненная диагностика финансовых стратегий ЗАО «Водная компания «Старый источник», ОАО «Зеленокумский пивоваренный завод» и ООО «Элита-Минерал групп» позволила выявить отдельные тенденции в потреблении финансовых ресурсов, а также установить области наиболее активного их поглощения соразмерно занимаемым рыночным позициям. В частности, установлено фактически полное абстрагирование исследуемых предприятий пищевой промышленности от внешнего рынка капитала, в том числе и рынка долговых инструментов, обусловленное, как организационно-правовой формой деятельности (ЗАО «Водная компания «Старый источник», ООО «Элита-Минерал групп»), так и незначительными масштабами деятельности (ОАО «Зеленокумский пивоваренный завод»). Данное обстоятельство, по-нашему мнению, сужает финансовые возможности предприятий по реализации своих финансовых целей. Ограниченное участие на внешнем рынке, как уже неоднократно отмечалось выше, продиктовано, в том числе, и высокими динамическими рисками, свойственными рыночной среде, а также сохраняющейся неустойчивостью функционирующих в отечественной экономике механизмов регулирования финансового капитала.

Исследуемые предприятия пищевой промышленности обладают в целом достаточно стабильной структурой капитала. Тенденции к наращиванию внешнего заемного финансирования в форме кредитных ресурсов не приносят ожидаемого эффекта - прироста инвестированного капитала. Инвестированный в различные активы капитал используется недостаточно эффективно: результат его отдачи значительно меньше ожидаемого, что вызывает соответствующую нехватку ресурсов для финансирования оборотного капитала, в целом негативно сказывается на последующей политике управления финансированием предприятий. Имеет место определенное «зависание» капитала в активах исследуемых организаций, что приводит к сокращению их производительности, замедлению оборачиваемости и, как следствие, росту потребности в альтернативном финансировании даже в ситуации высокого риска. Происходит замещение отдельных финансовых показателей рыночными или стратегическими, и наоборот, что не позволяет в полной мере перераспределять и контролировать перемещение финансовых ресурсов, дезориентирует в некоторой степени лиц, ответственных за принятие управленческих решений, культивирует краткосрочное мышление взамен стратегического долгосрочного. Данные тенденции наиболее ярко прослеживались в разнонаправленной динамике прироста экономической добавленной стоимости, свободного денежного потока, рентабельности активов и инвестированного капитала.

С целью более детального исследования существующих финансовых стратегий и последующего выявления проблем предприятий пищевой промышленности Ставропольского края требуется углубленная дифференциация целей. Четкое разделение целей финансовой стратегии по каждому исследуемому предприятию позволит впоследствии лучше идентифицировать показатели их измеряющие, выявить наиболее значимую из них группу. При дифференциации целей мы исходили из фундаментального позиционирования, основанного на достаточно четком разделении усилий организации в соответствующей области достижения конкурентных преимуществ: стратегии развития, финансовых результатов (успехов) и рыночной устойчивости (таблица 2.10). Так, например, среди формируемых целей наиболее ярко были идентифицированы рост выручки от реализации продукции, прибыли от продаж, чистой прибыли. Стратегические цели исследуемых организаций, за исключением роста стоимости, существенно различаются. Для ЗАО «Водная компания «Старый источник» наиболее приоритетным является повышение инвестиционной привлекательности и рост денежных потоков по основной деятельности; ОАО «Зеленокумский пивоваренный завод» ориентировано на привлечение стратегических инвесторов, частичное снижение внешних источников финансирования.

## Моделирование финансовых стратегий организации на основе вариации структуры бизнес-портфеля и потенциала финансовых потоков

Как показывает отечественная практика, финансовая стратегия подвержена постоянным изменениям, продиктованным поведением организации во внешней среде. Такие изменения могут носить глобальный или локальный характер для организации. Первые способны привести к существенным финансовым последствиям, оттоку из нее финансовых ресурсов, дестабилизировать финансовую систему предприятия. К локальным изменениям руководство коммерческих организаций вынужденно адаптироваться постоянно.

В своем стремлении к гармоничному финансовому развитию организация вынуждена постоянно регулировать производительность своих бизнес 143 процессов, особенно в секторе потребления и распределения финансовых ресурсов. Принятие управленческих решений в ситуации повышенного риска естественным образом влияет на качество реализации финансовой стратегии, в целом механизм ее функционирования.

Механизмом функционирования финансовой стратегии обозначим такую взаимосвязанную совокупность процессов, инструментов, решений, взаимодействие между которыми позволяет в заданном временном интервале трансформировать ресурсы в результаты, генерировать для организации стоимость с разным потенциалом эффективности.

Присутствие фактора времени позволяет с определенной долей условности вести речь о наличии цикличности в механизме функционирования финансовой стратегии, в результате которого последовательно происходит преобразование заданного объема ресурсов в требуемый результат (рисунок 3.6).

Подчеркнутая первичность ресурсной составляющей модели функционирования финансовой стратегии коммерческих организаций символизирует об упомянутой выше тесной связи между финансовыми ресурсами как носителями финансовых отношений и стоимостью, возникающей в результате эффективного трафика ресурсов от объекта к объекту, от процесса - к процессу, от потребителя - к потребителю.

Циклическая ресурсная модель функционирования финансовой стратегии Роль системообразующих процессов (1) состоит в отслеживании количества и качества формируемых целей на основе имеющихся ресурсов. При этом узость целей при высоком ресурсном потенциале снижает изначально эффективность финансовой стратегии как таковой. Функциональные процессы (2) обеспечивают дальнейшее преобразование целей в форму наиболее значимых измерителей с учетом имеющихся ресурсных и иных ограничений.

Стимулирующие процессы (3) обеспечивают формирование и поддержание заданного уровня эффективности финансовой стратегии в разрезе ее финансовых целей или в целом.

Результирующие процессы (4) являются завершающими в модели. Они позволяют оценить наличие необходимого количества ресурсов для формирования и последующей реализации новой финансовой стратегии коммерческой организации.

Повышение эффективности механизма функционирования финансовой стратегии можно, как вариант, осуществлять с помощью диагностических карт.

Диагностическая карта функционирования финансовой стратегии - это наглядная интерпретация ключевых позиций организации в области стратегического финансового управления в сопоставлении с имеющимися финансовыми возможностями, имеющая форму дерева решений (рисунок 3.7).

Диагностическая карта позволяет анализировать финансовое поведение коммерческой организации и отслеживать возможные последствия в условиях ограничений исходной информации без глубокого системного анализа и моделирования, что представляется весьма полезным с практической точки зрения.

Предлагаемый подход позволяет, в частности, диагностировать несколько вариантов развития событий в организации в ситуации принятия ею решений относительно разработки и последующей реализации финансовой стратегии при наличии в достаточном объеме финансовых ресурсов, а также в ситуации ресурсных ограничений.

Так, например, в ситуации ограниченности финансовых ресурсов, но при сохранении желания организации использовать преимущества стратегического финансового прогнозирования по сравнению с традиционной системой принятия решений руководство должно сконцентрировать свои усилия на сокращении временного лага между формированием схемы своего финансирования и распределением обязанностей и ответственности в принятии решений. В противном случае, более жесткий централизованный контроль, совмещение управленческих функций в принятии оперативных финансовых решений приведет, при прочих равных условиях, к снижению конечной эффективности финансовой стратегии, недостижению желаемых показателей результативности.

Оптимистичный вариант, предусматривающий наличие необходимого объема финансовых ресурсов на первоначальной стадии разработки финансовой стратегии, выстраивание гибкой системы контроля финансовых ресурсов, более плавное распределение полномочий, привлечение высококвалифицированных разработчиков является затратным по своей природе, но более эффективным с точки зрения конечной результативности и риска.

Одним из ключевых аспектов, требующих пристального внимания, выступает определение ключевого момента или моментов продолжения или отказа от реализации действующей финансовой стратегии.

В рамках настоящего исследования выделим ряд индикаторов, динамика которых должна послужить исходным моментом корректировки действующего в организации механизма функционирования финансовой стратегии, либо полного отказа от реализации текущей финансовой стратегии (рисунок 3.8).

Отображенный перечень является достаточным с информационной точки зрения для оценки целесообразности продолжения или отказа от реализации текущей финансовой стратегии. В комплексе с другими диагностическими инструментами он позволяет косвенно оценить эффективность действующего в организации механизма функционирования финансовой стратегии.