

---

## **ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ**

---

**Малькина Ирина Николаевна,**

аспирант кафедры финансов Санкт-Петербургского государственного экономического университета; malkina.in@gmail.com

В статье анализируется место и роль финансовой стратегии в системе общей корпоративной стратегии и финансового менеджмента, конкретизируются элементы и блоки финансовой стратегии, ее цели и задачи. Автором выделены функции финансовой стратегии, систематизированы методы разработки и реализации финансовых стратегий. Установлены имманентные особенности финансовых стратегий, уточнены этапы их разработки и реализации.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия предприятия, стратегический финансовый менеджмент.

В условиях структурных изменений мировой и отечественной экономики успешная реализация задачи повышения благосостояния собственников предполагает развитие предприятий, укрепление рыночных позиций. В качестве основного индикатора положения предприятия на рынке выступает его финансовое состояние. Развитие корпорации невозможно без грамотной системы управления финансовой деятельностью.

Финансовая деятельность предприятия представляет собой совокупность финансовых процессов, направленных на обеспечение развития предприятия, связанных с формированием и использованием финансовых ресурсов. Финансовая деятельность предприятий включает в себя анализ денежных потоков, поиск эффективных источников финансирования, выгодных инвестиционных решений. Она играет определяющую роль для обеспечения задач развития предприятия. Развитие предприятия, переход от одной стадии жизненного цикла к другой, изменение масштабов деятельности, всегда сопровождается изменением особенностей финансовой деятельности как в области формирования, так и в области распределения ресурсов.

В условиях административно-командной экономики и последующего перераспределения собственности управление финансовой деятельностью представляло собой реакцию на результаты предыдущей деятельности и уже свершившиеся события, экстраполяцию сложившихся трендов. Разви-

тие рыночных отношений повлекло за собой повышение уровня финансовой свободы предприятий. Расширились возможности получения и распределения ресурсов, увеличилось количество доступных финансовых инструментов. Интенсивность изменений на современном этапе обуславливает необходимость выхода управления на новый уровень предвидения будущих событий. Финансовый менеджмент нуждается в инструментах влияния на будущие события в дополнение к инструментам реакции на прошедшие. Менеджеры стали осознавать преимущество проактивной формы управления перед реактивной. Эти обстоятельства привели к возрастанию роли долгосрочных программ развития, долгосрочных планов действий, или стратегий.

Термин «стратегия» долгое время был военным (stratos – войско, ago – введу). Понятие стало применяться в экономике во второй половине XX века в связи с ускорением НТП и обострением конкуренции. В работах П. Друкера [16] и А. Чендлера [15] говорится о стратегии как системе долгосрочных целей предприятия, в рамках которой размещаются необходимые для достижения этих целей ресурсы.

Основоположник стратегического менеджмента И. Ансофф дал следующее определение стратегии: набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [1].

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури определяют стратегию как детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей [13].

В. Белошапка и Г. Загорий отмечают, что стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации [3].

Таким образом, методическая основа стратегии не определена однозначно: система целей, набор правил, план, направление. В то же время определения сходятся в том, что стратегия долгосрочна и целенаправленна.

В понимании автора основными характеристиками стратегии являются:

- целенаправленность;
- комплексный подход, системность;
- долгосрочная перспектива.

Из этого автор делает вывод, что стратегией является методология организации системной деятельности по достижению целей в долгосрочной перспективе.

Научная база стратегического управления стала формироваться относительно недавно (модель стратегического планирования впервые была введена в научный оборот И. Ансоффом только в 1965 г.) и в большей степени представляет собой разработки ученых США и Западной Европы. Среди них наибольший интерес вызывают работы М. Альберта, И. Ансоффа, Р. Каплана, А. Мескона, Д. Нортонна, М. Портера, А. Томпсона, Ф. Хедоури и др. В России вопросами корпоративных стратегий занимались О. Виханский, Г. Клейнер, Б. Мильнер, Р. Фатхутдинов и др.

Стратегическое финансовое планирование является относительно новой областью финансового менеджмента. Оно слабо распространено в России, прежде всего из-за невысокого уровня финансовой культуры организаций и недостаточно разработанной теоретической базы. Методическим основам стратегического финансового менеджмента посвящены работы И.Бланка, В. Бочарова, П. Гребенникова, В. Ковалева, А. Леусского, Л. Тарасевича, А. Шеремета, а также зарубежных экономистов З. Боди, Р. Мертона, М. Миллера, Ф. Модильяни, Э. Хелферта и др.

Необходимость расширения и тщательной разработки научной базы стратегического финансового планирования обуславливает глобализация. Развитие национальных и глобальных финансовых рынков обеспечивает широкие возможности заимствования и размещения финансовых ресурсов. Компании все чаще диверсифицируют деятельность не только в товарные, но и в финансовые рынки. Усложняющаяся финансовая деятельность предполагает наличие финансовой стратегии.

Анализ и обобщение научной литературы показал, что единый системный подход к определению финансовой стратегии предприятия отсутствует.

В. Белашев, Н. Горицкая, Г. Клейнер единогласно определяют финансовую стратегию как генеральный план действий по обеспечению предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и их эффективному использованию [2, 8, 10].

И. Бланк описывает финансовую стратегию предприятия как основные направления развития его финансовой деятельности и 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 [6].

Л.И. Журова предлагает следующее определение: финансовая стратегия – это система долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия, определяемых общими задачами его развития и финансовой политикой, а также система методов, средств, организационных механизмов и инструментов их достижения с помощью эффективного управления процессами формирования, распределения и использования финансовых ресурсов в условиях нестабильности факторов внешней среды и ограниченности ресурсов [9].

По мнению А. Ковалевой, финансовая стратегия – это генеральный план действий по обеспечению предприятия денежными средствами [12].

Автор предлагает для корректного определения финансовой стратегии необходимо к ключевым характеристикам стратегии, указанным выше, добавить характеристики экономической категории «финансы предприятий», а именно формирование, распределение (перераспределение) и использование денежных ресурсов. Таким образом, в авторской трактовке определение финансовой стратегии трансформируется из определения стратегии и

рассматривается как методология организации системной деятельности по достижению целей в долгосрочной перспективе путем формирования, распределения (перераспределения) и использования финансовых ресурсов.

Место и роль финансовой стратегии в общей стратегии предприятия и в системе финансового менеджмента трактуются неоднозначно. Ряд авторов отождествляет финансовую стратегию с инвестиционной исходя из перспективности и временной длительности инвестиционных решений. Г. Клейнер описывает инвестиционно-финансовую стратегию [11]. И. Бланк дополняет инвестиционную компоненту финансовой стратегии компонентой формирования ресурсов: «стратегия формирования инвестиционных ресурсов является важным элементом не только инвестиционной, но и финансовой стратегии компании» [4].

В зависимости от иерархии стратегических целей выделяются стратегии, обеспечивающие достижение его цели общей корпоративной стратегии, и стратегии, направленные на выполнение отдельных стратегических задач. Чем ниже уровень целей, тем для стратегии более характерны элементы планирования, так как стратегические цели на низших уровнях управления принимают более конкретный характер. С точки зрения уровня управления в иерархии значимости выделяются следующие виды стратегий:

- корпоративная: стратегия предприятия как единого целого. Она предназначена для определения сфер его функционирования и специализации;
- деловая: разрабатывается для каждого направления деятельности предприятия;
- функциональная: стратегия, которая определяется для каждой функциональной сферы деятельности предприятия.

Можно выделить следующие основные функциональные стратегии: производственная; маркетинговая; инновационная и финансовая стратегия. Финансовая стратегия предприятия является функциональной частью общей стратегии развития. В свою очередь, генеральная стратегия предприятия направлена, прежде всего, на его развитие и укрепление конкурентной позиции.

Таким образом, место финансовой стратегии в общей корпоративной стратегии с позиции автора трактуется следующим образом:

- финансовая стратегия входит в общую стратегию предприятия и подчинена ей;
- финансовая стратегия влияет на успешность реализации общей стратегии развития предприятия;
- является базисом для формулирования, исполнения и оценки результатов общей стратегии как максимизации стоимости компании для ее собственников;
- интеграция финансовой стратегии в общую стратегию предприятия может инициировать эффект синергии.

По мнению автора, роль финансовой стратегии в формировании стоимости компании заключается в следующем:

- финансовое обеспечение реализации стратегий всех уровней;
- обеспечение эффективного использования ресурсного потенциала предприятия;
- обеспечение реализации кредитно-инвестиционных возможностей;
- проактивное реагирование на изменение факторов внешней среды;
- управление финансовыми рисками;
- координация подсистем управления, формирование единого финансового вектора предприятия при принятии решений.

Цели финансовой стратегии тождественны экономическим целям компании. Стоит отметить, что экономические цели компаний представляют собой один из наиболее спорных вопросов современной экономической теории. Классическая цель финансового менеджмента – максимизация благосостояния собственников бизнеса.

Л.И. Журова в качестве основной цели формирования стратегии называет обеспечение долгосрочной конкурентоспособности предприятия [9].

И.А. Бланк указывает, что цель финансовой стратегии – это обеспечение максимизации благосостояния собственников предприятия путем формирования эффективных направлений роста его рыночной стоимости [5].

Автор считает, что корректное определение цели финансовой стратегии исходит из основной цели финансового менеджмента с учетом места и роли финансовой стратегии в общей системе управления предприятием. По мнению автора, финансовая стратегия нацелена на максимизацию благосостояния собственников путем эффективного распоряжения ресурсами предприятия путем комплексного проактивного управления. В этом контексте финансовая стратегия охватывает три области:

1. Управление доходами и поступлениями средств.
2. Управление расходами и отчислениями средств.
3. Обеспечение ликвидности и финансовой безопасности предприятия.

В области управления доходами и поступлениями средств стратегической целью является оптимизация стоимости мобилизуемых ресурсов за счет выбора источников их привлечения. На современном этапе развития рынка капитала, в условиях экономической нестабильности объем предлагаемых ресурсов существенно меньше спроса на них. В результате конкурентной борьбы за дешевые ресурсы преимущество получают организации с большей инвестиционной привлекательностью. Таким образом, оптимизация стоимости ресурсов тесно связана с оптимизацией показателей инвестиционной привлекательности предприятия.

Привлечение капитала неизменно ставит задачу его размещения. Объем инвестиционных ресурсов конкретного предприятия ограничен, а потенциальные объекты обладают различной инвестиционной привлекательностью.

В области инвестирования стратегической целью является оптимизация инвестиционного портфеля предприятия.

В процессе деятельности стратегической целью организации является поддержание достаточного уровня ликвидности и финансовой независимости, а также приемлемого для стейкхолдеров<sup>1</sup> уровня рисков.

Соответственно, в любой финансовой стратегии будут присутствовать три обязательных блока:

1. Стратегия финансирования.
2. Стратегия инвестирования.
3. Стратегия финансовой безопасности.

Задачи финансовой стратегии предприятия имеет смысл рассмотреть в разрезе ее блоков. Ниже приведен авторский перечень задач стратегий блоков.

Задачи стратегии финансирования:

- оценка необходимого объема финансирования с учетом сроков его привлечения;
- анализ кредитных альтернатив рынка капиталов;
- анализ направлений улучшения инвестиционной привлекательности;
- оптимизация соотношения собственных и заемных средств;
- оптимизация расчетов с поставщиками материальных ресурсов, работа с задолженностью;
- контроль целевого использования ресурсов;
- анализ эффективности привлеченных ресурсов;
- прогнозирование возможных вариантов формирования финансовых ресурсов в условиях неустойчивого состояния предприятия или кризиса.

Задачи стратегии инвестирования:

- анализ инвестиционных альтернатив;
- формирование инвестиционного портфеля с заданными объемно-временными параметрами;
- анализ эффективности использования ресурсов;
- изучение перспективных инвестиционных проектов и партнеров;
- разработка сценариев реакции на ухудшение условий инвестирования.
- Задачи стратегии финансовой безопасности:
- определение оптимальных значений коэффициентов ликвидности и финансовой устойчивости с учетом специфики бизнеса предприятия;
- поддержание значений коэффициентов ликвидности и финансовой устойчивости на оптимальном уровне;
- формирование и поддержание оптимальной структуры капитала, баланса риска и доходности;
- изучение экономических возможностей конкурентов и разработка

<sup>1</sup> Под стейкхолдерами понимаются все субъекты, заинтересованные в финансовых и иных результатах деятельности предприятия: инвесторы и акционеры, менеджмент, работники, контрагенты, правительство, общество в целом.

способов реакции на их действия по захвату рынка;

- прогнозирование способов поддержания оптимального уровня ликвидности и финансовой устойчивости в случае неустойчивого состояния предприятия или экономического кризиса.

Функции финансовой стратегии органично связаны с ее целью и задачами. Анализ и обобщение экономической литературы показал, что на сегодняшний день конкретный перечень функций финансовой стратегии отсутствует. Различные публикации затрагивают вопрос выделения функций, но весьма отрывочно и бессистемно. В связи с этим автор предлагает собственный перечень функций.

По нашему мнению, функциями финансовой стратегии являются:

- финансовое планирование;
- централизация финансовых ресурсов;
- обеспечение стратегической устойчивости предприятия в условиях возможных изменений конъюнктуры;
- финансовый анализ деятельности предприятия и контроль за исполнением финансовых решений.

Отсутствует в литературе и единый методологический подход к выделению элементов финансовой стратегии.

И.А. Бланк называет следующие элементы финансовой стратегии предприятия [6]:

1. Долгосрочные финансовые цели.
2. Пути их достижения.
3. Финансовые ресурсы.
4. Условия внешней среды.
5. Финансовые отношения предприятия.

О. Бурмистрова называет следующие элементы финансовой стратегии [7]:

1. Анализ и оценка финансово-экономического состояния компании.
2. Разработка учетной и налоговой политики.
3. Управление основным капиталом и амортизационная политика.
4. Управление оборотными активами и кредиторской задолженностью.
5. Управление заемными средствами.
6. Управление текущими издержками, сбытом продукции и прибылью.
7. Дивидендная и инвестиционная политика.
8. Оценка достижений компании и ее рыночной стоимости.

С точки зрения автора, такой состав элементов не представляется логичным и обоснованным. В частности, анализ и оценка финансово-экономического состояния компании является не элементом, а этапом разработки и реализации финансовой стратегии, как и оценка достижений компании и ее рыночной стоимости. Элемент «разработка учетной и налоговой политики» включает в себя элемент «амортизационная политика». Автор убежден, что при выделении элементов целесообразно полагаться на состав элементов финансового механизма предприятия.

По мнению автора, элементами финансовой стратегии являются:

1. Стратегические цели.
2. Методы достижения целей.
3. Инструменты достижения целей.
4. Финансовые ресурсы.
5. Нефинансовые ресурсы (правовое и информационное обеспечение, кадровые ресурсы).
6. Параметры и показатели оценки стратегии (количественные и качественные).

Системная классификация финансовых стратегий в экономической литературе не приводится; отдельные авторы рассматривают классификацию по тому или иному критерию.

И.А. Бланк классифицирует финансовые стратегии по направлениям финансовой деятельности и по приоритетам финансового развития компании [6]. А.М. Ковалева классифицирует финансовые стратегии по временному признаку [14].

Автор предлагает классифицировать финансовые стратегии исходя из общих принципов стратегической классификации:

1. По уровню принятия решений:
  - стратегия холдинга;
  - стратегия предприятия;
  - стратегия бизнес-единицы.
2. По базовому блоку:
  - стратегия финансирования;
  - стратегия инвестирования;
  - стратегия обеспечения финансовой безопасности.
3. По направлению генеральной стратегии:
  - стратегия роста;
  - стратегия стабилизации;
  - стратегия сокращения (защиты);
  - оппортунистическая<sup>2</sup>.
4. По уровню риска:
  - Агрессивная;
  - Нейтральная;
  - Консервативная.

Формирование и реализация финансовой стратегии осуществляется с помощью финансовых методов и инструментов. Методы и инструменты достижения стратегических целей являются неотъемлемыми элементами стратегии.

Система методов формирования и реализации финансовой стратегии соответствует ее задачам. Задачи финансовой стратегии предполагают:

---

<sup>2</sup> Оппортунистической является стратегия инновационного менеджмента, при которой предприятие разрабатывает продукт, с которым сможет единолично и в течение долгого времени присутствовать на рынке (обычно с помощью патентной защиты, в новой рыночной нише).

- анализ альтернатив;
- оценку;
- оптимизацию;
- контроль;
- прогнозирование.

Соответственно, методами анализа альтернатив являются методы сбора информации, аналитические, статистические и эконометрические методы, матричные методы, активизирующие методы.

Для проведения оценки применяются: методы экспертных оценок, сетевого и стоимостного анализа, скоринговые методы.

Оптимизация проводится методами логического, физического или экономико-математического моделирования.

Контроль реализуется методами документальной и фактической проверки, методом ключевых показателей эффективности и системы сбалансированных показателей

Прогнозирование осуществляется методами сценариев, имитационного моделирования, экстраполяции, математического программирования.

В качестве инструментов разработки и реализации финансовой стратегии можно рассматривать весь инструментарий финансового менеджмента. Выбор методов и инструментов финансовой стратегии должен соответствовать, с одной стороны, возможностям конкретной организации, а с другой стороны, состоянию внешней среды и степени благоприятности экономической конъюнктуры.

Вышеизложенные теоретические выводы относительно места и роли финансовой стратегии, ее целей, задач, элементов и функций дают автору возможность выделить важнейшие особенности, присущие только классу финансовых стратегий.

С авторской точки зрения, финансовые стратегии обладают следующими имманентными особенностями:

1. Подчиненность общей экономической стратегии предприятия.
2. Координация и интеграция других функциональных стратегий (маркетинговой, производственной, инновационной и т.п.) в процессе обеспечения их финансовыми ресурсами.
3. Комплексный учет возможностей развития всех аспектов финансовой деятельности предприятия.
4. Необходимость формирования финансовых целей, обеспечивающих достижение целей корпоративной стратегии и не вступающих в противоречие с целями других функциональных стратегий (сбалансированность целей).
5. Выбор наиболее эффективных методов достижения поставленных целей в процессе оценки альтернативных вариантов стратегических финансовых решений.

6. Гибкость, способность реагировать на изменение условий внешней среды, маневрируя финансовыми ресурсами.
7. Соответствие стратегии финансовой позиции и потенциалу предприятия.

Исходя из особенностей финансовых стратегий, автор формулирует и раскрывает принципы разработки финансовых стратегий:

1. Соответствие операционной стратегии развития предприятия, ее целям и направлению.
2. Соответствие уровню риска, приемлемому для заинтересованных лиц. Степень агрессивности стиля стратегии должна соответствовать ожиданиям стейкхолдеров компании (лиц, заинтересованных в финансовых и иных результатах ее деятельности) – приоритет имеют ожидания лиц, которые имеют как наибольшую заинтересованность в развитии компании, так и наибольшее влияние на нее.
3. Гибкость. Развитие компании всегда происходит в условиях неопределенности. Стратегия должна обладать способностью корректировать или генерировать новые финансовые решения при изменении условий внешней или внутренней финансовой среды. Активная трансформация управленческих решений по всем направлениям и формам финансовой деятельности в зависимости от изменения факторов внешней среды является залогом успешного функционирования предприятия.
4. Обеспеченность стратегии необходимыми для ее исполнения ресурсами и соответствующее изменение организационной структуры.

Поскольку корпорация представляет собой совокупность хозяйствующих субъектов, функционирующих в различных сферах экономики, представляется целесообразным структурировать подразделения по целям и задачам, выполняемым ими в рамках группы.

После выработки общей финансовой стратегии корпорации специальные подразделения в соответствии со стратегией корпорации, а также в соответствии с состоянием финансового рынка разрабатывают собственную инвестиционную стратегию, стратегию финансирования и стратегию финансовой безопасности. Такой подход позволяет, с одной стороны, организовать различные аспекты деятельности корпорации в соответствии с миссией и едиными целям корпорации, а с другой стороны, обеспечивает гибкость стратегии и упрощает ее внедрение.

Процесс формирования и реализации финансовой стратегии осуществляется поэтапно. По нашему мнению, основными этапами реализации являются:

1. Определение срока, на который будет формироваться финансовая стратегия.

Определяющим фактором периода разработки стратегии является период общей корпоративной стратегии. Финансовая стратегия должна не просто

укладываться в весь период реализации операционной стратегии, но и соответствовать срокам достижения отдельных целей корпоративной стратегии. Например, если корпоративная стратегия предполагает крупное расширение производства, то формирование необходимых для этого финансовых ресурсов должно быть завершено к моменту расширения. Кроме этого, следует учитывать общую конъюнктуру финансового рынка (или отдельных его сегментов, наиболее важных для осуществления финансовой деятельности предприятия). Большая стабильность рынка и уверенность в прогнозах предполагает больший срок стратегии. Автор убежден, что в условиях современного развития экономики России период формирования стратегии не может превышать период формирования бюджета, т.е. 3 лет. На период формирования финансовой стратегии также влияют отраслевая принадлежность предприятия, его размер и прочие факторы, но все же эти факторы оказывают влияние на финансовую стратегию опосредованно, через общую корпоративную стратегию.

## 2. Стратегическая диагностика внешней и внутренней финансовой среды.

Автор предлагает использовать для диагностики следующие методы:

- изучение сильных, слабых и нейтральных сторон предприятия, угроз и возможностей (SWOT – и SNW-анализ);
- исследование экономических, политических, социальных и юридических условий финансовой деятельности предприятия (PEST-анализ);
- анализ и оценка экономического потенциала предприятия;
- анализ конкурентных преимуществ по М. Портеру;
- анализ разрывов (GAP-анализ).

Все эти методы позволяют создать общую картину положения предприятия в отрасли и определить, обладает ли предприятие достаточным потенциалом, чтобы воспользоваться возможностями. Результатом этапа будет комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия.

## 3. Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия.

Стратегические цели должны формулироваться с учетом отраслевой специфики предприятия, состояния рынка и экономической конъюнктуры. Формирование системы стратегических целей предполагает их выражение в целевых показателях.

## 4. Конкретизация целевых показателей финансовой стратегии по периодам ее реализации.

Этот процесс обеспечивает динамичность представления системы целевых стратегических нормативов финансовой деятельности, а также их внешнюю и внутреннюю синхронизацию во времени.

Внешняя синхронизация предусматривает согласование во времени реализации разработанных показателей финансовой стратегии с показателями общей стратегии развития предприятия, а также с прогнозируемыми из-

менениями конъюнктуры финансового рынка. Внутренняя синхронизация предусматривает согласование во времени всех целевых стратегических нормативов финансовой деятельности между собой [5].

#### 5. Разработка стратегических финансовых решений.

С учетом целевых показателей финансовой деятельности разрабатываются стратегические решения по отдельным аспектам финансовой деятельности предприятия. В процессе разработки появляется набор альтернативных решений, которые стоит оценивать и производить отбор. Принимая во внимание принцип гибкости, на этом этапе следует учитывать возможные будущие изменения внешней среды и формировать портфель стратегических альтернативных решений.

#### 6. Обеспечение реализации финансовой стратегии.

Следует предусмотреть ресурсы, требующиеся для реализации финансовой стратегии, оценить возможность их снижения и минимизации затрат по их привлечению. В соответствии с поставленными задачами следует сформировать соответствующую организационную структуру, способствующую реализации стратегии, определить права, обязанности и ответственность за результаты финансовой деятельности.

#### 7. Оценка эффективности финансовой стратегии.

На данном этапе проводится анализ влияния выбранной стратегии на целевые показатели оценки и, при необходимости, корректировка стратегии.

Следует также определить систему критериев (экономических и внеэкономических) оценки финансовой стратегии на различных этапах ее исполнения. Критерии экономической оценки должны отражать степень достижения оптимального уровня целевых показателей.

В литературе представлены следующие группы внеэкономических критериев оценки финансовой стратегии, отражающие описанные выше принципы разработки:

- согласованность финансовой стратегии предприятия с его базовой корпоративной стратегией. В процессе такой оценки выявляется степень согласованности целей и этапов реализации этих стратегий;
- согласованность финансовой стратегии предприятия с изменениями внешней финансовой среды. В процессе этой оценки определяется, насколько разработанная финансовая стратегия соответствует прогнозируемому развитию экономики страны и изменениям конъюнктуры финансового рынка в разрезе отдельных его сегментов;
- внутренняя сбалансированность финансовой стратегии;
- реализуемость финансовой стратегии. Рассматриваются потенциальные возможности предприятия в формировании необходимого объема финансовых ресурсов из всех источников и во всех формах;
- приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией финансовой стратегии. Необходимо определить, насколько уровень прогнозируе-

мых финансовых рисков, связанных с деятельностью предприятия, обеспечивает достаточное финансовое равновесие в процессе его развития [5].

В качестве нефинансовых критериев оценки реализации разработанной стратегии можно предложить рост деловой репутации предприятия.

8. Организация контроля реализации финансовой стратегии.

Следует определить комплекс мероприятий, позволяющих оценить эффективность деятельности компании, выявлять отклонения от запланированного результата и корректировать стратегию на последующие периоды.

Таким образом, для определения места и роли финансовой стратегии в системе общей корпоративной стратегии и финансового менеджмента были проанализированы вопросы терминологии понятия «финансовая стратегия», элементы и блоки финансовой стратегии, а также ее цели и задачи. Автором были выделены функции финансовой стратегии, предложены принципы и систематизированы методы разработки и реализации финансовых стратегий, установлены имманентные особенности финансовых стратегий, уточнены этапы их разработки и реализации.

#### **Список источников**

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [текст] / И. Ансофф. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с.

2. Белашев, В. Как разработать финансовую стратегию [текст] / В. Белашев // Финансовый директор. — 2007. — № 4. — С. 16 – 25.

3. Белошапка, В.А., Загорий, Г.В. Стратегическое управление: Принципы и международная практика [текст] / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий. — К.: Абсолют-В, 1998. — 352 с.

4. Бланк, И.А. Инвестиционный менеджмент: учеб. пособие [текст] / И.А. Бланк. — Киев: Ника-центр; Эльга, 2001. — 448 с.

5. Бланк, И.А. Финансовая стратегия предприятия [текст] / И.А. Бланк. — Киев: Ника-Центр, Эльга, 2004. — 720 с.

6. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент [текст] / И.А. Бланк. — Киев: Эльга, Ника-центр, 2007. — 527 с.

7. Бурмистрова, О. Взаимосвязь финансовой стратегии с общей стратегией развития компании [текст] / О. Бурмистрова // Проблемы теории и практики управления. — 2011 г. — № 8. — С. 67 – 73.

8. Горицкая, Н.Г. Финансовая стратегия [текст] / Н.Г. Горицкая // Финансовый директор. — 2005. — № 11. — С. 74 – 79.

9. Журова, Л.И. Механизм формирования финансовой стратегии предприятия [текст] / Л.И. Журова // Финансы и кредит. — 2011. — № 6(438). — С. 36 – 45.

10. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия [текст] / Г.Б. Клейнер. — М.: Дело. — 2008. — 568 с.

11. Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность [текст] / Г.Б. Клейнер, Л.М. Тамбовцев, Р.М. Качанов. М.: Экономика, 1997. — 288 с.

12. Ковалева, А.М. Финансы: учебное пособие [текст] / А.М. Ковалева. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 384 с.
13. Мескон, М. Основы менеджмента [текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1997. – 704 с.
14. Финансовый менеджмент: учебник [текст] / под ред. д.э.н., проф. А.М. Ковалевой. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.
15. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise [текст] / A. Chandler. – Cambridge, Mass: M.I.T. Press, 1962.
16. Drucker, P. The Practice of Management [текст] / P. Drucker. – New York: Harper & Brothers, 1954

---

# **FINANCIAL STRATEGY IN THE SYSTEM OF FINANCIAL MANAGEMENT OF ENTERPRISE**

---

**Malkina Irina Nikolayevna,**

Post-graduate student of the Chair of Finances of Saint-Petersburg State University of Economy and Finances; malkina.in@gmail.com

The article presents analysis of place and role of financial strategy in corporate strategy and financial management, its elements and building blocks, aim and objects, specific features and peculiarities. Author marks out functions of financial strategy, classifies methods and stages of development and implementation of financial strategies.

**Keywords:** corporate financial strategy, strategic financial management.