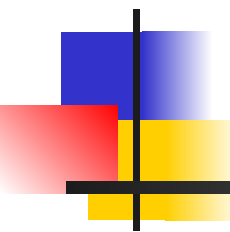




**Финансовый университет**  
**при Правительстве Российской Федерации**  
**Департамент корпоративных финансов и**  
**корпоративного управления**



# **Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование**

**Борисова О.В., к.э.н., доцент**

**Москва, 2016**



# Рекомендуемая литература

---

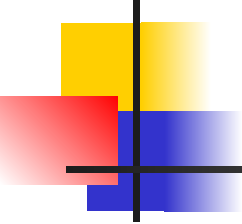
## Основная литература:

- Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент: Учебник / И.Я. Лукасевич; М-во образ. и науки РФ. — 3-е изд., испр. — М.: Национальное образование, 2013.- 768 с.
- Брусов П.Н., Филатова Т.В. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: Учебное пособие для студ., обуч. по спец. "Финансы и кредит", "Бух. учет, анализ и аудит" / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. — 2-е изд., стер. — М.: Кнорус, 2013. — 227 с.
- Финансовый менеджмент: Учебник для студ. вузов, обуч. по спец. "Финансы и кредит", "Бух. учет, анализ и аудит" / Е.И. Шохин [и др.]; под ред. Е.И. Шохина. — 4-е изд., стер. — М.: Кнорус, 2012. — 475 с. - < BOOK.RU >

## Дополнительная литература:

- Борисова О.В., Малых Н.И., Грищенко Ю.И., Овешникова Л.В. Корпоративные финансы. – М.: Юрайт, 2014. – 641 с.
- Борисова О.В. КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ. Практикум для бакалавриата. – М.: КНОРУС, 2015, 218 с.
- Брусов П.Н. Финансовый менеджмент. Математические основы. Краткосрочная финансовая политика: Учебное пособие для студ., обуч. по спец. "Финансы и кредит", "Бух. учет, анализ и аудит" / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. — 2-е изд., стер. — М.: Кнорус, 2013. — 300 с.
- Брусов П.Н. Долгосрочная финансовая политика. Инвестиции: Учебное пособие / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. — М.: Кнорус, 2012. — 328 с.
- Самылин А.И. Финансовый менеджмент: Учебник. — М.: Инфра-М, 2013. — 413 с.

# Тема 1. Сущность финансовой стратегии предприятия, ее виды и состав

- 
- 
- Понятия финансовая стратегия и ее виды
  - Место финансовой стратегии в «стратегическом наборе» предприятия и ее основные черты.
  - Роль функциональных стратегий в разработке общекорпоративной стратегии.
  - Основные элементы финансовой стратегии.

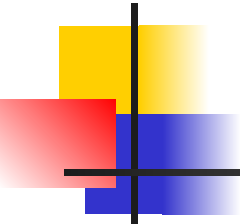
# 1. Понятия финансовая стратегия и ее виды

- **Стратегия** произошло от греческого strategos – «искусство генерала»

## Понятие стратегии

- В.П. Грузинова: стратегия представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей.
- Л.А. Мочалова: стратегия — это компас, указывающий путь, вектор направления развития предприятия.
- Панов А.И. стратегия - процесс определения и установления связи предприятия с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющий эффективно и результативно действовать предприятию и его подразделениям.

# Понятие стратегии



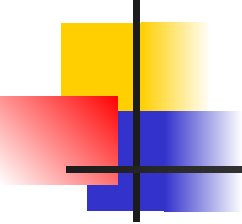
Определение стратегии	Автор	Основной подход
1. Стратегия, как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962 г.	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
2. Стратегия, как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и/или начнет осуществлять
3. Стратегия, как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980-1985 гг.	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
4. Стратегия, как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	И. Ансофф, 1965 г.; Д. Стейнер, 1977 г., П. Лоранж, 1977 г., и другие авторы	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации
5. Стратегия, как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987 г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров
6. Стратегия, как способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным группам		Стратегия приобретает социальную направленность и рассматривается с точки зрения корпоративной философии и организационной культуры
7. Стратегия, как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хамель, 1989 г.	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы
8. Стратегия, как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	А. Томпсон, 1995 г.	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся)



# Финансовая стратегия

---

- генеральный план действий по обеспечению предприятия денежными средствами (Ковалева А.Н.)
- долговременный курс финансовой политики, рассчитанный на перспективу и предполагающий решение крупномасштабных задач корпорации (Бочаров В.В.)
- один из важнейших видов функциональной стратегии предприятия, обеспечивающей все 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 (Бланк И.А.)



## 2. Место финансовой стратегии в «стратегическом наборе» предприятия и ее основные черты

(<http://orbook.ru/index-3966.htm>)

---

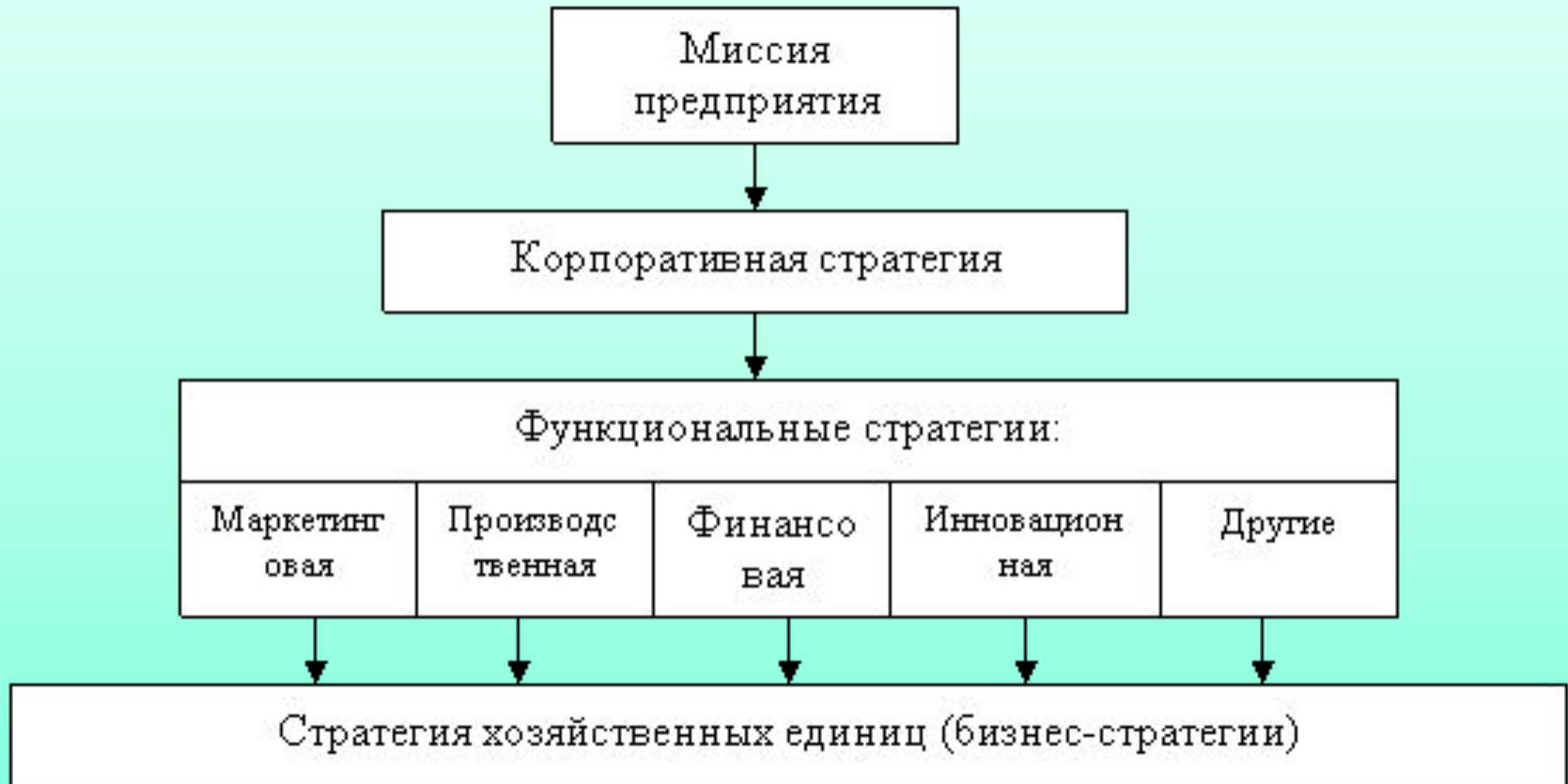
- Стратегический набор – это система стратегий разного типа, которые разрабатывает предприятие на определенный промежуток времени, отражающие специфику функционирования и развития, а также его место во внешней среде.

### **Требования к стратегическому набору:**

- Ориентация на достижение реальных взаимосвязанных целей;
- Ясность содержания;
- Иерархический характер (базовая и функциональные);
- Надежность, гибкость и динамичность;
- Отражение хозяйственных процессов в их взаимосвязи.

# Виды стратегий в стратегическом менеджменте

<http://www.esp-izdat.ru/?article=951>





# Пример: Иерархия стратегического набора типографии

(<http://www.newreferat.com/ref-12938-5.html>)



# Виды стратегий в стратегическом менеджменте

(<http://www.esp-izdat.ru/?article=951>)

В системе стратегического управления выделяют: общекорпоративную (базовую) стратегию, функциональные стратегии и стратегии отдельных хозяйственных единиц (бизнес-единиц).

- **Общекорпоративная (базовая) стратегия** определяет перспективы развития предприятия в целом. Она направлена на выполнение миссии предприятия и наиболее комплексно обеспечивает реализацию главной цели функционирования предприятия – максимизацию благосостояния его собственников.
- **Функциональные стратегии** предприятия формируются, как правило, по основным видам его деятельности в разрезе важнейших функциональных подразделений предприятия. Направлены на детализацию корпоративной стратегии (реализацию ее основных целей) и на ресурсное обеспечение стратегий отдельных хозяйственных единиц.
- **Стратегия хозяйственных единиц** (бизнес-стратегии) предприятия направлены обычно на решение двух основных целей– обеспечение конкурентных преимуществ конкретного вида бизнеса и повышения его прибыльности. Принимаемые на этом уровне стратегические решения связаны обычно с созданием новых продуктов, расширением или сокращением существующих товарных линий, инвестициями в новые технологии, объемом отчислений на рекламу.

- 
- 
- Основная **цель общекопоративной (общей экономической)** стратегии предприятия связана с тенденциями развития соответствующего товарного рынка, которые могут не совпадать с тенденциями развития финансового рынка. Следовательно, может возникнуть ситуация, когда цели общей экономической стратегии развития предприятия не смогут быть реализованы в связи с различными финансовыми ограничениями.
  - Противоречие общей экономической стратегии и финансовой стратегии усугубляется изначально тем, что достижение выбранной стратегической цели может противоречить достижению поставленных финансовых целей.



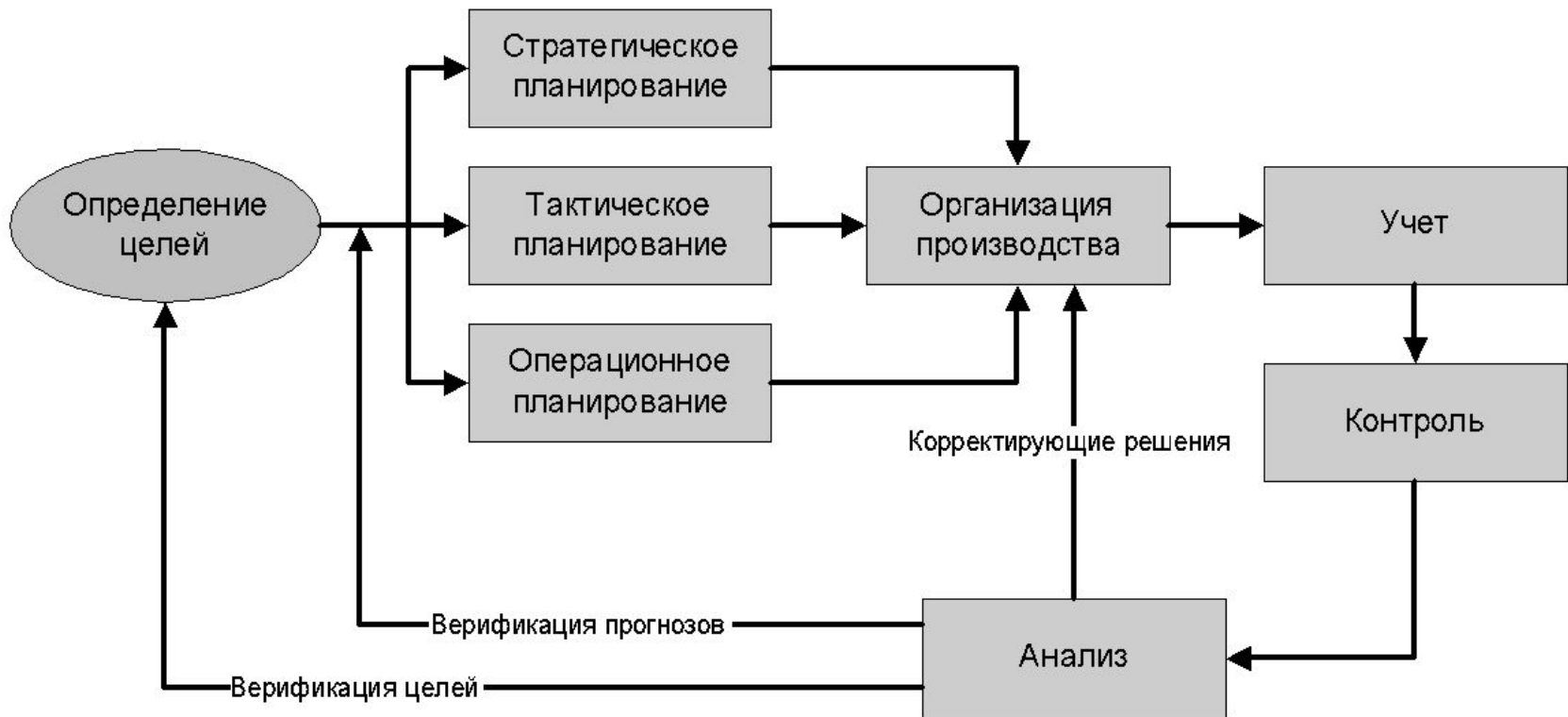
# Виды финансовых стратегий

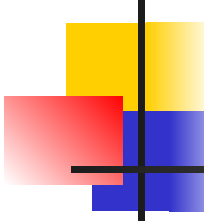
(<http://www.financedone.ru/sools-373-1.html>)

- **Виды финансовых стратегий:** генеральная, оперативная, стратегия выполнения отдельных стратегических задач (достижение частных стратегических целей).
- **Генеральная финансовая стратегия** определяет деятельность предприятия. Например, взаимоотношения с бюджетами всех уровней, образование и использование дохода предприятия, потребности в финансовых ресурсах и источниках их формирования на год.
- **Оперативная финансовая стратегия** - это стратегия текущего маневрирования финансовыми ресурсами, т.е. стратегия контроля за расходованием средств и мобилизацией внутренних резервов, что особенно актуально в современных условиях экономической нестабильности; разрабатывается на квартал, месяц. Охватывает:
  - – валовые доходы и поступления средств: расчеты с покупателями за проданную продукцию, поступления по кредитным операциям, доходы по ценным бумагам;
  - – валовые расходы: платежи поставщикам, заработная плата, погашение обязательств перед бюджетами всех уровней и банками.
- Нормальным положением считается равенство расходов и доходов или небольшое превышение доходов над расходами.
- Разрабатывается в рамках генеральной финансовой стратегии, детализирует ее на конкретном промежутке времени.
- **Стратегия достижения частных целей** заключается в умелом исполнении финансовых операций, направленных на обеспечение реализации главной стратегической цели.

# Место различных уровней планирования в системе принятия управленческих решений

## Планирование в системе принятия решений






№	Наименование источника	Классификация базовых стратегий
1	М. Портер	лидерства по издержкам; дифференциации; фокусирования на издержках; фокусирования на дифференциации.
2	А. Томпсон и А. Стрикленд	стратегия лидерства по издержкам стратегия широкой дифференциации; стратегия оптимальных издержек; сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках; сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции
3	Ф. Котлер	стратегия концентрированного роста: усиление позиции на рынке; развитие рынка; развитие продукта; стратегия интегрированного роста: обратная вертикальная интеграция; вперед идущая вертикальная интеграция; стратегия диверсифицированного роста: центрированная диверсификация; горизонтальная диверсификация; конгломеративная диверсификация; стратегия сокращения
4	Тренев Н. Н. Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. – М.: Приор, 2002. – С.34.	<i>стратегия слабого роста:</i> – поддержание статус-кво; – оборона; – фокусировка на ограниченной или специальной возможности. <i>стратегия ухода;</i> <i>стратегия сильного роста:</i> – поглощение конкурентов; – слияние с конкурентами; – вертикальная интеграция; – географическое расширение; – диверсификация.
5	Стратегический менеджмент в авиастроении (Ляшко Ф.Е., Приходько В.И., Тютюшкина Г.С.) Ульяновск: УлГТУ, 2003	интенсивного роста; интеграционного роста; диверсификационного роста; сокращения
6	Старцев Ю.Н. Менеджмент <a href="http://uchebnik-online.com/soderzhanie/text/book_211.html">http://uchebnik-online.com/soderzhanie/text/book_211.html</a>	стратегии стабильности; стратегии роста; стратегии обороны

### 3. Роль функциональных стратегий в разработке общекорпоративной стратегии

#### Роль финансовой стратегии в обеспечении эффективного развития предприятия (Бланк И.А.)

- 1. Разработанная финансовая стратегия обеспечивает механизм реализации долгосрочных общих и финансовых целей предстоящего экономического и социального развития предприятия в целом и отдельных его структурных единиц.
- 2. Она позволяет реально оценить финансовые возможности предприятия, обеспечить максимальное использование его внутреннего финансового потенциала и возможность активного маневрирования финансовыми ресурсами.
- 3. Она обеспечивает возможность быстрой реализации новых перспективных инвестиционных возможностей, возникающих в процессе динамических изменений факторов внешней среды.
- 4. Разработка финансовой стратегии учитывает заранее возможные варианты развития неконтролируемых предприятием факторов внешней среды и позволяет свести к минимуму их негативные последствия для деятельности предприятия.





# Роль финансовой стратегии в обеспечении эффективного развития предприятия (Бланк И.А.)

---

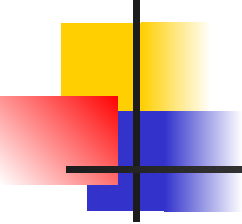
- 5. Она отражает сравнительные преимущества предприятия в финансовой деятельности в сопоставлении с его конкурентами.
- 6. Обеспечивает четкую взаимосвязь стратегического, текущего и оперативного управления финансовой деятельностью предприятия.
- 7. Она обеспечивает реализацию соответствующего менталитета финансового поведения в наиболее важных стратегических финансовых решениях предприятия.
- 8. В системе финансовой стратегии формируется значение основных критериальных оценок выбора важнейших финансовых управленческих решений.
- 9. Разработанная финансовая стратегия является одной из базисных предпосылок стратегических изменений общей организационной структуры управления и организационной культуры предприятия.



# Реализация финансовой стратегии **обеспечивает:**

---

- финансовую устойчивость организации в текущем времени и на перспективу;
- реализацию интересов собственников и инвесторов;
- повышение рыночной стоимости организации;
- укрепление имиджа во внешней среде.



## 4. Основные элементы финансовой стратегии

---

### **Финансовая стратегия организации содержит**

- Временной горизонт.
- Исследование факторов внешней среды и конъюнктуры рынка.
- Описание стратегических целей и задач финансовой деятельности организации.
- Конкретизация финансовой стратегии по периодам ее реализации.
- Оценку реализуемости.

# Структурные элементы финансовой стратегии

([http://studopedia.ru/3\\_199975\\_finansovaya-strategiya.html](http://studopedia.ru/3_199975_finansovaya-strategiya.html))

**Структурные элементы** финансовой стратегии являются решения в области определения:

- направлений расходования финансовых ресурсов
- объемов необходимого финансирования
- сроков привлечения финансовых ресурсов
- структуры привлекаемых фин. источников и выбор источников финансирования
- приоритетов финансирования
- сроков возврата финансовых ресурсов
- системы финансового контроля за расходования финансовых ресурсов в организации

# Частный случай элементов финансовой стратегии

(<http://www.finstart.ru/articles/?id=938>)

## **Финансовая стратегия состоит из следующих элементов:**

- Список долгосрочных и краткосрочных (годовых) финансовых целей.
- Структура инвестиционного портфеля (по ней раскладываются общие сбережения)
- Правила вывода средств при неожиданных расходах (крупные расходы не на финансовые цели)
- Правила распределения неожиданных доходов
- Годовой финансовый план (распределение реализации годовых целей по месяцам)
- Годовой инвестиционный план (набор конкретных инструментов для вложений, соблюдая структуру портфеля)

## 5. Финансовые решения и диагностирование финансового успеха на разных этапах жизненного цикла предприятия

- **Финансовые решения** - решения по обеспечению необходимых денежных средств для функционирования предприятия и выплат, причитающихся владельцам собственного и заемного капитала, с учетом возможностей налогового планирования

### Триада финансовых решений

- Недостаток денежных средств для развития;
- Кассовые разрывы (потеря платежеспособности);
- Недостаточная экономическая эффективность деятельности.

- **Финансовый успех** является определенным результатом конкретных и определенных действий, приводящих к финансовой независимости.

Три ключа финансового успеха:

- Опыт и действия
- Востребованность
- Видение

Процесс разработки финансовых решений зависит от уровня информационного обеспечения, умения анализировать полученные данные и синтезировать на их основе варианты возможных решений.

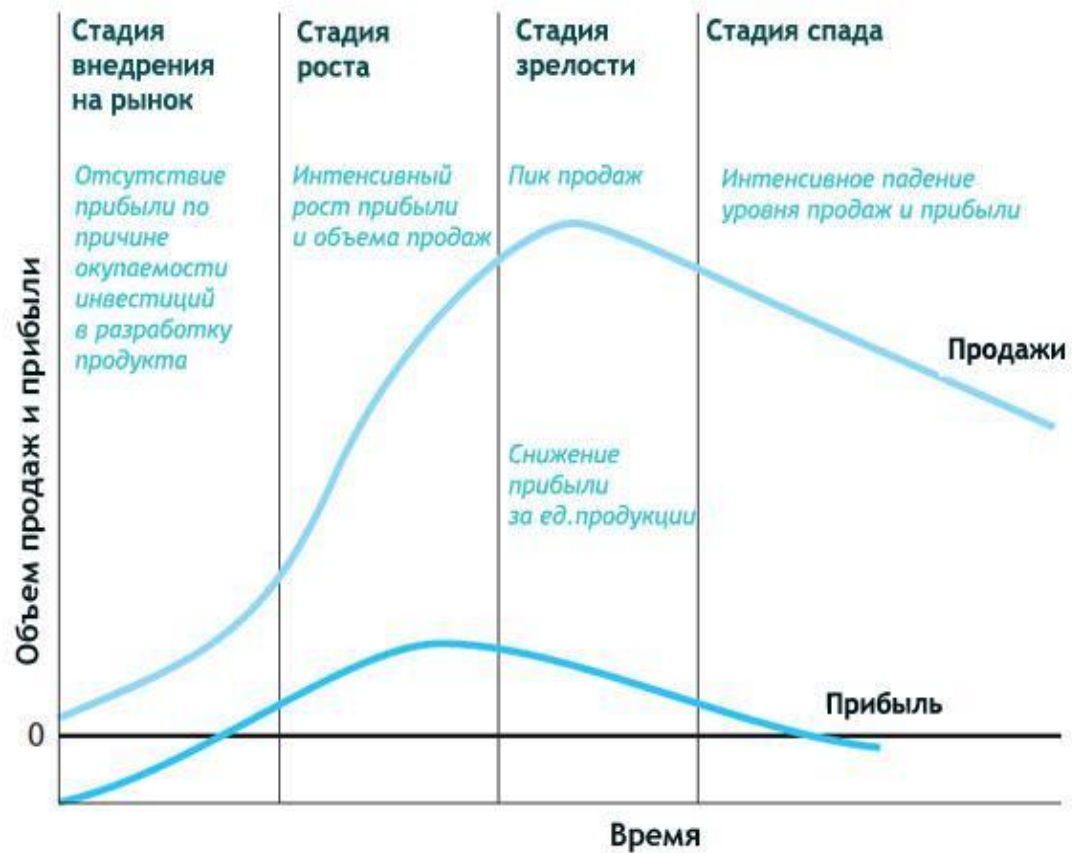
# Финансовые решения и диагностирование финансового успеха на разных этапах жизненного цикла предприятия

- **Диагностика** (в экономике)- от греч. diagnostikos — процесс распознавания проблемы и обозначения её с использованием принятой терминологии, то есть установление диагноза ненормального состояния исследуемого. (пример — Диагностика системы управления организацией).
- Диагностика непосредственно связана с анализом объектов и ситуаций.
- **Цель диагностики** – оценка управляемости организацией и выявление резервов ее совершенствования.

## **Направления исследуемые в рамках диагностики:**

- Административно-функциональная структура и иерархия. Структура управления, формальное и неформальное лидерство.
- Преобладающие в организации нормы и ценности. Система формализованных и неформальных правил и запретов, применяемые технологии принятия решений, планирования и контроля.
- Согласованность действий подразделений и сотрудников.
- Поощряемые потребности и установки сотрудников, поведенческие стереотипы и стандарты.
- Уровень регламентации и четкости формализованных процедур управления (документационного обеспечения управления).
- Внутренняя и внешняя символика организации, корпоративные традиции и ритуалы.
- Взаимосвязи различных управленческих проблем, существующих в организации

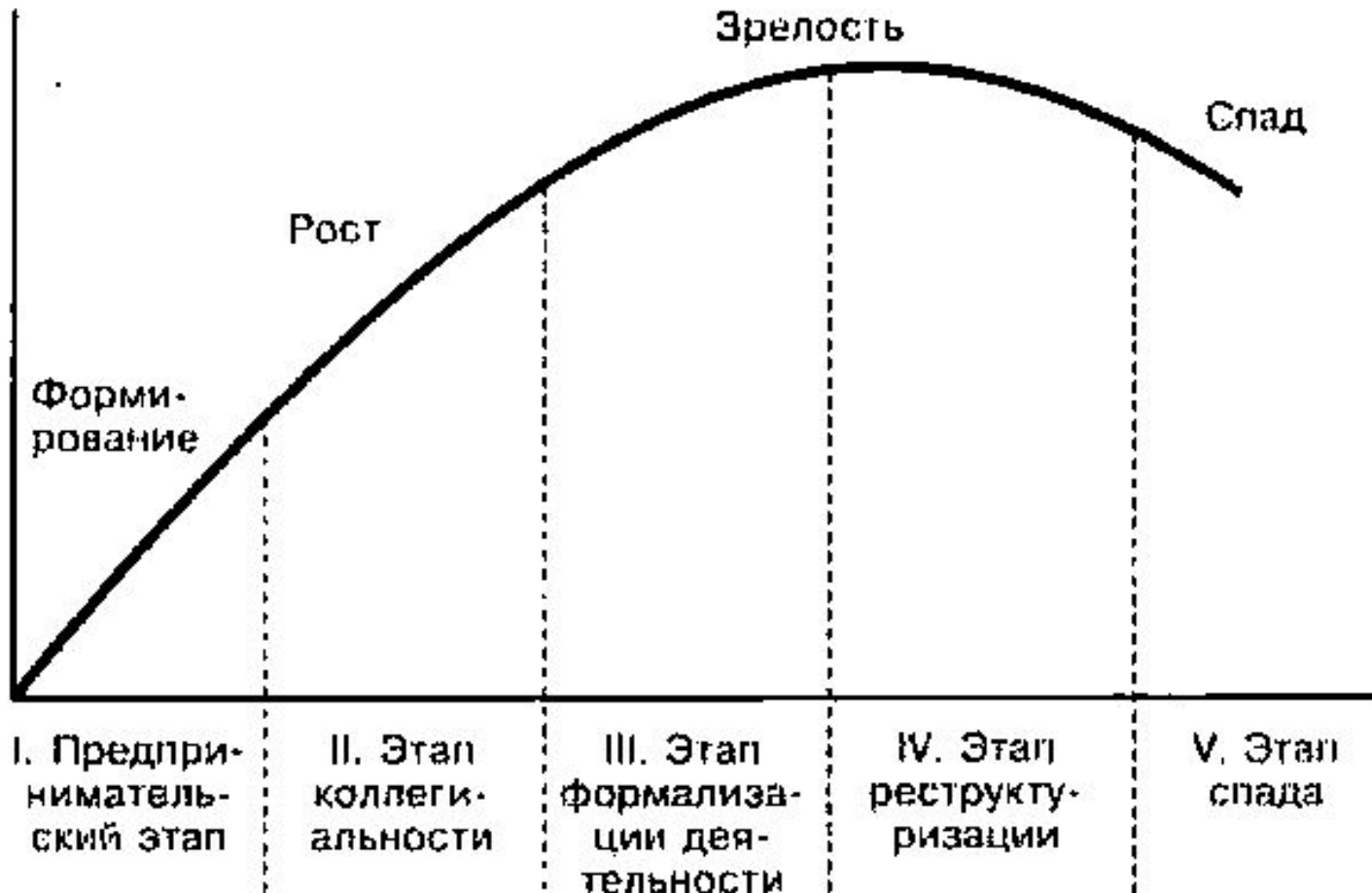
# Жизненный цикл товара





# Жизненный цикл предприятия

совокупность стадий развития, которые оно проходит за период своего существования





# Темы домашних заданий

---

- Определение понятия финансовая стратегия в работах российских авторов.
- Корпоративная стратегия организации.
- Функциональные стратегии организации.
- Стратегия хозяйственной единицы.
- Элементы финансовой стратегии.
- Финансовые решения и диагностирование финансового успеха на разных этапах жизненного цикла предприятия.