

УДК 657

МЕТОДИКА ПОСТРОЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рудковская О.Г., ассистент кафедры финансов, УО «БГЭУ»

Аннотация. В статье рассматриваются методические вопросы построения финансовой стратегии предприятия.

Ключевые слова: финансовая стратегия, риск, отчетность.

Введение. Ускорение развития и активный переход мировой экономики на технологии «Индустрия 4.0» определили необходимость переосмысления подходов к определению роли и места стратегического планирования в системе управления предприятиями. Необходимость обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ в условиях обострения конкуренции, поддержания платёжеспособности и высокой финансовой устойчивости в условиях нестабильной внешней среды и резкого сокращения сроков технологического обновления обуславливает потребность предприятия в активном использовании стратегического планирования и, в частности, одной из его функциональных областей – стратегического финансового планирования.

Основная часть. Стратегическое планирование как функция стратегического управления предприятием достаточно хорошо исследовано в экономической научной литературе. Данная тема постоянно находится в центре внимания российских ученых, среди которых А.А. Бойко, В.И. Гайдук, Р.А. Кочкаров, П.В. Магданов, О.А. Некрылова, И.Т. Пинегина, М.А. Чекалина и других. К стратегическому финансовому планированию данные наработки могут быть применены только с учетом специфики деятельности предприятия по формированию и использованию финансовых ресурсов.

В работах отечественных ученых Т.Е. Бондарь, Т.И. Василевской, Т.А. Вerezубовой, Н.Н. Евсейчиковой, В.М. Марочкиной, О.А. Пузанкевич, М.И. Ткачук, М.Г. Швец широко освещаются вопросы определения сущности и видов финансового планирования.

Отдельные вопросы стратегического финансового планирования освещены в работах А.В. Воробьева, В.Н. Едроновой, Г.В. Коршуновой, Л.Е. Романовой и других.

Российскими учеными Л.В. Давыдовой, Н.Н. Соколовой проведено исследование роли финансовой стратегии в системе управления предприятием. Исходя из того, что в системе рыночных отношений конкурентоспособность предприятия во многом обусловлена финансовой составляющей, определено, что финансовая стратегия занимает одно из ключевых позиций в системе стратегического управления предприятия.

Украинским профессором И.А. Бланком, а также российскими учеными В.Б. Акуловым, Т.В. Гениберг, А.П. Градовым, Н.А. Ивановой, О.В. Поляковой разработаны авторские методические подходы к формированию финансовой стратегии.

Признавая ценность полученных результатов, следует отметить, что вопросы теоретического, методического и организационного характера требуют адаптации к новым условиям нелинейной динамики развития [8].

Следует отметить, что строгая формализация всех внешних факторов, всех экономических процессов функционирования предприятия практически не возможна. Сложность составления их математической модели обусловлена большим разбросом качественных и количественных параметров.

В то же время, согласно теории принятия управленческих решений, любую зависимость между элементами можно представить в виде математических символов–функций (функционала) без указания точной формы связи между ними.

Рассмотрим вариант составления функциональной зависимости одного из вариантов финансовой стратегии развития предприятия. Представим функционал в следующем виде:

$$S=F[R(t), D(t), Z(t), f_p(t), A(t), K(t)], \quad (1)$$

где S – финансовая стратегия развития предприятия; $R(t)$ – состав финансовых ресурсов, необходимых для реализации стратегического направления развития; $D(t)$ – множество альтернативных ситуаций, определяющих направление развития: $D=(D_1, D_2, D_3...D_n)$; $Z(t)$ – множество целей и задач, преследуемых при разработке финансовой стратегии развития: $Z=(Z_1, Z_2, Z_3...Z_n)$; $f_p(t)$ – функция предпочтения лица, принимающего управленческие решения; $A(t)$ –

множество переменных факторов, определяющих и формирующих вариант финансовой стратегии развития: $A=(A_1, A_2, A_3...A_n)$; $K(f)$ – критерий выбора наилучшего варианта комбинации переменных факторов.

Считаем возможным и целесообразным использовать данный функционал для разработки исходных обобщенных вариантов финансовой стратегии развития предприятия, подвергая его постоянной проверке и, при необходимости, уточнению.

После составления общего функционала необходимо конкретизировать выделенные элементы и их зависимости.

Первоначально необходимо определиться с **составом финансовых ресурсов R** , который будет исследоваться при разработке финансовой стратегии развития. В качестве собственных финансовых ресурсов предприятий выступает прибыль, остающаяся в распоряжении и дополнительный акционерный капитал. В качестве заёмных финансовых ресурсов следует рассмотреть банковский кредит, финансовый лизинг, факторинг/форфейтинг, товарный кредит, кредиторскую задолженность.

Ограниченное **множество альтернативных ситуаций D** , влияющих на выбор направления развития станкостроительного предприятия, представлено в таблице 1.

Как показано в таблице 1, в случае если экономическое развитие общества находится на этапе подъема, станкостроителям целесообразно производить традиционные виды станков и оборудования с использованием передовых технологий, при этом растущие рынки обеспечат поступление достаточного объема финансовых ресурсов, т.е. нет необходимости в разработке мер по привлечению дополнительного их объема.

Таблица 1. – Условия функционирования производственного предприятия в зависимости от этапа мирового экономического развития

Факторы	Тенденции			
	подъем	насыщение	Рецессия	Стагнация
Этап мирового экономического развития	подъем	насыщение	Рецессия	Стагнация
Уровень мирового технологического развития	традиционные технологии	переход на новые технологии	широкое использование новых технологий	появление новейших технологий
Состояние товарных рынков	традиционные товары	предложение новых товаров	формирование новых рынков	насыщение рынков
Политическая ситуация	стабильная	предсказуемые возмущения	очаговая напряженность	Нестабильная
Технологическое состояние предприятия	современное производство	25% амортизация	50% амортизация	75% амортизация
Рынки предприятия	растущие	Стабильные	формируются новые	падающие

Примечание – Источник: собственная разработка.

При переходе на стадию насыщения производителям необходимо уделить внимание поиску источников финансирования постепенного перехода на новые технологии для разработки усовершенствованных типоразмеров оборудования.

Рецессия мирового экономического развития будет требовать ускоренного развития предприятий в части широкого внедрения новых технологий для поддержания на приемлемом уровне объемов производства и реализации станков и оборудования на имеющихся рынках.

Насыщение рынков и значительное сокращение объемов промышленного производства происходит на стадии стагнации, что ставит перед производителями вопрос полного технологического перевооружения, перехода на новейшие технологии либо прекращения существования предприятия [7, с. 32].

Далее, для определения **множества целей и задач Z , преследуемых при разработке финансовой стратегии развития**, необходимо выявить набор критериев, по которым будут разрабатываться данные цели и задачи. Остановимся на рассмотрении следующих параметров: этап жизненного цикла отрасли, рыночная позиция предприятия и его размер, которые во многом определяют цели стратегического развития. В качестве основной цели стратегического финансового планирования предприятия мы определили своевременное необходимое и достаточное обеспечение производственного и социального развития финансовыми ресурсами. Далее, необходимо детализировать выбранную цель более узкими задачами.

Обеспечивая эту детализацию мы оттолкнемся от разнообразных концепций жизненного цикла предприятия, различающихся количеством стадий в цикле, пониманием границ стадий и набором ключевых их характеристик [10, с. 64-117]. При всем их многообразии предлагается акцентировать внимание на четырех этапах развития – зарождение, рост, зрелость и спад. Отмечаем, что в специальной литературе встречается точка зрения отдельных авторов о большей степени детализации с выделением более четырех стадий жизненного цикла предприятия: L.E. Greiner [3], D. Miller и P.H. Friesen [5], D.L. Lester, J.A. Parnell и S.M. Carraher [4] – пять стадий, E.G. Flamholtz [2] – семь стадий, W.R. Torbert [6] – восемь, I. Adizes [1] – десять стадий. Однако, на наш взгляд, выделение большого количества стадий ухудшает возможности их изучения, затрудняя их аналитику и использование в управленческой деятельности.

Жизненный цикл предприятия достаточно широко изучается с позиций общего и стратегического менеджмента и практически не рассматривается через призму финансового подхода. Между тем, финансовые показатели деятельности предприятия и, соответственно, финансовые цели развития изменяются по мере ее движения по этапам жизненного цикла (табл. 2).

Развитие предприятий на протяжении десятков лет приводит к тому, что они планомерно движутся от одной стадии жизненного цикла к другой и, в результате, прекращают свое существование. В то же время существуют ситуации, когда технологическое, рыночное или законодательное изменение может превратить развитое предприятие, занимающее стабильное положение на рынке, в предприятие, производящее продукцию с большими потенциальными возможностями развития и роста, соответственно, может быть осуществлен переход на качественно иную стадию жизненного цикла. По этой причине постоянный мониторинг условий функционирования предприятия на каждом этапе жизненного цикла необходим для своевременной корректировки финансовых целей и задач его развития.

Таблица 2. – Финансовые цели и задачи предприятия на каждом из этапов жизненного цикла

Этап жизненного цикла	Характеристика финансовых целей и задач предприятия
Стадия зарождения	Доказать состоятельность бизнес-идеи. Предприятию необходимо привлечь значительные ресурсы с целью создания и развития производственных мощностей, развития и продвижения продукции, создания и развития клиентской базы. Денежный поток от текущей деятельности на данном этапе является отрицательным по двум причинам: интенсивное использование финансовых ресурсов на цели развития может превышать объемы их формирования в связи с ограничением набора производимых видов продукции, работ, услуг и клиентов; высокая длительность оборота оборотных средств, характерная для данной стадии, требует дополнительного финансирования. В этой связи главная задача на данной стадии развития бизнеса состоит в наращивании объемов реализации продукции и поиске дополнительных источников формирования финансовых ресурсов.
Стадия роста	Одновременное финансирование роста масштаба производства и качественных сдвигов для достижения необходимого ускорения развития. Задача увеличения масштаба производства ставит перед станкостроителями проблему вложения финансовых ресурсов в оборотные средства, а задача ускорения развития – долгосрочных вложений в развитие оборудования и технологий. Собственных финансовых ресурсов для решения указанных задач еще недостаточно, необходимо привлекать заемный капитал. Возникает вопрос оптимизации структуры капитала.
Стадия зрелости	Снижение темпов использования финансовых ресурсов, долгосрочные вложения направлены на ликвидацию узких мест, постепенное обновление производственных мощностей и совершенствование управленческого процесса. Основная задача - получение максимальной доходности от использования финансовых ресурсов.
Стадия спада	Снижение объемов реализации продукции в связи с потерей части рынков сбыта, появлением конкурентной высококачественной продукции, изменением технологий и др. Целесообразно проводить комплексный анализ на предмет сокращения наименее эффективных видов деятельности либо исключения из производственной программы нерентабельных видов продукции, перехода к узкой специализации. Организация испытывает недостаток собственных финансовых ресурсов, осуществляет поиск дополнительных источников их формирования для осуществления реструктуризации либо реорганизации.

Примечание – Источник: собственная разработка.

Далее, определившись с фазой жизненного цикла отрасли, необходимо проанализировать рыночную позицию станкостроительного предприятия. В случае лидерства по ценовым и неценовым факторам, крупными предприятиями в зависимости от стратегических целей их развития, могут разрабатываться три типа финансовой стратегии: наступательная, оборонительная либо стратегия сокращения. Для наступательной стратегии характерна разработка мер по интеграционному

(инновационному) либо диверсификационному (модернизационному) росту. Интеграция может рассматриваться как в вертикальном разрезе (полная либо частичная, широкая либо узкая), так и в горизонтальном (финансово–маркетинговая, финансово–производственная).

Для оборонительной стратегии целесообразно разрабатывать меры по «позиционной обороне» интересов предприятия, допустима «агрессивная оборона» либо «контратака». Стратегия сокращения предполагает дезинтеграцию, переориентацию либо ликвидацию предприятия [9, с. 114].

В случае если предприятие является претендентом на лидерство в отрасли, целесообразно разрабатывать стратегию «фронтальной атаки», «фланговой атаки», привлечения дополнительных финансовых ресурсов для сохранения позиций либо выхода на новые ниши [9, с. 116].

Для предприятий со слабыми конкурентными позициями целесообразно разрабатывать финансовую стратегию копирования, участия в продукте крупной фирмы либо франчайзинг.

Определение позиции предприятия в отрасли, этапа ее жизненного цикла позволяет конкретизировать в финансовых показателях стратегические направления развития, очертить примерные границы этого развития. Перечень таких показателей и их стратегическую направленность представим ниже:

- а) минимизация транзакционных издержек;
- б) обеспечение конкурентных преимуществ;
- в) оптимизация согласно принятым на каждом конкретном отрезке времени критериям:
 - прибыли;
 - объемов реализации продукции;
 - темпов роста организации;
 - добавленной стоимости;
 - рыночной стоимости организации.

Цель минимизации транзакционных издержек основывается на теоретических положениях неoinституционализма. Согласно современным представлениям, в состав транзакционных издержек включают расходы ресурсов и времени, связанные с поиском и обработкой коммерческой информации о поставщиках и покупателях, товарах и услугах, ценах, а также затраты, связанные с осуществлением коммерческих переговоров. По нашему мнению, критерий минимизации транзакционных издержек не отражает такой глобальной цели предприятия, как его развитие, поскольку экономия может быть связана со снижением масштабов производственной деятельности, и с этой точки зрения, не отражает экономических интересов основных участников хозяйственных процессов предприятия. Интерпретируем данный критерий в минимизацию постоянных издержек предприятия, что является более актуальным в современных условиях.

Далее, рассмотрим частный случай оптимизации - максимизацию перечисленных показателей. Так, цель максимизации прибыли предприятия неоднократно подвергалась критике, в связи с тем, что стремление увеличить прибыль не всегда обеспечивает необходимые темпы экономического развития. Прибыль может быть полностью израсходована на текущее потребление, и как результат, предприятие будет лишено основного источника формирования собственных финансовых ресурсов для развития. Вне связи максимизации прибыли с характером ее распределения достижение цели стратегического развития, заключающейся в устойчивом долгосрочном развитии предприятия ставится под вопрос. По нашему мнению, в рыночных условиях максимизация прибыли может рассматриваться как одна из важных текущих финансовых задач деятельности, но не как главная цель стратегического развития предприятия.

В качестве альтернативы рассматривается максимизация объема реализации. Данный критерий в значительной степени отражает результаты деловой активности и конкурентные позиции предприятия в рыночной среде. Рост объема реализации продукции является одним из факторов роста прибыли, также характеризует результаты не только производственной, но и социальной деятельности. Вместе с тем, использование максимизации объема реализации продукции в качестве главной целевой функции имеет следующие недостатки: нет привязки данной модели к экономии затрат, в результате чего темпы роста затрат предприятия могут опережать темпы роста объема реализации продукции, что снизит уровень рентабельности продукции и эффективность использования собственных финансовых ресурсов.

Недостатки роста объема реализации продукции в определенной степени нивелируются показателями увеличения темпов роста предприятия, поскольку вместо абсолютного показателя объема реализации используется относительный показатель. Кроме того, в данном показателе по

умолчанию учитываются темпы роста чистой прибыли, пропорции ее распределения и использования, а также показатели финансового состояния предприятия. В качестве преимущества рассматриваемой задачи можно выделить ориентацию на стратегическую перспективу, оптимизацию структуры активов и капитала предприятия. Однако практическое исполнение данной задачи имеет определенное ограничение: не учитывается уровень достаточности прибыли для решения задач перспективного периода, а также структура активов и капитала определяется без учета эффективности их использования.

В качестве альтернативы максимизации темпов роста предприятия можно рассматривать показатель обеспечения конкурентных преимуществ, которая отражает эффективность разных направлений деятельности. Определение конкурентных преимуществ в рамках стратегического финансового планирования предусматривает выявление их источников в формировании и использовании финансовых ресурсов. Вместе с тем, понятие конкурентного преимущества не формализовано в виде одного или нескольких показателей, что затрудняет дальнейшие расчеты при построении модели.

В качестве целевого критерия при построении модели финансовой стратегии также может использоваться максимизация добавленной стоимости: разница между доходами от реализации продукции и суммой затрат на сырье, материалы и услуги, приобретенные у контрагентов, т.е. все внутренние затраты и прибыль предприятия. С одной стороны, данный подход позволяет обеспечить удовлетворение экономических интересов как работников предприятия, так и его собственников, т.к. достаточный уровень вознаграждения напрямую зависит от максимальной величины добавленной стоимости. С другой стороны, не учитываются интересы потребителей продукции, т.к. использование критерия максимизации добавленной стоимости порождает рост отпускных цен на производимую продукцию.

В зарубежной научной литературе большое внимание уделяется концепции благосостояния владельцев предприятия, т.е. в качестве основной финансовой цели деятельности рассматривается максимизация рыночной стоимости предприятия. Предполагается, что все управленческие решения в любой сфере деятельности, в том числе и финансовой, в первую очередь должны быть направлены на максимально возможный прирост рыночной стоимости предприятия. Исходя из того, что исследуемые станкостроительные организации являются предприятиями государственной формы собственности, на современном этапе данный рыночный механизм не является актуальным.

На основе всего вышеизложенного, предлагаем следующий алгоритм определения финансовых целей и задач стратегического развития предприятий станкостроения:

- если предприятие находится на этапе зарождения и применяет производственно-маркетинговую стратегию «фронтальной/фланговой атаки», в качестве основной задачи развития должно выступать наращивание объемов реализации продукции;
- если предприятие находится на этапе роста и применяет производственно-маркетинговую стратегию «фронтальной/фланговой атаки», целесообразно ориентироваться на максимизацию его темпов роста, а также обеспечения конкурентных преимуществ;
- если предприятие находится на этапе зрелости и применяет наступательную, оборонительную или стратегию сокращения, в качестве основных задач развития следует рассматривать максимизацию прибыли, максимизацию добавленной стоимости;
- если предприятие находится на этапе спада и применяет стратегию копирования или франчайзинга, целесообразно ориентироваться на минимизацию постоянных издержек, поиск альтернативных возможностей развития и формирование резервов для его реализации.

Результатом научно-исследовательской работы в этой части разработки финансовой стратегии предприятия является авторское предложение о структуризации финансовых целей и задач стратегического развития предприятия в соответствии с его этапом жизненного цикла и конкурентного положения в отрасли. Это позволит:

- определить приоритеты развития на основе комплексной оценки положения предприятия;
- сократить количество альтернативных финансовых целей, адекватных и целесообразных для разработки в каждом конкретном положении предприятия;
- повысить скорость и качество разработки финансовой стратегии посредством отсека неактуальных для сложившейся ситуации альтернатив.

Также, важным параметром функционала выступает **функция субъективных предпочтений лица, принимающего управленческие решения, *fr***, которая в качестве

переменных факторов включает уровень квалификации, умение свободно ориентироваться в тенденциях развития финансовых рынков, способность анализировать и сопоставлять большие объемы финансовой информации и мыслить глобальными стратегическими категориями. Перечисленные компетенции являются необходимыми и обязательными в виду того, что на основе суждений, профессиональных знаний и интуиции экспертного сообщества определяется **критерий выбора наилучшего варианта комбинации всех исследуемых переменных факторов К**.

Таким образом, разработанный функционал финансовой стратегии развития предприятия позволит учесть весь спектр значимых элементов и факторов, оказывающих непосредственное или опосредованное влияние на сам процесс разработки (посредством выделения всех необходимых для исследования параметров, четкой их структуризации), а также на качество финансовой стратегии (посредством ее разработки на основе модели, реально очерчивающей горизонты развития предприятия).

В качестве технологии применения методики на практике можно использовать метод анализа иерархий, который позволит осуществить поддержку принятия решений посредством иерархической композиции и рейтингования альтернативных решений. Метод анализа иерархий позволит провести анализ проблемы путем определения главной цели рейтингования возможных вариантов стратегии; существенных факторов, оказывающих влияние на выбор той или иной стратегии; системы связей, указывающих на взаимное влияние факторов (критериев) и альтернатив. В рамках данного метода автором предлагается следующий алгоритм действий:

1. Сформировать перечень возможных альтернатив финансовой стратегии предприятия.
2. Определить глобальную цель стратегического финансового планирования предприятия.
3. Выявить условия функционирования предприятия.
4. Разработать ряд финансовых критериев развития предприятия.
5. Произвести попарное сравнение важности критериев относительно глобальной цели.
6. Произвести попарное сравнение альтернатив финансовой стратегии относительно каждого из финансовых критериев.
7. Сформировать вектор локальных приоритетов.
8. Рассчитать собственные векторы матриц попарных сравнений альтернатив финансовой стратегии относительно финансовых критериев.
9. Рассчитать глобальные приоритеты альтернатив финансовой стратегии.
10. Определить наиболее актуальную альтернативу финансовой стратегии по критерию максимизации глобальных приоритетов.

Практическое применение разработанной методики на основе использования метода анализа иерархий осуществлено по данным станкостроительных предприятий Республики Беларусь.

1. В качестве обобщенных альтернатив финансовой стратегии развития предприятий предлагаются догоняющая, инновационная, модернизационная, ключевые характеристики и преимущественные формы финансирования проектов которых отражены на рисунке 1.



Рисунок 1. – Ключевые характеристики и формы финансирования по видам стратегий развития предприятия

Примечание – Источник: собственная разработка.

Определено, что для догоняющей стратегии характерна преимущественно долговая форма финансирования в связи с недостатком собственных финансовых ресурсов для финансирования безрисковых проектов развития, т.к. к внедрению предполагаются существующие и успешно функционирующие технологии.

Для модернизационной стратегии, основанной на приобретении либо финансировании разработки новейших технологий с высокой стоимостью свойственен высокий риск проектов, который сопряжен с возможностью получения сверхприбыли. В связи с этим, доленое финансирование в том случае представляется наиболее вероятным.

В рамках инновационной стратегии развития, когда предполагается обновление имеющихся технологий, могут использоваться в равных пропорциях и долговая, и доленая формы финансирования.

1. В качестве глобальной цели стратегического финансового планирования определено необходимое и достаточное обеспечение финансовыми ресурсами целей производственного и социального развития.

2. На основе анализа факторов внешней среды предприятия выявлены условия его функционирования.

3. Для достижения глобальной цели стратегии развития в соответствии с тенденциями условий функционирования предприятий, разработан ряд частных целей - финансовых критериев развития предприятия: минимизация постоянных издержек, максимизация рыночной стоимости предприятия, максимизация прибыли, оптимизация темпов роста объемов реализации продукции, максимизация высокотехнологичной добавленной стоимости. Разработан алгоритм выбора наиболее актуальной финансовой стратегии предприятия (рисунок 2).

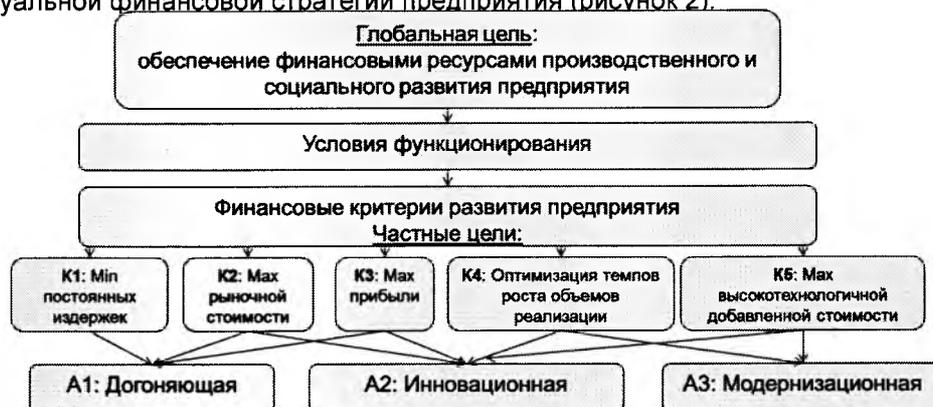


Рисунок 2. – Алгоритм выбора альтернатив финансовой стратегии предприятия с использованием метода анализа иерархий

Примечание – Источник: собственная разработка.

4. Произведено попарное сравнение важности критериев относительно глобальной цели по шкале от 1 (равное предпочтение) до 9 (наибольшее предпочтение) и соответственно 1/9 (наименьшее предпочтение). Результат отражен в таблице 3.

Таблица 3. - Матрица сравнения важности критериев относительно цели

	K1	K2	K3	K4	K5
K1	1	9	9	6	9
K2	1/9	1	1/7	1/6	1
K3	1/9	7	1	8	9
K4	1/6	6	1/8	1	8
K5	1/9	1	1/9	1/8	1

Примечание - Источник: собственная разработка.

5. Произведено попарное сравнение предпочтительности альтернатив относительно каждого из финансовых критериев.

6. Сформирован вектор локальных приоритетов: для каждой матрицы найдены собственные векторы и собственные числа. Элементы искомого собственного вектора можно найти как нормированные средние геометрические элементов, которые стоят в соответствующей строке исходной матрицы:

$$w_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (2)$$

где w_i – средние геометрические элементов матрицы; a_{ij} – элементы матрицы.

Затем полученную величину необходимо нормировать на сумму w_i :

$$v_i = \frac{w_i}{\sum_{i=1}^n w_i}, \quad (3)$$

где v_i – элементы собственного вектора матрицы.

8. Для матрицы сравнения важности критериев относительно цели, а также матриц попарных сравнений альтернатив относительно критериев проведены расчеты собственных векторов.

9. Рассчитаны глобальные приоритеты альтернатив как сумма произведений значений собственных векторов матрицы сравнения важности критериев относительно цели на соответствующие элементы собственных векторов матриц сравнения альтернатив.

10. Для синтеза глобальных приоритетов построена следующая матрица (таблица 4):

Таблица 4 – Расчет глобальных приоритетов альтернатив

Критерии Альтернативы	K1	K2	K3	K4	K5	Глобальные приоритеты
	0,39	0,35	0,16	0,07	0,02	
A1	0,75	0,1	0,29	0,05	0,06	0,38
A2	0,20	0,15	0,40	0,76	0,24	0,25
A3	0,05	0,74	0,31	0,20	0,70	0,36

Примечание - Источник: собственная разработка.

11. Выявлено, что в рамках заданных условий функционирования отечественных предприятий станкостроения достижение глобальной цели стратегического финансового планирования возможно в случае выбора альтернативы 1 - догоняющей стратегии развития в связи с полученным максимальным глобальным приоритетом. Результат говорит о целесообразности выбора эволюционного пути развития предприятий отрасли.

В заключении необходимо отметить, что автором разработана методика построения финансовой стратегии предприятия, которая позволит учесть влияние макроэкономических факторов при разработке альтернатив стратегии, многообразии финансовых отношений предприятий станкостроения и выявить закономерности развития во взаимодействии с внешней средой. В отличие от существующих подходов данная методика на основе использования метода анализа иерархий дает возможность определить варианты обеспечения стратегического развития предприятия финансовыми ресурсами, соответствующие современным тенденциям развития.

Апробация разработанной методики осуществлена на основе данных ряда станкостроительных предприятий, что подтверждено соответствующими актами о внедрении. На основе разработанного направления финансовой стратегии развития станкостроительного предприятия необходимо детализировать намеченные горизонты в целевых параметрах формирования и использования финансовых ресурсов, что является предметом дальнейших исследований.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Adizes, I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What To Do About It/ I. Adizes. – The Adizes Institute, 1990. – 384 p.
2. Flamholtz, E.G. How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm/ E. G. Flamholtz. – 4 edition. – San Francisco; London : Jossey– Bass Publ., 1986. – 496 p.
3. Greiner, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L.E. Greiner // Harvard Business Review. – 1972. – Vol. 50. No. 4. – P. 37–46.
4. Lester, D. L. Organizational Life Cycle: A Five– Stage Empirical Scale/ D. L. Lester, J. A. Parnell, S. M. Carraher // International Journal of Organizational Analysis. – 2003. – Vol. 11. No. 4. – P. 339–354.
5. Miller, D. A Longitudinal Study of Corporate Life Cycles / P. H. Friesen, D. Miller // Management Science. – 1984. – Vol. 30. No. 10. – P. 116–118.

6. Torbert, W. R. Pre–Bureaucratic and Post–Bureaucratic Stages of Organization Development / W.R. Torbert // *Interpersonal Development*. – 1974. – Vol. 5. No. 1. – P. 1–25.
7. Восканян, Е., Кожевина О. Эффективное управление в условиях стагнации / Е. Восканян, О. Кожевина // *Стратегические решения и риск-менеджмент*. – 2015. - №6 (93). – С. 30-33.
8. Рудковская, О. Г. Нелинейная динамика развития и проектный подход в методологии стратегического финансового планирования / В. В. Николаевский, О. Г. Рудковская // *Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал*. — 2019. — Т. 10. Вып. 3. — С. 7–26.
9. Рязанцева, Е. Е. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий на основе стратегического позиционирования / Е. Е. Рязанцева // *Инновации*. – 2010. – № 2(136). – С. 113-123.
10. Широкова, Г. В. Жизненный цикл организации / Г. В. Широкова. – 2–е изд. – СПб.: Высшая школа менеджмента: Изд. Дом С.–Петербург. гос. ун–та, 2008. – 480 с.

THE METHOD OF ENTERPRISE FINANCIAL STRATEGY DEVELOPMENT

Volha Rudkouskaya, Assistant Professor, Department of Finance, BSEU

Annotation. *The article deals with methodological problems of enterprise financial strategy constructing.*

Keywords: *financial strategy, risk, reporting.*