

Моделювання, прогнозування та передбачення в інформаційно-аналітичній діяльності

План

1. Суть фінансової стратегії підприємства та методи її розробки
2. Оцінка фінансової стратегії та управління її реалізацією

1. Суть фінансової стратегії підприємства та методи її розробки

Фінансова стратегія є одним з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує всі основні напрями його фінансової діяльності шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного коректування напрямів формування і використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища.

Розробка фінансової стратегії грає велику роль в забезпеченні ефективного розвитку підприємстві:

1. Розроблена фінансова стратегія забезпечує механізм реалізації довгострокових загальних і фінансових цілей розвитку підприємства і окремих його структурних одиниць.
2. Дозволяє реально оцінити фінансові можливості підприємства, забезпечити максимальне використання його внутрішнього фінансового потенціалу і можливість активного маневрування фінансовими ресурсами.
3. Забезпечує можливість швидкої реалізації нових перспективних інвестиційних можливостей;
4. Враховує можливі варіанти розвитку неконтрольованих підприємством чинників зовнішнього середовища, дозволяє звести до мінімуму їх негативні наслідки для підприємства.
5. Відображає порівняльні переваги підприємства у фінансовій діяльності в зіставленні з конкурентами.
6. Забезпечує взаємозв'язок стратегічного, поточного і оперативного управління фінансовою діяльністю підприємства.
7. Формує основні критерії оцінок при ухваленні управлінських рішень.

До принципів розробки фінансової стратегії відносяться:

1. Підприємство – це відкрита система, здібна до самоорганізації.

Цей принцип стратегічного управління полягає в тому, що при розробці фінансової стратегії підприємство розглядається як певна система, повністю відкрита для активної взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. В процесі такої взаємодії підприємству властиво властивість отримання відповідної просторової, тимчасової або функціональної структури без специфічної дії ззовні в умовах економіки ринкового типу, яке розглядається як його здібність до самоорганізації.

2. Облік базових стратегій операційної діяльності.

Будучи частиною загальної стратегії економічного розвитку підприємства, що забезпечує, в першу чергу розвиток операційної діяльності, фінансова стратегія носить по відношенню до неї підлеглий характер. Тому вона повинна бути узгоджена із стратегічною метою і напрямками операційної діяльності підприємства. Фінансова стратегія при цьому розглядається як один з головних чинників забезпечення ефективного розвитку підприємства відповідно до вибраної їм корпоративної стратегії.

Разом з тим, фінансова стратегія сама робить істотний вплив на формування стратегічного розлиття операційної діяльності підприємства. Це пов'язано з тим, що основні цілі операційної стратегії – забезпечення високих темпів реалізації продукції, зростання операційного прибутку і підвищення конкурентної позиції підприємства пов'язані з тенденціями розвитку відповідного товарного ринку (споживчого або чинників виробництва). Якщо тенденції розвитку товарного і фінансового ринків (у тих сегментах, де підприємство здійснює свою господарську діяльність) не співпадають, може виникнути ситуація, коли стратегічні цілі розвитку операційної діяльності підприємства не можуть бути реалізовані у зв'язку з фінансовими обмеженнями. В цьому випадку відповідно коректується операційна стратегія підприємства.

Все різноманіття стратегій операційної діяльності, реалізацію яких покликана забезпечувати фінансова діяльність підприємства, може бути зведено до наступних базових типів:

Обмежене (або концентрований) зростання. Цей тип операційної стратегії використовується підприємствами із стабільним асортиментом продукції і виробничими технологіями, слабо схильними до впливу технологічного прогресу. Вибір такої стратегії можливий щодо слабких коливань кон'юнктури товарного ринку і стабільної конкурентної позиції підприємства. Основними типами цієї базової стратегії є: стратегія посилення конкурентної позиції; стратегія розширення ринку; стратегія вдосконалення продукту. Відповідно фінансова стратегія підприємства в цих умовах направлена в першу чергу на ефективне забезпечення відтворювальних процесів і приросту активів, що забезпечують обмежене зростання об'ємів виробництва і реалізації продукції. Стратегічні зміни фінансової діяльності в цьому випадку зводяться до мінімуму.

Прискорене (інтегрований або диференційований) зростання. Такий тип операційної стратегії обирають, як правило, підприємства, що знаходяться в ранніх стадіях свого життєвого циклу, а також в галузях, що динамічно розвиваються, під впливом технологічного прогресу. Основними типами цієї базової стратегії є: стратегія вертикальної інтеграції; стратегія зворотної інтеграції; стратегія горизонтальної диверсифікації; стратегія конгломератної диверсифікації. Фінансова стратегія в цьому випадку носить найбільш складний характер за рахунок необхідності забезпечення високих темпів розвитку фінансової діяльності, її диверсифікації по різних формах, регіонах і т.п.

Скорочення (або стиснення). Ця операційна стратегія найчастіше обирається підприємствами, що знаходяться на останніх стадіях свого життєвого циклу, а також у стадії фінансової кризи. Вона заснована на принципі «відсікання зайвого», що передбачає скорочення об'єму і асортименту продукції, що випускається, відхід з окремих сегментів ринку і т.п. Основними типами цієї базової стратегії є: стратегія скорочення структур; стратегія скорочення витрат; стратегія „сбора урожаю”; стратегія ліквідації. Фінансова стратегія підприємства в цих умовах покликана забезпечити ефективне дезінвестування і високу маневреність використання капіталу, що вивільняється, в цілях забезпечення подальшої фінансової стабілізації.

Поєднання (або комбінування). Така операційна стратегія підприємства інтегрує в собі розглянуті різні типи приватних стратегій окремих стратегічних зон господарювання або стратегічних господарських одиниць. Така стратегія характерна для найбільш крупних підприємств (організацій) з широкою галузевою і регіональною диверсифікацією операційної діяльності. Відповідно фінансова стратегія таких підприємств (організацій) диференціюється в розрізі окремих об'єктів стратегічного управління, будучи підпорядкована різним стратегічним цілям їх розвитку.

3. Орієнтація на підприємницький стиль стратегічного управління фінансовою діяльністю.

Основу приростного стилю стратегічного фінансового управління складає постановка стратегічних цілей від досягнутого рівня фінансової діяльності з мінімізацією альтернативності ухвалюваних стратегічних фінансових рішень. Кардинальні зміни напрямів і форм фінансової діяльності здійснюються лише як відгук на зміни операційної стратегії підприємства. Такий стиль стратегічного фінансового управління характерний звичайно для підприємств, що досягли стадії зрілості свого життєвого циклу.

Основу підприємницького стилю стратегічного фінансового управління складає активний пошук ефективних управлінських рішень по всіх напрямках і формах фінансової діяльності. Цей стиль фінансового управління пов'язаний з постійною трансформацією напрямів, форм і методів здійснення фінансової діяльності на всьому шляху до досягнення поставленої стратегічної мети з урахуванням чинників зовнішнього середовища, що змінюються.

У економічній літературі стиль приросту стратегічного фінансового управління розглядається як консервативний, тоді як підприємницький стиль – як агресивний, орієнтований на прискорене зростання. При цьому більшість економістів приходять до висновку, що підприємницький стиль стратегічного фінансового управління найбільшою мірою кореспондує з новою управлінською парадигмою – стратегічним управлінням.

4. Виділення домінантних сфер стратегічного фінансового розвитку.

Цей принцип дозволяє забезпечити ідентифікацію пріоритетних напрямів фінансової діяльності підприємства, що забезпечують успішну

реалізацію її головної цільової функції – зростання ринкової вартості підприємства в довгостроковій перспективі.

Результати досліджень автора показують, що при розробці фінансової стратегії підприємства доцільно виділяти наступні домінуючі сфери (напрями) розвитку фінансової діяльності:

- стратегія формування фінансових ресурсів підприємства. Цілі, завдання і основні стратегічні рішення цієї домінуючої фінансової стратегії повинні бути направлені на фінансове забезпечення реалізації корпоративної стратегії підприємства і відповідно підпорядковані їй.

- стратегія розподілу фінансових ресурсів підприємства. Параметри стратегічного набору цієї домінуючої фінансової стратегії повинні бути, з одного боку направлені на фінансове забезпечення реалізації окремих функціональних стратегій і стратегій господарських одиниць, а з іншою, складати основу формування напрямів інвестиційної діяльності підприємства в стратегічній перспективі.

- стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства. Цілі, завдання і найважливіші стратегічні рішення цієї домінуючої фінансової стратегії повинні бути направлені на формування і підтримку основних параметрів фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку.

- стратегія підвищення якості управління фінансовою діяльністю підприємства. Параметри стратегічного набору цієї домінуючої фінансової стратегії розробляються фінансовими службами підприємства і включаються у вигляді самостійного блоку в корпоративну і окремі функціональні стратегії підприємства.

5. Забезпечення гнучкості фінансової стратегії.

Майбутньому розвитку фінансової діяльності підприємства завжди властива значна невизначеність. Тому практично неможливо зберегти в незмінному вигляді розроблену фінансову стратегію підприємства на всіх стадіях процесу її реалізації. Основою альтернативним стратегічних дій фінансових менеджерів в таких умовах виступає високий рівень гнучкості розробленої фінансової стратегії.

Стратегічна гнучкість є потенційною можливістю підприємства швидко коректувати або розробляти нові стратегічні фінансові рішення за зовнішніх або внутрішніх умов здійснення фінансової діяльності, що змінилися. Вона досягається при такій внутрішньо організаційній координації фінансової діяльності, при якій фінансові ресурси можуть бути легко переведені з одних стратегічних зон господарювання або господарських одиниць в інші. Можливість своєчасного маневрування фінансовими ресурсами досягається за наявності на підприємстві достатнього їх розміру у вигляді страхових резервів і інтегрованого управління цими резервами. Крім того, важливу роль в забезпеченні гнучкості фінансової стратегії грає достатній рівень ліквідності активів і інвестицій підприємства. У цих цілях підприємство може іноді свідомо підтримувати деякі види фінансових інвестицій з низькою прибутковістю, але високим рівнем ліквідності, щоб за рахунок

можливості швидкого реінвестування капіталу забезпечити необхідну стратегічну гнучкість.

6. Забезпечення альтернативності стратегічного фінансового вибору.

У основі стратегічних фінансових рішень повинні лежати активний пошук альтернативних варіантів напрямів, форм і методів здійснення фінансової діяльності, вибір якнайкращих з них, побудова на цій основі загальної фінансової стратегії і формування механізмів ефективної її реалізації. Альтернативність є найважливішою відмінною рисою всієї системи стратегічного управління підприємством і пов'язана зі всіма основними елементами стратегічного фінансового набору – фінансовими цілями, фінансовою політикою по окремих аспектах фінансової діяльності, джерелами формування фінансових ресурсів, стилем і менталітетом фінансового управління і т.п.

7. Використання результатів технологічного прогресу.

Фінансова діяльність є головним механізмом забезпечення впровадження технологічних нововведень, що забезпечують зростання конкурентної позиції підприємства на ринку. Тому реалізація загальних цілей стратегічного розвитку підприємства в значній мірі залежить від того, наскільки його фінансова стратегія відображає досягнуті результати технологічного прогресу і адаптована до швидкого використання нових його результатів.

8. Облік фінансового ризику в процесі ухвалення стратегічних фінансових рішень.

Практично всі основні фінансові рішення, що приймаються в процесі формування фінансової стратегії, в тому або іншому ступені змінюють рівень фінансового ризику. В першу чергу, це пов'язано з вибором напрямів і «фор» фінансової діяльності, формуванням фінансових ресурсів, впровадженням нових організаційних структур управління фінансовою діяльністю. Особливо сильно рівень фінансового ризику зростає в періоди коливань ставки відсотка і зростання інфляції.

9. Орієнтація на професіоналізм менеджерів.

Які б фахівці не притягувалися до розробки окремих параметрів фінансової стратегії підприємства, її реалізацію повинні забезпечувати підготовлені фахівці – фінансові менеджери. Ці менеджери повинні бути ознайомлені з основними принципами стратегічного управління, механізмом управління окремими аспектами фінансової діяльності, володіти методами стратегічного фінансового контролінгу.

10. Забезпечення відповідності фінансової стратегії існуючій організаційній структурі підприємства.

Найважливішою умовою ефективної реалізації фінансової стратегії є відповідні їй зміни організаційної структури управління і організаційної культури. Стратегічні зміни, що передбачаються, в цій області повинні бути складовою частиною параметрів фінансової стратегії, що забезпечують ту, що їй реалізовується.

Розробка основних елементів стратегічного набору у сфері фінансової діяльності підприємства базується на результатах стратегічного фінансового аналізу. Стратегічний фінансовий аналіз є процесом вивчення впливучинників зовнішнього і внутрішнього середовища на результативність здійснення фінансової діяльності підприємства з метою виявлення особливостей і можливих напрямів її розвитку в перспективному періоді.

Кінцевим продуктом стратегічного фінансового аналізу є модель стратегічної фінансової позиції підприємства, яка всесторонньо і комплексно характеризує передумови і можливості його фінансового розвитку в розрізі кожної із стратегічних доміантних сфер фінансової діяльності.

Однією з найважливіших передумов здійснення стратегічного фінансового аналізу є визначення основних його об'єктів. З урахуванням змісту кінцевого його продукту основними інтегрованими об'єктами стратегічного фінансового аналізу є доміантні сфери (напрями) стратегічного фінансового розвитку підприємства. Кожна з таких доміантних сфер повинна бути розділена на окремі сегменти, які з різних сторін характеризують особливості і результати фінансової діяльності підприємства в даному напрямі.

Особливістю здійснення стратегічного фінансового аналізу є те, що він є не тільки ретроспективним, але і прогностичним, тобто оцінює перспективний стан фінансового потенціалу підприємства під впливом можливих змін окремих чинників і умов. Це визначає необхідність використання спеціальних методів проведення такого аналізу, які складають основу його методичного апарату:

Методи стратегічного фінансового аналізу	Область застосування методів		
	Аналіз чинників зовнішнього середовища непрямого впливу	Аналіз чинників зовнішнього середовища безпосереднього впливу	Аналіз чинників внутрішнього фінансового середовища
SWOT-аналіз	+	+	+
PEST-аналіз	+		
SNW-аналіз			+
Портфельний аналіз		+	+
Сценарний аналіз	+	+	+
Експертний аналіз	+	+	+

1. Аналіз чинників зовнішнього середовища непрямого впливу.

Базується на основному методі стратегічного аналізу – SWOT-аналізі. Цей простий у використанні метод дозволяє швидко оцінити стратегічну фінансову позицію підприємства в основних її контурах. В процесі аналізу чинників фінансового середовища цього вигляду виявляються зовнішні сприятливі можливості і погрози для фінансового розвитку підприємства, які генеруються на макрорівні. До сприятливих відносяться такі можливості, які

забезпечують зростання ринкової вартості підприємства, а до погроз – відповідно, перешкоди на шляху цього зростання.

Попередньою умовою здійснення такого аналізу є угруповання чинників зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу п окремим ознакам.

У стратегічному фінансовому аналізі в цих цілях використовується принцип угруповання чинників цього рівня, що розглядається в системі PEST-аналізу (ця система концентрує стратегічний аналіз тільки на чинниках макрорівня). Групи таких чинників розділяють макросередовище функціонування підприємства на наступні чотири її різновиди, що характеризуються аббревіатурою PEST:

P – політико-правове середовище;

E – економічне середовище;

S – соціокультурне середовище;

T – технологічне середовище.

Розглянемо склад найважливіших чинників системи PEST-аналізу, які грають найбільш важливу роль в стратегічному розвитку підприємства.

У політико-правовому середовищі основний вплив на розвиток фінансової діяльності в стратегічній перспективі роблять форми і методи державного регулювання фінансового ринку, фінансової діяльності підприємства, грошового звернення в країні; політика державної підтримки окремих галузей і сфер діяльності; державна політика підготовки висококваліфікованих фахівців; політика залучення і захисту іноземних інвестицій; правові аспекти регулювання процедур фінансової санації і банкрутства підприємств; стандарти фінансової звітності підприємств.

У економічному середовищі найбільш відчутний вплив на стратегічний фінансовий розвиток підприємства роблять темпи економічної динаміки (вимірювані показниками валового внутрішнього продукту і національного доходу); співвідношення параметрів споживання і накопичення використовуваного національного доходу; темпи інфляції; система оподаткування юридичних і фізичних осіб; швидкість грошового звернення; динаміка валютних курсів; динаміка облікової ставки національного банку.

У соціокультурному середовищі на розвиток фінансової діяльності підприємства найбільший вплив надають освітній і культурний рівень працездатного населення; рівень підготовки фахівців у області фінансової діяльності в системі вищої освіти; відношення до здійснюваних ринкових реформ.

У технологічному середовищі найбільший вплив на стратегічний фінансовий розвиток підприємства роблять інновації у сфері технічних засобів управління, фінансових технологій і інструментів.

В процесі оцінки окремих чинників фінансового середовища непрямого впливу рівень їх позитивної («сприятливих можливостей») або негативної («погроз») дії на стратегічний фінансовий розвиток підприємства оцінюється звичайно по п'ятибальній системі (з позначенням сприятливих можливостей знакам «+», а погроз – знаком «-»). Така факторна оцінка проводиться по кожному з сегментів окремих домінантних сфер (напрямів) стратегічного

фінансового розвитку підприємства. Враховуючи, що частина чинників зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу характеризується високим ступенем невизначеності розвитку, система SWOT-аналізу і PEST-аналізу може доповнюватися оцінкою методами сценарного (у варіантах «песимістичного», «реалістичного» або «оптимістичного» прогнозу) або експертного стратегічного фінансового аналізу.

За наслідками оцінки найважливіших чинників зовнішнього фінансового середовища складається «матриця можливостей і погроз».

2. Аналіз чинників зовнішнього середовища безпосереднього впливу.

Також базується на SWOT-аналізі. Попередньою умовою здійснення стратегічного фінансового аналізу по цьому виду середовища функціонування підприємства є угруповання суб'єктів фінансових відносин з підприємством, з одного боку, і виділення основних чинників, що впливають на ефективність цих відносин в стратегічному періоді, з іншою.

Як показують результати проведеного автором дослідження, в процесі стратегічного аналізу чинників зовнішнього фінансового середовища безпосереднього впливу доцільно виділяти наступні шість основних груп суб'єктів фінансових відносин з підприємством:

- постачальники сировини, матеріалів і напівфабрикатів;
- покупці готової продукції;
- кредитори підприємства, що надають різні форми фінансового кредиту;
- інвестори – інституційні і індивідуальні;
- страховики;
- фінансові посередники.

Враховуючи те, що чинники цього виду фінансового середовища носять переважно економічний характер, їх угруповання за системою PEST-аналізу не здійснюється. Економічні чинники індивідуалізуються з урахуванням особливостей фінансових відносин підприємства з вище переліченими контрагентами.

Процедура оцінки окремих чинників фінансового середовища безпосереднього впливу аналогічна оцінці чинників фінансового середовища непрямого впливу, розглянутого раніше. Результати оцінки окремих чинників даного фінансового середовища методами SWOT-аналізу доповнюються при необхідності їх оцінкою методами портфельного (у розрізі портфелів окремих операцій з контрагентами), сценарного або експертного стратегічного фінансового аналізу. За наслідками оцінки найважливіших чинників зовнішнього фінансового середовища безпосереднього впливу складається «матриця можливостей і погроз».

3. Аналіз чинників внутрішнього фінансового середовища.

Покликаний характеризувати не тільки об'єм фінансового потенціалу підприємства, але і ефективність його використання. Дослідження чинників внутрішнього фінансового середовища в процесі розробки фінансової стратегії підприємства традиційно базується на SWOT-аналізі, направленому на виявлення сильних і слабких сторін фінансової діяльності підприємства.

Останніми роками розвиток цього підходу одержав віддзеркалення в SNW-аналізі. Використовуваному виключно при аналізі чинників внутрішнього середовища підприємства. Абревіатура SNW відображає характер позиції підприємства по досліджуваному чиннику:

S – сильна позиція;

N – нейтральна позиція;

W – слабка позиція.

Зіставлення SNW-аналізу і SWOT-аналізу (по характеру оцінки впливу окремих чинників внутрішнього середовища підприємства показує, що система цієї оцінки в SNW-аналізі доповнюється нейтральною позицією (сильна і слабка оцінка позиції властива обом методам). Нейтральна позиція оцінки того або іншого чинника внутрішнього середовища підприємства відповідає, як правило, середньогалузевим його значенням по аналогічних підприємствах. Такий підхід дозволяє розглядати нейтральну позицію того або іншого чинника, що впливає на фінансову діяльність підприємства, як критерій мінімально необхідного стратегічного його стану.

Систему досліджуваних чинників внутрішнього фінансового середовища кожне підприємство формує самостійно з урахуванням специфіки своєї фінансової діяльності.

Модель стратегічної фінансової позиції підприємства базується на результатах оцінки окремих чинників в процесі SWOT-аналізу і SNW-аналізу (з поглибленням окремих оцінок в процесі використання інших методів стратегічного аналізу). У цій моделі повинні бути представлені всі сегменти кожної з домінантних сфер (напрямів) фінансового розвитку підприємства. Для інтеграції оцінок по домінанті в цілому, чинникам окремих сегментів може бути привласнений відповідна «вага», чинники кожного сегменту розташовуються по ступеню їх впливу на майбутній фінансовий розвиток підприємства.

2. Оцінка фінансової стратегії і управління її реалізацією

Оцінка розробленої фінансової стратегії є аналітичним процесом, що дозволяє відповісти на питання про те, чи приведе розроблена фінансова стратегія (представлена у формі комплексної програми стратегічного фінансового розвитку підприємства) до досягнення підприємством своїх фінансових цілей в умовах можливих змін чинників зовнішнього фінансового середовища. Процес такої оцінки здійснюється як фінансовими менеджерами підприємства, так і привернутими експертами.

1. Узгодженість фінансової стратегії підприємства з його базовою корпоративною стратегією. В процесі такої оцінки виявляється ступінь узгодженості цілей і етапів реалізації цих стратегій; визначається, в якому ступені базова корпоративна стратегія підприємства може бути підтримана його фінансовою стратегією; чи синхронні стратегічні рішення цих стратегій в розрізі стратегічних об'єктів підприємства – стратегічних зон господарювання стратегічних господарських одиниць.

2. Узгодженість фінансової стратегії підприємства з передбачуваними змінами зовнішнього фінансового середовища. В процесі цієї оцінки визначається, наскільки розроблена фінансова стратегія відповідає прогнозованому розвитку економіки країни і змінам кон'юнктури фінансового ринку в розрізі окремих його сегментів; у якому ступені можливості і погрози, що генеруються зовнішнім фінансовим середовищем, відбиті моделлю стратегічної фінансової позиції підприємства; чи правильно відбита цією моделлю можлива варіація коливання чинників зовнішнього середовища (ступінь її нестабільності).

3. Узгодженість фінансової стратегії підприємства з його внутрішнім потенціалом. Така оцінка дозволяє визначити, наскільки об'єми, напрями і форми фінансової стратегії взаємозв'язані з можливостями формування внутрішніх фінансових ресурсів, кваліфікацією фінансових менеджерів, організаційною структурою управління фінансовою діяльністю, організаційною культурою фінансових менеджерів і іншими параметрами внутрішнього фінансового потенціалу підприємства.

4. Внутрішня збалансованість параметрів фінансової стратегії. При проведенні такої оцінки визначається наскільки узгоджуються між собою окремі цілі і цільові стратегічні нормативи майбутньої фінансової діяльності; наскільки ці цілі і нормативи кореспондують із змістом фінансової політики по окремих аспектах фінансової діяльності; наскільки узгоджені між собою по напрямках і в часі заходи щодо забезпечення реалізації фінансової стратегії.

5. Реалізовується фінансової стратегії. В процесі такої оцінки в першу чергу розглядаються потенційні можливості підприємстві у формуванні необхідного об'єму фінансових ресурсів зі всіх джерел і у всіх формах; наскільки технологічні вибрані для реалізації інвестиційні проекти; чи є на фінансовому ринку достатній перелік фінансових інструментів, що забезпечують формування ефективного інвестиційного портфеля; які організаційні і технічні можливості успішної реалізації вибраної фінансової стратегії.

6. Прийнятність рівня ризиків, пов'язаних з реалізацією фінансової стратегії. В процесі такої оцінки необхідно визначити, наскільки рівень прогнозованих фінансових ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства, забезпечує достатню фінансову рівновагу в процесі його розвитку і відповідає фінансовому менталітету його власників і відповідальних фінансових менеджерів. Крім того, необхідно оцінити, наскільки рівень цих ризиків допустимий для фінансової діяльності даного підприємства з позицій можливого розміру фінансових втрат і генерування загрози банкрутства.

7. Економічна ефективність реалізації фінансової стратегії. Оцінка економічної ефективності фінансової стратегії здійснюється, перш за все, на основі прогнозних розрахунків раніше розглянутої системи основних фінансових коефіцієнтів і заданих цільових стратегічних нормативів, зіставлених з базовим їх рівнем.

У зарубіжній практиці фінансового менеджменту при оцінці економічної ефективності реалізації фінансової стратегії достатньо широко

використовується метод бенчмаркінга, в основі якого лежить порівняльна оцінка цільових стратегічних фінансових нормативів з аналогічними показниками підприємства, що є лідером в даній галузі за наслідками фінансової діяльності. За наявності такої інформації цей метод порівняльної оцінки може бути використаний і у вітчизняній практиці.

8. Позаекономічна ефективність реалізації фінансової стратегії. В процесі такої оцінки враховуються зростання ділової репутації підприємства, підвищення рівня керованості фінансовою діяльністю структурних його підрозділів; підвищення рівня матеріальної і соціальної задоволеності фінансових менеджерів (за рахунок ефективної системи їх матеріального стимулювання за результати фінансової діяльності; вищого рівня технічного оснащення їх робочих місць і т.п.).

При позитивних результатах оцінки розробленої фінансової стратегії, (представленої у формі комплексної програми фінансового розвитку підприємства), відповідних вибраним критеріям і фінансовій філософії, вона приймається підприємством до реалізації.