

**Л.И.Донец**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры прикладной экономики  
Донецкого национального университета экономики  
и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Украина*

**Н.Г. Романенко**

*старший преподаватель кафедры прикладной экономики  
Донецкого национального университета экономики  
и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Украина*

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ЭКОНОМИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Экономическое управление торговым предприятием представляет собой совокупность способов и методов воздействия на его деятельность с целью достижения оптимальных финансово-хозяйственных результатов путем соизмерения реальных и необходимых ресурсных возможностей торгового предприятия. Финансовая деятельность, как один из видов деятельности торгового предприятия, является объектом экономического управления.

Экономическое управление финансовой деятельностью торгового предприятия обусловлено, прежде всего, ее характерными особенностями и функциональным назначением. Эта деятельность, с одной стороны, обеспечивает финансовую ситуацию, отражающую финансовую устойчивость торгового предприятия, а с другой стороны, регулируется в зависимости от финансовой устойчивости данного предприятия на конкретный момент анализируемого периода. Двойственность функционального назначения финансовой деятельности торгового предприятия требует реализации комплексного стратегического подхода при обосновании хозяйственных решений.

Под стратегией принято понимать обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей и распределение ресурсов предприятия. По сути, она представляет собой набор действий и решений, предпринимаемых руководством предприятия, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь торговому предприятию достичь своих целей.

Стратегии любого предприятия состоит в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, обеспечивающих ему высокую рентабельность. Несмотря на то, что базовая цель функционирующих на рынке торговых предприятий одинакова (получение прибыли), не существует единой стратегии для ее достижения, которая была бы приемлема для всех предприятий. Процесс создания стратегии зависит от позиции торгового предприятия на рынке, динамики его развития, его потенциала, поведения конкурентов, характеристик реализуемых им товаров и других факторов микро- и макросреды среды функционирования.

Использование стратегического подхода позволяет предприятию свое-

временно осуществлять планирование, реализацию и контроль за товарными, информационными и финансовыми потоками; гибко реагировать на изменения, происходящие на целевом рынке и разрабатывать своевременные мероприятия по адаптации к ним. В зависимости от общеэкономического состояния торгового предприятия, его миссии, целей и задач различают три вида базовых стратегий: стратегия выживания, стратегия стабилизации, стратегия роста.

Стратегия выживания – исключительно защитная стратегия, применяемая в условиях глубокого кризиса экономической деятельности торгового предприятия, когда оно пребывает на грани банкротства. Основная цель данной стратегии заключается в выходе с кризисного состояния путем пересмотра всего комплекса мероприятий и способов решения поставленных задач предприятия.

Стратегия стабилизации используется при условии быстрого или неожиданного падения базовых показателей финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия или при условии, когда развитие торгового предприятия имеет колеблющийся характер. Эта стратегия предусматривает выравнивание показателей финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия с их последующим повышением и переход к стратегии роста.

Стратегия роста предусматривает рост объемов продаж, прибыли, капитала и других показателей финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия. Данная стратегия имеет свои разновидности: интенсивного роста, интеграционного роста и стратегию диверсификации.

Процесс выработки стратегии считается сердцевиной экономического управления. Определение стратегии — это не составление плана действий. Определение стратегии — это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п. Стратегия определяет основное направление развития предприятия, она должна быть отражена в плане, предназначенном для того чтобы обеспечить осуществление миссии – главной цели организации и достижению других ее целей.

Общая (генеральная) стратегия развития торгового предприятия связана с его деятельностью в целом, с использованием всех видов ресурсов и ориентирована на выполнение его главной цели. Функциональные (вспомогательные) виды стратегий обеспечивают реализацию генеральной стратегии предприятия по отдельным направлениям его деятельности (маркетинговая, финансовая, производственная и т.д.), видам деятельности: стратегия основной деятельности в торговле, например, связанная с реализацией товаров и обслуживанием покупателей, стратегия развития товарооборота; стратегия неторговой деятельности – ремонтно-строительной, транспортной, производственной и т.д.; стратегия формирования и использования трудовых ресурсов, материально-технической базы, финансовых ресурсов и т.д.

Современная концепция стратегического управления – это концепция эффективного экономического управления торговым предприятием, обеспечивающая ему долгосрочное существование в условиях рынка. Стратегиче-

ское управление позволяет торговому предприятию одновременно применять несколько стратегий. Каждому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия более оптимального управленческого решения.

Финансовая стратегия торгового предприятия выполняет двойную функцию в процессе его экономического управления (рис.1) и направлена на выполнение трех целей:

- ◆ обеспечение предприятия необходимыми денежными средствами;
- ◆ повышение рентабельности и получение максимальной прибыли;
- ◆ удовлетворение материальных и социальных потребностей работников предприятия и его собственников.

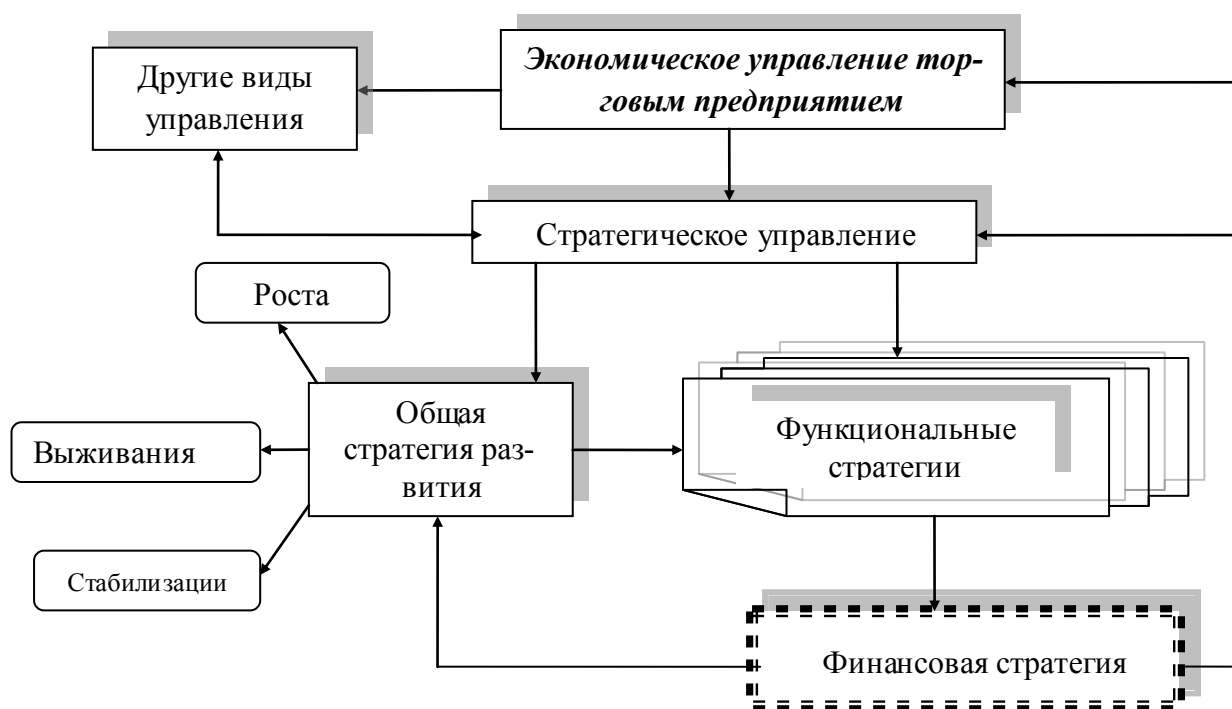


Рисунок 1 – Финансовая стратегия в системе стратегического управления торговым предприятием

Финансовая стратегия торгового предприятия выполняет ряд функций, а именно:

- централизация финансовых ресурсов, обеспечивающая торговому предприятию их концентрацию на основных направлениях деятельности;
- финансовое планирование, определяющее на перспективу все поступления денежных средств торгового предприятия и основные направления их расходования;
- формирование финансовых резервов, обеспечивающих устойчивую работу торгового предприятия в условиях возможных колебаний рыночной конъюнктуры;

- выполнение финансовых обязательств перед кредиторами.

Одним из основных инструментов стратегического подхода к экономическому управлению финансовой деятельностью торгового предприятия является стратегический анализ. Комплексный стратегический экономический анализ финансовой деятельности торгового предприятия позволяет определить пропорции его финансово-хозяйственной деятельности и эффективность стоимостных характеристик этих пропорций, выработать стратегию и тактику поведения на рынке.

В предложенной схеме бизнес-диагностики финансовой деятельности торгового предприятия выделены количественный и качественный аспекты.

Количественный аспект основан на сравнительном анализе актива и пассива баланса торгового предприятия. Качественный аспект предусматривает анализ факторов, обеспечивающих финансовую деятельность торгового предприятия, анализ рейтинговой оценки коммерческих банков на кредитном рынке, анализ привлекательности коммерческого банка для торгового предприятия, анализ финансовой деятельности на основе балльных оценок различных показателей с последующим их интегрированием.

Для принятия управленческих решений, связанных с вопросами финансовой деятельности торгового предприятия рекомендовано использовать анализ относительных показателей финансового состояния торгового предприятия, особенность которого состоит в сравнении их значений с базисными величинами, а также в изучении их динамики за отчетный период и за ряд лет. В качестве базисных величин используются среднеотраслевые значения показателей, показатели наиболее удачливых конкурентов, усредненные по временному ряду значения показателей данного торгового предприятия, относящихся к прошлым благоприятным с точки зрения финансового состояния периодам.

Кроме того, в качестве базы для сравнения рекомендуется использовать теоретически обоснованные или полученные в результате статистических исследований (или экспертных опросов) величины, характеризующие оптимальные или критические, с точки зрения устойчивости финансового состояния, значения относительных показателей. Такие величины фактически выполняют роль нормативов для относительных показателей.

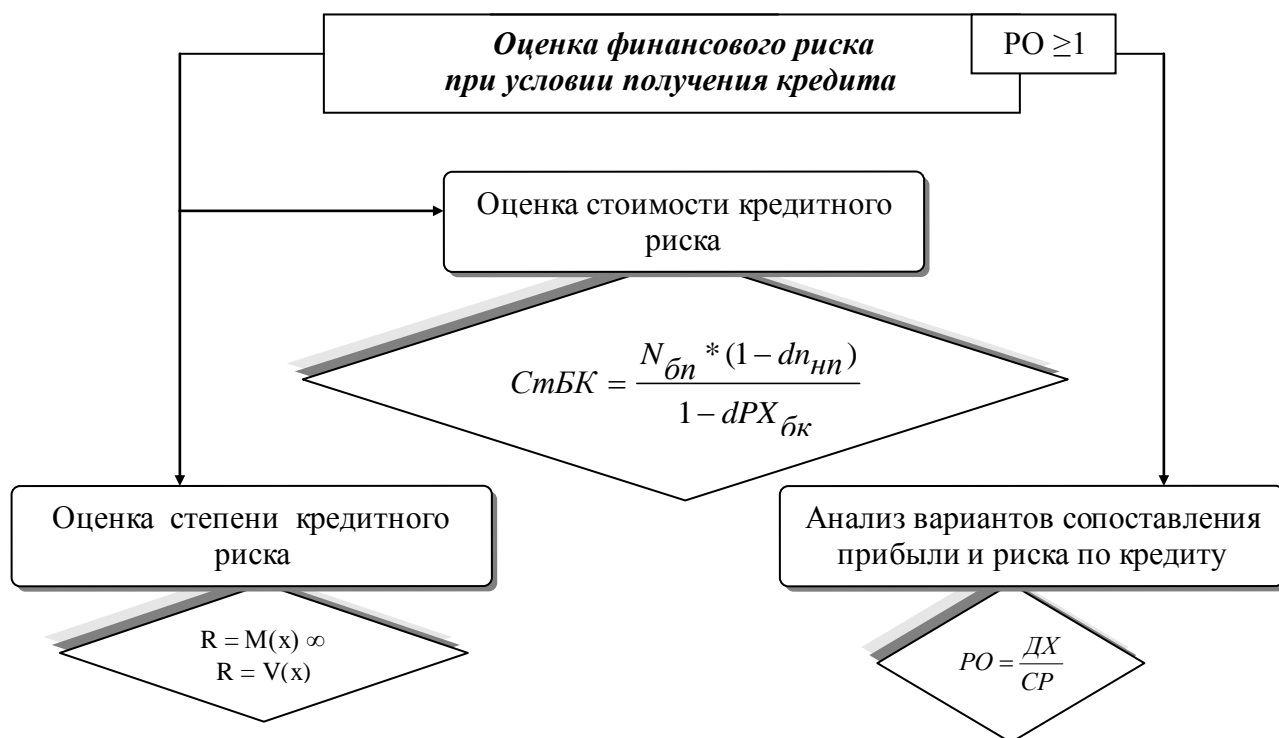
Поскольку финансовая деятельность торгового предприятия выступает одним из способов, обеспечивающих формирование финансовых ресурсов путем сотрудничества с коммерческими банками, то формулирование стратегии предложено начать с другой отправной точки – анализа кредитного рынка. Затем, используя полученные результаты финансового анализа и оценки финансовых рисков, определяют внутрифирменные цели для формулирования финансовой стратегии.

В случае, когда для торгового предприятия приоритетной является задача увеличения денежных средств, разработка финансовой стратегии рассматривается как самостоятельная составляющая стратегического плана на данном этапе развития предприятия.

Финансовая стратегия связана с административной стратегией, т.к. ее и

развитие действий, требуемых административной стратегией, нуждаются в стратегическом бюджете, который в свою очередь зависит от возможностей финансирования, сформулированных в финансовой стратегии.

Поскольку кредитная деятельность торгового предприятия связана с движением денежных потоков на финансовом рынке, то, следовательно, одним из условий экономического управления этим видом деятельности является наличие финансовых рисков. Рекомендуемый алгоритм расчетов по оценке финансового риска при условии получения кредита торговым предприятием представлена на рисунке 2.



где, СтБК – стоимость привлечения банковского кредита; Nбп – размер процентов за кредит, уплачиваемых торговым предприятием за использование заемного капитала; дп<sub>пп</sub> – ставка налога на прибыль; dPXбк – уровень расходов по привлечению банковского кредита к его сумме; PO – риск-отдача; DX – доход при условии получения кредита; CP – стоимость кредитного риска

Рисунок 2 – Алгоритм оценки финансового риска при условии получения кредита торговым предприятием

При оценке уровня финансового риска предложено использовать меру и степень риска. В качестве меры риска принимается математическое ожидание случайной величины, связанной с погашением кредита. В качестве степени риска (мера возможного расхождения с прогнозными значениями) принимается среднеквадратическое отклонение величины, определяемой суммой погашения кредита.

При выборе приемов управления финансовым риском часто используется какой-то определенный стереотип, который складывается из опыта и знаний финансового менеджера в процессе его работы и служит основой автоматических навыков в работе. При отсутствии типовых ситуаций финансовый менеджер должен переходить от стереотипных решений к поискам

оптимальных, приемлемых для себя рискованных решений.

Стоимость финансового риска предложено оценивать посредством определения стоимости банковского кредита. Для анализа вариантов сопоставления прибыли и риска по кредиту рекомендовано использовать принцип сопоставления ожидаемого дохода при условии получения кредита со стоимостью кредитного риска. Количественно степень данного соотношения предложено осуществлять при помощи коэффициента риск-отдачи.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

Стратегический подход к экономическому управлению финансовой деятельностью торгового предприятия даёт возможность сформировать оптимальную структуру баланса и минимизировать риск, связанный со значительными колебаниями параметров финансового рынка. При этом баланс рассматривается не только как отчётная форма, а и как генератор доходов и расходов торгового предприятия – то есть как объект активного управления, параметрами которого являются прибыльность и уровень риска.

Формирование финансовой стратегии торгового предприятия требует четкого определения реалистических характеристик внешних условий, на которые направлена эта стратегия; четкого представления об источниках финансовых ресурсов, рынках сбыта, ситуации в конкуренции, экономических предпосылках и ограничениях.

Для оптимизации экономического управления финансовой деятельностью торгового предприятия необходимым является наличие системы действий и операций, направленных на минимизацию его экономических рисков, повышение эффективности использования кредитных средств и, как следствие, повышение его экономической рентабельности.

### **Литература**

1. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта.-2-е изд., доп.- М.: Финансы и статистика, 2000.-208 с.
2. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2002. - 336с.
3. Виноградська А.М. Комерційне підприємство: сучасний стан, стратегії розвитку: Монографія. – К.: Центр навч. літ., 2004. – 807 с.
4. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях / О.Н.Волкова.-М.: Финансы и статистика, 2005.- 268с.
5. Зозуля П.В. Управление финансово-кредитной деятельностью предприятия // Сб науч.трудов ИЭП НАН Украины.- Донецк: ИЭП НАН Украины.- 2004.- С.131-136.