

تطوير الاستراتيجية المالية للشركة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة

<https://doi.org/10.29124/kjeas.1547.2>

م. د. نورس صاحب خليل⁽²⁾

nawrs_h@uowasit.edu.iq

جامعة واسط/كلية الإدارة و الاقتصاد

أ. د. فاليري ايفان وفيش براتسيف⁽⁴⁾

الجامعة الروسية للاقتصاد/كلية المالية و الاقتصاد

Brattseff.val@yandex.ru

م. داليا عبد الحسين أحمد⁽¹⁾

Dahlia.a. Ahmed @uotechnology.edu.iq

الجامعة التكنولوجية / قسم هندسة الإنتاج و المعادن

م. د. مصطفى علي إبراهيم⁽³⁾

الجامعة التكنولوجية / قسم هندسة الإنتاج و المعادن

mustafa.a.ibrahim@uotechnology.edu.iq

المستخلص : يوضّح البحث الأسس الجوهرية و الاستراتيجية المالية و مدى التعقيد لإيجاد و تحديد مفهوم واضح و صريح ممكن أن يُعتمد عليه لتحقيق التنمية المستدامة ، و ذلك من خلال استعمال الأساليب العملية والنظم والآلية المستعملة لغرض تكوين صورة كاملة للاستراتيجية المالية للشركة. ويُنمَّ إعطاء تفسير معمم "للاستراتيجية المالية". بعد أن تمَّ إجراء تقويم نقدي للأدوات المنهجية الحالية لتشكيل وتنفيذ استراتيجية مالية ، وتمَّ اقتراح نهج من قبل الباحثين بناءً على مزيج من نموذج Du Pont ومصفوفة BCG.

الكلمات الأساس: الاستراتيجية المالية ، منهجية التطوير ، البيئة الخارجية ، الموارد المالية، السياسة المالية.

Abstract: The study unravels the complexities of fundamentals and financial strategies, and by using practical methods, systems and mechanisms to find and define a clear and unambiguous concept that can encompass them, to create a complete picture concept. A broad interpretation of "financial strategy" is given. After a critical evaluation of existing methodological tools for formulating and implementing financial strategies, the researchers propose an approach based on a combination of the DuPont model and the BCG matrix.

Keywords: financial strategy, development methodology, external environment, financial resources, financial policy.

المقدمة :

في المرحلة الحالية التي يعيشها العالم من تحولات وتغيرات سريعة وتحديات مستمرة ، يُدرك عدد متزايد من المؤسسات الحاجة إلى إدارة واعية طويلة الأجل للأنشطة المالية على أساس منهجية علمية للتنبؤ بتوجهاتها وأشكالها ، والتكيف مع الأهداف العامة لتطوير المشاريع والظروف المتغيرة للمالية في البيئة الخارجية وأداة فعالة للإدارة طويلة الأجل للنشاط المالي للمؤسسة، التي تخضع لتنفيذ أهداف تنميتها العامة في سياق التغيرات المهمة المستمرة في طبيعة الاقتصاد الكلي، ونظام تنظيم الدولة لعمليات السوق، وظروف السوق المالي وما يرتبط بها من عدم اليقين. لذلك يتوجب وضع الاستراتيجية المالية التي تساعد الشركات في مواكبة هذه الظروف والاستمرار والنجاح في العمل .

يعتمد تطوير الاستراتيجية المالية للمؤسسة في المرحلة الحالية على المبادئ المنهجية لمفهوم الإدارة الجديدة - "الإدارة الاستراتيجية" - الذي تم إدخاله بنشاط منذ أوائل السبعينيات في الشركات في الولايات المتحدة ، ومعظم دول أوروبا الغربية. يعكس مفهوم الإدارة الاستراتيجية موقعا استراتيجيا واضحا للمؤسسة (بما في ذلك مركزها المالي) ، معروضا في نظام مبادئ عملها وأهدافها، وآلية التفاعل بين موضوع الإدارة ، وطبيعة العلاقة بين عناصر الهيكل الاقتصادي والتنظيمي وأشكال تكيفها مع الظروف البيئية المتغيرة.

لذلك لقد لعب دورا مهما في نموذج الإدارة الاستراتيجية من خلال التمييز بين أنواع استراتيجيات تطوير المؤسسة وفقا لمستوياتها في نظام هذه الإدارة. هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الاستراتيجيات: استراتيجية الشركة (تحديد آفاق تطوير المنظمة ككلها) ، واستراتيجيات وحدات الأعمال الفردية (وحدات الأعمال) التي تهدف إلى (توفير مزايا تنافسية لمجموعة معينة ، نوع العمل ، وزيادة ربحيته) ، استراتيجيات وظيفية تتشكل حسب الأنواع الرئيسية لأنشطة الشركة.

المبحث الأول ... منهجية البحث.

أولاً ... مشكلة البحث.

نظراً لوجود إشكالات مالية تتعرض لها أغلب الشركات؛ بسبب المرحلة الحالية التي تمرُّ بها أغلب دول العالم المتمثلة: بالتقلبات السريعة ، والأزمات ، والتحديات المستمرة، والتي تؤثر في إدارة سيولتها المالية واتخاذ الاستراتيجية الملائمة . لذلك فإن مشكلة البحث ممكن صياغتها من خلال طرح السؤال الآتي : ما الدور الذي تُسهم فيه الاستراتيجية المالية في تطوير بيئة الأعمال واستدامتها في الشركات المالية و التجارية ؟

ثانياً ... أهمية البحث.

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط الآتية :

- إبراز دور الاستراتيجية المالية في تطوير الشركات.
- دقة موضوع البحث (الاستراتيجية المالية) وأهميتها في استدامة النمو المالي والاقتصادي للشركات.
- فلة الدراسات التي تتحدث عن السياسات الاستراتيجية المالية للشركات .

ثالثاً ... أهداف البحث .

من خلال مراجعة البحوث اللازمة لدراسة المادة ، والذي يوضح لنا كيفية التعامل مع موضوع البحث ، يمكننا وضع رؤية لأهداف البحث ، والتي يمكن التعبير عنها بالطرائق الآتية:

- 1- توضيح دور الاستراتيجية المالية في بناء مستقبل شركة الأعمال.
- 2- بناء كيان معرفي في شركات الأعمال حول أهمية التفكير الاستراتيجي في السياسة المالية في المستقبل.
- 3- بيان بأهمية الاستراتيجية المالية في تكوين شركة تجارية.

المبحث الثاني ... الإطار النظري

أولاً... مفهوم الاستراتيجية المالية

يُتَمَّ تفسير مفهوم "الاستراتيجية المالية" بشكل غامض في الأدبيات الاقتصادية. وتقدّم Lisovskaya استراتيجية مالية كنظام للقرارات طويلة الأجل؛ لجذب الموارد المالية واستعمالها، وضمان الأمن المالي (بما في ذلك الجانب الضريبي)، وبناء نظام إدارة مالية فعال (Zagorsky:2005:P286). ويعتقد Ilysheva أن الاستراتيجية المالية تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل وفقاً لرسالتها من خلال تكوين الموارد المالية واستعمالها، أي إدارة التدفقات المالية للمنظمة، وذلك في المقام الأول لضمان القدرة التنافسية للمؤسسة. (Van Horn:2001:P 987)، إذ تمّ وضع المفهوم في إطار الاستراتيجية المالية نظام الأهداف طويلة المدى للنشاط المالي للمؤسسة، والتي تحددها الأهداف العامة لسياستها التنموية والمالية ، ونظام الأساليب والوسائل والآليات التنظيمية والأدوات لتحقيقها من خلال الفاعلية في إدارة عمليات تكوين الموارد المالية وتوزيعها واستعمالها، وكذلك العلاقات المالية للمؤسسة في ظروف عدم استقرار العوامل البيئية ومحدودية الموارد. (Blank:2004:P524).

لذا من وجهة نظرنا نعتقد أن مفهوم "الاستراتيجية" أوسع وأكثر جوهرية من مفهوم "السياسة". ومن ثمّ، يمكن للسياسة المالية أن تكون أداة لتنفيذ الاستراتيجية المالية ، ولكن ليس مصدرها الأساس. و خلاصة ما تقدّم ، يرى الباحثون من التعريف المذكور أنفاً للاستراتيجية المالية ، أن يُقترح فهم الاستراتيجية المالية للشركة كنموذج متعدد العوامل للإجراءات والتدابير اللازمة لتحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل ، وضمان التطور التنافسي من خلال الإدارة الفعالة للموارد المالية و تنسيق التدفقات النقدية.

وعند وضع استراتيجية مالية ، نوصي بتسليط الضوء على المجالات ذات الأولوية الآتية لتطوير الأنشطة المالية التي تهدف إلى تحقيق الهدف الرئيس للاستراتيجية المالية:

- تكوين الموارد المالية للمشروع.
- اختيار اتجاهات النشاط الاستثماري.
- ضمان التوازن المالي للمنشأة.

ثانياً... أهداف الاستراتيجية المالية .

الأهداف الاستراتيجية للشركة هي المعايير المطلوبة للوضع المالي الاستراتيجي النهائي الموصوف في شكل رسمي ، مما يسمح لك بتوجيه أنشطتها على المدى الطويل وتقويم النتائج. أفضل خيار لتقديم أهداف الاستراتيجية المالية هو "شجرة الهدف" ، التي تم إنشاؤها من خلال أهداف متتالية في مجالات معينة من الإدارة المالية للأعمال (Zagorsky:2005:P286):

• أهداف المستوى الأول هو الهدف الرئيس للاستراتيجية المالية ، وهو تعظيم قيمة الشركة ، مما يعود بالفائدة على أصحاب المصلحة جميعاً (Davydova:2004:P 6).

• أهداف المستوى الثاني- الأهداف الرئيسة لكل اتجاه من اتجاهات الاستراتيجية المالية التي تضمن وتدعم بشكل مباشر تحقيق الهدف الرئيس: (نمو الإيرادات ، وتقليل التكلفة ، وتحسين هيكل رأس المال ، ونمو التدفق النقدي ، والعائد على الأصول / رأس المال المستثمر ، وما إلى ذلك).

• أهداف المستوى الثالث - أهداف ذات نطاق وأهمية أصغر، و ذات طابع محلي ، والغرض الرئيس منها هو ضمان تنفيذ أهداف المستوى الثاني مما يساعد نظام تحديد الأهداف، هذا في تفصيل الأهداف وتحديد المهام في كل مستوى من مستويات الإدارة. ويمكن تسمية أهداف المستوى الأول بالأهداف العامة للاستراتيجية المالية ، وتكون أهداف المستويين الثاني والثالث عملية.

وفقاً للباحثين عند تشكيل استراتيجية مالية كنموذج متعدد العوامل لإدارة الشركة ، من الضروري: مراعاة مرحلة دورة الحياة في مراحل مختلفة من دورة حياة الشركات ، وإعطاء أولوية للأهداف المالية الاستراتيجية ، و درجة النشاط الاستثماري ، وشدة جذب واستعمال الموارد المالية ، واتجاه توزيع الأرباح ، وإمكانية الاستثمار الاجتماعي وكذلك مستوى المخاطر أنواعها (Karatiev:2003:P 422). الهدف الرئيس للاستراتيجية المالية في مرحلة الاستحقاق هو الحفاظ على مستوى الربح المحقق . يمكن تحقيق ذلك من خلال: تسريع معدل دوران رأس المال العامل ، والإدارة الفعالة للتكلفة وتحسين الضرائب ، والتفاعل الوثيق للاستراتيجية المالية مع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى: (الإنتاج ، والتسويق ، والمبيعات ، وما إلى ذلك). على سبيل المثال، يمكن تحقيق خفض في تكاليف الإنتاج من خلال زيادة إنتاجية العمالة ، والاستعمال الاقتصادي للمواد الخام ، والمواد ، والكهرباء ، والوقود ، وزيادة كفاءة استعمال المعدات ، ومنع التكاليف غير الإنتاجية.

ثالثاً... وظائف الاستراتيجية المالية و مهامها .

إن جوهر الاستراتيجية المالية يمكن في وظائفها المحددة ، والتي من خلالها تم تحديد وظائف تمويل المؤسسة وإدارتها الاستراتيجية بعد أن تم تحليلها وفق معايير الشركة ومحدداتها.

1 - الوظيفة التنظيمية تتمثل في تزويد عملية تطوير وتنفيذ الاستراتيجية المالية بما يلزم من العمالة والموارد الفكرية ووسائل العمل ، في تنسيق أعمال الإدارات والأشخاص المهتمين ، وتحفيز الموظفين، وتشجيعهم ، ومعايبتهم ، ومراقبة أنشطتهم.

2. وظيفة توفير الموارد تتمثل في تزويد المؤسسة في الوقت المناسب بالموارد المالية اللازمة للعمل ، والتنبؤ والتخطيط لإيصالاتها ، وإيجاد التركيبة المثلى لمصادر جذبها.
3. وظيفة التوزيع تتمثل في التنبؤ والتخطيط لتوقيت الاستثمارات و حجمها ، والمصروفات الأخرى ، والبحث المسبق عن أهداف استثمار رأس المال (Van Horn:2001:P 987).
4. وظيفة المعلومات تتمثل في مركزية المعلومات الواردة و تنظيمها و معالجتها وتشكيل توصيات على أساسها لتنظيم الأنشطة المالية والإنتاجية والتسويقية للمؤسسة، فضلاً عن وضع مقترحات لمجالات النشاط الاستراتيجي.
5. وظيفة مكافحة الأزمات تتمثل في: الاكتشاف المبكر ، والتنبؤ ، والوقاية من المخاطر المختلفة للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة ، وهو الانسحاب الأكثر فعالية للمنظمة من الأزمات المالية.
6. تتمثل وظيفة التحسين في ضمان فعالية الاستثمارات وجذب الموارد المالية لتحقيق تأثير تآزري.
7. الوظيفة التكيفية تتمثل في التكيف المستمر للاستراتيجية المالية مع الظروف المتغيرة للبيئة الخارجية والداخلية من أجل استعمال الفرص الجديدة وحماية المؤسسة من التهديدات المحددة حديثاً.
8. تتمثل وظيفة الرقابة في دراسة الاتجاهات في تطوير استراتيجية مالية و تنفيذها، وتحديد العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر سلباً على عملية الإدارة الاستراتيجية ووضع مقترحات للقضاء عليها أو تسوية تأثيرها. (Van Horn:2001:P 987)

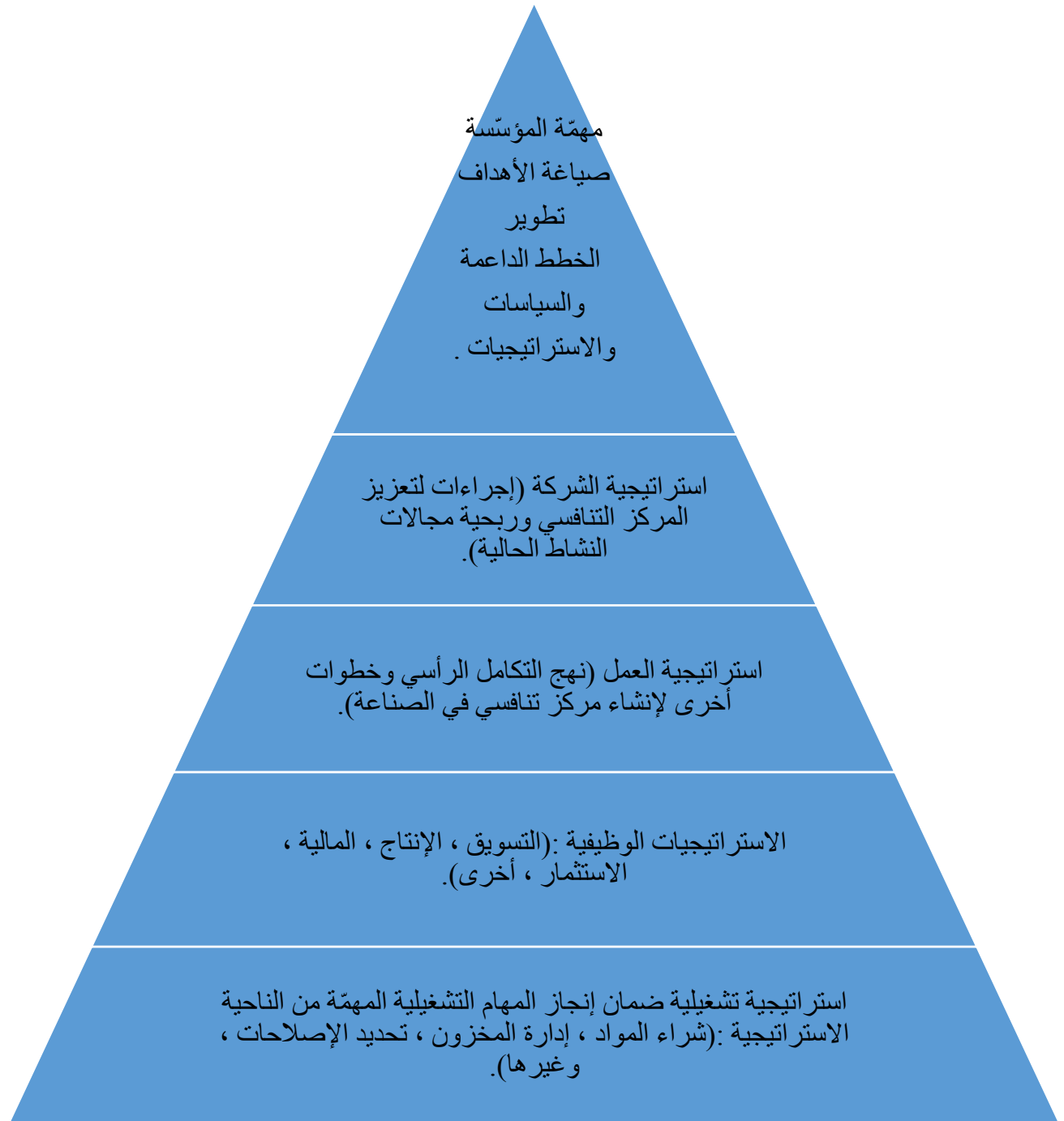
يوضح اختيار هذه العناصر تشكيل أربعة أنواع من الإجراءات في تطوير استراتيجية الشركة.

أولاً : إجراءات لتحقيق التنوع، ويحدّد هذا الجانب من استراتيجية الشركة في ما إذا كان التنوع سيقصر على عدد قليل من الصناعات ، أو سينتشر في العديد من الصناعات ، ممّا سيحدّد الوضع المستقبلي للشركة في كلّ من الصناعات المستهدفة.

ثانياً : تحسين الأداء العام في تلك الصناعات التي تعمل فيها الشركة بالفعل، مع تحديد موقف الشركة في الصناعات المختارة. تركز استراتيجية الشركة على تحسين العمل في مجالات الشركة جميعها. يجب اتّخاذ القرارات فيما يتعلّق بتعزيز المركز التنافسي على المدى الطويل وربحية المؤسسات التي يثمّ استثمار الأموال فيها.

ثالثاً : من الضروري إيجاد طرائق للحصول على تأثير تآزري بين وحدات الأعمال ذات الصلة وتحويلها إلى ميزة تنافسية، ومن ثمّ ، كلّما زادت قوة ارتباط الشركة بين مجالات النشاط المختلفة ، زادت فرصة الجهود المشتركة وتحقيق المزايا التنافسية.

رابعاً : تحديد أولويات الاستثمار ، وتحويل موارد الشركة إلى أكثر المجالات الواعدة. تختلف مجالات نشاط الشركات المتنوّعة عن بعضها البعض من حيث الاستثمار الإضافي للأموال ، لذلك يحتاج رئيس الشركة إلى ترتيب جاذبية الاستثمار في مجالات النشاط المختلفة للتوزيع في أكثر المجالات الواعدة.



الشكل رقم 1. مكانة الاستراتيجية المالية في المجموعة الاستراتيجية للمشروع

الشكل : من إعداد الباحثين .

تتضمن مجموعة الاستراتيجيات الوظيفية: التسويق ، الإنتاج ، التمويل ، الاستثمار ، والتي يجب أن تكون منسقة ومتراصة بشكل واضح.

يتم إكمال النموذج في الشكل (1) من خلال استراتيجية تشغيل المجموعة الخاصة بالشركة. في هذه المجموعة ، يتم تحديد العناصر التي تجعل من الممكن ضمان إنجاز المهام التشغيلية المهمة استراتيجيا، التي جعلت التحولات من الممكن

تخليها أكثر وضوحاً وبصرياً لتطوير أحد الاتجاهات الرئيسية للشركة - تطوير استراتيجية ، وكذلك بناء هرم استراتيجي - في أي تسلسل يجب أن يكون تطوير استراتيجية الشركة يتم تنفيذها.

مع الأخذ في الحسبان مكان الاستراتيجية المالية في المجموعة الاستراتيجية للمؤسسة . وقد حدّد I.A.A Blank خصائصها الأساس: (Blank:2004:P708)

- الاستراتيجية المالية للمؤسسة هي أحد أنواع استراتيجياتها الوظيفية .
- في نظام الاستراتيجيات الوظيفية للمؤسسة، تشغل الاستراتيجية المالية أحد الأماكن الرائدة .
- تغطي الاستراتيجية المالية الاتجاهات الرئيسية جميعها لتطوير النشاط المالي والعلاقات المالية للمؤسسة .
- تحدّد عملية تطوير الاستراتيجية المالية الحاجة إلى تشكيل أهداف مالية محدّدة، لتنمية المؤسسة على المدى الطويل .
- تحدّد عملية تطوير الاستراتيجية المالية مسبقاً اختيار الاتجاهات الأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف المحدّدة .
- تحدّد الاستراتيجية المالية الطرائق المثلى لتوزيع الموارد المالية والمادية الشحيحة .
- تمّ تصميم الاستراتيجية المالية لمراعاة الظروف المتغيرة للبيئة الخارجية في عملية التنمية المالية للمشروع والاستجابة بشكل مناسب لهذه التغيرات .
- تكيف الاستراتيجية المالية مع الظروف المتغيرة للبيئة الخارجية يتم توفيره بشكل أساس من خلال التغيرات في اتجاهات تشكيل الموارد المالية للمؤسسة واستعمالها.

يتمّ تقديم تصنيف موسّع للاستراتيجيات في التخطيط الاستراتيجي من قبل (Ilysheva:2004:P 12): (انظر الشكل 2). في رأيه ، ترجع الحاجة إلى عزل المكوّن المالي عند إنشاء الاستراتيجية العامة للشركة إلى:

- تنوع أنشطة الشركات الكبرى من حيث تغطيتها لمختلف الأسواق بما في ذلك الأسواق المالية.
- ضرورة إيجاد مصادر تمويل للمشاريع الاستراتيجية، وكامل مجمع الإنتاج الاستراتيجي والسلوك الاقتصادي.
- وجود هدف نهائي واحد للشركات جميعاً عند اختيار المبادئ التوجيهية الاستراتيجية - تعظيم الأثر المالي.
- التطوّر السريع للأسواق المالية الوطنية والدولية بوصفها "مجالاً" وظيفياً لاستخراج (اقتراض) الموارد المالية والتخصيص المربح المتزامن لرأس المال.(Thompson & Strickl:2003)



الشكل رقم 2. استراتيجيات المؤسسة

نلاحظ من الشكل (2) أن الاستراتيجية المالية يتم تقديمها كإحدى الاستراتيجيات الوظيفية ، وفي الإدارة المالية ، يعمل العلماء بشروط محدّدة مثل: قرارات الاستثمار طويلة الأجل ، وهيكل رأس المال ، وسياسة توزيع الأرباح ، وسياسة الائتمان ، وإدارة النقد ، والأسهم ، والتخطيط المالي ، وغيرها. على الرغم من الاختلافات الواضحة في التعريفات المذكورة ، إلا أنها تحتوي جميعها على مفاهيم واضحة من النوع نفسه ، و الذي يكشف التحليل الدلالي عن خمس نقاط (Osina: 2019:P88) رئيسة ، بطريقة أو بأخرى مدرجة في التعريفات قيد الدراسة.

الهدف: التطوير الفعال للشركة.

الوقت: معايير طويلة الأجل.

الاتجاه: النشاط المالي.

الآلية: التمويل.

الشروط: البيئة الداخلية والخارجية.

يجب تحديد مجالات الأولوية المحددة للاستراتيجية المالية الرئيسية للمؤسسة، وفقاً لوجهة نظر الباحثين ، في المعايير الاستراتيجية المستهدفة. إذ يمكن تحديد معدل نمو صافي التدفق النقدي ، والعائد على حقوق الملكية ، وهيكل الأصول ، والرافعة المالية ، ومدة دوران الذمم المدينة والدائنة، مع الأخذ في الحسبان: تقلب الظروف والاتجاهات في تطوّر الأسواق المالية ، والدرجة العالية من الابتكار في الأدوات المالية التي تديرها الشركات ، ودرجة اعتمادها الكبيرة على متجهات حركة الاقتصاد الكلي ، والعمليات الاجتماعية والسياسية في المجتمع العالمي. من الضروري تشكيل عدد من الاتجاهات التي يمكن عدّها بشكل شرعي مكونات لاستراتيجية مالية. باستعمال نهج Radunin ، نقدّم مكونات الاستراتيجية المالية في (الشكل 3).

الاستراتيجية المالية			
1. الاستراتيجية في سوق الأوراق المالية يتمثل في (قطاع تكوين رأس المال الثابت للشركة.	2. استراتيجية في سوق المال يتمثل في (قطاع تكوين رأس المال العامل للشركة).	3. استراتيجية الاستثمار يتمثل في (قطاع تكوين اتجاهات إضافية لتطوير الأعمال والاستثمارات الرأسمالية).	4. استراتيجية التسعير يتمثل في (قطاع تكوين ربحية الشركة واستمراريتها واستقرارها المالي).
1.1. طرح الأسهم (الحصول على استثمار ، أموال للاستعمال الدائم).	1.2. التزامات الديون قصيرة الأجل.	1.3. استثمار حقيقي.	1.4. على أساس المبيعات.
2.1. طرح السندات (الحصول على الأموال واستثمارها لعدة سنوات).	2.2. الأموال الحرة مؤقتاً للشركة والأفراد.	2.3. استثمارات مالية.	2.4. على أساس الربح.
	3.2. احتياجات العمل للاستثمار.	3.3. الاستثمار الذكي.	3.4. على أساس الموقف الحالي.

الشكل رقم 3. مكونات الاستراتيجية المالية للمنشأة

يوفر تشكيل الاستراتيجية المالية القدرة على: نمذجة الوضع المالي، تحديد الحاجة إلى التغييرات، وكذلك توقع متجه وطبيعة التغييرات المستقبلية ، تطبيق أدوات وأساليب موثوقة في سياق التغييرات، وتنفيذ استراتيجية مالية، والحصول على النتيجة المرجوة.

ضع في حسابك مناهج المؤلفين الآخرين. و Krylov S.I. لاحظوا في منشوراتهم أنّ "أهمّ عنصر في الاستراتيجية الاقتصادية الشاملة، تهدف الاستراتيجية المالية إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل وفقاً لمهمتها من خلال

ضمان تكوين الموارد المالية واستعمالها، أي إدارة التدفقات المالية للمنظمة، وقبل كل شيء لضمان القدرة التنافسية للمنظمة. (Guidolin , Hansen E& Pedio:2019:P 96)

حسب التصنيف الذي اقترحه هؤلاء الاقتصاديون ، تنقسم الاستراتيجية المالية على نوعين:

(1) الاستراتيجية المالية العامة (أي العامة) .

(2) الاستراتيجية المالية للمهام الفردية.

ميزة التصنيف في هذه الحالة هي حجم المهام التي يتعين حلها في مجال التمويل.

المبحث الثالث ... الجانب العملي

إن تطوير أي استراتيجية مالية ، وفقاً لـ Davydova L.V. و Ilminskaya S.A. له دور كبير في ضمان التطوير الفعال للمؤسسة ، ويتجلى ذلك في ما يأتي :

- توفير آلية لتنفيذ الأهداف العامة والمالية طويلة الأجل للتنمية المستقبلية للمشروع .
 - إمكانية المناورة الفعالة للموارد المالية.
 - ضمان تنفيذ فرص استثمارية واعدة.
 - إمكانية الحد من التأثير السلبي للعوامل البيئية على نتائج المشروع .
 - تحديد مزايا المؤسسة وعيوبها في الأنشطة المالية مقارنة بمنافسيها .
 - وجود استراتيجية مالية توفر علاقة واضحة بين الإدارة الاستراتيجية والحالية والتشغيلية للأنشطة المالية للمؤسسة .
- في رأي هؤلاء المؤلفين، يمكن أن تكون "القاعدة الذهبية للاقتصاد" بمثابة معيار رسمي لفعالية الاستراتيجية المالية:

$T_p > T_s > T_k > 100$

إذاً T_p هو معدل نمو الربح .

T_s معدل نمو حجم المبيعات.

(Davydova:2004:P6)

T_k هو معدل نمو رأس المال المتقدم.

إذاً نتيجة للتطوير الحاصل في السياسة المالية ضمن سياق المجالات ذات الأولوية للتطوير المالي الاستراتيجي للمؤسسة، تم انتهاك النسبة الموصى بها في هذا النموذج ، فيجب تعديل الاستراتيجية حتى تتمكن من تلبية معيار الكفاءة. فقط في هذه الحالة يُعدّ الهدف متحققاً.

كما ويؤكد الاقتصاديون أنه "عند تطوير استراتيجية مالية ، من الضروري أن نأخذ في الحسبان بشكل موضوعي وشامل العوامل التي تؤثر عليها ، وقبل كل شيء:

- الآلية المالية والاستثمارية الحالية ، والأوضاع الحالية للسوق المالي ، واقتصاد السوق بأكملها.
- القدرات الإنتاجية والتسويقية والمالية للمنظمة. (Mamiy & Melnikova:2022:P 9)

يقترح الباحثون هذه التقنية التي تمثل الأنواع الممكنة جميعها للاستراتيجية المالية للشركة في شكل مصفوفة للاستراتيجيات المالية للشركة. من خلال التلاعب في إطار هذه المصفوفة ، يمكن للمرء أن ينظر في المشكلة في

الديناميكيات ، ممّا يجعل من الممكن ليس فقط صياغة استراتيجية مالية ، ولكن أيضًا تعديلها (تغييرها) نتيجة لتغيير بعض المعايير المهمة جدا لعمل المؤسسة .

لدراسة هذه المصفوفة ، تمّ تقديم فئات جديدة عدّة ومهمّة جدا للإدارة المالية ، وهي:

نتائج الأنشطة الاقتصادية =	الاستثمارات -	التغيير في الاحتياجات المالية و التشغيلية -	الاستثمارات الإنتاجية +	بيع الممتلكات
نتائج الأنشطة المالية = Results of financial activities	التغيير في الأموال المقترضة -	التكاليف المالية لأموال المقترضة -	الضرائب على الأرباح -	أرباح الأنشطة المالية وإيراداتها
نتائج الأنشطة المالية و الاقتصادية = Results of economic and financial activities	نتائج الأنشطة المالية +	نتائج النشاط الاقتصادي		

من وجهة نظر اقتصادية ، يمكن تعريف النتيجة الاقتصادية (REA) بأنها الأصول النقدية للمشروع من سيولة المؤسسة بعد تمويل التكاليف جميعها المرتبطة بتطويرها. تعطي القيمة الإيجابية لهذا المؤشر أسبابا للتحضير لتنفيذ مشاريع استثمارية واسعة النطاق (تواجه المؤسسة قفزة في التكاليف الثابتة ، والتي يمكن تعويضها إلى حدّ كبير بالقيمة الإيجابية (REA) .

تعكس نتيجة النشاط المالي (RFA) السياسة المالية للمؤسسة (جذب الأموال المقترضة أو العمل دون جذبها). عندما يُنمّ حسابها ، يُنمّ استعمال حركة التدفّقات المالية فقط. في مرحلة جمع الأموال المقترضة ، يصبح RFA إيجابياً ، وفي مرحلة رفض جذب الأموال المقترضة ، يصبح RFA سلبياً.

يظهر RFEA قيمة وديناميات أموال المؤسسة بعد الانتهاء من مجمع الاستثمار والإنتاج والأنشطة المالية للشركة بأكملها. تعطي القيمة الإيجابية لنتيجة النشاط المالي والاقتصادي أسباباً للتأكيد على وجود فائض في دخل الشركة على المصروفات في أنشطة الشركة ، ويمكن تمديد هذا الاستنتاج ليس لليوم فقط ، ولكن للجميع ، في أقلّ مدّة قصيرة الأجل في المستقبل. كما إنّ القيمة الإيجابية لهذا المؤشر تعطي سبباً للتحضير لتنفيذ مشاريع استثمارية واسعة النطاق.

يُتَمَّ استبدال مَدَّة RFEA الإيجابية بمَدَّة RFEA سلبية ، وما إلى ذلك ، مع مراعاة التطوُّر الطبيعي للمؤسسة . من المهم للغاية هنا ألا يكون لدى الشركة جهاز RFEA سلبي لمَدَّة طويلة.

ومن ثَمَّ ، فإنَّ مصفوفة الاستراتيجيات المالية تسمح للشركة بتطوير استراتيجية مالية في إطار الاستراتيجية العامة الحالية.

بناءً على الفئات المحددة، يُتَمَّ تجميع مصفوفة من الاستراتيجيات المالية. أوصى العالمان الفرنسيان ج.فرانشون وإي.رومانيت ببيانات هذه المصفوفة (الجدول 1).

مصفوفة الاستراتيجيات المالية لجيه فرانشون وأيرومانيت

	RFA >> 0	RFA = 0	RFA << 0
RFEA >> 0	RFEA > 0 4	RFEA = 0 1	REA >> 0
RFEA > 0	RFEA = 0 2	RFEA < 0 7	REA = 0
RFEA = 0	RFEA < 0 6	RFEA << 0 9	REA << 0

تمثِّل هذه المصفوفة من 1 إلى 9 حالات وأنواع ممكنة من الاستراتيجيات المالية التي يمكن للمؤسسة تطبيقها. عندما تقع الشركة في أحد الأرباع ، يُتَمَّ تقديم سيناريوهات محتملة لمزيد من التطوير المالي للشركة، ومن ثَمَّ يمكن تحليل الاستراتيجية المالية. بالنسبة للشركات يمكن أن تكون مصفوفة الاستراتيجيات المالية مفيدة للغاية في الظروف الحديثة ، إذ تهيمن على الشركات المحليّة المواقف الموصوفة المذكورة آنفاً في الأرباع 6 ، 7 ، 9. التي تتميز جميعها بنقص الأصول السائلة للمؤسسة .

ولكن بالنسبة لأداة واسعة النطاق لتطوير استراتيجية مالية لمؤسسة ما، فإنَّ هذه الطريقة ليست كافية ولا يمكن استعمالها إلا كجزء من منهجية عامّة، ألا وهي منهجية لتطوير الاستراتيجية المالية للشركة، والتي هي استراتيجية آرثر دي ليتل. إذ يعتمد نهج في تحليل المحفظة على مفهوم دورة حياة الصناعة أو وحدة الأعمال ، والتي بموجبها تُمرُّ كلُّ وحدة عمل بأربع مراحل في تطورها: (الولادة، والتطور، والنضج، والانحدار) فضلاً عن معلّمة أخرى هي الوضع التنافسي للشركة، و المتمثلة في القيادة (المهيمنة) قوية أو مواتية (ملحوظة) ، قوية أو ضعيفة.

ينتج عن الجمع بين أربع مراحل من دورة حياة الصناعة وخمسة أوضاع تنافسية مصفوفة 4 * 5 ، والتي تكملها مجموعة مدروسة بعناية من الاستراتيجيات المصقولة والقرارات الاستراتيجية. ولاستعمال المصفوفة ، من الضروري

تحديد المتغيرات التي تميز مرحلة دورة الحياة والمتغيرات التي تحدد نقاط القوة في العمل وموقعه النسبي في السوق. أما فيما يتعلق بنقاط القوة في العمل، فيتمّ تحديدها من خلال مؤشرات مثل: القدرة التنافسية الشاملة للأعمال ، وموقف الإدارة من المخاطر ، وتوافر براءات الاختراع ، وخدمة الضمان ، والتكامل الرأسي والأداء العام للأعمال. إذ تتضمن هذه التقنية تنفيذ ثلاث مراحل:

- تحديد الوضع التنافسي لوحدة الأعمال .
- تحديد مرحلة دورة حياة الصناعة .
- اختيار استراتيجية مصقولة.

تسمح لك المصقوفة بإنشاء توزيع أحجام المبيعات والدخل والاستثمارات لأنواع معينة من الأعمال، اعتمادًا على مرحلة دورة الحياة ووضع الأعمال والصناعة.

استراتيجية سلوك الشركة في أسواق المال والأوراق المالية. وهي تتمثل في وضع قواعد لتعبئة موارد مالية إضافية موجهة إلى كل من الاستثمارات وحل المشكلات المالية الحالية. بموجب هذه الاستراتيجية ، قامت A.P. يفهم جرادوف "قواعد وتقنيات أفضل" توظيف للأموال في الأوراق المالية و / أو بفائدة ، وكذلك الحصول على قروض" .
(Prilutsky & Kostyukov:2007)

وهنا يتم تحديد عناصر الاستراتيجية المالية مسبقًا ، (وهي انعكاس) من خلال هيكل السوق المالية (الشكل 4).



هنا يلقي الباحث نظرة على العوامل التي تحدّد اختيار قرار جمع الأموال. عند تحديد استراتيجية سلوك الشركة في سوق الأوراق المالية ، يُقترح على الشركة المستثمرة تحديد مبادئ تكوين محفظة استثمارية مبدئيًا، واختيار مخطّط إدارة المحفظة، واختيار مجموعة من العمليات، والتي تشمل القائمة 19 شركة .

استعمال مصفوفات المحفظة له عدد من المزايا التي تجعلها أكثر جاذبية. أولاً، وتُعدّ مصفوفات المحفظة طريقة بسيطة نسبياً وفعّالة إلى حدّ ما لتحليل أنشطة المؤسسة ومقارنتها بناءً على مجالات العمل. ثانياً ، يسمح نهج المحفظة بتقويم دور مجالات العمل من حيث: العوامل الخارجية (جاذبية الصناعة)، والمعايير الداخلية (الوضع التنافسي في السوق). بناءً على النتائج التي تمّ الحصول عليها ، توجّه المؤسسة الاستثمارات إلى تلك المجالات الأكثر تنافسية. ثالثاً ، يُعدّ تحليل المحفظة آلية فعّالة للنظر في إمكانية بيع أو الحصول على وحدة أعمال هيكلية. بمعنى آخر ، الغرض من طرائق تحليل المحفظة هو مساعدة قادة الأعمال على تقويم أعمالهم بالكامل ، ومقارنة جاذبية مختلف مجالات النشاط المالي وتحديد اتجاه التدفّقات النقدية.

ومع ذلك ، فإنّ طرائق تحليل المحفظة تعاني من عدد من العيوب المهمة : تشمل عيوب مصفوفة BCG ما يأتي:

- لا تتضمن المصفوفة استراتيجيات محدّدة
 - يمكن لعدد قليل من الشركات استعمال مفهومها.
 - تفقد المصفوفة معناها إذا لم تكن هناك إمكانية للنمو.
 - غالباً ما يلعب الربح دوراً أكبر للشركة من دور ميزان المقبوضات النقدية.
 - لا توجد قيم متوسطة للمعلومات. كلّ شيء مقسّم على 4 مجموعات - وهذا تبسيط.
 - لا تعكس هذه المصفوفة أولويات الاستثمار الرئيسية.
 - تميّز الشركات بأنها سيئة للغاية ، ممّا يعني الحاجة إلى استكمال المصفوفة بتحليل آخر.
 - تميّز الشركات بأنها سيئة للغاية ، ممّا يعني الحاجة إلى استكمال المصفوفة بتحليل آخر.
 - الفرضية المتعلقة بالعلاقة بين حصّة السوق النسبية وإمكانية الربحية قابلة للتطبيق فقط إذا كان هناك منحنى تجريبي، أيّ بشكل رئيس في فروع الإنتاج الضخم.
 - يُنمّ تجاهل دورة معينة في تطوير أسواق السلع.
- توفّر مصفوفة McKinsey أداة جيدة لتحليل مجموعة من الأعمال (المنتجات). نستعمل هذه المصفوفة لتطوير قرارات الاستثمار. (Sergienko:2016:P 117)

مزايا:

- إدخال متوسط القيم.
- استعمال مجموعة أوسع من المتغيّرات.
- يظهر اتجاهات استثمار الموارد.

عيوب:

- لا تقدّم توصيات بشأن تطوير استراتيجية ، ولا تتضمن استراتيجيات محدّدة ، ولكنها تعطي توجهاً عاماً للاستثمارات المالية فقط.
- عند استعمال هذه الطريقة ، تظلّ جوانب هيكل رأس المال الأمل غير متأثرة، ولا يُنمّ تعيين معلومات السيولة المطلقة والسيولة الحالية للشركة ، وما إلى ذلك.

تعدّ مصفوفة شل أكثر مثالية، وتأخذ في الحسبان المزيد من العوامل، ولديها مجموعة واسعة من التطبيقات.

عيوب:

- لا توجد علاقة منطقية بين مؤشرات التنافسية والتدفّقات النقدية.
- تؤخذ العديد من العوامل في الحسبان وتعقيد قياسها وتقويمها.
- الطبيعة العامة للتوصيات ممّا يجعل الاختيار صعباً.

يتمثل العيب الرئيس في تحليل المحفظة في استعمال البيانات المتعلقة بالحالة الحاضرة للأعمال، والتي لا يمكن دائماً استقراؤها في المستقبل.

تتضمن طرائق الإدارة المالية لنمو الإنتاج مشكلة تحديد النمو المقبول للإنتاج بناءً على حساب الكفاءة الهامشية للمشروع في حالة عدم وجود استثمار إضافي. أي إن المؤسسة، التي لديها طلب على المنتجات واحتياطي من القدرات الإنتاجية، تزيد المبيعات على حساب أموالها الخاصة والقروض قصيرة الأجل. تشمل هذه الطرائق: طرائق تحليلية دقيقة ورسوم بيانية تقريبية.

تحليل قيمة صافي الأصول - القدرة على التنبؤ بقيمة صافي الأصول في تاريخ التقرير السنوي ومنع انخفاضها إلى مستوى حرج.

طريقة تقويم الملاءمة (تأخذ هذه الطريقة في الحسبان معدّل دوران الأصول مقارنة بالأصول التقليدية ، فهي تسمح بزيادة دقة التحليل بسبب المزايا الآتية: تجميع الالتزامات ووسائل الدفع الخاصة بالمنظمة، مع مراعاة سرعة حركة الأصول في العملية التجارية، مع مراعاة قواعد التشريع بشأن تحديد الإعسار المالي، وإجراء تحليل تنبؤي للملاءمة المالية للمنظمة لمدة تزيد عن عام واحد، مع مراعاة فائض دفع الأصول لتغطية الالتزامات الأقل إلحاحاً عند إنشاء بيانات أولية عن معدّل دوران الأصول للفترة نفسها). تتضمن طرائق تقويم الملاءمة طرقاً تحليلية دقيقة لحساب نسب الملاءمة.

الجدول رقم 2 . تحليل نقدي لأساليب تطوير الاستراتيجية المالية

مؤلف المنهجية	مزايا التقنية	عيوب هذه التقنية
I.A. Blank	إنه سهل الاستعمال ، وخوارزمية تطوير واختيار استراتيجية مالية محددة بوضوح ، وتقترح آلية اختيار الاستراتيجية المالية مع مراعاة العديد من العوامل.	يتم تقديم ثلاثة أنواع فقط من الاستراتيجيات المالية. هذه الاستراتيجيات ليست محددة بما فيه الكفاية. آلية اختيار الاستراتيجية المالية صعبة؛ لإمكانية تشكيل مواقف مالية استراتيجية غير متوافقة مع بعضها البعض عند تقويم المركز المالي الاستراتيجي للشركة، كطرائق لتقويم الوضع المالي الاستراتيجي للشركة ، يتم استعمال تحليل SWOT و PEST ، والتي لها عدد من العيوب المهمة.
Z.Aminova	تتيح "الرحلة" من الربع إلى الربع في المصفوفة المقترحة تحليل استراتيجية المؤسسة في الديناميات. من الممكن ليس فقط صياغة استراتيجية مالية ،	الجهاز المنهجي غير موصوف بشكل كافٍ ، ولا توجد مبادئ توجيهية لتطوير الاستراتيجية المالية للشركة. تم التطرق إلى مجالين فقط من مجالات الاستراتيجية المالية: وهما التغيير في الأموال

المقترضة للشركة وتنفيذ المشاريع الاستثمارية. تُعد الاستراتيجية المالية متعددة الأوجه أكثر بكثير مما يقدمها مؤلف المنهجية ، لذلك تظل العديد من الجوانب خارج نطاق اختيار الاستراتيجية المالية ولا تتأثر ، وهي العمل في سوق الأوراق المالية ، في سوق الصرف الأجنبي ، اختيار سياسة تسعير الشركة. يوجد عدد كبير من السيناريوهات المحتملة ، والتي يمكن أن تجعل من الصعب اختيار نوع الاستراتيجية المالية - من الضروري تحديد موقع المؤسسة بدقة.	ولكن أيضًا لتعديلها نتيجة للتغيرات في أي معايير لأداء المؤسسة. ستسمح الاستراتيجيات المقترحة للمؤسسة باتخاذ قرارات بشأن الاستعمال المتكامل المطلوبات والأصول جميعًا.	
يُتم تقديم مجموعة محدودة من الاستراتيجيات التي لا تتغير فيها دورة الحياة ، ومن ثم لا تأخذ في الحسبان ديناميات البيئة. لا يوجد جهاز منهجي من حيث تطوير استراتيجية مالية. ليست مجالات الاستراتيجية المالية كلها محدّدة ومغطاة بوضوح.	إنه سهل الاستعمال ، ويشير بدقة أكبر إلى اتجاه أنشطة الشركة. بناءً على توصية المصفوفة، يُتم تحديد مقدار الربح والاستثمار والتدفق النقدي. يعتمد التحليل على مفهوم دورة حياة الصناعة.	Arthur D. Little Firm.
لا توجد أوصاف منهجية واضحة لتطوير استراتيجية مالية. ليس من الواضح في أي موقف محدّد يجب أن تستعمل الشركة هذه الاستراتيجية أو تلك (دافع الاختيار). أنواع الاستراتيجيات المالية غير محدّدة بشكل جيد. سلوك الشركة في سوق المال وسوق الأوراق المالية غير محدّد بشكل كامل وواضح. لم يُتم الإشارة إلى ملاءمة العمليات وكفاءتها في سوق المال "القصير" و "الطويل"، ولكن يُتم اقتراح عدد من الأساليب والتقنيات ببساطة ، والتي يمكن من خلالها الاقتراب من الهدف قدر الإمكان. غياب استعمال أدوات التحليل المالي الاستراتيجي وتشكيل الأهداف الاستراتيجية للنشاط المالي ، وكذلك استبدال اتجاهات الاستراتيجية المالية بمعاملات مالية منفصلة ، وهو أمر مشكوك فيه للغاية.	يقدم استراتيجيات مالية مصقولة. تُعد الاستراتيجية المالية متعددة الأوجه ، لذلك تم اقتراح عدد من السيناريوهات المحتملة لسلوك الشركة في مجال سوق الأوراق المالية وسوق رأس المال واستراتيجيات التسعير والاستثمار الممكنة ، كأحد مكونات الاستراتيجية المالية.	A.P. Gradov

ومن ثم ، فقد نظرنا في العديد من الأساليب المختلفة لصياغة الأدوات المنهجية لتطوير الاستراتيجية المالية للمؤسسة . بناءً على البيانات المذكورة آنفًا. إذ يُتم وصف السياسة المالية للشركة بنسبتين ماليتين: الأول - نسبة ربحية المبيعات -

يحدّد عائداً بيع المنتجات ، والتي تعتمد على سياسة التسعير الحالية وموقع الشركة في السوق. فضلاً عن ذلك ، تعكس هذه النسبة السيطرة على الإنتاج الحالي للشركة وتكاليف غير الإنتاج ، والتي تؤثر في الربح من العمليات في أعمالها الأساس. هذا يعني أنّ نسبة ربحية المبيعات تتضمن أيضاً معلومات حول التشكيلة الحالية والممارسة الحالية لإدارة الأصول الحالية للشركة. توضّح النسبة المالية الثانية - معدّل دوران الأصول - كفاءة الشركة في شكل إجمالي، إذ إنّها تجيب على سؤال حول عدد المرات التي يمكن فيها لجميع الأصول (بما في ذلك الأصول طويلة الأجل) خلال سنة العمل إنشاء معدّل دوران الشركة السنوي (الإيرادات). لذلك ، تعكس هذه النسبة ممارسة إدارة رأس المال المستثمر بموجب السياسة المالية الحالية للشركة: التشكيلة الحالية ، ووضع السوق ، وفعالية إدارة الإنتاج. تصف المجموعة الثانية من المعاملات سياسة التمويل. يعتمد معدّل التراكم أو إعادة الاستثمار بشكل مباشر على نظام استعمال مصادر التمويل الداخلية ، والتي تشمل أولاً وقبل كلّ شيء الأرباح المتحقّقة في الشركة ، وعلى سياسة المدفوعات للمالكين. تصف نسبة الرافعة المالية مبادئ زيادة رأس المال. فكلّما زاد رأس المال المقترض، ارتفع هذا المعامل، ما يعني أنّ فرص زيادة الأرباح تنمو، إذ إنّ عمل الرافعة المالية للشركة يهدف إلى حلّ هذه المشكلة بالذات. في الوقت نفسه ، قد تزداد أيضاً مخاطر عدم السداد انظر (الشكل 5).

السياسة المالية		سياسة التمويل	
1) $G = RM \times AT$		$FL \times R$	
$RM = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{الإيرادات}}$	$AT = \frac{\text{الإيرادات}}{\text{الأصول}}$	$FL = \frac{\text{الأصول}}{\text{حقوق الملكية}}$	$R = \frac{\text{توزيعات الأرباح}}{\text{صافي الدخل}}$
2) $g = ROA \times FL \times R$		3) $g = PM \times AT \times FL \times R = ROE \times R$	
		RM = العائد على المبيعات AT = دوران الأصول FL = الرافعة المالية R = معدّل الادخار ROA= العائد على إجمالي رأس المال ROE= العائد على حقوق الملكية	
الشكل رقم 5. نموذج النموّ المستدام للشركة			

الشكل : من إعداد الباحثين.

بمعنى آخر ، معدّل النموّ المستدام هو المعدّل الوحيد الممكن لزيادة المبيعات مع عدّ المعاملات الأربعة دون تغيير. إذا أصبح معدّل تطوّر الشركة مختلفاً، يجب أن تتغيّر بعض المعاملات، ومن ثمّ تتغيّر السياسة المالية أو سياسة التمويل. لذلك ، يمكن عدّ هذه الوتيرة محتسبة أو موصوفة من قبل الشركة بنوعين من سياساتها - السياسات المالية والتمويلية. لكن هذا لا يعني على الإطلاق أنّ الشركة ستتطوّر بسرعة معينة: فهي تتأثر بظروف السوق المتغيرة وأنواع السياسات الأخرى. لقد قمنا بتطوير مصفوفة لتشكيل استراتيجية مالية قائمة على مفهوم معدّل النموّ المستدام، والتي تمّ تطويرها في الستينيات. من القرن الماضي من قبل شركة الاستشارات المعروفة عالمياً (Boston Consulting Group BCG).

أيضاً ، تمّ استعمال مخطط العلاقة بين العائد على الأصول وربحية المبيعات وكفاءة الموارد لشركة Du Pont. تستند المصفوفة المقترحة لدينا على السياسة المالية لإيرادات الشركة وسياسة التمويل.

تتكوّن المصفوفة "Z" من أربعة أجزاء وتستند إلى تقويم معدّل نموّ الإيرادات ومعدّل نموّ تمويل الشركة للمشاريع (الشكل 6).

معدّل نموّ إيرادات الشركة	ثانياً.. استراتيجية مالية (الاستثمارية) تدعو إلى النموّ والتوسّع المستدام.	أولاً.. استراتيجية مالية (استثمارية محدودة).
	رابعاً.. استراتيجية مالية (الاستقرار) واللاحاق بركب النموّ .	ثالثاً.. استراتيجية مالية (استثمارية مخاطر)
منخفض		مرتفع
سياسة تمويل لمشاريع أخرى (تبعاً لحصة السوق)		

الشكل رقم 6. نموذج لتطوير الاستراتيجية المالية للشركة

الشكل : من إعداد الباحثين.

1- استراتيجية مالية (استثمارية محدودة): أيّ ابتكار وخلق قيمة جديدة لوحدات الأعمال المستحدثة تسعى من ورائها الشركة إلى انشاء وحدات أعمال جديدة ذات قيمة ابتكارية مستحدثة في الأسواق، إذ تحتاج إلى المزيد من الأموال لدعمها من خلال توجيه الدعاية والإعلان عنها، ودعمها لتدعيم المركز التنافسي؛ لكي تؤدي بالأخير إلى تحقيق مستوى عالٍ من المبيعات وتحقيق تدفّقات نقدية تُسهم في تعزيز استراتيجية الشركة الرئيسية.

2- استراتيجية مالية (الاستثمارية): تدعو إلى النموّ والتوسّع المستدام بإمكان الشركة أخذ هذه الاستراتيجية في حال توفرّ لديها أموال وإيرادات لدعم وحدات الأعمال الاستراتيجية المهمة، والتي تعتمد عليها وإدامتها باستمرار وتوسيع مجالها ؛ لكي تصبح المسيطرة في السوق وذات مركز تنافسية قوي ، وبدورها تحقّق أرباحاً بدرجة كبيرة وموقع ريادي في السوق . ولكن ستكون هناك حاجة إلى زيادة في الأصول لتمويل هذا النموّ، لزيادة حجم الإنتاج. ويتطلّب منها الاستثمار في مجال استثمار مشاريعها، والتي تحتاج إلى المزيد من الأموال التي تصرف على البحث والتطوير، و التي تجعل احتمالية دخول منافسين جدد ضعيفة. لذلك تهدف الاستراتيجيات المتبعة إلى جذب الأموال من الخارج ، إمّا من خلال أنواع مختلفة من القروض، أو من خلال زيادة رأس المال السهمي (إصدار الأوراق المالية: الأسهم / أو السندات). ولما كان سوق الأوراق المالية غير متطوّر، فإنّ الشركة بحاجة إلى العمل فقط مع الأوراق المالية عالية السيولة. من المعتاد الإشارة إلى الأوراق المالية عالية السيولة باسم "الرقائق الزرقاء" ، سندات بنكية ، قروض السندات الحكومية.

3- استراتيجية مالية (استثمارية مخاطر) : في حالة اتّباع الشركة هذه الاستراتيجية مع بعض وحدات أعمالها فإنّها تكون عرضة للمخاطر وصرف الأموال وضياعها، ولاسيما في حال بذل الجهد وإنفاق الأموال من أجل المحافظة على وحدات أعمال ذات إقبال ضعيف في السوق ، فمن الأفضل للشركة عدم المخاطرة في إنفاق أموال كبيرة عليها . قد تقوم الشركة بإلغاء الاستثمار ومغادرة السوق (أو شريحة من السوق) وأخذ استراتيجية الانكماشية أو التصفية أو الاندماج مع وحدات أعمال أخرى مع شركات مماثلة في العمل

4- استراتيجية مالي (الاستقرار) : تنتهج الشركة هذا النوع من الاستراتيجيات عندما يكون هناك نوع من الاستقرار النسبي في البيئة المحيطة بالمنظمة، إذ تسعى إلى الحفاظ على التدفّقات والإيرادات لدعم وحدات الأعمال والحفاظ عليها، وهي بدورها تحقق ربح للمنظمة بشكل منتظم، وتكون مخاطرها أقلّ من غيرها من الاستراتيجيات التي تمّ ذكرها، وهي استراتيجية تكون داعمة للاستراتيجية الرئيسة للشركة، وتعتمد عليها في حصول السيولة اللازمة في إدارة شؤون الشركة.

لإنشاء مصفوفة ، اتّبع الخطوات الآتية:

(1) تقدير معدل نمو الإيرادات. للقيام بذلك ، يتمّ حساب مؤشرات PM و AT. يعكس ناتج هذه المؤشرات معدل النمو المستدام (الإيرادات). ويتمّ رسم القيمة الناتجة على طول المحور الرأسي للمصفوفة.

(2) تقدير معدل نمو تمويل الشركة. للقيام بذلك ، يتمّ حساب المؤشرات FL و R. يعكس ناتج هذه المؤشرات معدل نمو تمويل الشركة (الربح). ويتمّ رسم القيمة الناتجة على طول المحور الأفقي للمصفوفة.

(3) يتمّ تعيين متوسط القيم المرسومة على طول محاور المصفوفة وفقاً لبيانات خدمة إحصاءات الولاية الفيدرالية للصناعة ذات الصلة.

(4) يتمّ تحديد الربع الذي تحتاج فيه الشركة للعمل مع الاستراتيجية المالية المناسبة ، ويتمّ وضع توصيات أكثر تحديداً لإدارة الأنشطة المالية للشركة.

إذ يتيح لك هذا النهج تقويم أهمية مجالات العمل من حيث النمو في الإيرادات والتمويل. على أساس النتائج التي تمّ الحصول عليها ، توجه المؤسسة الاستثمارات إلى تلك المجالات الأكثر تنافسية. هذا التحليل هو آلية فعّالة للنظر في الفرص المتاحة لمزيد من التوسع أو الحدّ من الاستثمارات في سياق وحدات الأعمال الهيكلية المحددة . تتمثّل قيمة الطريقة في مساعدة قادة الأعمال على تقويم أعمالهم بالكامل، ومقارنة جاذبية مختلف مجالات النشاط المالي وتحديد اتجاه التدفّقات النقدية.

المبحث الرابع ... الاستنتاجات و التوصيات

الاستنتاج الرئيس الذي قادت إليه الدراسة هو أنّ المحفظة المتوازنة يجب أن تشمل بشكل أساس الشركات الموجودة في مربعات "النجاح" ، وعدد قليل من الشركات الموجودة في مربع " الاستقرار المحدود أو المخاطر" ، وتحديد عدد الشركات المقسّمة بدقّة في "مربعة" ساحة الأعمال. يجب أن يكون عددهم كافياً لضمان الحفاظ على الأعمال "الناجحة" و "علامات الاستفهام".

أيضًا ، لتطوير اتجاهات التنمية المالية ، يمكن استعمال طرائق الإدارة المالية لنموّ الإنتاج ، وتحليل قيمة صافي الأصول، وطريقة لتقويم الملاءة المالية. ويمكن إيجاز بعض الاستنتاجات والتوصيات الآتية :

- 1- إثراء البحث بالمعلومات النظرية حول استراتيجية المالية للشركة وكيفية الحصول على الأموال اللازمة لها.
- 2- تمّ استعمال مجموعة من النماذج والطرائق التي تمّ اعتمادها وتطويرها للشركة، والتي يمكن أن تشكل مركزا أساسا تعتمد عليها الشركة في تسيير أمورها المالية واستغلالها بالشكل الجيد في وحدات أعمالها.
- 3- تمّ وضع مجموعة من استراتيجيات الشركة يمكن استعمالها بما يتلاءم مع طبيعة الشركة ونشاطها ومتغيّرات البيئة المحيطة بها.
- 4- توجّه المؤسسة الاستثمارات إلى تلك المجالات الأكثر تنافسية. هذا التحليل هو آلية فعّالة للنظر في الفرص المتاحة لمزيد من التوسّع أو الحدّ من الاستثمارات في سياق وحدات الأعمال الهيكلية المحدّدة.
- 5- الطريقة التي تمّ وضعها بإمكانها مساعدة قادة الأعمال على تقويم أعمالهم بالكامل، ومقارنة جاذبية مختلف مجالات النشاط المالي، وتحديد اتجاه التدفّقات النقدية.
- 6- يمكن استعمال طرائق الإدارة المالية واستراتيجياتها لنموّ الإنتاج، وتحليل قيمة صافي الأصول، وطريقة لتقويم الملاءة المالية.
- 7- يمكن توسيع هذا الاتجاه في مزيد من البحث العلمي، وتعميقه من خلال تعقيد مؤشرات المعايير، وزيادة عدد مجالات الاستراتيجيات المالية.

المصادر:

1. Blank I.A. Financial management. - Kyiv: Nika-Center: Elga, 2004. - 527 p.
2. Blank I.A. Financial strategy of the enterprise. - K: "Nika-Center", "Elga", 2004. - 711 p.
3. Davydova L.V., Ilminskaya S.A. Financial strategy as a factor in the economic growth of an enterprise // Finance and Credit, No. 30, 2004. pp. 5-8.
4. Guidolin M., Hansen E., Pedio M., Cross-asset contagion in the financial crisis: A Bayesian time-varying parameter approach, Journal of Financial Markets, Volume 45, 2019, pp. 83-114, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.finmar.2019.04.001>.
5. Ilysheva N.N., Krylov S.I. The financial strategy of the organization - the concept, content and analysis.//Finance and Credit, No. 17, 2004. p.8-17.
6. Karatuev A.G. Financial management. – M.: FBK-Press, 2003. 423 p.

7. Mamiy S.A., Melnikova E.A. 2022, State financial policy in a crisis , Colloquium-journal, No 17 (140), pp.8-9.
8. Osina N., Global liquidity, market sentiment, and financial stability indices, Journal of Multinational Financial Management, Volumes 52-53, 2019, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2019.100606>.
9. Prilutsky, M. Kh., Kostyukov, V. E. Optimization problems of gas transportation planning // Information technologies and computing systems. — 2007.
10. Sergienko O.V. 2016, Financial Policy of the State in a Crisis , Siberian Trade and Economic Journal, No 1 (22), pp. 115-120.
11. Thompson & Strickl (2003) “Strategic Management” Concepts & Cases, 13/Ed, Mc Graw-Hill .
12. Van Horn J.K., Vakhovich J. M. (Jr.) Fundamentals of financial management. - 11th ed.: Per. from English. – M.: Williams, 2001. – 988 p.
13. Zagorsky A.L. Financial strategy of integrated business groups. Monograph. - S.-Pb.: "Publishing house of NPK" ROST ", 2005. - 356 p.