

УДК 658.1

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

П.А. Кукина, ОБУ «Центр эффективности Липецкой области», Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

К.В. Палканов, ООО «БестБиоПродукт», Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

Аннотация. Для достижения цели исследования, а именно, раскрытия теоретических основ разработки финансовой стратегии компании как инструмента повышения эффективности ее деятельности, в статье рассмотрены результаты исследований ряда ученых по вопросам поиска наиболее эффективных подходов к формированию финансовой стратегии компании. Описываются наиболее распространенные виды финансовых стратегий, широко применяемых на практике и позволяющие во взаимодействии друг с другом достигать желаемый конечный финансовый результат. При этом в исследовании делается акцент на важности достижения согласованности финансового управления с корпоративными и бизнес-целями организации для получения стратегического преимущества. Разработка финансовой стратегии организации обязательно должна включать анализ и прогнозирование финансовых ресурсов, структуры затрат, оценку потенциальной прибыли, другие области. Полученные результаты исследования позволили сделать вывод, что финансовая стратегия является одним из важнейших инструментов управления предприятием и одной из важнейших частей стратегического развития компании, так как без финансовой поддержки ни одна стратегия не может быть осуществлена.

Ключевые слова: финансовая стратегия, финансовое управление, стратегическое управление, ресурсы компании

Для цитирования: Кукина П.А., Палканов К.В. Современные подходы к разработке финансовой стратегии организации как инструменту повышения эффективности деятельности компании // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2022. №2. С.22-29

MODERN APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF THE FINANCIAL STRATEGY OF THE ORGANIZATION AS A TOOL TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF THE COMPANY

P.A. Kukina, Regional Budgetary Institution «The Center for Efficiency of the Lipetsk region», Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

K.V. Palkanov, LLC «BestBioProduct», Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

Abstract. To achieve the research objective - revealing the theoretical foundations for the development of the company's financial strategy as a tool for improving the efficiency of its

activities - the paper examines the study outcomes by a number of scientists in finding the most efficient approaches towards the company's financial strategy creation. The most common types of financial strategies that possess practical use and allow to achieve the desired final financial result are described. At the same time, the study emphasizes the importance of achieving consistency between financial management and the corporate and business goals of the organization in order to gain the strategic advantage. The development of an organization's financial strategy is to be made up of: the analysis and forecasting of financial resources, cost structures, the assessment of potential profits, etc. The results of the study made it possible to conclude that the financial strategy is one of the most important tools for managing the enterprise and one of the most significant parts of the strategic development of the company, since no strategy can be implemented without financial support.

Keywords: *financial strategy, financial management, strategic management, company's resources*

Введение

Подходы к стратегическому управлению финансами заключаются в применении наиболее эффективных путей формирования, распределения и использования финансовых ресурсов компании. Разработка таких путей является определяющим направлением стратегирования развития компании, так как в рамках сформированной миссии и реализации долгосрочных финансовых целей стимулируется процесс принятия текущих и стратегических решений, определяющих приоритет бизнес-целей в долгосрочной перспективе. Другими словами, стратегическое управление финансовыми ресурсами помогает не только в постановке целей организации, но и создает платформу для планирования и управления компанией для решения возникающих проблем. Это также включает в себя изложение шагов, чтобы вести бизнес к своим целям.

Обзор литературы и постановка проблемы

Вопросами поиска наиболее эффективных подходов к формированию финансовой стратегии компании занимаются исследователи и практики много лет. Так Румянцева Е.Е. отмечает, что «финансовый менеджмент характеризует процесс управления с точки зрения применяемых методов и средств управленческого воздействия субъектами управления на те или иные объекты управления» [1]. При этом автор указывает, что «используя специальные инструменты финансового менеджмента можно обеспечить более эффективное управление производством, персоналом и др.» [1]. По мнению профессора Лукасевича И.Я. финансовый менеджмент определяет разнообразные цели в условиях рынка. При этом в «долгосрочной перспективе они должны соответствовать общей стратегии развития предприятия, обеспечивать ее реализацию» [2]. В учебном пособии «Разработка управленческих решений» авторов Смысловой О.Ю., Юдина О.И. отмечено, что «любая социально-экономическая система, может ритмично работать при наличии достаточного количества запасов ресурсов, в том числе финансовых» [3]. В этих условиях целью стратегического финансового управления выступает определение возможных стратегии, способных максимизировать рыночную стоимость организации и обеспечить максимальную экономическую эффективность. Кроме

того, это гарантирует, что организация эффективно следует плану для достижения желаемых краткосрочных и долгосрочных целей и максимизации ценности для акционеров. Другими словами, стратегический финансовый менеджмент управляет финансовыми ресурсами организации для достижения ее бизнес-целей.

Результаты исследования

В настоящее время существует несколько наиболее распространенных видов финансовых стратегий, широко применяемых на практике. К ним относят «генеральную, оперативную и стратегию по выполнению отдельных стратегических задач (стратегия по достижению частных целей)» [4].

Наиболее целостной по масштабам планирования и уровню поставленных целей является генеральная финансовая стратегия, которая, как правило, формируется на основе нескольких оперативных финансовых стратегий. Данная стратегия имеет своей целью достижение планируемых финансовых результатов на длительный прогнозируемый период и «содержит в себе взаимоотношения с бюджетами всех уровней, создание и использование доходов предприятия, определяет уровень потребностей в финансовых ресурсах и находит необходимые источники их формирования» [4].

Оперативная финансовая стратегия в большей степени ориентирована на краткосрочный период реализации и выступает некой частью общей генеральной финансовой стратегии. Она имеет своей целью «проведение контроля за осуществлением расходования средств и выработке возможных внутренних резервов» [4]. При этом поставленные в ней задачи направлены на регулирование совокупных доходов и расходов компании. Это позволяет предусматривать все плановые обороты по поступлению и расходованию денежных средств.

Стратегия по выполнению отдельных стратегических задач не имеет ограничений по времени реализации и направлена на обеспечение эффективной реализации финансовых операций, выстроенных в рамках оперативной и в итоге генеральной финансовой стратегии компании.

Таким образом, представленные разновидности финансовых стратегий указывают на взаимосвязанность между ними и ориентацию на главный конечный финансовый результат, к которым относят:

1. Поэтапное достижение необходимого уровня финансовых ресурсов и грамотное стратегическое управление ими в рамках потенциальных возможностей и экономических перспектив развития;
2. Определение важных направлений деятельности компании и проведении необходимых мероприятий по их достижению;
3. Осуществление объективного учета финансово-экономического положения компании в различных временных периодах (месяц, квартал, год);
4. «Нахождение основной угрозы со стороны конкурентов, мобилизация необходимых усилий на ее устранение и более рациональный выбор направлений финансовых мероприятий» [4].

Как известно, цели важны для любого бизнеса, и это особенно проявляется в отношении управления финансами компании. «Для достижения этих целей нужна финансовая стратегия, которая строит дорожную карту для их достижения как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Она помогает разработать видение успеха компании и становится набором принципов управления, в соответствии с которыми работает компания» [5].

Как отмечают многие исследователи и практики, «существуют различные способы постановки целей стратегического финансового управления» [6, с.14]. Однако, независимо от метода и вида стратегии, важно использовать постановку целей так, чтобы обеспечить диалог и участие основных заинтересованных сторон в достижении стратегических ориентиров развития компании.

Основываясь на вышесказанном под финансовой стратегией организации в общем виде мы будем понимать определенный документ, «отражающий уникальный деловой климат, в котором работает фирма, положение ее на рынке» [7]. При этом финансовая стратегия отражает стремление компании занять свою нишу на рынке. Для этого разрабатываются так называемые бизнес-стратегии, в которых определяются активы, денежные потоки и обязательства, необходимые для реализации поставленных целей. «Бизнес-стратегия должна учитывать текущий доход от бизнеса, необходимость внешнего финансирования, график получения финансирования, текущее положение с денежными потоками и ежегодные налоги. Цели финансирования и то, как они связаны с миссией организации, являются ключевыми при разработке бизнес-стратегии» [7]. Из этого следует, что без финансовой стратегии разработать и реализовать бизнес-стратегию не представляется возможным.

В целом, финансовые стратегии включают четыре широкие области анализа и планирования:

1. Оценка финансовых результатов.

«Финансовое положение компании в данный момент времени можно оценить по таким типичным финансовым отчетам, как отчеты о прибылях и убытках, балансы и отчеты о движении денежных средств, которые указывают на стратегическую ситуацию или шаги по минимизации рисков» [5].

2. Финансовое прогнозирование.

«Финансовое прогнозирование используется для оценки будущих финансовых потребностей фирмы. На основе этих прогнозов могут быть подготовлены различные бюджеты. На основе этих бюджетов может быть произведено надлежащее распределение средств на различные виды деятельности. Точные прогнозы, сделанные с помощью научных методов, могут стать основой для принятия стратегических решений» [5].

3. Планирование структуры капитала.

«Решения о структуре капитала требуют разумного сочетания заемного и собственного капитала. Это измеряется отношением долга к собственному капиталу. Это может создать оптимальное сочетание долгового и собственного капитала, чтобы свести к минимуму различные риски, связанные с чрезмерным заимствованием. Хорошая структура капитала обеспечивает финансовую

стабильность» [5].

4. Другие финансовые сферы.

«Существует множество финансовых операций и решений, которые могут повлиять на стратегическое планирование: бюджеты движения денежных средств, деятельность по бюджетному контролю, предельные затраты и планирование прибыли, стоимость капитала и долевого финансирования, реструктуризация и диверсификация, приобретения» [5].

Таким образом, реализация финансовой стратегии связана с доступностью источников, использованием и управлением финансовыми средствами.

При разработке финансовой стратегии организации необходимо учитывать несколько важных факторов. В первую очередь это текущее финансовое положение компании. На основе его анализа собственники компании получают необходимую информацию о факторах, которые оказали существенную роль на результаты работы бизнеса. При этом можно оценить экономические возможности по дальнейшему развитию компании.

Также важно учитывать основные риски для текущей финансовой ситуации компании, что не позволит не выполнить текущие производственные программы и планы стратегического развития бизнеса. По мнению авторов Пучниной А.А., Савенковой О.Ю., Юдина О.И., Некрасовой Е.А. «риск имеет объективную основу из-за неопределенности внешней среды и субъективную в результате принятия решения руководством компании» [8]. В этих условиях важно предусмотреть возможные неудачи и просчитать потери, которые могут возникнуть в случае наступления рискованного случая.

Определение приоритетов финансирования следует рассматривать в качестве ориентиров дальнейшего развития компании, которые требуют финансирования и разработки стратегии достижения.

Источники увеличения доходов – это также важный фактор, который необходимо учитывать при разработке финансовой стратегии. К наиболее распространённым и широко применимым относят: «снижение себестоимости продукции, диверсификация производства, внедрение бюджетирования и финансового планирования, снижение расходов, открытие новых рынков сбыта, конкурентное преимущество, увеличение объемов реализуемой продукции, продажа или сдача в аренду неиспользуемого имущества, внедрение новейших технологий и оборудования на производстве, реструктуризация» [9].

Еще немаловажным фактором разработки финансовой стратегии компании выступает сохранение баланса ее расходов и доходов, от которого зависит перспективы развития компании и эффективность достижения поставленных целей.

Разработка любой финансовой стратегии компании состоит из четырех ключевых элементов:

1. Приобретение капитала для реализации стратегии/источников средств.

«Успешная реализация стратегии часто требует дополнительного капитала. Помимо чистой прибыли от операций и продажи активов, двумя основными источниками капитала для организации являются заемный и собственный

капитал. Определение подходящего сочетания заемного и собственного капитала в структуре капитала фирмы может иметь жизненно важное значение для успешной реализации стратегии» [10].

2. Прогнозируемые финансовые отчеты/бюджеты.

Прогнозируемый анализ финансовой отчетности является ключом к реализации финансовой стратегии, поскольку он позволяет организации изучить ожидаемые результаты различных действий и подходов.

Прогнозируемые финансовые отчеты можно использовать для прогнозирования влияния различных положений о доходах и расходах на будущие денежные потоки. Обычно какая-то система поддержки принятия решений (DSS) создается в электронных таблицах Excel для подготовки прогнозируемых финансовых отчетов. Почти все финансовые учреждения требуют прогнозируемых финансовых отчетов всякий раз, когда бизнес ищет капитал.

Прогнозируемый (или предварительный) отчет о прибылях и убытках и балансовый отчет позволяют организации рассчитать прогнозируемые финансовые коэффициенты при различных сценариях реализации стратегии.

Прогнозируемые финансовые бюджеты также являются документами, в которых подробно описывается, как средства будут получены и потрачены в течение определенного периода времени. Годовые бюджеты являются наиболее распространенными, хотя период времени для бюджета может варьироваться от одного дня до более чем десяти лет.

3. Управление/использование средств.

Планы и политика использования средств связаны с решениями об инвестициях или наборе активов, т. е. о том, какой актив следует приобрести, а какой продать и т. д.

Использование средств важно, так как оно связано с эффективностью и результативностью использования ресурсов в процессе реализации стратегии.

Если планирование не осуществляется должным образом, то капитальные затраты могут быть неэффективными, что приведет к менее чем оптимальному использованию ресурсов.

4. Оценка стоимости бизнеса.

«Оценка стоимости бизнеса также важна для реализации финансовой стратегии, поскольку компания может приобрести другую фирму в рамках диверсификации или продать ее в рамках стратегии сокращения расходов. Во всех этих случаях необходимо установить финансовую ценность или денежную стоимость бизнеса для успешной реализации стратегий» [10].

Основное внимание при разработке стратегии необходимо уделить согласованию финансового управления с корпоративными и бизнес-целями организации для получения стратегического преимущества.

Заключение

Таким обзором, стратегии финансирования необходимы всем организациям для планирования своего финансового будущего. Стратегия финансирования может помочь в постановке четких целей и работе над тем, чтобы стать

финансово надежной бизнес-организацией. Финансовая стратегия учитывает текущее финансовое положение, финансовые цели и оптимальные шаги для их достижения. Из этого следует, что грамотно разработанная финансовая стратегия может помочь организации: эффективно управлять активами компании, разумно инвестировать, обеспечить средства для будущего роста, удовлетворять потребности клиентов и сотрудников.

Таким образом, подводя итог проведенному исследованию, важно резюмировать, что финансовая стратегия организации имеет дело с такими областями, как финансовые ресурсы, анализ структуры затрат, оценка потенциальной прибыли, функции бухгалтерского учета и так далее. Финансовая стратегия связана с доступностью источников, использованием и управлением средствами. Основное внимание при разработке финансовой стратегии организации должно уделяться согласованию финансового управления с корпоративными и бизнес-целями организации для получения стратегического преимущества. Финансовая стратегия является одним из важнейших инструментов управления предприятием и одной из важнейших частью стратегического развития компании, так как без финансовой поддержки ни одна стратегия не может быть осуществлена.

Список использованных источников:

1. Румянцева Е.Е. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.Е. Румянцева. – М.: Издательство Юрайт, 2016. 360 с.
2. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 2. Инвестиционная и финансовая политика фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. Я. Лукасевич. – 4-е изд., пер. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. 304 с
3. Савенкова О.Ю., Юдин О.И. Разработка управленческого решения: учебное пособие / Тамбов. 2011.
4. Снигирева Г.Д., Малых Ю.В. Основные составляющие финансовой стратегии предприятия и последовательность ее разработки // электронный научный журнал «вектор экономики». 2019. №10. [Электронный ресурс] Режим доступа свободный <http://www.vectoreconomy.ru/> Дата обращения 25.05.2022
5. Бактиева И.И., Страпунина Д.А., Чубарева А.Г. Роль финансовой стратегии в разработке финансовых решений / сборник трудов конференции «Экономика, бизнес, инновации» [Электронный ресурс] <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2022/03/МК-1351.pdf> Режим доступа свободный. Дата обращения 21.05.2022
6. Журова Л.И. Механизм формирования финансовой стратегии предприятия // Финансовая политика. - 2021. - №3 (438). - С. 36-45.
7. Финансовая политика компании [Электронный ресурс] <https://takemytime.ru/finansovaya-politika/> Режим доступа свободный. Дата обращения 21.05.2022
8. Увеличение прибыли [Электронный ресурс] Режим доступа свободный

<https://blog.iteam.ru/uvelichenie-pribyli/> Дата обращения 25.02.2022

9. Пучнина А.А., Савенкова О.Ю., Юдин О.И., Некрасова Е.А. Стратегия управления рисками в современных условиях / в сборнике: Региональная инновационная система: состояние, проблемы, направления формирования. Сборник научных трудов по итогам научно-практической конференции по проблемам развития инновационной деятельности в Липецкой области. 2013. С. 241-245.

10. Ёлкина А.А., Кокорина А.Д., Мартыненко М.В., Саенко В.С., Тихонина М.Э. Разработка финансовой стратегии предприятия / сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием «Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития» [Электронный ресурс] <https://kosyginrgu.ru/filemanag/Uploads/news/24-05-2021/Вектор-2021%20Часть%202%20n1.pdf> Режим доступа свободный. Дата обращения 21.05.2022

Сведения об авторах / Information about the authors:

Кукина Полина Андреевна – ведущий инженер отдела контроля и административной работы ОБУ «Центр эффективности Липецкой области», студент магистратуры Липецкого филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», E-mail: polyakukina@mail.ru / Kukina Polina Andreevna - Leading Engineer of the Department of Control and Administrative Work of the Center for Efficiency of the Lipetsk Region, Master's Student of the Lipetsk branch of Federal State Educational Budgetary Institution of Higher Education (FSEBI HE) "Financial University under the Government of the Russian Federation e-mail: polyakukina@mail.ru

Палканов Константин Владимирович – заместитель директора ООО «БестБиоПродукт», студент магистратуры Липецкого филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ». E-mail: kosta1809@mail.ru / Konstantin Vladimirovich Palkanov - Deputy Director of "BestBioProduct" LLC, Master's Student of the Lipetsk branch of Federal State Educational Budgetary Institution of Higher Education (FSEBI HE) "Financial University under the Government of the Russian Federation e-mail: kosta1809@mail.ru

Дата поступления статьи: 05 мая 2022

Принято решение о публикации: 20 мая 2022

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.