

УДК [336:334.7]:005.59

## ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ВАЖНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Соколова Н.Н., Егорова Т.Н.

*ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»,  
Орел, e-mail: natsokolova2411@yandex.ru*

В статье рассматриваются стратегические аспекты деятельности предприятий и противоположные взгляды на понимание стратегии. Автор обосновывает необходимость вычленения финансовой составляющей при создании общей стратегии предприятия. Финансовая стратегия компании рассматривается как важная часть общей концепции развития предприятия, рассчитанная на долгосрочную перспективу и определяющая его цели, отличающиеся от конкурентов и позволяющие осуществить выбор наиболее эффективных путей их достижения, адекватных направлениям формирования и использования финансовых ресурсов при изменении условий внешней среды. С течением времени финансовая стратегия должна обязательно изменяться и корректироваться в неразрывной связи с изменениями в конкурентных стратегиях, разрабатываемых компаниями. Направленная на укрепление позиций компании на рынке и достижение ею максимально возможной прибыли, она призвана повысить её устойчивость и конкурентоспособность.

**Ключевые слова:** стратегия развития предприятия, финансовая стратегия

## FINANCIAL STRATEGY AS THE IMPORTANT COMPONENT OF THE GENERAL STRATEGY OF THE COMPANY

Sokolova N.N., Egorova T.N.

*FGBOU VPO «Oryol State Institute of Economy and Trade», Oryol, e-mail: natsokolova2411@yandex.ru*

Strategic aspects of enterprises activity and the opponents' viewpoints on strategy are considered in the article. The authors prove the necessity to single out financial component creating the general strategy of the enterprise. Financial strategy of the company is considered as an important part of the general concept of the enterprise development aimed at long-term outlook. It defines the purposes distinguishing the enterprise from the competitors and allows choosing the most effective ways of their achievement, which correspond to the directions of formation and use of financial resources, when the state of external environment changes. Eventually financial strategy should necessarily change and be corrected in indissoluble connection with the changes of competitive strategies developed by the company. Aimed at strengthening of the company's positions in the market and getting the greatest possible profit the mission of the strategy is to raise its stability and competitiveness.

**Keywords:** strategy of enterprise development, financial strategy

Большинство российских предприятий практически не имеют эффективной стратегии развития или же имеют её «суррогат», который с большой натяжкой можно назвать реальной стратегией, поскольку такие документы представляют собой набор перспективных мер, возможности реализации которых далеко не соответствуют реалиям развития как самого предприятия, так и среды, в которой оно функционирует.

Современные стратегии основываются на проникновении в суть условий, в рамках которых работает определенная сфера экономики, отрасли; осознании задач, стоящих перед предприятием. Это способствует возникновению разнообразных проектов развития, позволяющих выбрать вариант, который обеспечит выживаемость предприятия и возможность ему выйти на хорошие экономические результаты.

По мере развития рыночных отношений внимание исследователей всё в большей степени привлекал вопрос о путях и средствах достижения успеха и процветания.

В условиях рыночных отношений все больше внимания в научных исследованиях уделяется вопросам развития хозяйственных структур, средствам достижения ими успеха. Стратегические аспекты деятельности выходят, таким образом, на первый план.

В рамках этой глобальной проблемы важно сформулировать четкое представление о стратегии компании.

Первые серьезные исследования в области стратегии предприятий и стратегического менеджмента относятся к концу 40-х – началу 50-х годов нашего столетия. Особый вклад в изучение данной проблемы внесли труды таких ученых, как Р. Акофф, И. Ансофф, И.А. Бланк, А.П. Винокуров, П.Ф. Градов, П.Ф. Друкер, В. Краснова, Б.Г. Литвак, Д. Таргет, М. Портер, Э.А. Уткин и др.

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии [6]. Первый базируется на следующем процессе. Достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Далее

фиксируется, что необходимо сделать для того, чтобы достичь этого конечного состояния. После этого составляется план действий с разбивкой по временным интервалам (пятилеткам, годам и кварталам), реализация которого должна привести к достижению конечной, четко определенной цели. В основном именно такое понимание стратегии существовало в системах с централизованной плановой экономикой. При таком понимании стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии – это нахождение цели и составление долгосрочного плана.

Такой подход основывается на том, что все изменения предсказуемы, а все происходящие в среде процессы детерминированы и поддаются полному контролю и управлению. Однако данная предпосылка неверна. Развитие рыночных экономических систем в последние десятилетия свидетельствует о том, что скорость процессов изменения среды постоянно возрастает. Поэтому и стратегия поведения компании в рыночной экономике должна в первую очередь нести в себе возможность получения преимуществ от изменений.

При втором понимании стратегии, которое используется в стратегическом управлении, стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития компании, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри компании, а также её позиции в окружающей среде, приводящее компанию к ее целям.

Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении компании, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести компанию к достижению стоящих перед ней целей.

Необходимо различать понятие общей корпоративной рыночной стратегии компании и отдельные ее составляющие (функциональные стратегии). Известная «пирамида» стратегий представляет собой сочетание четырех функциональных стратегий: маркетинговой, финансовой, информационно-технологической, стратегии управления персоналом

На наш взгляд, особый интерес представляет анализ такой важной составляющей общей стратегии, какой является финансовая стратегия.

Различным аспектам проблемы стратегического менеджмента за последние годы

посвящено много работ зарубежных и отечественных экономистов. В то же время вопросам разработки финансовой стратегии – одной из важнейших функциональных стратегий предприятия – исследователями уделяется на современном этапе явно недостаточное внимание.

Необходимость вычленения финансовой составляющей при создании общей стратегии предприятия, на наш взгляд, обусловлена [3]:

- диверсификацией деятельности крупных предприятий в плане охвата ими различных рынков, в том числе и финансовых;
- потребностями в изыскании источников финансирования стратегических проектов и всего комплекса стратегического производственно-хозяйственного поведения;

- наличием единой для всех предприятий конечной цели при выборе стратегических ориентиров – максимизацией финансового эффекта;

- стремительным развитием международных и внутренних национальных финансовых рынков как функционального «поля» для извлечения (заимствования) финансовых ресурсов и одновременного прибыльного размещения капитала.

Финансовая стратегия компании выступает как экономическая категория, характеризующая различные отношения между субъектами рынка в финансовой сфере. Эта категория определяет поведение компании на рынке, формирование ее рыночной позиции в связи с состоянием, использованием фондов финансовых ресурсов при активном участии денежно-кредитных инструментов.

На наш взгляд, необходимо отметить, что, содержание понятия «финансовая стратегия» не следует отождествлять и тем более подменять его корпоративными финансами, так как оно обращено к целой сфере положений, понятий, концепций, которые взаимосвязывают и взаимообуславливают финансовые рынки.

В литературе нет четкого и единого определения финансовой стратегии, хотя определенные подходы и исследования имеются. Согласно И.П. Хоминич, под финансовой стратегией следует понимать «обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных стратегических целей в рамках общей миссии на основе образования, распределения, использования и координации финансовых ресурсов компании» [9].

Д.В. Корепанов считает, что финансовая стратегия – это «система действий в области финансов по разработке и достижению целей организации. Данная система представляет собой планы получения, накопления и распределения финансовых ресурсов, необходимых для достижения целей орга-

низации, и базируется на прогнозе возможных воздействий окружающей среды на организацию, а также учитывает предполагаемые последствия этих воздействий» [7].

По мнению авторов монографии «Стратегические бизнес финансы» Т. Гранди и К. Ворд, «финансовая стратегия – это процесс, который приводит в соответствие внешние источники финансовых ресурсов со стратегией корпоративного становления, развития и расширения» [2].

Суть рассмотренных определений заключается в том, что финансовая стратегия – часть экономической стратегии, поэтому принципы, правила, законы и механизмы, которым подчиняется общая стратегия, распространяются и на финансовую стратегию.

Таким образом, финансовую стратегию можно определить как систему решений и намеченных направлений деятельности, рассчитанных на долгосрочную перспективу и предусматривающих достижение поставленных целей и финансовых задач по обеспечению оптимальной и стабильной работы хозяйственной структуры, исходя из сложившейся действительности и планируемых результатов. При этом выделяются приоритетные задачи и направления развития различных форм деятельности и разработки механизма их осуществления. Стратегию финансового управления в определенном смысле можно назвать стратегической финансовой политикой. Являясь наиболее важной составляющей общей стратегии, финансовая стратегия направлена на достижение в долгосрочной перспективе целей компании в соответствии с ее миссией путем обеспечения формирования и использования финансовых ресурсов, т.е. управления финансовыми потоками компании, и прежде всего на обеспечение её конкурентоспособности, которая, по мнению отдельных экономистов, заключается в устойчивости [5]: роста объемов производства; инвестиционной активности; инновационной активности; благосостояния работающих и собственников корпорации. Таким образом, формирование финансовой стратегии компании связано с принятием долгосрочных инвестиционных и финансовых решений.

Исходя из вышеизложенного, финансовую стратегию можно определить как долгосрочное качественно определенное направление, следуя которому компания решает задачи выбора оптимальной структуры капитала и управления капиталом; выработки дивидендной политики, поддержания материально-технической базы и товароматериальных запасов на уровне, обеспечивающем постоянное приращение конкурентного статуса фирмы.

Чаще всего финансовая стратегия предприятия оценивается как инструмент регу-

лирования, используется в связке с инвестиционной стратегией, что, в общем, понятно, имея в виду перспективность и временный лаг инвестиционных решений и их тесную связь с финансовыми процессами. Отдельные исследования трактуют финансовую стратегию как часть финансового менеджмента, что вполне обосновано с нашей точки зрения.

Разработка финансовой стратегии предприятия на современном этапе базируется на методологических принципах новой концепции управления – «стратегического управления», которая отражает четкое стратегическое позиционирование предприятия (включая и его финансовую позицию), представленное в системе принципов и целей его функционирования, механизме взаимодействия субъекта и объекта управления, характере взаимоотношений между элементами хозяйственной и организационной структуры и формах их адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

С учетом места финансовой стратегии в стратегическом наборе предприятия можно определить её сущностные характеристики в свете парадигмы стратегического управления [1]. В соответствии с этим финансовая стратегия:

1. Является одним из видов функциональной стратегии предприятия.
2. Обеспечивает охват всех основных направлений развития финансовой деятельности и финансовых отношений предприятия.
3. Формирует специфические финансовые цели долгосрочного развития предприятия.
4. Обеспечивает выбор наиболее эффективных направлений достижения финансовых целей предприятия.
5. Учитывает и адекватно реагирует на изменения внешних условий финансовой деятельности предприятия.
6. Обеспечивает адаптацию к изменениям условий внешней среды путем корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов предприятия.

Выявление важнейших сущностных характеристик финансовой стратегии в свете современной парадигмы управления предприятием позволяет нам следующим образом сформулировать ее содержание: «Финансовая стратегия представляет собой важную часть общей концепции развития предприятия, рассчитанную на долгосрочную перспективу и определяющую его цели, отличающие от конкурентов и позволяющие осуществить выбор наиболее эффективных путей их достижения, адекватным направлениям формирования и использования финансовых ресурсов при изменении условий внешней среды» [3, 4, 8].

Финансовая стратегия обеспечивает решение приоритетных вопросов и задач (осо-

бенно это касается определения стоимостных категорий и показателей бизнес-стратегии, набора альтернатив и окончательных решений), а также она играет ведущую роль в процессе оценки стратегического соответствия и достаточности ресурсов, с одной стороны, и внешнего окружения (конкурентной среды), с другой, одновременно в терминах возможностей и потенциальных угроз.

Существует также и другая важная область, которая позволяет усилить рыночную привлекательность предприятия, оценку его активов посредством развития соответствующим образом «скроенной» финансовой стратегии. На самом деле такого рода точная финансовая стратегия является значимой, если любые конкурентные преимущества предприятия, которые выявлены в ходе успешного функционирования и развития бизнеса, удастся трансформировать в плоскость добавленной акционерной стоимости.

Процесс непрерывного создания акционерной стоимости требует, чтобы финансовая стратегия обязательно изменялась и корректировалась с течением времени, в неразрывной связи с изменениями в особых конкурентных стратегиях, разрабатываемых компаниями.

Таким образом, финансовая стратегия, направленная на укрепление позиций компании на рынке и достижение ею максимально возможной прибыли, призвана повысить её устойчивую конкурентоспособность.

Учитывая вышеизложенное, представляется целесообразным активизировать процесс повышения уровня стратегического финансового управления как обязательную составляющую модернизации российского корпоративного сектора.

### Заключение

В настоящее время сформировалась потребность в осуществлении такого управления предприятиями, которое обеспечивало бы их эффективную адаптацию к быстро меняющейся окружающей среде. В силу высокой степени нестабильности среды процесс управления, основанный на предсказании будущего путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций, уступает приоритеты стратегическому управлению, основной функцией которого является разработка стратегии. В рамках этой проблемы важно сформулировать четкое представление о стратегии компании, необходимо установить принципы, компоненты и уровни её реализации. Особенно важен анализ такой её составляющей, как финансовая стратегия. Отсутствие разработанной финансовой стратегии может привести к тому, что финансовые решения отдельных структурных подразделений предприятия будут носить разнонаправленный характер, приводить к возникновению противоречий и сниже-

нию эффективности финансовой деятельности в целом. Напротив, разрабатываемая финансовая стратегия позволяет адаптировать финансовую деятельность компании к предстоящим кардинальным изменениям возможностей его экономического развития.

### Список литературы

1. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. – Киев: Эльга «Ника – Центр», 2004. – 711 с.
2. Гранди Т. Финансовая стратегия бизнеса / Т. Гранди, К. Ворд; пер. с англ. – М.: Знание, 1996. – 241 с.
3. Давыдова Л.В. Формирование финансовой стратегии развития предприятий. Монография / Л.В. Давыдова, Н.Н. Соколова. – Орел: ОрелГТУ, 2007. – 202 с.
4. Давыдова Л.В. Выбор финансовой стратегии предприятия на основе факторного анализа финансовой среды / Л.В. Давыдова, Н.Н. Соколова. – Орел: Вестник ОрелГИЭТ, 2010. – № 3. – С. 68–73.
5. Ильшева Н.Н. Финансовая стратегия организации: понятие, содержание и анализ / Н.Н. Ильшева, С.И. Крылова // Финансы и кредит. 2004. – № 17 (155). – С. 8–17.
6. Каменская Н.Ю. Краткосрочная и долгосрочная стратегия фирмы: Учебно – методическое пособие. – Новосибирск: СибАГС, 2000. – С. 27.
7. Корепанов, Д.В. Формирование финансовой стратегии организации в условиях рынка: автореф. дисс. канд. экон. наук. – М.: Изд-во Рос.акад. гос. службы, 2009.
8. Соколова Н.Н. Формирование стратегии развития предприятий – основа бизнес – успеха в долгосрочной перспективе. – Орел: Известия Орел ГТУ, 2009. – № 8. – С. 92–101.
9. Хоминич И.П. Финансовая стратегия компаний. – М.: Изд-во Росс. экон. Академии, 1998. – 156 с.

### References

1. Blank I.A. Finansovaja strategija predprijatija. Kiev: Jelga «Nika Centr», 2004. 711 p.
2. Grandi T. Finansovaja strategija biznesa / T. Grandi, K. Vord; per. s angl. M.: Znanie, 1996. 241 p.
3. Davydova L.V. Formirovanie finansovoj strategii razvitiya predprijatij. Mo-nografija / L.V. Davydova, N.N. Sokolova. Ore: OrelGTU, 2007. 202 p.
4. Davydova L.V. Vybore finansovoj strategii predprijatija na osnove faktornogo analiza finansovoj sredy / L.V. Davydova, N.N. Sokolova. Ore: Vestnik OreIGIJeT, 2010. no. 3. pp. 68–73.
5. Ilysheva N.N. Finansovaja strategija organizacii: ponjatije, sodержание i analiz / N.N. Ilysheva, S.I. Krylova // Finansy i kredit. 2004. no. 17 (155). pp. 8–17.
6. Kamenskaja N.Ju. Kratkosrochnaja i dolgosrochnaja strategija firmy: Uchebno meto-dicheskoe posobie. Novosibirsk: SibAGS, 2000. pp. 27.
7. Korepanov, D.V. Formirovanie finansovoj strategii organizacii v uslovijah rynka: avtoref. diss. kand. jekon. nauk. M.: Izd-vo Ros.akad. gos. sluzhby, 2009.
8. Sokolova N.N. Formirovanie strategii razvitiya predprijatij osnova biznes uspeha v dolgosrochnoj perspektive. Ore: Izvestija Ore GTU, 2009. no. 8. pp. 92–101.
9. Hominich I.P. Finansovaja strategija kompanij. M.: Izd-vo Ross. jekon. Akade-mii, 1998. 156 s.

### Рецензенты:

Лазаренко А.Л., д.э.н., профессор, проректор по научно-исследовательской работе, зав. кафедрой «Финансы и кредит», ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли», г. Орел;

Строева О.А., д.э.н., доцент, профессор кафедры «Экономика и финансы», и.о. зав. кафедрой «Экономика и финансы», Орловский филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Орел.

Работа поступила в редакцию 01.04.2015.