

УДК 336.6

**МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ
РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ****Хезазна Б.М.***ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет
им. Н.П. Огарёва», Саранск, e-mail: khezazna.badar@gmail.com*

В статье затронута одна из наиболее актуальных тем для российских корпоративных предприятий – проблема разработки финансовой стратегии компании. Исследованы процессы построения финансовой стратегии в контексте корпоративного управления предприятием. Определена сущность и место финансовой стратегии в комплексе стратегических инструментария и разработок предприятия. Предложен организационный механизм формирования финансовой стратегии в системе корпоративного управления промышленным предприятием. Финансовая стратегия предприятия занимает одно из главных мест в стратегическом наборе предприятия и представляет собой систему стратегий разного типа. Она формируется и разрабатывается предприятием на определенный достаточно длительный период времени с учетом специфики функционирования и развития данного хозяйствующего субъекта с целью достижения поставленных целей. В научной литературе не существует единого подхода и понимания финансовой стратегии корпорации, разные авторы по-разному трактуют данное понятие. Результаты работы рекомендованы к использованию финансовыми службами компаний при тактико-стратегическом планировании и бюджетировании деятельности. Новизна исследования заключается в авторской трактовке финансовой стратегии корпорации, а также построении модели и механизма организации и формирования финансовой стратегии в системе корпоративного управления промышленным предприятием. В качестве основных методов исследования выступили научно-исследовательский, синтез, сравнение и сопоставление, графический метод. Теоретическую и методологическую базу исследования составили труды ученых-экономистов по проблемам финансов, финансового менеджмента и корпоративного планирования.

Ключевые слова: финансы, финансовая стратегия, корпоративное управление, экономические факторы, оценка

**METHODOLOGICAL ASPECTS AND MODERN FEATURES
OF THE DEVELOPMENT OF THE FINANCIAL STRATEGY OF THE CORPORATION****Khezazna B.M.***National Research Mordovian State University named after Ogarev, Saransk,
e-mail: khezazna.badar@gmail.com*

The article touches upon one of the most topical issues for Russian corporate enterprises – the problem of forming the company's financial strategy. The article investigates the processes of formation of financial strategy in the system of corporate governance. The essence and place of financial strategy in a strategic set of the enterprise is established. The organizational mechanism of formation of financial strategy in the system of corporate governance of industrial enterprises is developed. Financial strategy of the enterprise is one of the main places in the strategic set of the enterprise and is a system of strategies of different types. It is formed and developed by the enterprise for a certain rather long period of time taking into account the specifics of the functioning and development of this economic entity in order to achieve its goals. In the scientific literature, there is no single approach and understanding of the financial strategy of the Corporation, different authors interpret this concept differently. The results of the work are recommended for use by financial services of companies in tactical and strategic planning and budgeting. The novelty of the research lies in the author's interpretation of the financial strategy of the Corporation, as well as the construction of the organizational mechanism for the formation of the financial strategy in the system of corporate governance of an industrial enterprise.

Keywords: finance, financial strategy, corporate governance, economic factors, assessment

За десятилетия, прошедшие с момента перехода России от плановой экономики к рыночной, российские компании приобрели знания и опыт, необходимые для самостоятельного формулирования своих стратегических целей и путей их достижения. Этому благоприятствовало формирование в России инфраструктуры рыночной экономики, а именно фондового рынка, сети коммерческих и инвестиционных банков и бирж, депозитариев и других посреднических структур, а также выход российских компаний на международные товарные

рынки. Снятие законодательных ограничений на операции с капиталом и интеграция российской финансовой системы с мировыми рынками капитала способствовали интересу международных инвесторов к российскому рынку, российским предприятиям и финансовым инструментам. Российские компании начали привлекать акционерное и заемное финансирование на международных рынках. Все больше российских эмитентов размещало акции на иностранных биржах. Дешевые западные кредиты в валюте при стабильном обменном курсе

рубля, доступные крупным российским компаниям непосредственно, а мелкому и среднему бизнесу и населению – через заимствования банковского сектора, послужили существенным фактором роста российской экономики в начале 2000-х гг.

Благодаря восприятию российскими компаниями современных западных подходов и инструментов стратегического управления, в России сложилось понимание финансовой стратегии как одного из важнейших видов функциональной деятельности экономического субъекта, обеспечивающего практически все направления его развития через средство установления долгосрочных горизонтов и ориентиров финансового планирования и бюджетирования, а также выбора приоритетных результативных путей их достижения и соответствующей корректировки обусловленных сегментов формирования и использования финансовых средств компании в условиях меняющихся внутренней и внешней среды деятельности. При этом сбалансированность корпоративных интересов в системе корпоративного управления в целом и между ее важными составляющими в том числе выступает главным залогом успеха современного предприятия. Все вышесказанное позволяет констатировать необходимость обоснования процессов формирования и оценки финансовой стратегии и системы корпоративного управления в их взаимосвязи, взаимообусловленности и взаимовлиянии в современной динамичной среде.

Цель исследования: изучение процессов формирования финансовой стратегии в системе корпоративного управления промышленными предприятиями.

Материалы и методы исследования

В качестве теоретической базы были использованы труды отечественных и зарубежных экономистов по теме исследование, учебные и методические пособия, статьи и публикации, монографии. Значительный вклад в решение этих проблем принадлежит отечественным ученым: Е. Бельтюкову, И. Бланку, М. Войнаренко, А. Кузьмину, А. Наливайко, В. Оберемчук, А. Редькину, А. Ястремскому и др. Среди наиболее весомых современных исследований проблем формирования финансового потенциала и финансовых стратегий промышленных предприятий являются труды следующих отечественных ученых: А. Бородин, М. Билык, А. Виханский, А. Градов, И. Бритченко, А. Воронковой, А. Череп, С. Шершнева и другие. Большой вклад в развитие стратегий внесли зарубежные ученые: И. Ансофф,

Б. Карлофф, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, У. Шарп и другие.

В качестве основных методов исследования выступили научно-исследовательский, синтез, сравнение и сопоставление, графический метод.

Результаты исследования и их обсуждение

Финансовая стратегия предприятия занимает одно из главных мест в стратегическом наборе предприятия и представляет собой систему стратегий разного типа. Она формируется и разрабатывается предприятием на определенный достаточно длительный период времени с учетом специфики функционирования и развития данного хозяйствующего субъекта с целью достижения поставленных целей.

В научной литературе не существует единого подхода и понимания финансовой стратегии корпорации, разные авторы абсолютно по-разному трактуют данное понятие. Так, В.И. Аранчий под финансовой стратегией понимает комплекс мероприятий, направленных на достижение финансовой цели развития корпорации [1, с. 156]. Е.А. Бельтюков в своих трудах дает следующее определение: «финансовая стратегия представляет собой один из важнейших видов функциональной стратегии компании, обеспечивающей все основные направления развития его финансовой деятельности» [2, с. 59]. А.С. Корпан в своей работе отмечает, что финансовая стратегия – это один из важнейших видов функциональной стратегии предприятия, обеспечивающий основные направления его деятельности и способствующий тем самым реализации основной стратегической цели, а именно – максимизации благосостояния собственников [3]. Таким образом, среди ученых не существует устоявшегося общепринятого мнения о трактовке финансовой стратегии корпорации.

На основании критического анализа трактовок разными авторами данного понятия считается, что финансовая стратегия – это эластичная, обобщенная модель финансового развития предприятия, которая направлена на реализацию корпоративной стратегии и формирование рациональных финансовых отношений с контрагентами, содержащая в себе определенные долгосрочные финансовые цели, технологии (инструменты достижения), ресурсы и систему управления, что обеспечивает ее работоспособность и адаптацию к изменению условий внешней и внутренней среды. Таким образом, финансовая стратегия предприятия рассматривается как одна из базовых

(функциональных) стратегий, выступающая составной частью общей стратегии предприятия и направленная на реализацию поставленных целей и задач.

В настоящее время актуально определение места данного понятия в стратегическом наборе промышленного предприятия и, в частности, в системе функциональных стратегий. Очевидно, что сегодня не существует единого мнения относительно места финансовой стратегии в контексте других стратегий промышленного предприятия [4–6]. Рационально мнение ученых, которые признают финансовую стратегию как базовую, которая обеспечивает реализацию всех стратегий промышленного предприятия. Это подход предполагает, что в общей системе развития предприятия финансовая стратегия является базовым элементом, который обеспечивает эффективное функционирование других стратегий предприятия. Близкого мнения придерживаются и те авторы, которые полагают, что финансовая стратегия предприятия есть, прежде всего, компонент базовой стратегии, не только обеспечивающий с помощью финансовых инструментов, методов финансового менеджмента реализацию любой из основополагающих стратегий, но и имеющий целью эффективное использование и управление финансовыми ресурсами [7, 8].

Финансовая стратегия является неотъемлемым элементом системы корпоративного управления промышленного предприятия – формы реального воплощения управленческих взаимосвязей. В реальной действительности управленческая деятельность – это функционирование системы корпоративного управления. Система корпоративного управления компании – это объективно существующая субстанция, с помощью которой управление приобретает конкретное содержание и проявление. Функция же управления имеет практическую реализацию, она состоит и действует в соответствии с содержанием управления; характером отношений, которые лежат в основе управленческих взаимосвязей; условиями, в которых формируется система управления; а также принципами построения, функционирования и преобразования, которые неотъемлемо принадлежат системе управления.

Реализация стратегий промышленного предприятия, в частности его финансовой стратегии, обеспечивается дееспособностью системы корпоративного управления предприятием, основными элементами которой можно считать принципы формирования и модель сложившихся взаимосвязей между структурными частями организации. При этом принципы корпоративного управ-

ления воплощают нормы корпоративной политики производства, а основной акцент ставится на взаимоотношения заинтересованных сторон управления, информационной прозрачности системы показателей, адекватной системе контроля и тому подобное.

Как свидетельствуют результаты исследования мирового опыта и отечественной практики, модели корпоративного управления весьма многогранны, их черты оговариваются историческими особенностями, практикой ведения бизнеса и др. В общем, современная отечественная модель корпоративного управления находится в стадии создания. Ее можно считать переходной конструкцией, в которой формально представлены составляющие элементы различных моделей, используемых в мире. Вместе с тем главные ориентиры по становлению отечественной модели корпоративного управления должны нацеливаться на выполнение им таких функций, как разработка стратегии, защита прав акционеров и других заинтересованных лиц, прозрачность и открытость, мониторинг деятельности и т.д. Перспективными направлениями являются гармонизация национальных и международных стандартов корпоративного управления, формирования эффективной институциональной структуры для реализации, оптимизация управления корпоративной культурой и т.д.

Следует отметить, что любые изменения в системе корпоративного управления приводят к трансформации составляющих формирования финансовой стратегии предприятия, среди которых: доминантные направления, принципы формирования, характеристики, критерии выбора, научно-методическое обеспечение.

Следовательно, процесс формирования финансовой стратегии промышленного предприятия осуществляется поэтапно. Этапы формирования финансовой стратегии промышленного предприятия являются основой организационной модели формирования финансовой стратегии предприятия (рис. 1), где в пределах выделенных блоков указаны основные этапы процесса формирования финансовой стратегии промышленного предприятия.

В ходе диагностики и оценки стратегических возможностей финансового развития предприятия осуществляется следующий набор управленческих воздействий:

1) анализ и оценка финансового состояния предприятия с целью идентификации актуального состояния корпорации и выявления особенностей ее развития на современном этапе;



Рис. 1. Этапы формирования финансовой стратегии корпорации

2) анализ факторов внутренней финансовой среды для выявления направления их действия на конечные результаты деятельности предприятия;

3) комплексный анализ и диагностика внутреннего финансового потенциала с целью установления его уровня для обеспечения стратегических возможностей финансового развития предприятия;

4) анализ и оценка финансовой конкурентоспособности предприятия, необходимые для выявления сильных и слабых сторон предприятия и конкурентов.

При этом особое внимание уделяется разработке, выбору и оценке составляющих финансовой стратегии предприятия, а именно таким его аспектам, как [9]:

1) разработка альтернативных вариантов финансовой стратегии корпорации;

2) обоснование системы критериев выбора показателей, позволяющей обосновать выбор базового варианта;

3) оценка и выбор оптимального варианта стратегии компании;

4) детализация финансовой политики корпорации. Осуществляется по конкретным направлениям деятельности компании – налоговой, амортизационной, дивидендной, эмиссионной;

5) обоснование системы мер по реализации финансовой стратегии корпорации, которые обеспечат последовательность запланированных действий в рамках основных видов деятельности и в конкретном временном интервале. Направлено на достижение желаемых значений финансовых показателей корпорации.

В процессе реализации и контроля (мониторинга) выполнения разработанной финансовой стратегии осуществляется:

1) детализация стратегии субъекта, предусматривающая взаимодействие предприятия с основными контрагентами;

2) отслеживание выполнения основных этапов стратегии средствами контроля, мониторинга и бюджетирования по результатам которого конкретизируются уровни получения промежуточных и ко-

нечных отчетных результатов в контексте достижения показателей финансовой стратегии компании;

3) оценка качества финансовой стратегии предполагает анализ количественных и качественных параметров запланированных мероприятий. Позволяет комплексно охарактеризовать полученный компанией результат и скорректировать этапы и показатели финансовой политики корпорации.

Систематизировав результаты всех исследований, предлагается следующий организационный механизм формирования финансовой стратегии в системе корпоративного управления промышленным предприятием, в основе которого лежат доминанты и модель формирования финансовой стратегии предприятия (рис. 2).

Выбор стратегии промышленного предприятия осуществляется на основе установления, детализации и оценки выполнения ключевых факторов, влияющих на важнейшие направления деятельности

экономического субъекта. Процесс выбора осуществляется с учетом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности стратегий, которые уже реализуются предприятием.

При выборе стратегии учитывается множество ключевых факторов, в первую очередь должны быть учтены следующие:

1) текущее состояние отрасли и позиция в ней предприятия;

2) ключевые цели и миссия предприятия;

3) интересы и отношение высшего руководства к выбору (просмотра) стратегии;

4) наличие и состояние финансовых ресурсов;

5) уровень трудовых ресурсов (квалификация работников, опыт работы и т.д.);

6) обязательства по действующим стратегиям;

7) степень зависимости от воздействия внешней среды;

8) временной фактор (временные границы выбора и реализации стратегии).

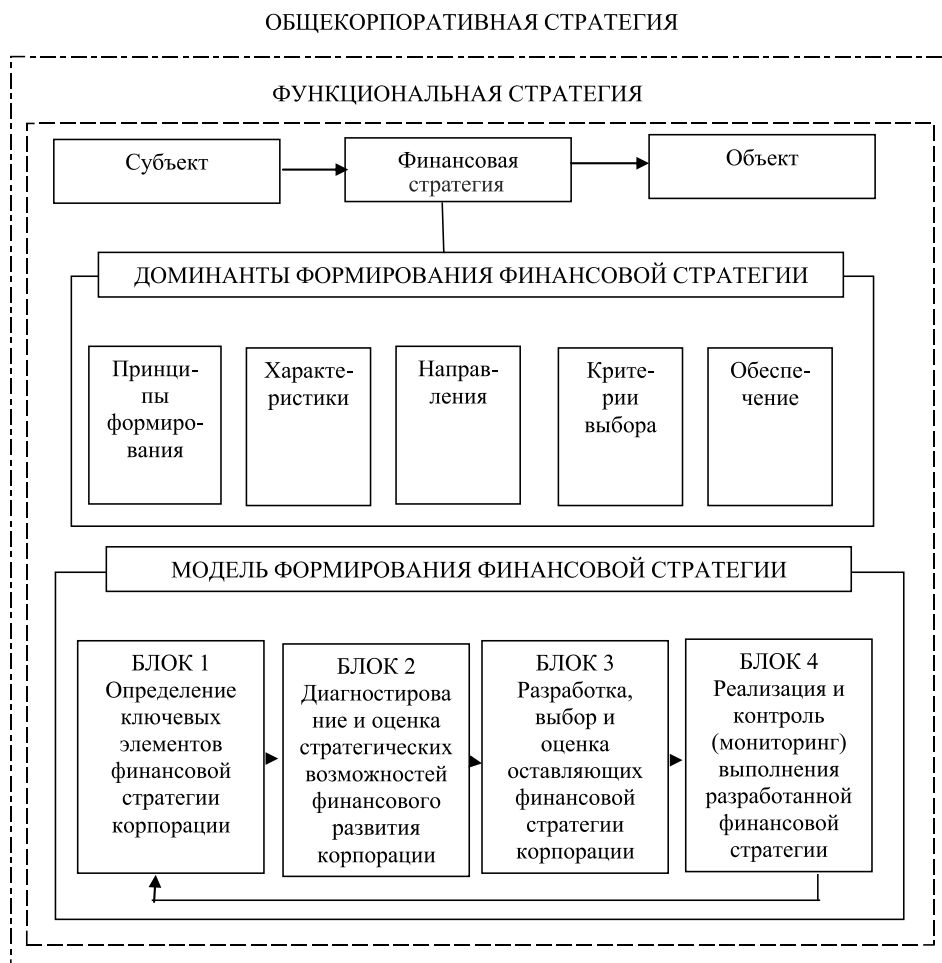


Рис. 2. Предлагаемая схема формирования финансовой стратегии корпорации

Оценка выбранной стратегии проводится на основе результатов анализа и оценки основных факторов, определяющих возможность ее осуществления.

Таким образом, можно констатировать, что в ходе проведенного анализа литературных источников и практики разработки стратегий корпорациями было установлено, что на практике возникают две интерпретации стратегии: провозглашенная и реальная. Можно констатировать, что реальная стратегия – это стратегия, ориентированная на выпуск новой продукции, услуг, а также интеграцию бизнес-процессов и соответствующие инвестиции. Принципиально, что если ценности или показатели, на которых основано решение об инвестиционных приоритетах, не тождественны провозглашенной стратегии развития компании, то заявленная субъектом хозяйствования стратегическая деятельность и его реальная стратегия существенно дифференцированы, что обуславливает существенные бизнес-риски компании в перспективе.

Пирамида иерархии «стратегического набора» включает обеспечивающую функцию функциональных стратегий, что является первоочередным для управления промышленным предприятием и реализации общекорпоративной стратегии.

Заключение

Финансовая стратегия корпорации занимает главенствующее место в системе стратегического управления компанией, поскольку связана не только с установлением источников финансирования деятельности, но также и с основными секторами ее деятельности и создания заявленных в планах бизнес-преимуществ и ценностей, что является определяющим для институциональных инвесторов. Таким образом, она оказывает прямое воздействие как на текущее финансовое состояние корпорации, так и на ее инвестиционную привлекательность в будущем. С методологических позиций, финансовая стратегия сочетает в себе комплекс принципов, элементов и подсистем

финансового прогнозирования, планирования и бюджетирования деятельности корпорации, направленных на реализацию заявленной миссии бизнеса. Тем самым финансовая стратегия служит мощным рыночным инструментом достижения финансовых целей и задач в быстро меняющейся конъюнктуре рыночной среды. В процессе проведенного исследования предложена организационная модель финансовой стратегии, служащая действенным механизмом реализации корпоративных ориентиров развития в системе бизнес-планирования и управления корпорацией. Данный механизм учитывает взаимосвязи и взаимообусловленность между системой корпоративного управления и ее составляющей – финансовой стратегией промышленного предприятия, что позволяет более обоснованно разрабатывать практические рекомендации по направлениям финансового развития промышленных предприятий с учетом их стратегических возможностей.

Список литературы

1. Аранчий В.И., Заря А.П. Финансовая стратегия в системе управления финансами предприятия // Вестник Полтавской государственной аграрной академии. 2017. № 2. С. 156–159.
2. Бельтюков Е.А., Некрасова Л.А. Выбор стратегии развития предприятия: монография. А.: НОПУ, 2012. 279 с.
3. Корпан А.С. Финансовая стратегия корпорации: принципы формирования и особенности реализации // Моделирование региональной экономики: сб. науч. трудов. Ивано-Франковск: Плай, 2018. С. 143–161.
4. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. СПб.: Спец. литература, 2015. 589 с.
5. Жилкина А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия: учебник. М.: ИНФРА-М, 2012. 332 с.
6. Левчаев П.А. Обеспечение стоимостного прироста финансовых ресурсов экономических субъектов в условиях инновационной экономики: теория и методология исследования: монография. М.: ИНФРА-М, 2017. 229 с.
7. Левчаев П.А. Финансы организаций: учебник / 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2017. 386 с.
8. Левчаев П.А. Финансовый менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2017. 247 с.
9. Филиппов Ю.М. Разработка финансовой стратегии интернет-компаний в современных экономических условиях // Инновации и инвестиции. 2015. № 3. С. 56–59.