

УДК 339.3

Черствов Евгений Романович

Северо-Западный институт управления филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

г. Санкт-Петербург
echerstvov@gmail.com

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Успешная трансформация российской социально-экономической системы и ее перевод в новое состояние, отвечающее вызовам XXI века, невозможны без формирования и реализации стратегического управления, важнейшая функция которого – стратегическое планирование, призванное обеспечить устойчивое развитие экономических субъектов на основе разработки и реализации финансовой стратегии их функционирования в долгосрочной перспективе¹. В настоящее время стратегическое планирование является неотъемлемой частью деятельности любого экономического формирования.

Ключевые слова: финансовая стратегия; предприятие; трансформация; стратегическое планирование.

Cherstvov Evgeniy Romanovich

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
North-West Institute of Management
echerstvov@gmail.com

METHODS OF DEVELOPMENT OF FINANCIAL STRATEGY OF ENTERPRISE

Annotation. Successful transformation of the Russian socio-economic system and its transfer to a new state, meeting the challenges of the XXI century, is impossible without the formation and implementation of strategic management, the most important function of which is strategic planning, designed to ensure the sustainable

¹ Мироненко В. О. Стратегическое планирование, его значение и этапы // Молодой ученый. - 2017. - №12. - С. 331-333.

development of economic entities on the basis of the development and implementation of the financial strategy of their functioning in the long term. Currently, strategic planning is an integral part of any economic formation.

Key words: financial strategy; enterprises; transformation; strategic planning.

Исследованию проблем разработки финансовой стратегии предприятий посвящено значительное количество научных трудов как отечественных, так и зарубежных ученых. Среди работ отечественных авторов, которые внесли значительный вклад в исследования указанной проблематики, можно выделить труды А.С. Вартанова², Т.Б. Бердниковой³, В. Забродского, Л. Трескунова, Л. Янова⁴, И.И. Мазура, В.Д. Шапиро⁵, А.Д. Шеремета⁶, П.П. Табурчака, В.М. Тумина, М.С. Сапрыкина⁷ и других. Среди исследований зарубежных авторов можно выделить работы С. Брега, Р. Брейли, Ю. Бригхема, Дж. К. Ван Хорна, Л. Гапенски, С. Майерса, Э. Хелферта и других.

Однако общие методические подходы к разработке финансовой стратегии как одной из основных функционирующих стратегий предприятия остаются недостаточно разработанными.

Стоит отметить, что большинство российских предприятий, осуществляя

² Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология [Текст] / А. С. Вартанов. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 78 с.

³ Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям [Текст] / Т. Б. Бердникова. - Москва : ИНФРА-М, 2014. – 212 с.

⁴ Забродский В., Трескунова Л., Янов Л. Экспертная система диагностики деятельности предприятия [Текст] // Бизнесинформ. 2008. № 21–22. С. 88–93.

⁵ Мазур И. И., Шапиро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний: [Текст] Учеб. пособие для вузов / Под. общ. ред. И.И Мазура. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2011.- 456с.

⁶ Шеремет А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр») и 38.04.01 «Экономика», 38.04.02 «Менеджмент» (квалификация (степень) «магистр») / А. Д. Шеремет. - 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 372 с.

⁷ Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. [Текст]: учеб. пособ. для вузов / П. П. Табурчак, А. Е.Вакуленко, Л. А. Овчинникова, и др. : под ред. П. П. Табурчака, В. М. Тумина и М. С.Сапрыкина. Ростов н/Д.: Феникс, 2012. - 353 с.

свою деятельность, не имеют проработанной стратегии развития, есть только направления разработок, которые сложно назвать возможной стратегией, по факту эти документы состоят из возможных перспективных мер, возможность реализации которых далеко не соответствуют современным реалиям развития самого предприятия, так и обстоятельств в которых оно работает.

Большая часть предприятий осознают необходимость грамотного перспективного управления финансовой деятельностью в основе научной методологии разработки ее направлений и видов, подход к общим целям развития предприятия в условиях постоянного изменения финансовой среды. Результативным инструментом грамотного управления финансовой деятельностью предприятия, подчиненного реализации целей общего его развития в условиях происходящих существенных изменений макроэкономических показателей, системы государственного регулирования рыночных процессов, конъюнктуры финансового рынка и связанной с этим неопределенностью, выступает финансовая стратегия⁸.

Несмотря на то, что понимание значимости финансовой стратегии в российском бизнесе растет, по факту, большая часть компаний на рынке, по данным исследования Д. Нортона и Р. Каплана, это около 90% анализируемых компаний, не может успешно реализовать стратегию⁹. Это вызвано рядом факторов, наиболее значимым из которых является отсутствие системного подхода, при котором реализация плана развития идет последовательно, а не время от времени, при условии свободных ресурсов и низкой загруженности кадров. Фрагментарный подход не дает положительного результата и доля успешных компаний в вопросе реализации стратегии, низка. Также исследование показывает, что около 93% сотрудников не связывают собственные профессиональные цели и стратегические цели компании, и лишь 5% хорошо знакомы с планом развития компании и

⁸ Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – 2-е изд., перераб и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2014. – 656 с

⁹ Каплан Р. С., Нортон Д. П. .Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015.- 512 с

выстраивают свою деятельность в общих интересах.

Роль финансовой стратегии в системе стратегического управления предприятия представлена на рис.1.

Выбор стратегии для предприятия можно охарактеризовать как один из главных аспектов успеха работы предприятия. Компания вполне может оказаться в кризисной ситуации, и на данный момент может вовремя не предвидеть меняющиеся обстоятельства и грамотно проработать методику реакции антикризисного решения.

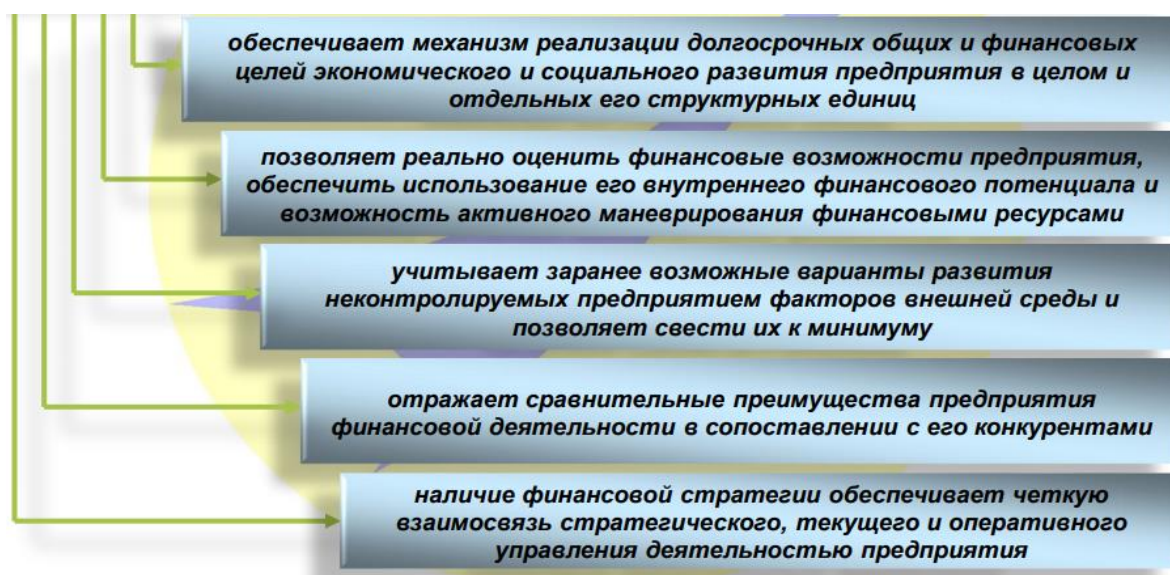


Рисунок 1 - Роль финансовой стратегии в системе стратегического управления предприятием¹⁰

Грамотно разработанная стратегия необходима для развития предприятия и удержания его конкурентоспособности в современных рыночных условиях, с возможностью быстро реагировать на имеющиеся условия современной экономики страны.

Выбор основной финансовой стратегии предприятия в своей сути зависит от разработанной начальной общей корпоративной стратегии. Такая зависимость определяется таким условием, что финансовая стратегия несет подчиненный

¹⁰ Костина Р. В. Финансовые стратегии компаний АПК [Текст]: учебное пособие / Р. В. Костина, А. И. Уколов. – М.: Директ-Медиа, 2014. - 740 с.

характер в отношении начальной корпоративной стратегии и, как любой другой вид функциональной стратегии, должна сопровождать эффективную ее реализацию.

Финансовая стратегия предприятия базируется на методологических принципах новой концепции управления — «стратегического управления», активно внедряемой с начала 70-х годов на предприятиях Европы и США. Концепция стратегического управления показывает определенное стратегическое планирование предприятия (включая его финансовую часть), представленное в системе форм и целей его функций, механизме работы субъекта и объекта управления, взаимных связей между элементами хозяйственной и организационной структуры и формах их адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

Методы разработки финансовой стратегии компании состоят из обоснования и выработки специальных принципов деятельности, следование которым позволяет быть заинтересованным субъектам грамотно и быстро решать нужные вопросы. Главными принципами моделирования финансовой стратегии являются разработка принятой стратегии постоянного развития предприятия (цели, сроки и т.д.), учет, определенный структур.

Точное рассмотрение состава стратегических и финансовых целей показывает, что они тесно связаны друг с другом и постоянно взаимодействуют (таблица 1).

Основной частью моделирования финансовой стратегии предприятия является распределение этапов данной работы. Этапы моделирования финансовой стратегии предприятия состоят из:

1. Предприятия как общая открытая система.
2. Базовые стратегии операционной деятельности предприятия:
 - быстрый рост: стратегия вертикальной интеграции, стратегия противоположной интеграции, стратегия горизонтальной диверсификации, стратегия конгломератной диверсификации;
 - сокращение (объединение);

- сочетание (комбинация).

Таблица 1 - Взаимодействие финансовых и стратегических целей компании¹¹

Финансовые цели	Стратегические цели
Рост прибыли	Повышение рыночного объема
Рост прибыли акций	Повышение уровня качества продукции
Рост прибыли инвестиций	Снижение уровня издержек
Повышение рейтинга кредитоспособности	Увеличение ассортимента товаров
Повышение наличных платежей	Повышение репутации перед покупателями
Рост цен на акции	Рост уровня работоспособности
Рост и оптимизация структуры источников прибыли	Укрепление позиции в международной работе

3. Приоритетная ориентация на предпринимательский вид стратегического управления финансовой работой.

4. Выделение лидирующих видов стратегического финансового развития:
— стратегия создания финансовых ресурсов предприятия;

- инвестиционная стратегия предприятия;
- стратегия необходимости обеспечить финансовую безопасность для предприятия;
- стратегия повышения уровня результативности грамотного распределения и управления финансовой деятельностью предприятия.

5. Обеспечение плавной гибкости финансовой стратегии для предприятия, без ущерба для его деятельности.

В специальной литературе по финансам стратегическая гибкость представляет собой потенциальную возможность предприятия быстро и резко менять или прорабатывать полностью новые стратегические финансовые решения при быстро изменившихся внешних или внутренних условиях осуществления

¹¹ Хоминич И.П. Финансовая стратегия компаний / И.П. Хоминич. – М.: Изд-во Рос.экон. академии, 2017. – 156 с.

финансовой деятельности предприятия.

6. Обеспечение альтернативности стратегического финансового выбора.

Альтернативность является важнейшей отличительной чертой всей системы стратегического управления предприятием и связана со всеми основными элементами стратегического финансового набора — финансовыми целями, финансовой политикой по отдельным аспектам финансовой деятельности, источниками формирования финансовых ресурсов, стилем и менталитетом финансового управления и т.п.

7. Обеспечение необходимости регулярного использования последних современных тенденций технологического прогресса в финансовой деятельности предприятия. Разрабатывая финансовую стратегию, в первую очередь следует учитывать, что финансовая деятельность является основным элементом механизма обеспечения и внедрения технологических новшеств, обеспечивающих рост конкурентного положения предприятия на рынке.

8. Постоянный учет уровня риска в финансовой деятельности, в процессе принятия разработанных стратегических решений. Получение большой прибыли во многом зависит от грамотной способности оценивать и правильно уметь прогнозировать риски, с которыми приходится постоянно сталкиваться финансовым менеджерам: отсутствие возможности правильно анализировать и измерять риск — это неспособность его контролировать и управлять им в настоящем времени. Риском часто можно управлять, используя при этом различные меры, которые позволяют в определенной степени прогнозировать будущее наступление рискованной ситуации и создавать меры к понижению уровня риска. В такой ситуации каждому риску соответствует часто присущая только ему единая система методов управления риском¹².

Обобщенно методы и этапы разработки финансовой стратегии предприятия представлены на рис.2.

¹² Вилькомир А.К. Принципы и методы в условиях экономического кризиса / А. К. Вилькомир // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – №3. – С. 15–20.

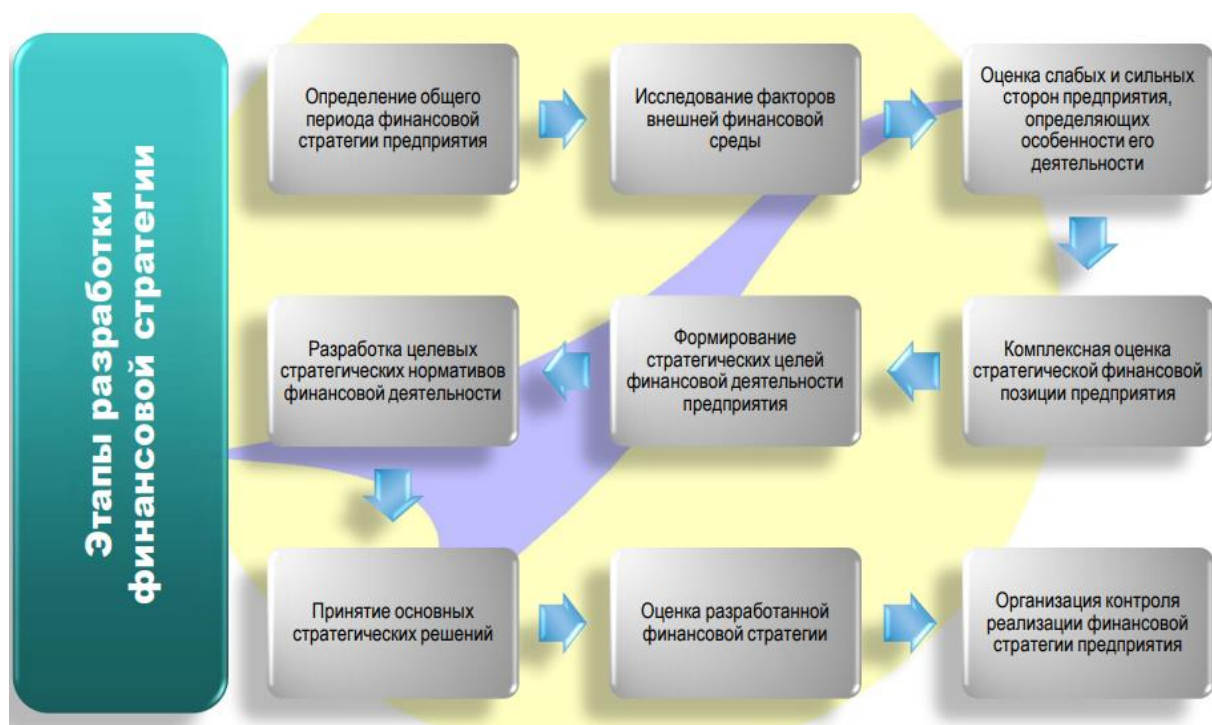


Рисунок 2 - Методы и этапы разработки финансовой стратегии предприятия¹³

Таким образом, современные финансовые стратегии в качестве своей основы используют фактор глубокого проникновения в суть условий, в рамках которых работает определенная сфера экономики. Это способствует возникновению разнообразных проектов развития, которые в дальнейшем обеспечат должный уровень выживаемости компании и возможность ей выйти на хорошие экономические результаты. Учитывая финансовую нестабильность и непостоянность экономического развития страны, необходимо отметить, что принимаемые предприятиями финансовые риски отличаются большим разнообразием и достаточно высоким уровнем в сравнении с уровнем у предприятий, работающих в странах с развитой рыночной экономикой.

Таким образом, анализируя данные современных предприятий необходимо активизировать процесс повышения управления финансами предприятия за счет определенных стратегических методик управления. В данный момент это

¹³ Костина Р. В. Финансовые стратегии компаний АПК [Текст]: учебное пособие / Р. В. Костина, А. И. Уколов. – М.: Директ-Медиа, 2014. - 740 с.

не только разработка новых методических подходов, но и изменение системы уже имеющихся финансовых решений на предприятии и их модернизация с наименьшим риском в будущем. Применение в практике методических подходов позволит повысить точность оценки финансовых показателей состояния предприятия. Всесторонний детальный анализ финансового состояния позволит разработать подходящую стратегию с целью улучшения финансовых ресурсов предприятия.

Список литературы

1. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. [Текст]: учеб. пособ. для вузов / П.П. Табурчак, А.Е. Вакуленко, Л. А. Овчинникова, и др. : под ред. П.П. Табурчака, В.М. Тумина и М.С. Сапрыкина. Ростов н/Д.: Феникс, 2012. - 353 с.

2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – 2-е изд., перераб и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2014. – 656 с.

3. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям [Текст] / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 212 с.

4. Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология [Текст] / А.С. Вартанов. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 78 с.

5. Вилькомир А.К. Принципы и методы финансовой стратегии предприятий в условиях экономического кризиса / А.К. Вилькомир // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – №3. – С. 15–20.

6. Забродский В., Трескунова Л., Янов Л. Экспертная система диагностики деятельности предприятия [Текст] // Бизнесинформ. - 2008. - № 21–22. - С. 88–93.

7. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. - М.: ЗАО

«Олимп-Бизнес», 2015.- 512 с.

8. Костина Р. В. Финансовые стратегии компаний АПК [Текст]: учебное пособие / Р. В. Костина, А. И. Уколов. – М.: Директ-Медиа, 2014. - 740 с.

9. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний: [Текст] Учеб. пособие для вузов / Под. общ. ред. И. И Мазура. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2011. - 456 с.

10. Мироненко В. О. Стратегическое планирование, его значение и этапы // Молодой ученый. - 2017. - №12. - С. 331-333.

11. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр») и 38.04.01 «Экономика», 38.04.02 «Менеджмент» (квалификация (степень) «магистр») / А. Д. Шеремет. - 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 372 с.

12. Хоминич И.П. Финансовая стратегия компаний / И.П. Хоминич. – М.: Изд-во Рос. экон. академии, 2017. – 156 с.