

3.11. ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Прокофьева Е.В., аспирант кафедры экономического анализа и финансового менеджмента

*Российский государственный
торгово-экономический университет*

Статья посвящена решению теоретико-методологических проблем формирования финансовой стратегии коммерческой организации в современных условиях функционирования рыночных отношений в Российской Федерации. Сформулирован ряд основных понятий и терминов, используемых в процессе разработки финансовой стратегии, представлен поэтапный процесс ее формирования, раскрыто ее содержание, виды, функции, перечислены управленческие задачи, решаемые в процессе ее реализации.

Эффективное функционирование и развитие любой коммерческой организации в современных условиях невозможно без качественной организации процесса стратегического управления в целом. Это требует разработки общей парадигмы стратегического управления, которая обеспечивала бы соблюдение траектории устойчивого развития хозяйствующих субъектов. В рамках такого общего подхода должны быть учтены как факторы воздействия рыночной среды, так и необходимые регулирующие воздействия органов государственного управления в целях решения общехозяйственных задач. Генеральным же направлением изыскания резервов укрепления конкурентных преимуществ организации является совершенствование внутренних условий, зависящих в большей степени от умения руководства оптимизировать, балансировать и определять приоритетность текущих экономических интересов с будущими ресурсными потребностями и условиями долгосрочного функционирования бизнеса.

Кардинальные изменения социально-экономической системы и институциональные преобразования в российской экономике, проходящие в последнее время, оказывают существенное влияние на трансформацию принципов, методов и технологий управления коммерческих организаций с целью стимулирования их финансово-экономической активности, что в полной мере относится и к субъектам малого предпринимательства. Решение таких задач возможно на основе сбалансированного комплекса мер, которые должны разрабатываться и последовательно реализовываться в контексте адекватного современным условиям стратегического управления коммерческой организацией, неотъемлемой составляющей которого является финансовая стратегия. «Особенность стратегического управления состоит в том, что в нем очень мало рутинных процедур и очень много творчества, т.е. очень велика роль искусства. Поэтому теория стратегического управления формируется на основе обобщения практики успешного решения стратегических задач управления фирмой и на основе выделения отдельных управленческих схем и утверждений, которые указывают на то, с помощью чего можно добиться успешного результата. Иными словами, теория стратегического управления говорит о том, что в управлении организацией она может помочь ей добиться успеха на рынке» [3, с. 6].

Одной из главных составляющих общей стратегии любой коммерческой организации является финансо-

вая стратегия (financial strategy). Проблемы обоснования нацеленной в будущее финансовой стратегии, ее концептуальных положений и методов формирования для практического использования являются главенствующими в управленческой деятельности. Эти проблемы рассматриваются в ряде работ российских и зарубежных авторов, однако с учетом меняющихся экономических, финансовых, политических, социальных условий в теоретическом плане требует обоснования терминологическая база финансовой стратегии, в частности само понятие «финансовая стратегия».

Ряд авторов дает определение финансовой стратегии, как в узком, так и в широком смысле, например, «Финансовая стратегия – план мобилизации и расходования денежных средств в долгосрочной перспективе», «Система финансирования и расходования денежных средств, а также оценка их эффективности» [5, с. 80], «Прогнозирование долгосрочного оптимального обеспечения предприятия денежными ресурсами при их соответствующей структуре», «Сформированная система долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия и наиболее эффективных путей их достижения, определяемых финансовой идеологией» [2, с. 206], «Финансовая стратегия – это часть функциональной стратегии предприятия, которая отвечает за обеспечение поступательного развития финансовой деятельности и финансовых отношений» [1, с. 36], «Финансовая стратегия предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия и соответствующих курсов действий. Она позволяет экономическим службам предприятия создавать и изменять финансовые ресурсы и определять их оптимальное использование для достижения целей функционирования и развития предприятия» [2, с. 92].

Финансовая стратегия представляет собой долгосрочный курс целенаправленного управления финансами для достижения общеорганизационных стратегических целей, генеральный план действий по своевременному обеспечению предприятия финансовыми ресурсами и их эффективному использованию с целью капитализации компании

Обобщая мнения специалистов, считаем необходимым сформулировать уточненное и более развернутое определение понятия «финансовая стратегия». По нашему мнению финансовая стратегия – это формализованная система прогнозных целевых индикаторов результативности деятельности организации с необходимой детализацией и обоснованием объема и структуры финансовых ресурсов и их источников, а также направлений их эффективного использования для повышения потенциальной рыночной стоимости бизнеса.

Являясь частью общей стратегии развития предприятия, финансовая стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер и должна быть согласована с ее целями и направлениями. Вместе с тем, финансовая стратегия сама оказывает существенное влияние на формирование общей стратегии развития предприятия. Это связано с тем, что основная цель общей стратегии – обеспечение высоких темпов экономического роста и укрепление конкурентных преимуществ связана с тенденциями развития соответствующего товарного рынка, в то время как финансовая стратегия связана с тенденциями развития отдельных сегментов финансового рынка. Если тенденции развития товарного и финансового рынков не совпадают, может воз-

никнуть ситуация, когда цели общей стратегии развития предприятия не могут быть реализованы в связи с финансовыми ограничениями. В этом случае финансовая стратегия вносит определенные коррективы в общую стратегию развития предприятия.

Процесс формирования финансовой стратегии предприятия осуществляется по следующим основным этапам.

- 1-й этап. Определение общего периода формирования финансовой стратегии. Этот период зависит от ряда условий. Главным условием его определения является продолжительность периода формирования общей стратегии развития предприятия (так как финансовая стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер, она не может выходить за пределы этого периода). Важным условием определения периода формирования финансовой стратегии является предсказуемость развития экономики в целом и финансового рынка в частности (в современных условиях этот период не выходит за рамки трех лет).
- 2-й этап. Формирование стратегических целей финансовой деятельности. Главной целью этой деятельности является максимизация рыночной стоимости предприятия. Система стратегических целей должна обеспечивать формирование достаточного объема собственного капитала и его высокоэффективное использование, оптимизацию структуры активов и используемого капитала, приемлемость уровня финансовых рисков в процессе хозяйственной деятельности и т.п. Формирование стратегических целей финансовой деятельности получает свое отражение в разработке системы целевых стратегических нормативов.
- 3-й этап. Разработка финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности. Этот процесс базируется на общей финансовой идеологии предприятия и системе целевых стратегических нормативов.
- 4-й этап. Конкретизация показателей финансовой стратегии по периодам ее реализации. В процессе этой конкретизации обеспечивается динамичность представления системы целевых стратегических нормативов, а также внешняя и внутренняя синхронизация показателей во времени. Внешняя синхронизация предусматривает согласование во времени реализации показателей финансовой стратегии с показателями общей стратегии развития предприятия, а также с прогнозируемыми изменениями конъюнктуры финансового рынка. Внутренняя синхронизация предусматривает согласование во времени всех целевых стратегических нормативов между собой.
- 5-й этап. Оценка разработанной финансовой стратегии. Она проводится по следующим параметрам: ее согласованности с общей стратегией развития предприятия; внутренней сбалансированности системы целевых стратегических нормативов; реализуемости стратегии с учетом прогнозируемой конъюнктуры финансового рынка; приемлемости уровня финансовых рисков, связанных с ее реализацией; результативности стратегии.

Содержание финансовой стратегии должно быть направлено на выполнение главной финансовой функции, соответствующей общей стратегии управления, – обеспечение предприятия достаточным объемом финансовых ресурсов при их оптимальной структуре, способствующим повышению эффективности деятельности и росту рыночной стоимости бизнеса. При этом она должна быть направлена на следующее:

- выявление главных направлений финансирования стратегических проектов предприятия, сосредоточение на их выполнении усилий, маневренности в использовании имеющихся резервов;
- формирование оптимального объема и структуры капитала и централизованное стратегическое управление ими;
- соответствие финансовых управленческих решений экономическому состоянию и материальным возможностям предприятия;

- учет внешних экономических и финансовых факторов, конкурентной финансово-экономической среды;
- эффективное управление реальными и финансовыми инвестициями;
- ускорение оборачиваемости активов;
- совершенствование политики привлечения заемных средств;
- обоснование и формирование стратегических финансовых резервов;
- минимизацию финансовых рисков и предотвращение банкротства;
- определение главной угрозы со стороны конкурентов, мобилизацию резервов на ее устранение и выбор финансовых действий упреждающего характера.

Целесообразно рассматривать три основных вида финансовой стратегии – генеральную финансовую стратегию предприятия, оперативную и финансовую стратегию выполнения отдельных стратегических задач. Как правило, генеральная финансовая стратегия разрабатывается на период, превышающий год, оперативная финансовая стратегия на год с квартальной разбивкой, для решения конкретных задач (освоение нового вида деятельности, приобретение долей в уставном капитале других предприятий и т.п.) разрабатывается финансовая стратегия выполнения отдельных стратегических задач.

Генеральная финансовая стратегия предприятия разрабатывается для достижения главной стратегической цели бизнеса в соответствии с рыночными условиями и возможностями предприятия. Она определяет источники формирования и направления использования финансов по объектам финансирования, направлениям деятельности, центрам ответственности. Для достижения цели финансовой стратегии должны быть определены и впоследствии решены целый комплекс управленческих задач, к числу которых можно отнести следующие:

- исследование характера и закономерностей формирования финансовых ресурсов в рыночных условиях хозяйствования;
- разработка условий подготовки вариантов формирования финансовых ресурсов предприятия и действий финансового руководства в случае неустойчивого или кризисного финансового состояния;
- определение финансовых взаимоотношений с контрагентами (поставщиками и покупателями, бюджетами всех уровней, банками и другими финансовыми институтами);
- выявление и мобилизация резервов предприятия для наиболее рационального использования производственных мощностей, основных и оборотных средств;
- обеспечение предприятия финансовыми ресурсами, необходимыми для производственно-хозяйственной деятельности;
- обеспечение эффективного вложения временно свободных денежных средств предприятия для предотвращения инфляционных убытков и упущенных выгод от их недоиспользования;
- определение способов успешной реализации финансовой стратегии и эффективного использования финансовых ресурсов за счет освоения новых видов продукции, повышения отдачи трудовых ресурсов, относительной экономии материальных оборотных активов, совершенствования организационной структуры и технического оснащения производственных процессов;
- изучение финансовых и экономических возможностей вероятных конкурентов, разработка и осуществление мероприятий по предотвращению агрессивного негативного воздействия окружающей среды;
- в условиях функционирования предприятия в состоянии финансового кризиса – разработка способов выхода из него, обоснование методов управления ресурсами в условиях нестабильного рынка и координация усилий на его преодоление.

Особое внимание при разработке финансовой стратегии должно уделяться генерации достаточного объема денежной массы не только для урегулирования текущих обязательств, но и для осуществления инвестиционных затрат, мобилизации внутренних ресурсов, оптимизации уровня производственных затрат, обоснованию направлений и объемов распределения и использования чистой прибыли, определению потребности в оборотных средствах, рациональному использованию капитала, поддержанию баланса финансовой структуры.

Разработка финансовой стратегии позволяет принимать эффективные управленческие решения, связанные с развитием предприятия. Финансовая стратегия коммерческой организации должна строиться исходя из главной цели бизнеса – получения прибыли, как основного источника наращивания собственного (акционерного) капитала, способствующего росту рыночной стоимости предприятия.

Литература

1. Альстрэнд Б. и др. Школы стратегий [Текст] / Альстрэнд Б., Лэмпел Дж., Минцберг Г. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с.
2. Бланк А.И. Словарь-справочник финансового менеджера [Текст] / А.И. Бланк. – Киев : Ника-центр, 1998. – 292 с.
3. Бочаров В.В. Корпоративные финансы [Текст] / Бочаров В.В., Леонтьев В.Е. – СПб. : Питер, 2008. – 592 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. – М. : Гардарики, 2003. – 296 с.
5. Лозовский Л.Ш. и др. Современный экономический словарь [Текст] / Лозовский Л.Ш., Райзберг Б.А., Стародубцева Е.Б. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 512 с.

Ключевые слова

Финансовая стратегия; виды финансовых стратегий; содержание и этапы реализации финансовой стратегии коммерческой организации.

Прокофьева Елена Васильевна

РЕЦЕНЗИЯ

Современные условия рыночной экономики на уровне макро- и микроуправления диктуют необходимость разработки хозяйствующими субъектами не только текущих финансовых бюджетов, но и стратегических финансовых проектов. Рецензируемая статья, посвященная теоретическому обоснованию формирования финансовой стратегии предприятия, является актуальной.

Для успешного развития коммерческой организации необходима научно обоснованная, грамотная финансовая концепция, позволяющая оптимизировать объемы и структуру финансовой потребности для обеспечения реализации генеральной стратегии развития бизнеса. Финансовая стратегия должна формироваться с учетом научно-методических положений, разработке которых автор уделил внимание в своей статье.

- Во-первых, в работе представлено авторское определение самого понятия «финансовая стратегия», основанное на изучении и обобщении различных определений, существующих в современной российской и зарубежной литературе, а также дал определение ее видов.
- Во-вторых, автор представил достаточно подробное и обоснованное описание содержания финансовой стратегии коммерческой организации.
- В-третьих, в статье приведены этапы формирования финансовой стратегии, имеющие практическую направленность.

Изложенные в статье положения будут способствовать не только совершенствованию теоретических основ финансового менеджмента, но и могут быть востребованы в практической финансовой управленческой деятельности коммерческих организаций.

Статья Прокофьевой Е.В. представляет интерес как с научной, так и с практической точки зрения и рекомендуется к опубликованию в научном журнале «Аудит и финансовый анализ».

Захаров И.В., д.э.н., доцент, профессор кафедры экономического анализа и финансового менеджмента Российского государственного торгово-экономического университета

3.11. PROBLEMS OF FORMING OF A COMMERCIAL ENTERPRISE'S FINANCIAL STRATEGY

E.V. Prokofieva, Graduate Faculty of Economic Analysis and Financial Management

Russian State Trade and Economic University

The article covers solution of theoretical and methodological problems of financial strategy of commercial enterprise in the terms of current market relations. It describes range of fundamental concepts and terms which are used in financial strategy planning and shows step-by-step approach of its forming. It also shows content, forms and functions of the strategy, enumerates variety of managing tasks which are being solved in the process of its realization.

Literature

1. A.I. Blank. Dictionary of financial manager. – K.: Nika-Center. 1998 – p. 292.
2. V.V. Bocharov, V.E. Leont'ev. Corporate Finance. – St. Petersburg: Piter. 2004 – p. 592.
3. O.S. Vikhansky. Strategic Management. – M.: Gardariki, 2003. – p. 296.
4. H. Mintzberg, B.J. Alstrend. Lempel school policies. – St. Petersburg: Piter, 2001 – p. 336.
5. L.C. Lozovsky, B.A. Raizberg. E.B. Starodubtseva. Modern Dictionary of Economics. – M.: INFRA-M. – 2010. – p. 512.

Keywords

Financial strategy; forms of financial strategies; content and stages of realization of a commercial enterprise strategy.