

УДК 336  
ББК 65.291.9-21

## **РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Моисеева Е. Г.<sup>1</sup>, Рябова О. А.<sup>2</sup>**

*(Арзамасский политехнический институт (филиал)  
Нижегородского государственного технического  
университета им. Р.Е. Алексеева, Арзамас)*

*Данная статья раскрывает современное видение научного знания на проблемы изученности финансовой стратегии. Эти проблемы являются актуальными, поскольку в экономической теории не существует единого мнения касаясь понятия финансовой стратегии, ее составляющих элементов, этапов разработки, влияния внешних и внутренних факторов на ее формирование. В то же время грамотно разработанная и эффективно внедренная финансовая стратегия на предприятии приводит к росту прибыли организации, наращиванию ее активов и рыночной стоимости, позволяет предприятию своевременно адаптироваться к изменениям факторов внешней и внутренней среды, использовать финансовые и инвестиционные возможности для экономического роста.*

Ключевые слова: понятие финансовой стратегии, составляющие финансовой стратегии, факторы выбора финансовой стратегии, этапы разработки финансовой стратегии.

---

<sup>1</sup> Елена Геннадьевна Моисеева, кандидат экономических наук, доцент ([www.meg7@yandex.ru](mailto:www.meg7@yandex.ru)).

<sup>2</sup> Ольга Анатольевна Рябова, магистрант ([www.ryabova-04-214@yandex.ru](mailto:www.ryabova-04-214@yandex.ru)).

## **1. Понятие финансовой стратегии**

Финансовая стратегия сравнительно недавно рассматривается в экономической литературе в качестве самостоятельной. Это обусловлено ключевой ролью финансовых ресурсов на предприятии, т.к. именно данный вид ресурсов может быть конвертирован в любой другой с минимальным временным интервалом. О том, что данная финансовая категория относится к числу «молодых», свидетельствуют:

- малая изученность темы в современной экономической литературе и, как следствие, отсутствие однозначного толкования самого понятия «финансовая стратегия» и ее сущности;
- невозможность прямого переноса зарубежных технологий стратегического планирования в российские условия;
- отсутствие финансовых стратегий в практике деятельности российских предприятий.

Несмотря на множество публикаций по финансовому менеджменту и продолжающихся научных изысканий ученых-экономистов касаясь терминологии финансовой стратегии, современная отечественная наука не имеет однозначного ее определения. Отчасти это связано с невозможностью переноса зарубежных систем планирования, поскольку они не учитывают специфику российской экономики, особенности нормативно-правовой базы учета и анализа в России, формы государственного регулирования элементов финансовой стратегии. Кроме того, отечественная теоретическая база постоянно совершенствуется.

Так, у Баранова В.В. финансовая стратегия - детально проработанная концепция привлечения и использования финансовых ресурсов предприятия, включая конкретный механизм формирования требуемого объема финансирования за счет различных источников и форм, а также механизм эффективного вложения этих ресурсов в активы предприятия [1].

Хоминч И.П. определяет финансовую стратегию как обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей в рамках корпоративной миссии путем координации, распределения и использования финансовых ресурсов компании [15].

В экономической теории существует мнение, что финансовая стратегия подразделяется на кредитную (стратегию привлечения финансовых ресурсов) и инвестиционную (стратегию размещения финансовых ресурсов) [5]. Такого мнения придерживаются авторы Гуржиев В.А., Клиланд Д., Лялин В. А. Они полагают, что в совокупности инвестиционная стратегия и кредитная стратегия составляют финансовую стратегию корпорации [12].

Существуют и другие мнения относительно понятия финансовой стратегии, часто поддающиеся критике. Так, Слепов В.С. под финансовой стратегией понимает набор методов, с помощью которых финансовая политика будет реализовываться предприятием на практике [14]. Согласиться с указанным мнением нельзя, поскольку ясно, что финансовая политика подчинена финансовой стратегии и является инструментом ее реализации, но никак не ее первоисточником.

Таким образом, можно заметить, что отечественные специалисты-теоретики осуществили тщательный анализ теоретических разработок и практического опыта зарубежных стран. Однако общий подход российских ученых к финансовому планированию в настоящее время можно считать недооформленным. Рассматривая вопросы разработки финансовой стратегии, основное внимание отечественные авторы уделяют ее учетно-аналитическому обеспечению, много исследований посвящено вопросам разработки инвестиционной стратегии как части финансовой, обозначены цели, задачи, экономическая сущность финансовой стратегии, определены основные модели стратегического управления компаний. В настоящее время идет поиск научной новизны и детальное изучение проблематики финансовой стратегии в условиях современного российского предприятия.

## **2. Факторы выбора финансовой стратегии**

Актуальность вопроса изучения факторов, влияющих на финансовую стратегию, обусловлена их многообразием и высокой интенсивностью их изменения. Отсутствие эффективно разработанной финансовой стратегии, органически связанной с возмож-

ными изменениями элементов окружающей среды, может привести к тому, что решения отдельных структурных подразделений предприятия в области финансов будут противоречить друг другу и общим целям организации, что приведет к снижению эффективности финансово-хозяйственной деятельности в целом.

Выделяют различные внешние факторы, определяющие финансовую стратегию. В первую очередь это экономические факторы. Экономическая ситуация имеет важнейшее значение для организации. Факторы экономической внешней среды должны постоянно контролироваться менеджментом предприятия, а именно финансово-экономическая ситуация в целом, темп инфляции, ставки налогов, процентные ставки, уровни доходов населения и их распределение, курсы национальной и иностранных валют. Каждый из этих факторов может представлять опасность или новый шанс для предприятия.

Кроме этого, существует ряд других факторов: политические, международные, рыночные, технологические, факторы конкуренции и социального поведения [2].

По результатам анализа необходимо создать перечень угроз и возможностей, который должен включать оценки характера влияния и степени важности факторов на возможность достижения предприятием его стратегических финансовых целей. Для успешного планирования необходимо иметь полное представление о существенных внешних проблемах и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации [4].

Внутренние факторы, влияющие на финансовое планирование, это состояние функции маркетинга, финансов и бухгалтерского учета, производства, человеческих ресурсов, а также культуры и образа организации. Важнейшими являются анализ финансового состояния предприятия, обеспеченность его ресурсами, инвестиционная привлекательность и потенциал. Формирование и реализация финансовой стратегии основано на использовании таких инструментов финансового менеджмента, как финансовый и операционный анализ, управленческий учет и контроль, бюджетирование, управление финансовыми рисками [2].

Существенное влияние на процесс создания любой, в том числе и финансовой стратегии, оказывает профессионализм сотрудников, их опыт, интуиция, «творческое мышление стратега», т.е. человеческий фактор. Большинство экономистов относят данный фактор к наименее актуальному, однако Мынжасаров Р.И. полагает, что существует много факторов, влияющих на формирование стратегии. Но в последнее время в области стратегического управления все большее внимание уделяется стратегическому мышлению, как наиболее значимому среди всех остальных. Автор считает, что мышление стратега способно в корне изменить ход и направления стратегической деятельности, и стоит на одном уровне с другими факторами среды [13].

В подтверждение вышеизложенной позиции можно привести мнение Хучека М., выделяющего пять факторов, которые могут влиять на процесс принятия решений, и, следовательно, на разработку стратегии: знания руководителя, пережитые ранее события; ожидания на будущее; степень готовности к риску; стиль руководства [16].

На рисунке 1 перечислены все основные факторы, воздействующие на разработку и реализацию финансовой стратегии.

В итоге можно сказать, что при создании модели стратегической финансовой позиции исследуются факторы внешней и внутренней среды предприятия, которые влияют на общую корпоративную стратегию в целом. Поскольку финансовая стратегия, по мнению исследователей, является частью общей стратегии развития предприятия, она должна быть согласована с ее целями и направлениями. Вместе с тем, финансовая стратегия сама оказывает влияние на формирование общей стратегии развития предприятия. Поэтому достоверное изучение внешних и внутренних факторов ее формирования так важно для руководства предприятия.



*Рис. 1. Факторы, определяющие процесс формирования финансовой стратегии*

### **3. Составляющие финансовой стратегии**

Для раскрытия содержания финансовой стратегии в экономической литературе используются такие понятия как «элементы», «компоненты», «составляющие». В этом вопросе, как и в заявленных ранее, нет единого мнения ученых экономистов о постоянном составе компонентов (составляющих) финансовой стратегии.

Например, Хоминч И.П. [15] , считает, что элементами финансовой стратегии являются следующие:

- выбор приоритетных финансовых рынков;
- анализ источников финансирования;
- разработка инвестиционной стратегии;
- определение финансовых механизмов сделок;
- обеспечение рыночного роста стоимости компании;
- формирование и совершенствование финансовых потоков;
- построение эффективной системы управления финансами;
- обеспечение прогнозных расчетов.

Ковалева А.М. полагает, что элементом финансовой стратегии является оптимизация основных и оборотных средств, прибыли, налоговой, ценовой политики, внешнеэкономической деятельности и безналичных расчетов [11].

Баранов В.В. выделяет следующие составляющие: управление текущими и инвестиционными издержками, основным, оборотным, собственным и заемным капиталом, использование нетрадиционных источников финансирования [1].

Бланк И. А. выделяет четыре компонента финансовой стратегии: стратегия финансовой безопасности, инвестиционная стратегия, стратегия формирования финансовых ресурсов и стратегия управления финансовой деятельностью [2].

Стратегия финансовой безопасности предполагает обеспечение платежеспособности предприятия, достаточного уровня финансовой устойчивости, нейтрализацию финансовых рисков.

Инвестиционная стратегия обеспечивает формирование эффективного инвестиционного портфеля компании, достижения определенного уровня доходности при заданном уровне риска.

Стратегия формирования финансовых ресурсов призвана обеспечить достаточный потенциал финансовых ресурсов компании из внешних и внутренних источников, оптимизацию структуры капитала компании по критерию стоимости с учетом риска.

Стратегия управления финансовой деятельностью заключается в обеспечении высокого уровня квалификации финансовых менеджеров, обеспечении достоверной информации для разработки и принятия финансовых решений, внедрение эффективных технических средств управления финансовой деятельностью, разработка эффективной организационной структуры компании и т.п. [2]

Лисовская И. А. является последователем взглядов Бланка в определении основных составляющих финансовой стратегии. Она рассматривает финансовую стратегию компании как «интегрированную структуру пяти взаимосвязанных и взаимозависимых модулей» и добавляет пятый модуль – налоговую стратегию. Налоговая стратегия позволяет оптимизировать налоговую нагрузку компании, не допуская роста налоговых рисков [3].

В финансовой стратегии можно выделить еще две составляющие: инвестиционную и кредитную стратегии. В зависимости от особенностей функционирования предприятия может разрабатываться только одна из них. Однако, как правило, они создаются и реализуются одновременно в рамках финансовой стратегии.

Первый элемент – инвестиционная стратегия, представляет собой систему долгосрочных целей инвестиционной деятельности организации, определяемых общими задачами ее развития и инвестиционной идеологией, а также выбор наиболее эффективных путей их достижения. В отдельных источниках данный элемент носит название стратегия инвестирования и определяется как система инвестиционных решений, обеспечивающих выбор и реализацию инвестиционных целей.

Второй элемент – кредитная стратегия, направлена на оптимизацию мобилизуемых ресурсов за счет привлечения капиталов путем выпуска и работы с ценными бумагами, активного взаимодействия с зарубежными фондами и организациями, использования оффшорных и свободных экономических зон, аккумулирования средств работников корпораций в негосударственных



пенсионных фондах, страховых компаниях, в депозитах банков и финансовых компаний, а также в капитале предприятий - участников корпорации [4].

Таким образом, исследователи финансового менеджмента представляют финансовую стратегию как элемент общей стратегии предприятия на ряду с инновационной, инвестиционной, маркетинговой, сбытовой и другими видами стратегий, что их непосредственно объединяет. Одни ученые используют функциональный методологический подход при определении финансовой стратегии. Они рассматривают финансовую стратегию по направлениям финансовой деятельности. Их подходы к определению компонентов финансовой стратегии можно назвать содержательными, ставящими акцент на функциональных составляющих финансовой стратегии.

Другие рассмотренные в данной статье подходы представляют собой скорее иерархическое упорядочение составляющих финансовой стратегии.

Так, авторы Найденовы Р. И. и А.И., Виноходова А.Ф., Илышева Н.Н., Крылов С.И. своих публикациях отмечают, что «будучи наиболее важной составляющей общей экономической стратегии, финансовая стратегия направлена на достижение в долгосрочной перспективе целей организации в соответствии с ее миссией путем обеспечения формирования и использования финансовых ресурсов, то есть управления финансовыми потоками организации, и прежде всего на обеспечение конкурентоспособности организации» [7].

Согласно классификации, предложенной данными экономистами, финансовую стратегию разделяют на два вида:

- 1) генеральная (то есть общая) финансовая стратегия;
- 2) финансовая стратегия отдельных задач.

Признаком классификации в этом случае является объем решаемых задач в области финансов.

Генеральная финансовая стратегия является составляющей корпоративной стратегии и связана с реализацией финансовых аспектов миссии предприятия. Перечень задач финансовой стратегии определяется ее целями в каждом конкретном случае. Однако, по мнению авторов, цель, присущая финансовой страте-

гии – максимизация благосостояния собственников организации – определяет некоторые общие задач, среди которых:

- анализ и оценка финансового состояния предприятия;
- формирование оборотных средств организации;
- определение структуры капитала;
- определение объема и источников инвестиций;
- формирование прибыли предприятия и оптимальное ее распределение;
- оптимизация налоговой политики;
- определение направления вложения свободных денежных средств с целью получения дохода, в том числе приобретения ценных бумаг предприятий и банков;
- выбор наиболее эффективных форм расчетов, в том числе использование коммерческих ценных бумаг;
- разработка ценовой политики с учетом финансового состояния организации;
- формирование направлений внешнеэкономической деятельности.

Несмотря на подробную классификацию финансовой стратегии, приведенную предыдущими авторами, их подход учитывает ее только как составляющую корпоративной стратегии, и не учитывает ее как элемент функциональных стратегий предприятия. Типология финансовой стратегии, представленная Найденовыми Р.И. и А.И., Виноходовой А.Ф., Илышевой Н.Н. и Крыловым С.И. должна быть дополнена временным классификационным признаком.

Этот признак – временной период, выделяют авторы Ковалева А.М., Хоминч И.П., Жилкина А.М. и другие. Это связано с тем, что согласно И.П. Хоминч, «некоторые из аспектов формирования финансовой стратегии более правильно рассматривать в истинно стратегическом плане, то есть на долгосрочную перспективу. Другие же целесообразно определять при конструировании среднесрочных целей и ориентиров деятельности компании» [15]. В частности, конкретные финансовые параметры (рентабельность продукции и услуг, издержки, доход на вложенный капитал и др.) затруднительно рассчитывать на 10-15 лет вперед, то есть нельзя уверенно гарантировать их адекватность

изменчивым факторам макро- и микросреды, которые будут определять бизнес-климат фирмы через такой промежуток времени [11].

Именно поэтому эти экономисты выделяют генеральную финансовую стратегию, оперативную стратегию и стратегию достижения частных целей.

При дальнейшем изучении экономической литературы можно обнаружить третью точку зрения на понятие финансовой стратегии и ее компонентов.

Так, Каратуев А.Г. и Слепов В. С. считают, что финансовая стратегия — это целевая функция финансовой политики, направленная на привлечение и эффективное размещение финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта, определение форм, методов и направлений их последующего использования, организацию финансовой работы с контрагентами, клиентами и государством, осуществление аналитическо-контрольной и других функций финансового менеджмента, а также совокупность долговременных целей финансового менеджмента [8]. Это говорит о возникновении третьего подхода к изучению финансовой стратегии — процессного.

К сторонникам этого подхода можно отнести взгляд Шеховцевой Л. С. Она полагает, что стратегия состоит из двух частей: из запланированных, заранее предусмотренных способов, действий по приспособлению к внешней среде; из реактивных действий на непредвиденные события во внешней среде [17]. Позиция Шеховцевой Л.С. справедлива, поскольку, несмотря на то, что основу стратегии составляют заранее спланированные на стратегический период действия, они должны уточняться и дополняться тактическими действиями, обусловленными текущими изменениями внешней и внутренней среды.

Такое разделение мнений ученых-экономистов доказывает существующее на сегодняшний день состояние поиска научно доказанной системы финансового планирования в отечественной экономической теории. Анализ современных источников позволяет констатировать схожесть точек зрения экономистов о неизбежности различий финансовых стратегий, разработанных в рамках разных предприятий, либо разработанных в рамках одно-

го, но в разные временные периоды. Создание финансовой стратегии не является формализованным процессом и требует обдуманного творческого подхода.

#### **4. Этапы разработки финансовой стратегии**

Разработка финансовой стратегии является необходимым условием успешного развития предприятия в долгосрочной перспективе. Это трудоемкая процедура. Однако значимость для предприятия этого процесса намного превосходит затраты на его реализацию.

В литературе описаны несколько вариантов последовательности и содержания разработки финансовой стратегии. Они не имеют кардинальных противоречий.

К представителям первой группы можно отнести Ковалеву А. М. [11]. Ее схема разработки финансовой стратегии выглядит следующим образом:

1. Финансовый анализ предприятия
2. Оценка и ранжирование критических точек финансового состояния.
3. Составление прогнозов на планируемый период.
4. Выбор основного критерия совершенствования финансовой деятельности предприятия.
5. Разработка, анализ и отбор предложений к формированию финансовой стратегии.
6. Оценка отобранных предложений в трех вариантах.
7. Проверка достижимости основного критерия совершенствования финансовой деятельности предприятия.
8. Оформление финансовой стратегии - утверждение Советом директоров.

Наиболее распространенное мнение относительно содержания этапов разработки финансовой стратегии выражает Бланк И. А. [2]:

- 1) Определение общего периода формирования финансовой стратегии.
- 2) Исследование факторов внешней финансовой среды.
- 3) Оценка сильных и слабых сторон финансовой деятельности предприятия.
- 4) Комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия.
- 5) Формирование стратегических целей финансовой деятельности.
- 6) Разработка целевых стратегических нормативов финансовой деятельности.
- 7) Принятие основных стратегических финансовых решений.
- 8) Оценка разработанной финансовой стратегии.
- 9) Обеспечение реализации финансовой стратегии.
- 10) Организация контроля реализации финансовой стратегии.

Аналогичной точки зрения придерживаются: Мескон М.Х., Виханский О.С., Котлер Ф., Карлоф Б., Боумэн К., Градов А.П., Пуго В.Б., Серпилин А., Горемыкин В.А., Бясов К.Т., Веснин В.Р., Каратуев А.Г., Клейнер Г.Б. и др.

Таким образом, процесс разработки финансовой стратегии имеет определенную модель: постановка целей — анализ среды — разработка и реализация финансовой стратегии.

В этом контексте финансовую стратегию можно определить как комплекс мер относительно изменения финансово-хозяйственного состояния в долгосрочной перспективе на базе количественных характеристик фактического финансово-хозяйственного состояния в текущем периоде. Финансовая стратегия обеспечит формирование и эффективное использование финансовых ресурсов, выявление перспективных направлений инвестирования и концентрацию финансовых ресурсов в этих направлениях, соответствие финансовых решений экономическому состоянию и производственным возможностям предприятия.

## Литература

1. БАРАНОВ В. В. *Финансовый менеджмент. Механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких отраслях*//Уч. пособ. – М: Дело. – 2002.
2. БЛАНК И. А. *Финансовая стратегия предприятия*//К: Эльга, Ника-центр. – 2006.
3. БЛАНК И. А. *Финансовый менеджмент*//Уч. курс. –2-е изд., перераб. и доп. – К:Эльга, Ника-центр. – 2004.
4. ГРАДОВ А. П. *Экономическая стратегия фирмы*//Уч. пособ. – СПб.: Спец. лит-ра. – 1995.
5. ГУРЖИЕВ В. А. *Инвестиционная стратегия корпорации*//Диссертация. URL: <http://publish.cis2000.ru/books/book87/intro.shtml>).
6. ИЛЫШЕВА Н. Н., КРЫЛОВ И. С. *Методологические аспекты прогнозирования финансовых потоков организации на основе комплексной оценки ее финансового состояния*//Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – №10.
7. ИЛЫШЕВА Н. Н., КРЫЛОВ И. С. *Финансовая стратегия организации: понятие, содержание и анализ*//Финансы и кредит. – 2004. – № 17.
8. КАРАТУЕВ А. Г. *Финансовый менеджмент*//Учебно-справочное пособие. – М: ИД ФБК-Пресс. – 2001.
9. КНЕЙНЕР Г. Б. *Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях*//Вопросы экономики. –1999. – № 9.
10. КНЕЙНЕР Г. Б., КЛИЛАНД Д., КИНГ У. *Системный анализ и целевое управление*//М. – 1974.
11. КОВАЛЕВА А. М. *Финансовый менеджмент*//Учебник под ред. д.э.н., проф. А. М. Ковалевой. – М: Инфра-М. – 2002.
12. ЛЯЛИН В. А., ВОРОБЬЕВ П. В. *Финансовый менеджмент*//Уч. пособ. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб. – Изд. дом «Бизнес-пресса». – 2001.
13. МЫНЖАСАРОВ Р. И. *Ручьи успеха, предприятие как объект стратегического управления*//Российское предпринимательство. 2003. – № 1.

14. СЛЕПОВ В. А., ГРОМОВА Е. И. *Взаимосвязи финансовой политики, стратегии и тактики* //2000. – №8.
15. ХОМИНЧ И. П. *Финансовая стратегия компаний: Научное издание*//М.: Изд-во Рос. экон. акад. – 1998.
16. ХУЧЕК М. *Факторы выбора стратегии предприятия*//Вестник московского университета. Серия 6. Экономика.1999. – №3.
17. ШЕХОВЦЕВА Л. С.*О некоторых понятиях стратегического управления*//Менеджмент в России и за рубежом. 2002. – № 6.

## ARTICLE TITLE, DEVELOPMENT OF FINANCIAL STRATEGY OF THE ENTERPRISE

**Elena Moiseyeva**, Arzamas polytechnical institute (branch)

The Nizhny Novgorod it is state the technical university of R. E. Alekseev, Candidate of Economic Sciences, associate professor (meg7@yandex.ru).

**Olga Ryabova**, Arzamas polytechnical institute (branch)

The Nizhny Novgorod it is state the technical university of R. E. Alekseev, student (ryabova-oa-214@yandex.ru).

*Abstract: This article opens modern vision of scientific knowledge on problems of study of financial strategy. These problems are actual as in the economic theory there is no consensus regarding concept of financial strategy, its components of elements, development stages, influence of external and internal factors on its formation. At the same time competently developed and effectively introduced financial strategy at the enterprise leads to growth of profit of the organization, building of its assets and market cost, allows the enterprise to adapt in due time for changes of factors of the external and internal environment, to use financial and investment opportunities for economic growth.*

**Keywords:** concept of financial strategy, components of financial strategy, factors of a choice of financial strategy, development stages of financial strategy.