



ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ

Т. А. ВЕРЕЗУБОВА

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ

На основе раскрытия сущностных и организационных характеристик стратегического управления финансами предлагается авторская дефиниция данного понятия. Раскрываются методологические основы построения комплексной системы стратегического финансового менеджмента, его основные этапы на микроуровне хозяйствования, выделяются отличительные признаки стратегического и финансового менеджмента и определяются ключевые функции стратегического управления финансами субъекта хозяйствования.

Ключевые слова: стратегическое управление; финансовый менеджмент; финансовая стратегия.

УДК 336:334

На определенном этапе общественного развития и появления товарно-денежного хозяйства финансы становятся обязательным элементом создания и функционирования самостоятельных организаций. Выступая в форме денежных потоков, в воспроизводственном процессе они аккумулируют и расходуют денежные средства и тем самым обеспечивают потребности субъектов хозяйствования и способствуют непрерывной их деятельности. Тесная взаимосвязь финансовых инструментов с экономическими интересами организации и ее коллектива активизирует их значимость в реализации намечаемых действий, а также влияет на результативность функционирования коммерческой организации.

По мере развития рыночной экономики роль финансов в формировании и рационализации денежных потоков возрастает на всех уровнях хозяйствования, соответственно на конечных результатах деятельности самостоятельных структурных единиц и общества в целом. Современный период состояния мирового сообщества характеризуется глобализационными и интеграционными процессами, природными, политическими и экономическими потрясениями. Это повышает значимость феномена финансиализации жизнедеятельных явлений. К ее главным признакам можно отнести:

Татьяна Анатольевна ВЕРЕЗУБОВА (verezubova@mail.ru), доктор экономических наук, профессор кафедры налогов и налогообложения Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

– опережающий рост финансовой сферы, ее масштабов, объемов финансовых ресурсов, разновидностей финансовых институтов и появление новых активных финансовых инструментов и методов;

– расширение и повышение мощности финансового рынка и усиление его воздействия на развитие экономической и социальной сферы отдельных стран, а также состояние и результативность их хозяйствующих субъектов и благосостояние населения;

– существенное повышение значимости финансов любой организации и необходимость стратегического управления ее финансовыми ресурсами для эффективного функционирования в длительной перспективе. Тем самым обеспечивается платежеспособность и конкурентоспособность функционирующих организаций, которая во многом зависит от их финансовых возможностей и своевременного выполнения ими принятых обязательств, реализации инвестиционных проектов для расширения своей хозяйственной деятельности.

Сегодня достижение этих целей и даже простое выживание субъектов на рынке в условиях жесткой конкуренции становится возможным лишь при должной организации и сознательном управлении их финансами.

Уже в конце XIX в. появились научные предпосылки обеспечения финансовых решений и на микроуровне, направленные на эффективное их состояние. В XX в. наряду с быстрым ростом экономического потенциала многих стран возникают кризисные и рецессионные явления, влекущие за собой банкротство многих фирм и крупных корпораций. Тем самым заостряются финансовые проблемы множества субъектов хозяйствования. В такой ситуации каждая организация вынуждена решать сложные вопросы: как сохранить положительное финансовое состояние, как остаться функционировать на рынке? Это во многом зависит от их размеров, структуры имущества, капитала, уровня затрат и объема получаемых доходов, в конечном счете от финансовых результатов. Достижение непрерывности и результативности хозяйствования вызвало объективную потребность использования комплексной системы стратегического управления финансами организаций.

Система финансового менеджмента, которая вначале сосредотачивалась на решении задач текущего периода, обеспечивала выполнение только краткосрочных обязательств. Это достигалось за счет совершенствования структуры и направлений капитала, способов мобилизации доходов, реализации продукции и влияния на уровень затрат в текущем году. Несомненно использование текущего финансового менеджмента для улучшения деятельности в кратких отрезках времени положительно влияло на их результаты, но только в кратковременном (текущем) периоде.

Новые вызовы XXI в., усиливающие противоречия мировой экономики, поляризацию положения отдельных стран и их субъектов, а также активизировавшийся терроризм сказались на увеличении потерь хозяйствования. На фоне этих явлений усложняется осуществление предпринимательской деятельности и функционирование финансового рынка. В таких условиях требуется существенное расширение горизонтов управленческих действий в финансовой сфере на всех уровнях хозяйствования.

Эти проблемы начали рассматриваться иностранными учеными уже в конце XX в. Определенный вклад в освещение теоретических проблем стратегического управления финансами отдельных компаний внесли иностранные ученые И. Ансофф, П. Друкер, Д. Елонек, Д. М. Ламберт, Дж. Пирс, А. Дж. Стикланд III, Д. Р. Сток, А. Томпсон-мл. и др. [1–3]. В их работах выявлены методы, способствующие обоснованию идей стратегического управления. Постепенно происходило расширение арсенала финансовых инструментов, аналитических методов и других новшеств в области управления

финансами, повышающих возможности позитивного воздействия на хозяйственную деятельность многих предприятий.

В начале XXI в. в России, Украине и Беларуси появились научные статьи, учебные пособия и монографии, в которых делалась попытка определить понятие термина «стратегическое управление финансами» и отдельными методами их организации (И. А. Бланк, Е. И. Велесько, Т. А. Березубова, В. П. Демидовец, Л. Г. Зайцев, А. В. Канаев, Е. Ф. Киреева, М. Н. Ковалев, О. А. Пузанкевич, В. Н. Родионова, М. И. Ткачук, Н. В. Федоркова, А. Н. Чекменев, И. М. Шор и др.) [4–13]. Однако до настоящего времени не имеется однозначного определения термина «стратегический финансовый менеджмент», а также структуры и механизма его реализации. Так, в учебном пособии под редакцией В. Н. Родионовой (2002) стратегический менеджмент рассматривается как «...процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения» [10, 8]. Такие авторы, как А. Т. Зуб (2002), В. Р. Веснин (2004) и В. П. Демидовец (2006), содержание стратегического менеджмента сводят к организационным свойствам единого процесса, т. е. к разработке и реализации стратегии развития предприятия [8, 409; 6, 8; 7, 8].

Обзор многих литературных источников, изданных в постсоветских учебниках (2001–2015), подтверждает наличие разных трактовок понятия данного термина и инструментов его обоснования. В большинстве случаев они базируются на раскрытии отдельных черт стратегического финансового менеджмента или признаков долговременного характера этого процесса. Более полное определение понятия «стратегическое управление предприятием» представлено в монографии М. Н. Ковалева (2014), в которой раскрывается его содержание, направленное на достижение долгосрочных целей, и подчеркивается необходимость обоснования стратегических решений с учетом оценки внешней и внутренней среды [9, 18].

На наш взгляд, определение более достоверной концепции формирования стратегического финансового менеджмента конкретной организации должно базироваться на его ключевых сущностных и организационных характеристиках. Достичь этого возможно, выявив особенности его содержания, назначения, а также раскрыв его стратегические цели и более конкретные задачи на перспективу.

Считаем, что определение термина «стратегическое управление финансами организаций» базируется на познании особенностей данного процесса с учетом характеристик, к которым относятся:

1. Управленческая деятельность, направленная на научное обоснование стратегической цели развития и модернизации ее бизнеса на перспективу;
2. Совокупность форм, методов и финансовых инструментов, нацеленных на успешный учет изменений внешних и внутренних условий хозяйствования и ориентирование на выполнение главной стратегической цели и прогнозируемых задач, удовлетворяющих экономические интересы всех участников данного процесса;
3. Достижение главной стратегической цели управления финансами на длительный период с обязательным учетом отраслевой и предметной специфики финансовых потоков организаций, результатов выявленных тенденций и их состояния в прошлом во взаимосвязи с производственными показателями и возможностями ресурсного потенциала;
4. Главное назначение построения и поэтапной реализации стратегического финансового менеджмента, заключающееся в обосновании длительной

программы обеспечения финансовыми ресурсами общей стратегической цели расширения и совершенствования деятельности организации в длительном промежутке времени.

Ключевой особенностью стратегического финансового менеджмента является его объект в виде финансовых потоков и инструментов их аккумуляции и использования, а также механизма активного стимулирования в длительном периоде. Финансы как обязательный элемент производства обладают также возможностью влияния на мотивацию участников данного процесса и поэтому остаются одной из решающих составных частей стратегического управления на макро- и микроэкономических уровнях общественного развития.

На основе сформулированных признаков стратегического финансового менеджмента понятие данного термина в краткой форме отражает комплексную систему управленческих действий, направленных на формирование и реализацию финансовой стратегии развития организации. В широкой трактовке стратегический финансовый менеджмент — это комплексная система прогрессивных форм и методов управления, которые с помощью финансовых инструментов обеспечивают обоснование и реализацию единой стратегии развития бизнеса, финансируя его расширение за счет увеличения ассортимента продукции, каналов сбыта, завоевания новых рынков, применения новых технологий, снижения издержек производства и других стратегических задач развития.

Таким образом, выполнение стратегических задач с помощью финансов активно воздействует на достижение конкурентных преимуществ субъекта хозяйствования, непрерывность и результативность его функционирования. При построении комплексной системы стратегического финансового менеджмента следует придерживаться общих методологических постулатов, к которым относятся:

- научный подход к обоснованию финансовой стратегии организации, учитывающей исходные позиции содержания финансов, выявления возможностей их взаимосвязи с производственными показателями;
- комплексный подход, предполагающий постепенное исследование процессов формирования финансовых потоков на всех участках функционирования общей стратегии развития и поэтапного решения конкретных задач с учетом перемен внешней и внутренней среды. Это обеспечивает гибкость и возможность корректировки намечаемых задач и их адаптацию к конкретной ситуации;
- достоверность и эффективность принимаемых решений, опирающихся на закономерности и тенденции движения финансовых ресурсов и степени их влияния на экономические результаты;
- соблюдение логической последовательности управленческих действий в зависимости от их значимости. Это касается определения разных источников финансирования и рационализации экономических соотношений между отдельными показателями и участниками данного процесса.

В классической, но сокращенной форме стратегическое управление финансами низовых звеньев хозяйствования включает следующие основные этапы:

- 1) формирование теоретической и практической базы стратегического управления на основе оценки внешней и внутренней среды функционирования конкретного субъекта хозяйствования на начало данного процесса с учетом тенденций прошлого периода;
- 2) обоснование длительной финансовой программы для обеспечения общей стратегической цели и задач развития на перспективу, что достигается посредством формирования финансовой стратегии. Ее содержание предполагает подкрепленное убедительными доводами положение об определенном

объеме необходимых финансовых ресурсов, структуре финансовых потоков и конечных результатах хозяйствования в длительной перспективе;

3) формирование механизма реализации финансовой стратегии, осуществляющей поэтапное уточнение выполняемых задач на протяжении всей жизнедеятельности финансовой стратегии;

4) диагностика степени выполнения финансовой стратегии и эффективность ее использования;

5) рекомендации по уточнению будущих стратегических задач.

Для наглядности этот взаимоувязанный управленческий процесс стратегического менеджмента целесообразно представить в виде пирамиды последовательных этапов (рис. 1).



Рис. 1. Основные этапы стратегического управления субъектом хозяйствования

Все этапы комплексной системы стратегического управления финансами взаимосвязаны. Предыдущий выступает в качестве основы для выполнения последующих действий. Все этапы характеризуются определенными объектами, участками, методами и формами стратегического управления, что обеспечивает целостность процесса, ориентированного на прогнозирование финансовых возможностей расширения хозяйственной деятельности субъекта в длительном периоде.

Как уже отмечалось, последние десятилетия усугубили негативные явления в мировом сообществе. Политические, природные потрясения, терроризм, кризисные проявления, возросшие масштабы конкуренции усилили нестабильность экономики многих стран. Все сложнее стало организациям выживать в такой ситуации и результативно функционировать на рынках. Неслучайно структурные единицы для сохранения своих позиций вынуждены модернизировать производство продукции, изыскивать нововведения, которые обеспечили бы им стабильное функционирование. В этих условиях особую значимость приобретает достаточное наличие финансовых ресурсов для реализации поставленных задач. От устойчивого финансового состояния и возможностей инвестирования в его развитие во многом зависит будущее организации. Помочь в таких условиях не в состоянии даже хорошо зарекомендовавший себя текущий финансовый менеджмент, так как способствует выполнению лишь краткосрочных задач. Только комплексная система стра-

тегического управления способна стать гарантом благополучного развития и эффективного функционирования субъектов хозяйствования в длительном периоде. В этой связи вызовы современной инновационной экономики требуют расширения горизонтов управления организациями. Так, возникает объективная необходимость определения стратегического пути развития их деятельности на будущее и обоснование финансовых возможностей реализации стратегических задач. Стратегический финансовый менеджмент не является простым продолжением текущего. Это новая парадигма управления финансового менеджмента, которая конструирует стратегию финансирования новых идей развития субъекта на длительный период, обеспечивая повышение его конкурентоспособности. Итак, стратегический финансовый менеджмент приобретает новые черты, формы и методы управления. В отличие от текущего он характеризуется многими признаками и назначением. В краткой форме они представлены на рис. 2.



Рис. 2. Отличительные признаки стратегического и текущего финансового менеджмента

Различаются также цели и задачи стратегического и текущего управления финансами на микроуровне хозяйствования.

Текущий финансовый менеджмент способен устранить только временные финансовые трудности в течение года, совершенствовать отношения между партнерами, влиять на конечные результаты в этом периоде. Причем нельзя отрицать его важную роль в обеспечении выполнения текущих обязательств.

Стратегические цели финансового менеджмента самостоятельной структурной единицы всегда подчинены общей цели развития ее хозяйственной деятельности и решению задач финансового обеспечения внедрения нововведений, содействующих повышению конкурентоспособности на рынке посредством выполнения намеченных стратегических задач в длительном периоде жизнедеятельности разработанной финансовой стратегии.

К основным функциям стратегического управления финансами субъекта хозяйствования следует отнести:

1. Обоснование оптимальной величины необходимого объема финансовых ресурсов на установленную перспективу, т. е. прогноз формирования входных финансовых потоков, сопровождающих реализацию намечаемых стратегических задач;

2. Определение источников формирования входных финансовых потоков с учетом возможностей своевременного поступления и снижения уровня затрат на их привлечение;

3. Оптимизацию направления финансовых ресурсов (выходных финансовых потоков) посредством прогнозирования необходимого уровня и структуры расходов с учетом результативности выполнения стратегической цели эффективного развития деятельности организации;

4. Поэтапное обеспечение синхронизации входных и выходных финансовых потоков и достижение позитивных финансовых результатов на каждом этапе реализации финансовой стратегии организации для сохранения ликвидности баланса, выполнения финансовых обязательств и повышения рентабельности хозяйственного оборота;

5. Осуществление постоянного контроля и оценки эффективности принимаемых финансовых решений, обеспечивающих результативное функционирование управляемого субъекта в длительном периоде.

Решение этих и других задач в процессе формирования комплексной системы стратегического финансового менеджмента способно позитивно влиять на достижение намеченной цели непрерывного и эффективного функционирования организаций в длительной перспективе.

Литература

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание : пер. с англ. / И. Ансофф ; под ред. А. Н. Петрова. — СПб. : Питер, 2011. — 344 с.

Ansoff, I. Strategicheskiiy menedzhment. Klassicheskoe izdanie [Strategic management. Classic Edition] : per. s angl. / I. Ansoff ; pod red. A. N. Petrova. — SPb. : Piter, 2011. — 344 p.

2. Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : учеб. пособие : пер. с англ. / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стиклэнд III. — 12-е изд. — М. : Вильямс, 2009. — 924 с.

Tompson-ml., A. A. Strategicheskiiy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza [Strategic management: concepts and situations for analysis] : ucheb. posobie : per. s angl. / A. A. Tompson-ml., A. Dzh. Stiklend III. — 12-e izd. — M. : Vilyams, 2009. — 924 p.

3. Jelonek, D. Strategiczna harmonizacja monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie / D. Jelonek. — Czestochowa : Wyd-wo Politechniki Czestochowskiej, 2009. — 217 s.

4. Бланк, И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. — Киев : Эльга : Ника-Центр, 2013. — 345 с.

Blank, I. A. Finansovaya strategiya predpriyatiya [Financial strategy of the enterprise] / I. A. Blank. — Kiev : Elga : Nika-Tsentr, 2013. — 345 p.

5. Вerezубова, Т. А. Финансовая стратегия страховых организаций в условиях развития национальной экономики / Т. А. Вerezубова. — Минск : БГЭУ, 2015. — 185 с.

Verezubova, T. A. Finansovaya strategiya strahovyih organizatsiy v usloviyah razvitiya natsionalnoy ekonomiki [Financial strategy of insurance organizations in the context of the development of the national economy] / T. A. Verezubova. — Minsk : BGEU, 2015. — 185 p.

6. Веснин, В. Р. Стратегическое управление : учеб. / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2004. — 328 с.

Vesnin, V. R. Strategicheskoe upravlenie [Strategic management] : ucheb. / V. R. Vesnin. — M. : Prospekt, 2004. — 328 p.

7. Демидовец, В. П. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для студентов экон. специальностей / В. П. Демидовец. — Минск : БГТУ, 2006. — 220 с.

Demidovets, V. P. Strategicheskiiy menedzhment [Strategic management] : ucheb. posobie dlya studentov ekon. spetsialnostey / V. P. Demidovets. — Minsk : BGTU, 2006. — 220 p.

8. *Зуб, А. Т.* Стратегический менеджмент: теория и практика : учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. — М. : Аспект пресс, 2002. — 415 с.
Zub, A. T. Strategicheskii menedzhment: teoriya i praktika [Strategic management] : ucheb. posobie dlya vuzov / A. T. Zub. — M. : Aspekt press, 2002. — 415 p.
9. *Ковалев, М. Н.* Стратегическое управление предприятием: методы, модели, механизмы : моногр. / М. Н. Ковалев. — Гомель : Гом. ф-л МИТСО, 2014. — 220 с.
Kovalev, M. N. Strategicheskoe upravlenie predpriyatiem: metody, modeli, mehanizmy [Strategic enterprise management: methods, models, mechanisms] : monogr. / M. N. Kovalev. — Gomel : Gom. f-l MITSO, 2014. — 220 p.
10. *Родионова, В. Н.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Родионова, Н. В. Федоркова, А. Н. Чекменев. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 91 с.
Rodionova, V. N. Strategicheskii menedzhment [Strategic management]: ucheb. posobie / V. N. Rodionova, N. V. Fedorkova, A. N. Chekmenev. — M. : INFRA-M, 2002. — 91 p.
11. Стратегические финансы: междисциплинарный проектный метод обучения : учеб. / Е. В. Семенкова [и др.] ; под общ. ред. Е. В. Семенковой. — М. : Дело РАНХиГС, 2013. — 728 с.
 Strategicheskie finansyi: mezhdistsiplinaryy proektnyy metod obucheniya [Strategic finance: an interdisciplinary project method of teaching] : ucheb. / E. V. Semenкова [i dr.] ; pod obsch. red. E. V. Semenkovoу. — M. : Delo RANHiGS, 2013. — 728 p.
12. *Ткачук, М. И.* Основы финансового менеджмента : учеб. пособие / М. И. Ткачук, Е. Ф. Киреева. — Минск : Книжный Дом : Экоперспектива, 2005. — 415 с.
Tkachuk, M. I. Osnovy finansovogo menedzhmenta [Fundamentals of financial management] : ucheb. posobie / M. I. Tkachuk, E. F. Kireeva. — Minsk : Knizhnyy Dom : Ekoperspektiva, 2005. — 415 p.
13. Финансы и финансовый рынок : учеб. / О. А. Пузанкевич [и др.] ; под ред. О. А. Пузанкевич. — Минск : БГЭУ, 2016. — 415 с.
 Finansyi i finansovyiy ryinok [Finances and financial market] : ucheb. / O. A. Puzankevich [i dr.] ; pod red. O. A. Puzankevich. — Minsk : BGEU, 2016. — 415 p.

TATYANA VEREZUBOVA

**STRATEGIC FINANCIAL
MANAGEMENT OF ENTERPRISES**

Author affiliation. *Tatyana VEREZUBOVA* (verezubova@mail.ru), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus).*

Abstract. Based on the disclosure of essential and organizational characteristics of the content of strategic management, the author's definition of this concept is suggested. Methodological foundations for construction of an integrated system of strategic financial management and its main stages at the microeconomic level are revealed; distinctive features of strategic and financial management are singled out; key functions of strategic management of business entity's finances are identified.

Keyword: strategic management; financial management, financial strategy.

UDC 336:334

*Статья поступила
в редакцию 16.10. 2017 г.*