

УДК 336.64

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ: ЗАДАЧИ И ПРИОРИТЕТЫ**

STRATEGIC MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF THE ENTERPRISE:  
TASKS AND PRIORITIES

**А.М. Савина, С.И. Пентегов**

**A.M. Savina, S.I. Pentegov**

Федеральное казенное образовательное учреждение высшего образования «Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний (Академия ФСИН России)», Рязань, email: sav-antonina@mail.ru

Federal State Educational Institution of Higher Education "Academy of Law and Management of the Federal Penitentiary Service (Academy of the Federal Penitentiary Service of Russia)", Ryazan, email: sav-antonina@mail.ru

**Аннотация.** В статье дискутируются вопросы стратегического управления финансовыми ресурсами предприятия. Отмечено, что проблемы функционирования предприятия в рыночных условиях и его конкурентоспособность обеспечивается, в том числе, и за счет реализации концепции стратегического управления финансовыми ресурсами. В основе концепции стратегического управления предприятием лежит финансовая стратегия, как ключевой инструмент управления, который обеспечивает эффективность соотношения финансовых возможностей предприятия тем условиям, которые сложились на конкурентных рынках товаров и услуг. В исследовании обосновано, что стратегическое управление финансовыми ресурсами является ключевой частью финансовой политики предприятия. Проведенный теоретический анализ стратегического управления финансовыми ресурсами предприятия позволил выявить, что концептуальный анализ прибыли на основе факторного анализа, заложенный в финансовую стратегию предприятия, позволяет выработать эффективные управленческие решения, обеспечивающие ему стабильное долгосрочное развитие.

**Abstract.** The article discusses issues of strategic management of an enterprise's financial resources. It is noted that the problems of functioning of an enterprise in market conditions and its competitiveness are ensured, among other things, through the implementation of the concept of strategic management of financial resources. The concept of strategic enterprise management is based on financial strategy, as a key management tool that ensures the effectiveness of the relationship between the financial capabilities of the enterprise and the conditions that have developed in competitive markets for goods and services. The study substantiates that strategic management of financial resources is a key part of the financial policy of an enterprise. The analysis of the strategic management of the enterprise's financial resources revealed that the conceptual analysis of profit based on factor analysis, embedded in the financial strategy of the enterprise, allows us to develop effective management decisions that ensure its stable long-term development.

**Ключевые слова:** финансовые ресурсы, финансовая стратегия, стратегическое управление, финансовая политика предприятия.

**Keywords:** financial resources, financial strategy, strategic management, financial policy of the enterprise.

### **Введение.**

Стратегическое управление финансовыми ресурсами предприятия включает комплекс мероприятий по разработке долгосрочной стратегии с использованием определенных методов и приемов с целью достижения устойчивого развития предприятия на длительную перспективу. Стратегическое управление финансовыми ресурсами предприятия предполагает разработку финансовой стратегии предприятия на этапе формирования его уставного капитала, определение его дальнейшего эффективного финансового развития с целью обеспечения финансовой устойчивости и прибыльности компании. [1]

Финансовая стратегия является определяющей в обеспечении деятельности предприятия, так как направлена на привлечение и эффективное использование финансовых ресурсов, координацию их потоков в процессе функционирования бизнеса и распределения прибыли. Благодаря финансовой стратегии обеспечивается рост рыночной стоимости предприятия и его прибыльности.

В современных научных исследованиях широко освещаются вопросы теории и практики в области стратегического финансового управления на предприятии. Однако авторами недостаточное внимание уделяется методическим основам стратегического финансового управления и более глубокому рассмотрению сущностных характеристик и содержанию категорий стратегического управления финансовыми ресурсами предприятия и их взаимосвязью с другими экономическими категориями и финансовой политикой предприятия. В связи с этим, теоретический анализ выше обозначенных вопросов представляется актуальным в современных экономических исследованиях.

**Цель исследования.** Целью исследования в данной научной работе является углубленное рассмотрение теоретических аспектов стратегического управления финансовыми ресурсами предприятия, выявление взаимосвязей между стратегическим управлением финансовыми потоками и прибылью для обеспечения устойчивого развития предприятия.

Особое внимание авторами уделено взаимосвязи между стратегическим управлением финансами предприятий и финансовой политикой хозяйствующего субъекта с целью выявления взаимного влияния и взаимозависимостей в процессе их формирования и реализации.

### **Материал и методы исследования.**

При исследовании вопросов стратегического управления финансовыми ресурсами предприятия авторы использовали общенаучные методы познания.

На основе структурно-логического подхода разработаны и представлены этапы формирования и реализации финансовой стратегии предприятия. Предложенный алгоритм позволит финансовым менеджерам повысить качество стратегического управления финансовыми ресурсами предприятия.

**Результаты и их обсуждение.**

Основу стратегического управления бизнесом составляет разработка финансовой стратегии предприятия, которая определяет долгосрочные цели финансовой деятельности предприятия и выбор наиболее эффективных инструментов для достижения данных целей.

В теории финансового менеджмента выделяются различные виды финансовой стратегии предприятия: генеральная, оперативная и стратегия предприятия по достижению частных целей. Генеральная стратегия призвана определять деятельность предприятия по определению потребности в финансовых ресурсах, привлечению и расходованию денежных средств на период более одного года. Оперативная стратегия решает вопросы текущего расходования денежных средств и мобилизации внутренних финансовых возможностей предприятия на месяц или квартал и разрабатывается в соответствии с генеральной финансовой стратегией. Стратегия достижения частных целей направлена, как правило, на проведение предприятием конкретных финансовых операций. [2-4]

Генеральная финансовая стратегия предприятия служит инструментом достижения целей его развития, решает задачи формирования денежных потоков и их распределения по направлениям деятельности предприятия и центрам ответственности в управлении предприятием.

Финансовая стратегия тесно связана с финансовой политикой предприятия, которая включает налоговую, ценовую, дивидендную, амортизационную и инвестиционную политику, проводимую предприятием с учетом всех факторов риска неплатежей, инфляции, санкционного ограничения и т.п. [5]

Более детально проанализировав взаимосвязь между данными экономическими категориями, можно сделать вывод о том, что формирование финансовой стратегии является составной частью финансовой политики предприятия. Финансовая политика предприятия предполагает разработку и реализацию стратегических и тактических решений в области финансов предприятия, связанных с образованием и использованием активов предприятия.

Основными направлениями финансовой политики предприятия являются управление имуществом и управление капиталом предприятия. Так, управление имуществом предприятия предполагает реализацию первостепенных задач по управлению инвестиционными проектами и оборотным капиталом предприятия. При этом, приоритетными являются инвестиционные финансовые решения, направленные на получение дивидендов и прибыли от эффективного вложения капитала предприятия. [6-7]

Кроме этого, финансовая политика позволяет разработать и использовать оптимальные концепции управления финансовыми ресурсами предприятия, обеспечивающие сочетание не только высокой прибыльности компании, но и защиту, и преодоление предпринимательского риска. Основные стратегические и тактические задачи финансовой политики отражены в таблице 1.

Таблица 1

## Основные стратегические и тактические задачи финансовой политики предприятия

| Стратегические задачи                                                                                                                       | Тактические задачи                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Максимизация прибыли предприятия.                                                                                                           | Регулирование прямых и косвенных затрат предприятия с целью снижения себестоимости выпускаемой продукции.              |
| Оптимизация структуры капитала и использование рыночных механизмов его привлечения с целью обеспечения финансовой устойчивости предприятия. | Обеспечение источников текущего финансирования процесса производства.                                                  |
| Разработка и внедрение эффективного механизма управления финансовыми ресурсами предприятия на основе бюджетирования и прогнозирования.      | Поиск резервов улучшения финансового состояния предприятия на основе анализа его финансово-хозяйственной деятельности. |
| Обеспечение конкурентоспособности предприятия на товарном рынке.                                                                            | Оптимизация структуры производства, технологического процесса и повышение качества выпускаемой продукции.              |

Главными для предприятия являются стратегические решения по инвестированию денежных средств, для получения дохода от вложений капитала. Основная же цель финансовой политики предприятия с учетом задач его стратегии – это создание эффективной системы управления финансовыми ресурсами и капиталом, направленной на достижения стратегических и тактических задач в деятельности предприятия.

Большинство современных предприятий характеризует оперативная форма управления финансовыми ресурсами, то есть руководство предприятия принимает управленческие решения по текущим проблемам финансово-хозяйственной деятельности компании. В связи с этим представляется актуальным решения задач перехода к постановке и достижению стратегических целей в деятельности предприятия, выработанных на основе глубокого анализа финансово-хозяйственной деятельности и в рамках принятой финансовой политики предприятия.

Таким образом, финансовая стратегия является долгосрочным курсом финансовой политики, рассчитанный на период, превышающий операционный цикл и решающий крупномасштабные задачи развития предприятия.

При разработке финансовой стратегии управления предприятием необходимо учитывать:

- маркетинговые возможности расширения объемов производства на предприятии;
- возможности предприятия по диверсификации финансовой и операционной деятельности;
- возможности формирования инвестиционных ресурсов предприятия и подготовку альтернативных стратегических финансовых решений. [8]

Далее на основе общей теории стратегического управления выделим основные этапы стратегического управления финансовыми ресурсами предприятия.

Этапы стратегического управления финансовыми ресурсами предприятия отражены на рисунке 1.

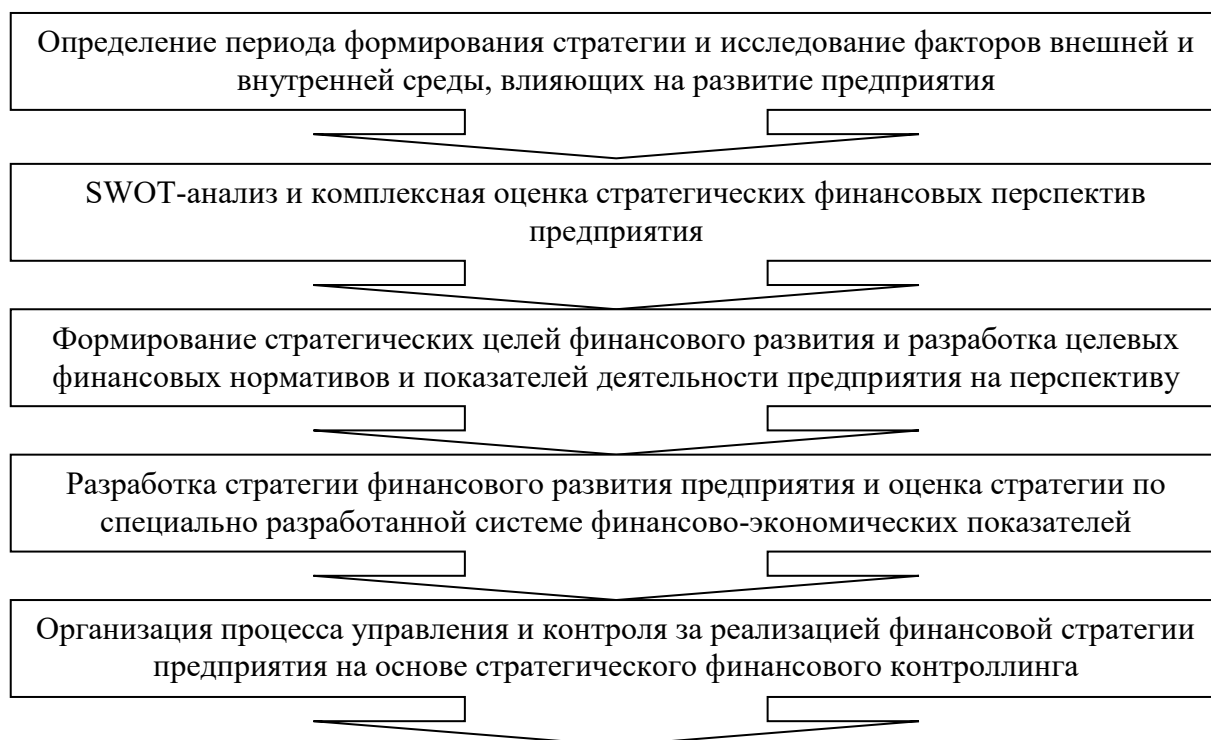


Рис.1. Этапы стратегического управления финансовыми ресурсами предприятия

Важно отметить, что изложенную последовательность этапов стратегического управления финансовыми ресурсами предприятия целесообразно уточнять и детализировать с учетом отраслевой принадлежности предприятия, особенностей его финансового положения и финансовой деятельности, а также уровня квалификации специалистов, разрабатывающих финансовую стратегию. При этом, основная детализация должна быть связана с отраслевой принадлежностью предприятия, которая определяет специфику сырья и материалов и технологий их переработки, характер производственных фондов, перечень выпускаемой продукции и специфику ее реализации.

Стратегическое управление финансовыми ресурсами предприятия предполагает эффективность использования внутренних резервов предприятия и своевременного реагирования на изменения внешней среды. Управление прибылью отражает общий процесс разработки и принятия управленческих решений по ключевым аспектам, связанным с ее формированием и использованием.

В связи с этим целесообразно использовать факторный анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности и прибыли предприятия, так как прибыль отражает итоговый финансовый результат деятельности предприятия за определенный период.

Факторный анализ в управлении финансовой стратегией является базой для принятия эффективных финансовых решений. В рамках факторного анализа необходимо учитывать прибыль предприятия от продаж, так как на изменение данного показателя

оказывают влияние внешние факторы среды, которые непосредственно влияют на изменения структуры выпускаемой продукции и объемов ее реализации.

Целью управления прибылью на предприятии, в соответствии с теорией финансового менеджмента, является оптимизация доходов предприятия и его собственников на перспективу с учетом соблюдения интересов коллектива предприятия и государства.[9]

В процессе управления прибылью предприятия достигаются следующие задачи:

- оптимизации ее объема в соответствии с ресурсным потенциалом предприятия и конъюнктурой рынка;
- достижение максимально-возможного соответствия между допустимо-возможными рисками в финансово-хозяйственной деятельности предприятия и объемом формируемой прибыли;
- формирования за счет прибыли финансовых ресурсов и фондов накопления, обеспечивающих устойчивое развитие предприятия в будущем;
- создание условий для роста рыночной стоимости предприятия за счет капитализации прибыли;
- обеспечение стимулирующего эффекта от распределения и использования прибыли на предприятии. [10]

С целью управления прибылью предприятия предполагается создание эффективного экономического механизма и внедрение его на предприятии, который должен включать следующие основные элементы:

- 1) государственное правовое регулирование, стандарты, нормы и нормативы;
- 2) инструменты рыночного регулирования деятельности предприятия;
- 3) организационная структура и система методов и приемов управления предприятием.

Также, механизм распределения прибыли должен способствовать повышению эффективности производства, стимулированию развития новых технологий и форм хозяйствования на предприятии, формировать собственные инвестиционные возможности.

В качестве организационного обеспечения управления прибылью на предприятии целесообразно создать внутреннее структурное подразделение по разработке и реализации управленческих решений в области формирования инвестиций и прибыли предприятия и их использования.

Контроллинг инвестиций и прибыли на предприятии должен включать проведение следующих мероприятий:

- определение целей, задач, объектов и видов контроля;
- разработка системы количественных стандартов и системы финансовых показателей, по которым будут осуществляться контрольные мероприятия;
- создание системы мониторинга и учета контролируемых финансовых показателей;
- разработка механизма по управлению и устранению отклонений от целевых финансовых показателей.

Внедрение системы контроллинга инвестиций и прибыли на предприятии должно осуществляться на основе многоцелевого характера контроля, а также с ориентацией на конкретные целевые показатели, разработанные в финансовой стратегии предприятия.

Кроме того, специалисты отдела контроллинга инвестиций и прибыли должны использовать те методы контроля, которые соответствуют приемам и способам финансового анализа и планирования, а также своевременно осуществлять контрольные мероприятия с целью предупреждения кризисных ситуаций на предприятии, а вся система контроллинга должна быть гибкой и наглядной.

### **Выводы (заключение).**

Финансовые ресурсы являются ключевым объектом управления на предприятии.

Стратегическое управление финансовыми ресурсами предприятия соответствует основной стратегии его развития и является частью финансовой политики предприятия.

Система стратегического управления финансовыми ресурсами предприятия позволяет решать следующие ключевые задачи:

- формирование и предоставление финансовых ресурсов для осуществления производственного процесса и инвестиционной деятельности предприятия;
- анализ дивидендных решений, проектного финансирования, инвестиционной деятельности предприятия и их экономическая оценка;
- выявление и оценка внутренних резервов предприятия для увеличения объемов собственных инвестиций и прибыли;
- формирование рациональных финансовых отношений с органами государственной и муниципальной власти, деловыми партнерами и кредитными организациями;
- задачи эффективного контроля за финансовыми ресурсами, кредитоспособностью и платежеспособностью предприятия.

Стратегическое управление финансовыми ресурсами предприятия должно осуществляться за счет создания на предприятии системы контроллинга за инвестициями и прибылью. Создание данной системы является неотъемлемой частью стратегического управления финансовыми ресурсами предприятия.

Данная система обеспечит анализ финансово-хозяйственной деятельности и детальный учет всех финансовых показателей, а на их основе позволит сформировать стратегические финансовые резервы для устойчивого развития предприятия.

### **Список литературы**

1. Курилов К.Ю. Финансовая стратегия предприятия, содержание и основные компоненты // Аудит и финансовый анализ. 2014. № 2. С. 265-271.
2. Гуркина А., Чулапов А. Новые инструменты анализа для финансового управления и контроля // Финансы. 2017. № 1. С. 63-64.
3. Чараева М.В. Стратегия управления корпоративными финансами: инвестиции и риски – М.: ИНФРА-М. 2021. 218 с.

4. Савина А.М., Буранова Е.А., Байдова Н.В. Механизм обеспечения финансовой устойчивости организации // Человек: преступление, наказание. 2022. Т. 30, № 2. С. 216-224.
5. Дворец Н.Н. Разработка финансовой стратегии предприятия по выводу из неустойчивого финансового состояния // Справочник экономиста. 2019. № 2. С. 125-136.
6. Крылов С.И. Сбалансированная система показателей и прикладной стратегический анализ в стратегическом управлении финансами // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 21. С. 2-14.
7. Гаврюшенко А.И. Принципы стратегического финансового управления и их реализация в условиях информационной экономики // Финансы и кредит. 2021. Т.27. Вып. 12. С. 2772-2784.
8. Морозов В.А. Расширение сферы финансового управления предприятием: методологический аспект // Финансовый менеджмент. 2020. № 3. С. 32-40.
9. Бобылева А.З. Финансовый менеджмент: проблемы и решения. М.: Издательство Юрайт, 2023. 795 с.
10. Муравьева Н.Н., Талалаева Н.С. Формирование системы показателей эффективного управления финансами на предприятиях реального сектора экономики // Аудит и финансовый анализ. 2017. № 2. С. 206-214.