

## ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФИНАНСОВУЮ СТРАТЕГИЮ КОМПАНИИ

*Щеголеватых Н.Л., аспирант,  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова*

**Аннотация:** в современных экономических условиях существует большое количество факторов, которые оказывают влияние на управление финансами коммерческих организаций, что создает необходимость формирования долгосрочной финансовой стратегии. Роль финансовой стратегии компании очень важна, так как ее задача состоит том, чтобы устранить негативный эффект в результате нестабильной окружающей среды, обеспечить доходность, уравновесить внешние требования и внутренние финансовые возможности. Способность компании реализовывать самостоятельную финансовую стратегию во всех областях делает ее более гибкой, устойчивой, позволяет адаптироваться к требованиям времени и обстоятельствам. Именно грамотно разработанная финансовая стратегия, направленная на реализацию приоритетной стратегической цели организации, составляет основу ее устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

В статье рассматривается понятие финансовой стратегии, ее цели и задачи, а также факторы, оказывающие влияние на показатели финансовой стратегии в процессе ее формирования. Автор приходит к выводу, что наибольшее влияние на формирование финансовой стратегии оказывают внешние факторы, так как любая компания осуществляет деятельность в условиях неопределенности внешней среды, что сопряжено с риском. Поэтому исследованию именно внешних факторов необходимо уделять большее внимание.

**Ключевые слова:** стратегия, финансовая стратегия, финансовая устойчивость, факторы внешней среды, факторы внутренней среды, макросреда, микросреда

С целью выявления факторов формирования финансовой стратегии компании определимся с основными понятиями. Анализ литературы показывает, что однозначного определения понятия «стратегия» нет. В экономической литературе данный термин имеет различные трактовки, однако общий смысл термина характеризует его в качестве главной, ведущей идеи, направленных акций и операций, осуществляемых организацией.

А. Чандлер, который считается родоначальником стратегического планирования, под стратегией понимал «выявление главных долгосрочных целей и задач компании и разработку курса дальнейших действий по распределению имеющихся ресурсов для достижения этих целей». Такое значение стратегии является классической трактовкой ее сущности [8, с. 12].

Современные экономисты дают более обширные определения данной категории, включая в них не только цели формирования стратегии, но способы и средства их достижения. Так, в своем экономическом словаре Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева под стратегией предлагают понимать курс, линию определенных действий компании, направленных на формирование деловых отношений с потребителями, посредниками, поставщиками и конкурентами на наиболее эффективных рынках сбыта [7, с. 398].

В качестве одного из обобщающих можно привести определение стратегии, сформулированное О.В. Кузьменко, Д.С. Чернышовым: стратегия организации – это система элементов управления,

включающая приоритетные направления, формы, методы, средства, правила, способы использования ограниченных ресурсов, а также научно-технического и производственно-сбытового потенциала компании для выработки и принятия экономически эффективных решений в части достижения стратегической цели и формирования конкурентных преимуществ на долгосрочной основе [3, с. 2].

Согласимся с данным определением, так как с этой точки зрения можно исследовать любой вид стратегии организации. Как правило, в литературе по стратегическому управлению выделяют следующие виды функциональных стратегий, с которыми компания должна определиться в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности [12, с. 565]:

1. Производственная стратегия (стратегия производственного процесса).
2. Финансовая стратегия (выбор направлений и средств для финансирования мероприятий по реализации стратегии).
3. Организационная стратегия (выбор структуры компании и формы оплаты труда работников).
4. Инвестиционная стратегия (выбор направлений вложения финансовых ресурсов).
5. Стратегия научных исследований (стратегия НИОКР).
6. Дивидендная стратегия (выбор направлений распределения дивидендов).
7. Эмиссионная стратегия (выбор в части выпуска ценных бумаг).

В рамках данного исследования интерес представляет именно финансовая стратегия, так как она является базой для разработки и принятия всех управленческих решений в компании.

Многие авторы рассматривают финансовую стратегию как инструмент финансовой политики, который подразумевает достижение целей, дающих гарантию результативного целевого состояния с точки зрения финансового положения компании.

А.А. Пузикова дает достаточно развернутое определение и представляет финансовую стратегию в виде организации целей компании на долгосрочный период, определяемые общей задачей разрабатываемой стратегии, а также в виде системы методов, средств и инструментов достижения долгосрочных целей компании как результат эффективного управления формированием и распределением финансовых ресурсов компании, действующей в условиях неопределенности внешней среды и ограниченности ресурсов [6, с. 54].

Данное определение финансовой стратегии учитывает ее цели и задачи, методы их достижения, а также условия достижения, а именно, факторы внешней среды, которые отличаются неопределенностью.

Н.В. Цопа, А.В. Храмова, выделяют три направления-вопроса, на которые должна отвечать реализация финансовой стратегии [11, с. 119]:

- как привлечь финансовые ресурсы;
- как разместить (инвестировать) ресурсы;

– как обеспечить необходимый уровень финансовой устойчивости.

Сущность финансовой устойчивости большинством экономистов определяется в виде эффективного формирования, распределения и использования финансовых ресурсов, которые выражаются в эффективной структуре активов и пассивов баланса [4, с. 3].

Необходимо отметить, что финансовое состояние компании, на которое направлена финансовая стратегия, включает в себя не только финансовую устойчивость, но и платежеспособность (часто отождествляют с ликвидностью), под которой понимают способность компании обеспечивать своевременные платежи по своим обязательствам. Финансовая устойчивость и платежеспособность компании являются взаимозависимыми, но не взаимозаменяемыми. В частности, финансово устойчивое предприятие имеет такую структуру активов и пассивов, которая обеспечивает его платежеспособность. Поэтому целесообразно, по мнению автора, расширить сферы применения финансовой стратегии, предложенные авторами [11], добавив также направление «Обеспечение платежеспособности (ликвидности)». На рис. 1 представлено авторское видение направлений реализации финансовой стратегии.

В процессе разработки финансовой стратегии любой компании необходимо учитывать факторы, оказывающие на нее влияние. Общепринято делить факторы на внешние и внутренние.



Рис. 1. Основные сферы финансовой деятельности компании, на реализацию которых направлена финансовая стратегия компании

В общем виде факторы, оказывающие непосредственное влияние на финансовую стратегию

компании, как правило, представляют в следующем виде (рис. 2) [2, с. 85].



Рис. 2. Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на финансовую стратегию

Самым трудоемким считается анализ внешней среды, так как его проведение связано с множеством неконтролируемых факторов и изменений, а также неизвестных переменных.

Внешнюю среду организации, как правило, делят на две основных части. Первая часть (микросреда) представляет собой наиболее близкое к организации окружение. Микросреда может оказывать непосредственное прямое влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, тем самым может способствовать повышению или снижению ее эффективности. К микросреде относят потребителей (клиентов) компании, поставщиков, конкуренции, различных сбытовых посредников, институциональную среду, другую инфраструктуру бизнеса [10].

Вторую часть (макросреда) представляет собой дальнейшее окружение организации, она содержит факторы, оказывающие не прямое, а опосредованное влияние на компанию. К таким факторам относятся макроэкономические факторы, государственно-правовые факторы, социально-демографические факторы, технологические факторы.

Рассмотрим характеристику основных из указанных факторов макросреды, влияющих на финансовую стратегию компании [5, 8]:

1. Государственно-правовые факторы. К данной категории относят различные факторы в области законодательного и государственного влияния, что определяет положения финансовой политики компании. Наибольшее внимание и оценке при разработке финансовой стратегии должны быть подвержены следующие из них: налоговая поли-

тика, законодательство в области налогообложения, политика внешнеэкономических связей, нормы таможенного регулирования, законодательство в сфере антимонопольного регулирования.

2. Макроэкономические факторы. Выделяют множество экономических факторов, воздействующих на финансы компании. Основными здесь выступают: уровень и изменение ВВП, динамика и фактическое значение инфляции, валютный курс, уровень процентных ставок по кредитам в банках, денежная масса в обращении, степень инвестиционной активности хозяйствующих субъектов, дефицит/профицит госбюджета, ценовое регулирование на некоторых рынках товаров и сырья, а также тарифов на энергоресурсы, степень занятости населения.

3. Социально-демографические факторы – это такие факторы, которые обуславливают стиль жизни населения, его профессиональной деятельности, уровень и формы потребления, они оказывают значительное воздействие на финансы организаций почти всех видов деятельности. Сюда относятся следующие факторы: демографическая структура населения, уровень жизни, факторы природной среды (для отдельных видов деятельности), национальные традиции и обычаи, влияющие на потребительские предпочтения.

4. Технологические факторы. К данной группе факторов относят: государственную политику в части содействия развитию народно-хозяйственных сфер, расходы государственного бюджета на НИОКР, защиты интеллектуальной собственности.

Далее рассмотрим факторы внутренней среды

компаниям, к которым относят находящиеся внутри компании факторы и поддающиеся изменениям самой компанией. В литературе освещается множество факторов внутренней среды, влияющих на разработку финансовой стратегии. Их можно разделить на следующие группы [1, 9, 10]:

– производственные факторы: размеры и ассортимент производимой продукции, товаров, оказываемых услуг, темп роста производственных объемов; степень обновления ассортимента продукции компании; степень обеспечения нужным сырьем, комплектующими, эффективность управления запасами сырья и готовой продукции, уровень их оборачиваемости; уровень активных основных средств по отношению к их общему количеству, объемы износа и амортизации оборудования и транспорта; степень новизны применяемых технологий; месторасположение предприятия и его производства, обеспеченность его необходимой инфраструктурой;

– сбытовые факторы, факторы транспортировки при реализации продукции, товаров: уровень оснащения транспортом, эффективность его использования; эффективность управления складскими запасами с целью экономии расходов, уровень оборачиваемости запасов, эффективность использования складов, их территориальное расположение;

– организационные факторы: структура организации, эффективность управления компанией; степень развития и качество кадровых ресурсов, их профессиональный уровень, уровень производительности труда, степень текучести персонала;

организационная культура;

– маркетинговые факторы: проведение маркетингового исследования потребителей и рынка реализации продукции, исследование каналов реализации продукции; применение разнообразных методов по стимулированию реализации продукции, рекламные коммуникации; сотрудничество со СМИ; планирование маркетинговых кампаний и их бюджета с целью повышения эффективности расходов организации;

– финансовые факторы: проведение оценки финансового состояния, оценки уровня устойчивости, ликвидности и платежеспособности организации; анализа эффективности финансово-хозяйственной деятельности, рентабельности продукции и деятельности в целом; степень автономии или зависимости от кредиторов, соотношение собственных и заемных средств;

– инновации: наличие инновационных технологий, объем расходов на НИОКР, необходимость внедрения новых технологий и оборудования.

Таким образом, финансовая стратегия, являющаяся ключевой стратегией каждой компании, должна формироваться с учетом факторов, к которым относят факторы внешней и внутренней среды. Наибольшее внимание необходимо уделять факторам внешней среды, так как их состояние и, соответственно, влияние на финансовую политику компании является неопределенным, что создает необходимость управления возникающими при этом рисками. Именно на это должна быть направлена финансовая стратегия каждой компании в современных рыночных условиях.

### Литература

1. Анцупов А.Я. *Стратегическое управление: монография. 4-е изд., перераб. и доп.* М.: Проспект, 2020. 344 с.
2. Дегтярева Л.Н., Дудин Н.М. Особенности влияния внешней среды организации на процесс управления ее деятельностью // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования.* 2019. №6 (40). С. 84 – 90.
3. Кузьменко О.В., Чернышов Д.С. Роль стратегического планирования в повышении устойчивости развития предприятия // *Концепт.* 2019. №1. С. 1 – 5.
4. Любушин Н.П. Анализ методов и моделей оценки финансовой устойчивости организаций // *Экономический анализ: теория и практика.* 2017. №1. С. 3 – 11.
5. Подборнова Е.С. Исследование факторов, влияющих на формирование финансовой стратегии автомобилестроительных предприятий // *Вестник Самарского университета. Экономика и управление.* 2017. Т. 8. №3. С. 20 – 27.
6. Пузиков, А.А. *Теоретические аспекты формирования финансовой стратегии предприятия // Инновационная наука.* 2019. №10. С. 54 – 56.
7. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. *Современный экономический словарь.* 6-е изд. М.: Инфра-М, 2017. 512 с.
8. Родионова В.Н. *Стратегический менеджмент: учеб. пособие. 4-е изд.* Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2019. 106 с.

9. Сутина А.А., Бакеева Й.Р. Внутренняя и внешняя среда организации [Электронный ресурс] // Научная Идея. 2017. №3. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrennyaya-i-vneshnyaya-sreda-organizatsii-1> (дата обращения: 26.03.2020)

10. Филонова А.В., Болдырева П.В. Влияние факторов внешней и внутренней среды на стратегический потенциал организации [Электронный ресурс] // Политика, экономика и инновации. 2018. №2 (19). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-faktorov-vneshney-i-vnutrenney-sredy-na-strategicheskiy-potentsial-organizatsii> (дата обращения: 26.03.2020)

11. Цопа Н.В., Храмова А.В. Разработка финансовой стратегии развития предприятия на рынке мебельного производства // Экономика строительства и природопользования. 2019. №2 (71). С. 117 – 127.

12. Ярышевский Б.М. Основные подходы к формированию стратегии управления компаниями // Молодой ученый. 2017. №4. С. 564 – 567.

### References

1. Ancupov A.YA. Strategicheskoe upravlenie: monografiya. 4-e izd., pererab. i dop. M.: Prospekt, 2020. 344 s.  
2. Degtyareva L.N., Dudin N.M. Osobennosti vliyaniya vneshnej sredy organizatsii na process upravleniya ee deyatel'nost'yu // Innovacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvo-vaniya. 2019. №6 (40). С. 84 – 90.

3. Kuz'menko O.V., Chernyshov D.S. Rol' strategicheskogo planirovaniya v povyshenii ustojchivo-sti razvitiya predpriyatiya // Konzept. 2019. №1. С. 1 – 5.

4. Lyubushin N.P. Analiz metodov i modelej ocenki finansovoy ustojchivosti organizacij // Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika. 2017. №1. С. 3 – 11.

5. Podbornova E.S. Issledovanie faktorov, vliyayushchih na formirovanie finansovoy strategii avtomobilestroitel'nyh predpriyatij // Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie. 2017. T. 8. №3. С. 20 – 27.

6. Puzikov, A.A. Teoreticheskie aspekty formirovaniya finansovoy strategii predpriyatiya // Innovacionnaya nauka. 2019. №10. С. 54 – 56.

7. Rajzberg B.A., Lozovskij L.S.H., Starodubceva E.B. Sovremennyy ekonomicheskij slovar'. 6-e izd. M.: Infra-M, 2017. 512 s.

8. Rodionova V.N. Strategicheskij menedzhment: ucheb. posobie. 4-e izd. Moskva: RIOR: INFRA-M, 2019. 106 s.

9. Sutina A.A., Bakeeva J.R. Vnutrennyaya i vneshnyaya sreda organizatsii [Elektronnyj resurs] // Nauchnaya Ideya. 2017. №3. Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrennyaya-i-vneshnyaya-sreda-organizatsii-1> (data obrashcheniya: 26.03.2020)

10. Filonova A.V., Boldyreva P.V. Vliyanie faktorov vneshnej i vnutrennej sredy na strategicheskij potencial organizatsii [Elektronnyj resurs] // Politika, ekonomika i innovacii. 2018. №2 (19). Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-faktorov-vneshney-i-vnutrenney-sredy-na-strategicheskiy-potentsial-organizatsii> (data obrashcheniya: 26.03.2020)

11. Copa N.V., Hramova A.V. Razrabotka finansovoy strategii razvitiya predpriyatiya na rynke mebel'nogo proizvodstva // Ekonomika stroitel'stva i prirodnopol'zovaniya. 2019. №2 (71). С. 117 – 127.

12. Yaryshevskij B.M. Osnovnye podhody k formirovaniyu strategii upravleniya kompaniyami // Molodoj uchenyj. 2017. №4. С. 564 – 567.

---

## FACTORS AFFECTING THE COMPANY'S FINANCIAL STRATEGY

*Shchegolevatykh N.L., Postgraduate,  
Plekhanov Russian University of Economics*

**Abstract:** in modern economic conditions, there are a large number of factors that affect the financial management of commercial organizations, which creates the need to form a long-term financial strategy. The role of the company's financial strategy is very important, as its task is to eliminate the negative effect resulting from an unstable environment, ensure profitability, and balance external requirements and internal financial capabilities. The company's ability to implement an independent financial strategy in all areas makes it more flexible, sustainable, and adaptable to the demands of time and circumstances. It is a well-developed financial strategy aimed at implementing the priority strategic goal of the organization that forms the basis for its sustainable development in the long term.

The article discusses the concept of a financial strategy, its goals and objectives, as well as factors that influence the indicators of a financial strategy in the process of its formation. The author concludes that external factors have the greatest influence on the formation of a financial strategy, as any company operates in an uncertain environment, which is associated with risk. Therefore, it is necessary to pay more attention to the study of external factors.

**Keywords:** strategy, financial strategy, financial stability, external factors, internal factors, macro-environment, micro-environment