

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФОРМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ

Назаренко Оксана Владимировна,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры финансов и кредита,

e-mail: o.nazarenko@online.muiiv.ru,

Московский университет им. С.Ю. Витте, г. Москва

В настоящее время деятельность российского бизнеса характеризуется усложнением способов и форм взаимодействия хозяйствующих субъектов, непредсказуемостью рисков, усилением конкуренции. В этой связи все большее число предприятий осознают необходимость в сознательном и эффективном управлении финансовой деятельностью. Финансовая политика выступает наиболее эффективным инструментом в перспективном управлении финансовой деятельностью предприятия, что подчинено реализации целей общего его развития в современных условиях существенных изменений макроэкономического характера и неопределенностью. Эффективная финансовая политика предприятия должна предусматривать не только финансовое обеспечение работы субъекта хозяйствования, но также и достижение экономических интересов участников хозяйственной операции, рост благосостояния владельцев предприятия. Тем не менее, финансовая политика находится под влиянием внешней и внутренней среды, которая требует целеориентированного и поэтапного ее формирования, а также реализации мероприятий финансового характера путем взаимодействия с процедурно-технологическими элементами системы стратегического управления и ее ресурсными составляющими. Разработка эффективной финансовой политики предприятия предполагает построение максимально целесообразной системы управления финансовыми ресурсами организации для достижения целей ее функционирования, которые выражаются в максимизации прибыли, обеспечении финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности. Содержание статьи включает описание подходов к формированию устойчивой системы управления финансами на предприятии в условиях динамично развивающегося рынка, а также ключевые параметры осуществления эффективной финансовой политики предприятия, которая сейчас считается сложной и актуальной проблемой. Отмечено, что формирование эффективной финансовой политики предприятия должно строиться на целом комплексе инструментов, к которым можно отнести: инструменты перераспределения ресурсов, привлечения ресурсов и предупреждения рисков.

Ключевые слова: финансовая политика, финансовый менеджмент, финансовая стратегия, финансовые инструменты, экономическая прибыль

FEATURES OF FORMING AN EFFECTIVE COMPANY FINANCIAL POLICY AS FORM OF FINANCIAL STRATEGY IMPLEMENTATION

Nazarenko O.V.,

candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of finance and credit department,

e-mail: o.nazarenko@online.muiiv.ru,

Moscow Witte University, Moscow

At present, the activities of Russian business are characterized by a complication of methods and forms of interaction between business entities, unpredictability of risks, and increased competition. In this regard, an increasing number of enterprises are realizing the need for conscious and effective management of financial activities. Financial policy is the most effective tool in the long-term management of the financial activities of the enterprise, which is subordinate to the implementation of the goals of its general development in modern

conditions of significant changes in the macroeconomic nature and uncertainty. An effective financial policy of an enterprise should include not only financial support for the work of a business entity, but also the achievement of the economic interests of participants in a business transaction, the growth of well-being of the owners of the enterprise. Nevertheless, financial policy is influenced by the external and internal environment, which requires its goal-oriented and phased formation, as well as the implementation of financial measures by interacting with the procedural and technological elements of the strategic management system and its resource components. The development of an effective financial policy of the enterprise involves the construction of the most appropriate system of managing the financial resources of the organization, in order to achieve the goals of its functioning, which are expressed in maximizing profits, ensuring financial stability and investment attractiveness. The content of the article includes a description of approaches to the formation of a sustainable financial management system in an enterprise in a dynamically developing market, as well as key parameters for the implementation of an effective financial policy of the enterprise, which is now considered a complex and urgent problem. It is noted that the formation of an effective financial policy of an enterprise should be based on a whole range of tools, which include: tools for redistributing resources, attracting resources and preventing risks.

Keywords: financial policy, financial management, financial strategy, financial instruments, economic profit

DOI 10.21777/2587-554X-2020-1-37-45

Введение

Взаимосвязь и взаимосогласованность направлений развития предприятия, а также построение механизма достижения им задач по эксплуатации финансовых ресурсов реализуется с помощью финансовой политики. Формирование финансовой политики – это универсальный инструмент предсказания будущего, что способствует минимизации рисков бизнеса и росту стоимости компании в постоянно меняющихся рыночных условиях. Поэтому с углублением рыночных отношений ее важность для обеспечения эффективной деятельности предприятий не уменьшается, а, наоборот, растет. Как показывает мировой опыт, эффективность принятия управленческих решений во многом определяется её финансовой политикой.

Цели финансовой политики предприятия заключаются в создании такого состояния финансовых ресурсов субъекта, при котором он будет платежеспособным, финансово устойчивым и стабильным с соответствующим уровнем деловой активности и ответной реакцией на изменения экономической среды.

В мировой практике формирование финансовой политики давно уже стало общепринятым способом определения направлений и определения конкретных действий по развитию бизнеса [10]. С углублением рыночных отношений в нашей стране и расширением международных экономических связей, финансовая политика предприятия становится одним из важных элементов обеспечения его конкурентоспособности. На основе финансовой политики осуществляется расчет экономической целесообразности бизнес-идей и приемлемости инвестиционных решений, оценка эффективности направления финансовых ресурсов в конкретные направления деятельности.

1. Роль и значение финансовой политики организации

Финансовую политику организации можно определить как часть ее экономической политики, в рамках которой формируются модели и методы финансового управления, устанавливаются цели и направления развития финансово-экономического комплекса, а также инструменты принятия управленческих решений на всех этапах функционирования организации [6].

Финансовая политика является одной из составных частей общей политики развития предприятия и влияет на эффективность его функционирования, конкурентные позиции наравне с производственной политикой, инвестиционной, кадровой, маркетинговой и прочими составляющими.

Роль и значение финансовой политики настолько велики, что ее часто рассматривают как самостоятельный вид политики. Она оказывает существенное влияние на все остальные виды деятельности субъектов хозяйствования [3].

Содержанием и сущностью финансовой политики предприятия являются:

- общая концепция управления финансовыми ресурсами компании (предприятия), направленная на достижение максимальной доходности при минимальном риске;
- основные направления распределения и применения финансовых ресурсов как в текущем периоде, так и на перспективу;
- финансовый анализ и контроль над использованием финансов;
- способы финансирования и оценки эффективности инвестиционных проектов;
- контроль над обеспечением практического достижения намеченных целей [4; 7].

Любая задача, стоящая перед организацией, будь то покупка нового оборудования, исследование рынка, освоение новой технологии, повышение квалификации персонала и ряд других, в той или иной мере обязательно связаны с финансами. Это и планируемые затраты на мероприятия, и прогнозируемые доходы, и управление денежными потоками в процессе реализации бизнеса [1].

Таким образом, исполнение любого управленческого решения требует финансового обеспечения. Следовательно, финансовая политика предприятия не ограничивается решением отдельных вопросов, а носит системный характер для хозяйствующего субъекта, является связующим звеном для всех остальных планов, целей и действий.

2. Подходы к формированию эффективной финансовой политики организации

Финансовая политика предприятия – это политика, определяемая и проводимая топ-менеджментом предприятия в интересах предприятия с помощью финансовых отношений и механизмов.

Содержание финансовой политики выражается в решении следующих задач:

- разработка оптимальной концепции управления финансовыми ресурсами, которая позволяет обеспечить согласование оптимального объема их поступлений с одновременной защитой предпринимательского риска;
- определение основных направлений использования финансовых ресурсов на текущий период и на перспективу;
- финансово-экономическая деятельность субъектов хозяйствования, направленная на достижение поставленной цели с учетом реальных показателей по данным финансового анализа, внутрихозяйственного контроля, оценки реальных инвестиционных проектов и других показателей [9].

К основным задачам построения эффективной финансовой политики организации следует отнести:

- 1) анализ различных сценариев развития предприятия и, соответственно, необходимых объемов инвестиций, а также способов их финансирования;
- 2) определение основных путей эффективного вложения капитала и степени его рационального использования с позиции получения положительной экономической прибыли;
- 3) разработку финансового механизма и его развитие в соответствии с изменяющимися целями и задачами финансовой стратегии;
- 4) формирование оптимальной структуры источников финансирования капитала предприятия;
- 5) минимизацию финансовых рисков;
- 6) рациональную организацию финансовых потоков и недопущение убытков;
- 7) установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и различными контрагентами;
- 8) контроль над финансовым состоянием предприятия [5; 8].

Формирование эффективной финансовой политики организации должно строиться на целом комплексе инструментов, к которым можно отнести:

Инструменты перераспределения ресурсов: формы расчетов, оценка, ценообразование, регулирование курсов валют, инфляция, схемы налоговой оптимизации и т.п.

Инструменты привлечения ресурсов: формы кредитования, формы привлечения собственных средств, инструменты фондового рынка, арендные отношения и т.п.

Инструменты предупреждения рисков и обеспечения финансовой стабильности: страхование и хеджирование, залог, траст, гарантийные обязательства, резервирование и т.п.

От того, насколько длительный период охватывает разработанная финансовая политика, выделяют краткосрочную, то есть нацеленную на выполнение текущих финансовых задач, и долгосрочную финансовую политику, которая направлена на достижение долгосрочных целей организации.

Взаимосвязь долгосрочной и краткосрочной политики проявляется в том, что последняя определяет методы и инструменты достижения долгосрочных целей организации в конкретных моментах ее финансовой деятельности.

Практика ведущих зарубежных и отечественных компаний, корпораций, концернов и других объединенных структур свидетельствует о том, что стратегические цели должны не декларироваться, а, будучи четко сформулированными, постоянно культивироваться в процессе ведения бизнеса. В качестве примера рассмотрим публичное акционерное общество «Аэрофлот – российские авиалинии» (далее – ПАО «Аэрофлот») – юридическое лицо по законодательству Российской Федерации, государственно-частная авиакомпания (51,17 % – во владении государства, более 45 % – в свободном обращении у инвесторов), которая осуществляет как внутренние, так и международные рейсы из аэропортов Красноярска и Шереметьево (являются базовыми аэропортами). Вместе с другими авиакомпаниями России образует авиахолдинг Группа «Аэрофлот» и входит в топ-20 авиаперевозчиков мира по общему пассажиропотоку, по состоянию на 2019 год. Авиапарк «Аэрофлота» по состоянию на ноябрь 2019 года насчитывает 243 авиационных судна.

Структура авиапарка ПАО «Аэрофлот» по состоянию на начало ноября 2019 года показана в таблице 1.

Таблица 1 – Состав авиапарка ПАО «Аэрофлот» в 2019 г.

Модель самолёта	Количество	Заказано
Airbus A320-214	76	
Airbus A320-251N		6 (с сентября 2020), 15 (с 2021)
Airbus A321-211	33	
Airbus A321-251NX		3 (с августа 2020), 8 (с 2021)
Airbus A330-243	5	
Airbus A330-343	14	
Airbus A350-941		14+14 (поставки с февраля 2020)
Boeing 737-800	47	
Boeing 777-300ER	19	2 (март–апрель 2020), 1 (март 2021)
Sukhoi Superjet 100-95	49	100
MC 21-300		50+35 (ожидается август 2021–2026)

Источник: Аэрофлот. Википедия. URL: https://www.ru.wikipedia.org/wiki/982-cite_note-B8_Aeroflot-10.

Из данных таблицы видно, что предприятием запланирован на будущее запуск определенных моделей самолетов, которые пополнят коллекцию авиапарка «Аэрофлота», тем самым увеличив пассажирооборот авиакомпании.

Переходя к рассмотрению финансовой политики компании и путей ее совершенствования, в первую очередь, рассмотрим систему политики, включающей в себя ряд других подвидов, которые разрабатывает и использует в своей деятельности любое предприятие (рисунок 1).

Как видим, финансовая политика, а точнее, система финансового планирования и контроля, включает реализацию многих подвидов финансовой политики, основные из которых представлены на рисунке 1. Наиболее существенной и важной, считаем, является учетная политика и политика ценообразования. Именно первая регулирует вопрос фиксации операций компании и их дальнейшего учета, по которым и формируется финансовая отчетность предприятия. А уже на основании нее рассчитываются основные финансовые показатели деятельности предприятия, которые, в свою очередь, служат базой финансового планирования и прогнозирования результата ее деятельности на будущий год (краткосрочное планирование) и на несколько лет вперед (долгосрочное планирование).



Рисунок 1 – Система составляющих финансовой политики ПАО «Аэрофлот»

Для того чтобы определить, что именно нужно усовершенствовать в деятельности компании относительно финансовой политики, в первую очередь, следует обратить внимание на основные финансовые показатели организации [2]. Следует отметить высокую ликвидность деятельности ПАО «Аэрофлот». Низкое соотношение денежных средств к выручке «Аэрофлота», составляющее около 10 %, по сравнению со средним мировым показателем около 20 %, компенсируется доступными кредитными линиями и ожидаемым положительным свободным денежным потоком (FCF). На конец 2018 года его денежные средства и краткосрочные депозиты составляли 30 млрд руб., которые вместе с доступными кредитными линиями в размере 84 млрд руб. обеспечивали достаточное покрытие краткосрочных долговых обязательств в размере 15 млрд руб. Группа компаний «Аэрофлот» не платит комиссионные за обязательства по своим кредитным линиям, но, учитывая ее государственную собственность, мы ожидаем, что средства от банков будут доступны в случае необходимости. Стоит ожидать, что «Аэрофлот» будет генерировать положительный FCF в течение 2019–2022 годов на фоне улучшения операционной деятельности и умеренных капиталовложений.

В целом, рассматривая финансовую политику компании «Аэрофлот», стоит проанализировать ее стратегию, отметив тесную взаимосвязь этих двух категорий – финансовая стратегия и политика. Несомненным является прямое отношение стратегии к долгосрочной финансовой политике.

Рассмотрим приоритетные направления деятельности в рамках долгосрочной стратегии Группы «Аэрофлот» (таблица 2).

Таблица 2 – Приоритетные направления деятельности в рамках долгосрочной стратегии Группы «Аэрофлот»

Основные направления развития	Сегменты развития
Развитие сети маршрутов Группы «Аэрофлот» – выход на новые рынки и увеличение числа рейсов	Развитие сегмента пассажирских авиаперевозок премиального уровня за счет улучшения сервиса, качества расписания, сети маршрутов
Развитие парка воздушных судов	Развитие низкобюджетного сегмента пассажирских авиаперевозок
Развитие производственной базы Группы «Аэрофлот»	Развитие трансфертных перевозок, в том числе международного трансфера
Увеличение эффективности и повышение производительности труда	Участие в программах федеральных и региональных субсидируемых перевозок

Инновационное развитие Группы «Аэрофлот»	Участие в программах федеральных и региональных субсидируемых перевозок
<i>Разработано автором на основе материалов официального сайта ПАО «Аэрофлот». URL: https://www.aeroflot.ru/ru-ru.</i>	

Так, видим, что компания старается идти в ногу со временем и опережать другие компании в развитии, разрабатывая эффективные методы усовершенствования деятельности способом корректировки своей долгосрочной стратегии. Также «Аэрофлот» продолжает активное внедрение новейших цифровых технологий, в том числе в сфере искусственного интеллекта.

В 2018 году компания сформулировала обновленную версию своей стратегии, а именно запланировала:

- перевезти 90–100 млн пассажиров в 2023 году (более детально – рисунок 2);
- открыть к 2023 году новые региональные базы: Сочи, Екатеринбург, Новосибирск и международный хаб в Красноярске;
- «поставить на крыло» 200 отечественных самолетов Superjet 100 и MC-21 до 2026 года;
- обеспечить передовой уровень цифровизации авиакомпаний Группы.

Из рисунка 2 видно, что компания намерена повысить пассажирооборот в ближайшие 5 лет более чем в 3 раза. Особенно это касается самого ПАО «Аэрофлот», которое планирует достичь показатель в 52 млн чел.

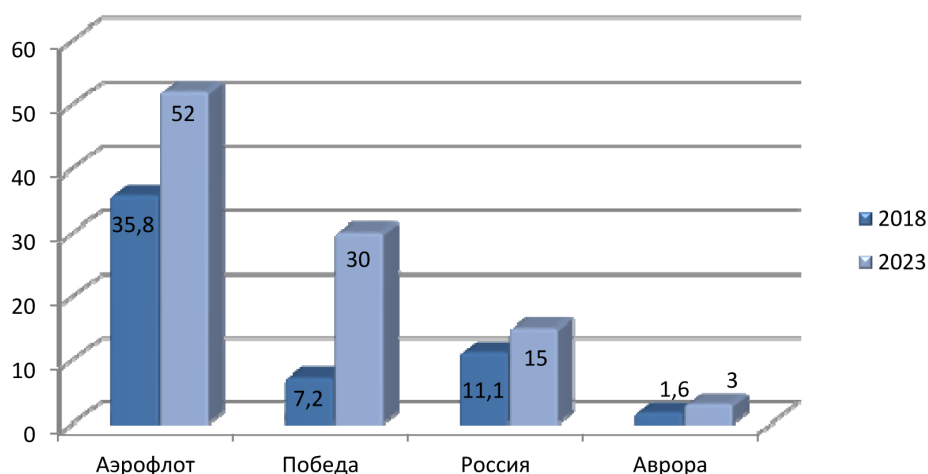


Рисунок 2 – Планы по пассажиропотоку ПАО «Аэрофлот», млн чел.
(разработано автором на основе материалов официального сайта ПАО «Аэрофлот». URL: <https://www.aeroflot.ru/ru-ru>)

Что касается деятельности российских авиакомпаний в пределах Группы, то «Аэрофлот» поставил цели относительно каждой из них, а именно:

- Авиакомпания «Победа» – ключевой драйвер роста, которая благодаря высокой операционной эффективности предлагает самые низкие тарифы, делая полеты доступными россиянам с любым уровнем достатка. К 2023 году лоукостер в составе Группы будет ежегодно перевозить 25–30 млн пассажиров.
- Авиакомпания «Аэрофлот» продолжит развитие как премиальный перевозчик, усилив фокус на трансфертном рынке.
- Авиакомпания «Россия» продолжит развивать региональные перевозки, а также станет основным социальным перевозчиком по «плоским» тарифам.
- Двукратный рост операций региональной авиакомпании «Аврора» в Дальневосточном федеральном округе.
- Авиакомпания «Аэрофлот» намерена использовать конкурентные преимущества для развития международного трансфера. В частности, на одном из важнейших рынков авиаперевозок – между Европой и Азией «Аэрофлот» выигрывает до трех часов времени трансфера по сравнению с конкурентами, имея при этом одни из самых низких показателей удельных затрат при высоких стандартах сервиса.

Отдельного внимания заслуживает запланированное увеличение региональных перевозок до 19 млн пассажиров в 2023 году. Группа «Аэрофлот» внесет значительный вклад в выполнение поручения Президента Российской Федерации Правительству на период до 2024 года по расширению сети межрегиональных регулярных пассажирских авиационных маршрутов, минуя Москву, до 50 % от общего количества внутренних регулярных авиационных маршрутов¹.

Группа «Аэрофлот» совместно с Объединенной авиастроительной корпорацией обеспечит эксплуатацию отечественных воздушных судов на уровне лучших зарубежных аналогов. Всего для достижения целевого пассажиропотока численность парка Группы должна составить примерно 520 воздушных судов.

Заключение

Таким образом, одним из основных принципов построения и реализации финансовой политики является тот факт, что она должна строиться не столько ввиду фактической ситуации, которая сложилась, сколько из прогноза ее изменения. Только на основе предвидения финансовая политика приобретает устойчивость.

Для того чтобы оптимизировать собственную финансовую политику, предприятие должно понимать, к чему оно движется и какие основные цели ставит, разрабатывая ее. Поэтому перед реализацией политики необходимо установить результаты этого процесса. Основные результаты реализации финансовой политики компании представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Результаты реализации финансовой политики организации (разработано автором)

¹ Официальный сайт ПАО «Аэрофлот» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.aeroflot.ru/ru-ru> (дата обращения: 25.03.2020).

Тактические аспекты реализации стратегических целей являются постоянно меняющимися, поскольку субъекту хозяйствования приходится работать в условиях неопределенности, в жесткой конкурентной среде, которую он не в силах изменить, только лишь встроиться в нее путем грамотных финансовых решений. Стабилизировать свою деятельность в таких условиях предприятию позволяет соблюдение основных принципов функционирования в рыночной среде: своевременность приспособления к постоянным изменениям, диверсификация производств, поиск новых направлений реализации собственного потенциала. При таких условиях субъекту хозяйствования следует постоянно следить за уровнем отдачи капитала, максимальной реализацией собственных преимуществ на рынке, контролировать структуру собственных информационных потоков, формировать новый опыт, разрабатывать инновации в системе управления активами, наращивать научно-производственный потенциал, достигая, в конечном итоге, основных финансовых целей.

Список литературы

1. *Артемов Н.Н.* Роль долгосрочной финансовой политики в реализации стратегических целей бизнеса // Актуальные проблемы современной финансовой науки. – М., 2017. – С. 18–21.
2. *Бродунов А.Н., Ушаков В.Я.* Обоснование финансовых решений в условиях неопределенности // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2015. – № 1 (12). – С. 30–36.
3. *Каратаева М.Д.* Пути совершенствования финансовой политики на предприятии // Economics. – 2017. – № 5 (26). – С. 63–68.
4. *Лазарева Г.И., Ефремова Л.А.* Инструменты финансовой политики в определении границ экономической безопасности предприятия // New approaches in economy and management: materials of the VII International scientific conference. – Прага, 2017. – С. 27–31.
5. *Михеенкова М.П., Иванова О.С.* Влияние инновационных технологий на процесс финансового планирования и на изменение структуры занятости населения // Развитие инновационной экономики: достижения и перспективы: материалы VI Международной научно-практической конференции. – М., 2019. – С. 679–688.
6. *Пидашова О.П., Поляков Ю.Ф.* Финансовая политика организации как механизм управления финансовыми ресурсами // Сфера услуг: инновации и качество. – 2017. – № 30. – С. 10.
7. *Подкопаев О.А.* Долгосрочная финансовая политика и стратегическое управление стоимостью предприятия // Теоретические, методологические и прикладные вопросы науки и образования. – Самара, 2017. – С. 174–180.
8. *Толкачева Н.А.* Методологические аспекты и инструментарий разработки целей краткосрочной и долгосрочной финансовой политики компании // Вопросы управления. – 2017. – № 6 (49). – С. 98–104.
9. *Ушаков В.Я., Буневич К.Г.* Методика обоснования решений по формированию финансовой политики предприятия // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2015. – № 1 (12). – С. 92–96.
10. *Dang V.A., Kim M., Shin Y.* Asymmetric Capital Structure Adjustments: New Evidence from Dynamic Panel Threshold Models // Journal of Empirical Finance. – 2012. – Vol. 19 (4). – P. 465–482.

References

1. *Artemov N.N.* Rol' dolgosrochnoj finansovoj politiki v realizacii strategicheskikh celej biznesa // Aktual'nye problemy sovremennoj finansovoj nauki. – M., 2017. – S. 18–21.
2. *Brodunov A.N., Ushakov V.Ya.* Obosnovanie finansovykh reshenij v usloviyah neopredelennosti // Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie. – 2015. – № 1 (12). – S. 30–36.
3. *Karataeva M.D.* Puti sovershenstvovaniya finansovoj politiki na predpriyatii // Economics. – 2017. – № 5 (26). – S. 63–68.
4. *Lazareva G.I., Efremova L.A.* Instrumenty finansovoj politiki v opredelenii granic ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatija // New approaches in economy and management: materials of the VII International scientific conference. – Praga, 2017. – S. 27–31.

5. *Miheenkova M.P., Ivanova O.S.* Vliyanie innovacionnyh tekhnologij na process finansovogo planirovaniya i na izmenenie struktury zanyatosti naseleniya // *Razvitie innovacionnoj ekonomiki: dostizheniya i perspektivy: materialy VI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii.* – M., 2019. – S. 679–688.
6. *Pidashova O.P., Polyakov Yu.F.* Finansovaya politika organizacii kak mekhanizm upravleniya finansovymi resursami // *Sfera uslug: innovacii i kachestvo.* – 2017. – № 30. – S. 10.
7. *Podkopaev O.A.* Dolgosrochnaya finansovaya politika i strategicheskoe upravlenie stoimost'yu predpriyatiya // *Teoreticheskie, metodologicheskie i prikladnye voprosy nauki i obrazovaniya.* – Samara, 2017. – S. 174–180.
8. *Tolkacheva N.A.* Metodologicheskie aspekty i instrumentarij razrabotki celej kratkosrochnoj i dolgosrochnoj finansovoj politiki kompanii // *Voprosy upravleniya.* – 2017. – № 6 (49). – S. 98–104.
9. *Ushakov V.Ya., Bunevich K.G.* Metodika obosnovaniya reshenij po formirovaniyu finansovoj politiki predpriyatiya // *Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie.* – 2015. – № 1 (12). – S. 92–96.
10. *Dang V.A., Kim M., Shin Y.* Asymmetric Capital Structure Adjustments: New Evidence from Dynamic Panel Threshold Models // *Journal of Empirical Finance.* – 2012. – Vol. 19 (4). – P. 465–482.