

УДК 336

И.К. Жихарев

Московский финансово-юридический университет МФЮА, Москва

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Ключевые слова: стратегия; финансовая стратегия; факторы формирования финансовой стратегии; цифровизация; цифровые технологии.

В статье представлен анализ сложившихся в теории и на практике подходов к раскрытию экономического содержания категории «финансовая стратегия организации». Обосновано, что необходимыми предпосылками эффективного управления организацией выступают разработка и реализация финансовой стратегии, ориентированной на современные условия внешней и внутренней среды, а также учет особенностей отрасли и применяемой бизнес-модели. Одним из ключевых трендов современного развития стала цифровизация, затрагивающая многие сферы жизни современного общества. Цифровизация открывает новые возможности для повышения оперативности и управляемости бизнеса, но при этом создает определенные проблемы, связанные с новыми рисками и угрозами, которые должны быть учтены при формировании финансовых стратегий.

I.K. Zhikharev

Moscow University of Finance and Law MFUA, Moscow

FEATURES OF THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF THE FINANCIAL STRATEGY OF THE ORGANIZATION IN MODERN CONDITIONS

Keywords: strategy; financial strategy; factors of financial strategy formation; digitalization; digital technologies.

The article presents an analysis of the approaches developed in theory and in practice to the disclosure of the economic content of the category “financial strategy of the organization”. It is proved that the prerequisites for effective management of an organization are the development and implementation of a financial strategy focused on modern conditions of the external and internal environment, as well as taking into account the specifics of the industry and the applied business model. Digitalization has become one of the key trends in modern development, affecting many areas of modern society. Digitalization opens up new opportunities to increase the efficiency and manageability of business, but at the same time creates certain problems associated with new risks and threats that must be taken into account when forming financial strategies.

По мере становления и распространения рыночных отношений в нашей стране все большее значение стало приобретать эффективное управление финансово-хозяйственной деятельностью организаций. Это во многом обусловлено высокой подвижностью внешней среды, изменчивостью конъюнктуры рынка, повышением интенсивности конкурентной борьбы, непостоянством экономической, в том числе финансовой, политики государства, применяемых им форм регулирования бизнеса, а также динамикой инновационной активности и научно-технического прогресса. В новых условиях существенное влияние на формирование и реализацию финансовой стратегии оказывают также факторы глобального уровня, включая набирающую оборо-

ты геополитическую напряженность, а также санкционную политику ряда государств. Это обуславливает изменение приоритетов в проводимой финансовой политике на всех уровнях ведения хозяйственной деятельности, а также целей и задач стратегического и тактического управления.

В качестве действенного инструмента, позволяющего избежать возможных противоречий между принимаемыми финансовыми решениями различных подразделений организации, обеспечить их сбалансированность, снизить степень неопределенности и нейтрализовать наиболее значимые риски, а также адаптировать организацию к постоянно изменяющимся факторам внешней среды, выступает ее финансовая страте-

гия. Во многом от того, насколько эффективной и результативной окажется сформированная в организации финансовая стратегия, в конечном счете зависит безопасность и устойчивость ее функционирования.

Вполне естественное стремление многих организаций к достижению устойчивых конкурентных позиций объясняется, прежде всего, тем, что хозяйствующие субъекты, имеющие более высокий уровень конкурентоспособности, не только способны продемонстрировать положительные финансовые результаты, но также способны расширять горизонты своего рыночного присутствия, наращивать клиентскую базу, повышать качество управленческих и бизнес-процессов за счет внедрения проектов развития и эффективного осуществления инвестиционной деятельности. В свою очередь отсутствие финансовой стратегии или некорректное ее формирование зачастую приводят к нерациональному использованию имеющихся у организации ресурсов, что в последующем может привести к возникновению у нее кризисного состояния.

Цель исследования

Цель проводимого исследования заключается в уточнении и дальнейшем развитии теоретических и методических подходов, связанных с анализом и оценкой процессов разработки и реализации финансовой стратегии организации как одного из значимых направлений управленческой деятельности. Достижение поставленной цели обуславливает необходимость решения следующих основных задач: раскрыть место и роль финансовой стратегии в деятельности современных организаций как необходимого элемента в системе управления и ключевого фактора достижения высокого уровня их конкурентоспособности, обеспечения безопасности и устойчивого развития; обозначить наиболее значимые внешние и внутренние факторы, воздействующие на формирование финансовых стратегий в современных условиях; выявить современные тенденции социально-экономического развития, связанные с цифровой трансформацией экономических систем, и предложить подходы, методы и инструменты

для повышения эффективности финансовых стратегий.

Материал и методы исследования

Теоретическая и методологическая основа данного исследования включает научные публикации отечественных и зарубежных авторов, посвященные актуальным проблемам формирования и реализации финансовых стратегий в современных условиях с учетом воздействия факторов внешней и внутренней среды.

В ходе проведения исследования были востребованы и применены диалектический, системный, сравнительно-аналитический подходы, а также методы научной абстракции, индукции и дедукции, нормативного и позитивного анализа.

Основные результаты проведенного исследования могут быть востребованы в целях повышения эффективности финансового управления в организациях, совершенствования системы регулирования и оптимизации государственной экономической и финансовой политики, использования инструментов налогообложения для пополнения бюджета страны, а также повышения эффективности с учетом необходимости соблюдения национальных интересов и обеспечения экономической безопасности Российской Федерации в условиях новой реальности.

Результаты исследования и их обсуждение

В самом общем понимании «стратегия» (от др.-греч. *στρατηγία* – искусство полководца) – это общий, недетализированный план, охватывающий длительный период времени, определяющий способ достижения сложной цели в военном деле, позднее – вообще какой-либо деятельности человека. В дальнейшем, по мере развития человеческого общества, а также сфер и направлений его деятельности термин «стратегия» получил более широкое употребление и распространение и стал все более активно использоваться в области экономики и управления.

Со второй половины прошлого века стратегия как практика и методология стала развиваться в сфере бизнеса

и в дальнейшем постепенно нашла применение также в сфере государственного управления. Основная задача разработки любой стратегии в сфере экономики и управления заключается в обеспечении эффективного использования всех имеющихся у организации или общества в целом наличных ресурсов для достижения основной цели. Стратегия как способ действий становится особенно необходимой тогда, когда для прямого достижения основной цели недостаточно имеющихся ресурсов.

Финансовая стратегия является одной из функциональных стратегий организации, которая обеспечивает ее необходимыми финансовыми ресурсами, позволяет оптимальным образом построить хозяйственные отношения путем определения долгосрочных (т.е. стратегических) целей, выбора наиболее эффективных способов их достижения, мониторинга внешней среды и корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов. В этом контексте финансовая стратегия выступает одним из элементов общей стратегии развития организации. Крайне сложный, динамичный и подвижный характер отечественной бизнес-среды объективно требует реализации стратегического подхода к управлению финансами. В этой связи финансовая стратегия как неотъемлемая часть корпоративной стратегии, увязывает финансовые цели организации с общими задачами ее долгосрочного развития. Успешное формирование финансовой стратегии требует ее тесной корреспонденции с корпоративной стратегией. Следовательно, финансовые цели должны отражать более широкие цели организации, конкретизировать их, обеспечивая синергию между принятием финансовых решений и принятым направлением развития бизнеса.

Финансовая стратегия предполагает наличие соответствующей финансовой тактики, определяющей конкретные, детализированные шаги, решения, действия со стороны менеджмента организации, которые должны быть предприняты для достижения стратегических целей с учетом постоянных изменений во внутренней и внешней среде. Иначе говоря, финансовая тактика позволяет

организациям воплощать в жизнь финансовую стратегию с учетом объективной реальности: воздействия факторов неопределенности и риска, текущих условий конкуренции на рынке, характера государственного регулирования и др., т.е. всех тех условий, которые им не под силу изменить, но воздействие которых можно оптимизировать путем принятия грамотных финансовых решений. Достижение стабильности деятельности в таких условиях для организации возможно благодаря соблюдению основных принципов функционирования в рыночной системе хозяйствования: своевременность приспособления к изменениям, диверсификация производства, поиск новых направлений развития реализации собственного потенциала [1].

При этом необходимо учитывать, что текущее положение российской экономической системы в целом и сформировавшейся на данный момент в нашей стране системы менеджмента обусловлено воздействием нескольких фундаментальных трендов, которые определяют дальнейшие траектории их развития. Среди них нельзя не упомянуть финансизацию – тенденцию к усилению роли капитала и капиталообразования как главного фактора роста богатства (благосостояния) отдельных лиц, организаций, регионов, государств [2].

Организации, рассматривающие финансовую стратегию как неотъемлемый элемент системы стратегического управления, безусловно, имеют намного больше возможностей стабильно развиваться даже в условиях высокой неопределенности, извлекать выгоду из открывающихся возможностей, добиваться устойчивого успеха в постоянно меняющейся бизнес-среде. Постоянное ужесточение конкурентной борьбы на рынках, усиливающиеся риски кризисов и потрясений, политические, социально-экономические, экологические, правовые изменения – все это повышает значимость и актуальность разработки новых подходов к управлению финансами как ключевого ресурса, необходимого для стабильного функционирования и развития каждого хозяйствующего субъекта.

Потребность в эффективном управлении финансами обуславливается, прежде всего, тем, что проблемы форми-

рования и совершенствования финансовой стратегии становятся все более острыми и, по сути, охватывают всю деятельность участников экономической системы. Любые управленческие решения в организациях (производственные, кадровые, маркетинговые, инвестиционные и др.) требуют определения соответствующих финансовых ресурсов для их воплощения в жизнь. Тем самым финансовая стратегия объединяет различные финансовые рынки и инструменты, включая структуру капитала, инвестиционные решения, управление рисками и ликвидностью, для оптимизации финансовых показателей и повышения общей стоимости организации [3]. В этой связи финансовая стратегия в условиях новой экономической реальности играет, по сути, главную роль при выборе целей, задач и решений для обеспечения эффективного стратегического управления организациями, поскольку именно критические финансовые факторы (риски, ограничения, возможности, угрозы) становятся основой для определения способа их деятельности.

Несмотря на известное многообразие подходов к интерпретации исходной категории «стратегия», в трактовках различных исследователей можно выявить некую общую основу: стратегия характеризуется наличием цели и направленностью на ее достижение – целенаправленностью, носит выраженный долгосрочный характер, определяется многими факторами, которые необходимо учитывать и при ее формировании (разработке), и при ее реализации на практике. Поэтому несмотря на отсутствие единства мнений к определению финансовой стратегии и ее методической базы, можно указать на то, что она характеризуется комплексностью, системностью, упорядоченностью и ориентацией на долгосрочный период времени.

На современном этапе развития финансовой науки и практики как российскими, так и зарубежными авторами предлагается множество альтернативных подходов к определению понятия «финансовая стратегия». Наиболее часто финансовая стратегия трактуется как долгосрочный план действий организации, который направлен на формирование и планирование финансовых ресур-

сов. В некоторых исследованиях сущность финансовой стратегии раскрывается с точки зрения системного подхода. В этом случае финансовая стратегия воспринимается как система долгосрочных целей деятельности организации и путей их достижения. Нередко можно встретить подход, согласно которому финансовая стратегия рассматривается как одна из функциональных стратегий организации, нацеленная на сосредоточение и грамотное использование финансовых ресурсов организации в ходе реализации ее корпоративной стратегии. Некоторыми авторами финансовая стратегия определяется как обобщающая модель действий, ориентированных на достижение стратегических целей организации в рамках ее миссии на основе использования методов формирования, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов.

Многогранность исследуемого феномена позволяет выделить широкий набор критериев для классификации финансовых стратегий, в том числе: по возможности регулирования; по отношению к среде организации; по степени воздействия; по субъектам регулирования процессов формирования и реализации и др. Каждая из обозначенных выше классификационных групп имеет свое воздействие на формирование финансовой стратегии организации, однако ранжирование факторов, влияющих на формирование финансовой стратегии, является крайне сложной и нестандартной задачей [4]. Можно сделать вывод, что формирование финансовой стратегии находится под влиянием широкого комплекса факторов, имеющих разнонаправленное воздействие, в том числе они зависят от сферы (отрасли) деятельности организации. Наиболее часто в экономической литературе их подразделяют на две группы: внутренние и внешние факторы [5].

Первый внутренний фактор – стадия жизненного цикла, на которой находится организация. Влияние этого фактора проявляется прежде всего в том, что каждый период развития бизнеса характеризуется различной степенью инвестиционной активности, доступностью и интенсивностью привлечения и использования тех или иных источников финансирования. Как правило, начальный этап

функционирования организаций связан с использованием собственного капитала. По мере развития и укрепления рыночного присутствия организация начинает прибегать к различным формам долгового финансирования (в частности, банковского кредитования, лизинга и др.). В дальнейшем, в случае, когда развитие бизнеса приобрело стабильный, устойчивый характер, открываются возможности привлечения долевого финансирования, прежде всего – акционерного (например, путем реализации проектов IPO – Initial Public Offering, т.е. первичного публичного размещения акций на фондовой бирже). Кроме того, необходимо учитывать, что организации на разных стадиях своего развития преследуют неодинаковые стратегические и финансовые цели, сталкиваются с разными по видам и уровню рисками, а также по-разному распоряжаются полученной прибылью [6].

Второй внутренний фактор – отраслевая принадлежность организации, т.е. в сфера, в которой она ведет свою деятельность. Влияние данного фактора можно рассматривать сразу с нескольких сторон. Во-первых, в любой экономике выделяется ряд отраслей, которые являются системообразующими для экономики, приоритетными для государства, в том числе обеспечивают его национальную безопасность. В этой связи со стороны государства обеспечивается их финансовая поддержка путем предоставления субсидий, льгот, государственных заказов. Все это дает организациям, функционирующим в таких отраслях, дополнительные преимущества в формировании ресурсной базы в виде увеличения объема и / или снижения стоимости их привлечения. Во-вторых, каждая из отраслей имеет свою специфику, в том числе проявляющуюся в формировании затрат, использовании объектов основного капитала, оборотных средств и т.п. В-третьих, нужно отметить, что передовые отрасли (например, IT, денежно-кредитная сфера) намного легче адаптируются к новым условиям хозяйствования, прежде всего благодаря тому, что они имеют более гибкие организационные структуры, характеризуются высокой степенью инновационности, находятся в постоянном

развитии, поскольку их деятельность наиболее сильно зависит от новых тенденций и развития НИОКР.

Можно выделить также прочие внутренние факторы, в том числе масштабы бизнеса или, иначе, размеры организации, организационно-правовую форму и качество менеджмента. В большинстве случаев размер организации влияет на объемы финансовых ресурсов, находящихся в ее распоряжении, и возможности их привлечения. Кроме того, он оказывает определенное влияние на выбор каналов товародвижения и объемы продаж, что также отражается в финансовой стратегии. Непосредственная связь наблюдается между уровнем профессионализма менеджеров и качеством разрабатываемых и реализуемых ими стратегий. Организационно-правовая форма, в свою очередь, предопределяет, в частности, конкретные и доступные источники привлечения дополнительного капитала.

Поскольку финансовая стратегия выступает как часть общей системы, она напрямую зависит от содержания корпоративной стратегии, в которой менеджмент организации устанавливает стратегические цели, которые могут касаться доли рынка, необходимого уровня финансовых результатов и т.п. Финансовая стратегия отражает поставленные цели в соответствующих показателях. Тем самым она касается всех стратегий организации, а именно: «распределяет имеющиеся средства и ресурсы по различным подразделениям компании исходя из их потребностей, обозначенных в функциональных стратегиях» [7].

Не менее существенное воздействие на формирование и реализацию финансовой стратегии организации оказывают внешние факторы.

Первый внешний фактор – конъюнктура рынка. Указанный фактор является весьма значимым и проявляется сразу по нескольким направлениям. Во-первых, необходимо четко определить тип рынка, на котором ведет свою деятельность организация: либо растущий, либо зрелый. На растущем рынке организации возможно добиться увеличения своей доли за счет свободного пространства, при этом актуально привлечение дополнительных финансо-

вых ресурсов на цели развития бизнеса. Вместе с тем важно постоянно следить за расходами организации: они не должны расти быстрее, чем доходы. На зрелом рынке ситуация совсем иная. Здесь, как правило, сегменты стабильны, увеличить долю рынка можно лишь в основном благодаря конкурентной борьбе, при этом актуальными будут вопросы вложения дополнительных денежных средств в качество продукта, мониторинг конкурентов. Во-вторых, если конъюнктура товарного рынка недостаточно стабильна, происходит сокращение объемов реализации продукции, использование заемного капитала приведет к снижению уровня прибыли, вследствие чего может возрасти риск потери платежеспособности. В этой ситуации необходима адекватная оценка уровня риска и разработка мер антикризисного управления.

Второй внешний фактор – состояние и динамика финансового рынка. Следует учитывать, что конъюнктура этого рынка играет особую роль в реализации финансовой стратегии, поскольку от нее во многом зависят стоимость привлечения финансовых ресурсов, доходность вложенных средств, возможности управления рисками, в том числе на основе применения производных финансовых инструментов, или деривативов. Современное состояние финансового рынка можно охарактеризовать как неустойчивое, не способствующее эффективно привлечению финансовых ресурсов. Высокая ключевая ставка, установленная Центральным банком Российской Федерации, привела к существенному удорожанию финансовых ресурсов, что не могло не сказаться на реализации инвестиционных проектов и программ значительного числа организаций. Кроме того, текущее финансирование также характеризуется более высокой стоимостью, что будет негативным образом сказываться на финансовых результатах деятельности хозяйствующих субъектов.

Третий внешний фактор – политическая ситуация и геополитическая обстановка. Как известно, введение антироссийских санкций в 2014 году существенно ограничило доступ организаций к иностранным рынкам капитала, повысилась стоимость ранее привлеченных западных кредитов. В связи

с этим российские банки также повысили процентные ставки, что значительно увеличило долю расходов по обслуживанию кредитов. Кроме этого, пострадали организации, деятельность которых была связана с ввозом санкционных импортных товаров, а также организации, оказавшиеся в санкционном списке. Однако были и те отрасли (сферы) деятельности и хозяйствующие субъекты, для кого санкции стали своего рода импульсом для ускоренного развития. Так, например, некоторые российские организации реального сектора значительно расширили рынки сбыта своей продукции благодаря появлению новых покупателей, а также за счет реализации дополнительных возможностей, связанных с импортозамещением.

Четвертый внешний фактор – экономическая политика, проводимая государством, в том числе реализуемые меры со стороны Правительства Российской Федерации, Центрального банка Российской Федерации и др. Государственная экономическая политика, безусловно, воздействует на деятельность организаций и применяемые ими стратегии, в том числе – финансовые. Во-первых, как уже было сказано ранее, существуют приоритетные для государства отрасли, которые оно поддерживает, создавая для них более благоприятные условия. Во-вторых, государство устанавливает нормативы, которых организации должны придерживаться. В-третьих, государство устанавливает налоговые ставки, влияющие на уровень налоговой нагрузки и налоговое планирование. Также, как было отмечено выше, Центральный банк Российской Федерации устанавливает ключевую ставку, которая влияет на уровень процентной ставки, воздействующей на стоимость привлекаемого капитала.

В условиях повышения ключевой ставки актуальность различных инструментов, которые государство предоставляет российским организациям в форме мер государственной поддержки, стала еще более ощутимой, но сам по себе институт таких мер проходит через известную трансформацию. Прежде всего, речь идет о финансировании проектов на льготных условиях (в том числе в рамках кластерной индустриальной платформы, так называемой промыш-

ленной ипотеки и проектного финансирования), предоставлении субсидий (в том числе на поддержку НИОКР, несырьевого экспорта, транспортных субсидий), а также использовании инструментария гарантийного характера (в частности, специальных инвестиционных контрактов, соглашений о защите и поощрении капиталовложений). В результате сегодня создается весьма разветвленная, достаточно диверсифицированная система мер государственной поддержки и стимулирования инвестиционной деятельности, которая позволяет даже в условиях высокой процентной ставки эффективно привлекать средства под реализацию бизнес-проектов.

Пятый внешний фактор – темпы инфляции. Инфляция тоже является фактором внешнего воздействия. Она может приводить к задержкам платежей, падению спроса со стороны потребителей ввиду снижения уровня реальных располагаемых доходов, а также к ухудшению платежной дисциплины, что усложняет процесс управления финансами. В нашей стране неблагоприятная ситуация с инфляцией обусловила ужесточение денежно-кредитной политики со стороны Центрального банка Российской Федерации, который в качестве доступного инструмента борьбы с ней использует ключевую ставку. Вместе с тем понятно, что инфляция генерируется не только и не столько монетарными факторами, поэтому реализуемый регулятором подход представляется крайне упрощенным, поэтому результативность его также вызывает определенные сомнения. Для хозяйствующих субъектов в условиях инфляции очень важно обратить внимание на структуру капитала, а именно – на соотношение собственного и заемного капитала. В связи с тем, что при инфляции величина капитала, необходимая для нормального осуществления финансово-хозяйственной деятельности, постоянно растет, следует осуществить поиск возможных альтернативных источников финансирования.

Шестой внешний фактор – регион, в котором функционирует организация. Указанный фактор также может оказывать определенное воздействие на финансовую стратегию. Когда в конкретном регионе нет прочного социаль-

но-экономического фундамента для развития бизнеса и предпринимательства, привлекать финансовые ресурсы, реализовывать в нем какие бы то ни было проекты достаточно проблематично, поэтому финансовая стратегия будет, скорее, сдержанной, что может привести к «сужению» деятельности и росту затрат. Применительно к нашей стране актуальной остается проблема выраженных межрегиональных дисбалансов в социально-экономическом развитии, которая в свою очередь приводит к тому, что на протяжении нескольких десятилетий осуществлялось выкачивание экономических ресурсов всех видов (материальных, финансовых, человеческих и др.) из «периферии» в «центр», т.е. имеет место феномен «каскадной миграции» [8]. Результатом этого стало то, что в нашей стране есть территории, демонстрирующие крайне высокие темпы социально-экономического развития, однако при этом большая часть регионов остается в весьма непростом финансовом положении, по сути, не имея необходимых ресурсов для развития.

В основу формирования и реализации финансовой стратегии как механизма управления деятельностью организации и принятия управленческих решений должна быть положена соответствующая оценка ее деятельности, которая может производиться по определенному набору показателей эффективности.

Важно заметить, что в последнее время существенное внимание уделяется проблеме обеспечения устойчивого развития организаций, что определенным образом сказывается на системе показателей, которым должен соответствовать бизнес, включая не только собственно экономические и финансовые, но также социальные и экологические составляющие [9]. В результате целевая функция современной организации сегодня должна отражать не только естественное стремление к получению максимальной прибыли, но также ее продвижение к устойчивому состоянию [10]. Важным фактором успешной реализации финансовых стратегий в современных условиях является инвестиционная их составляющая. В условиях формирования экономики «знаний» инвестиционная политика организации должна предус-

матривать вложение ресурсов не только в реальные и финансовые активы, но также инвестиции в интеллектуальный и социальный капитал [11].

При разработке финансовой стратегии возможны различные ее вариации, поскольку каждая организация в процессе своей финансово-хозяйственной деятельности испытывает влияние комплекса внутренних и внешних факторов, что находит свое отражение и в ее финансовой стратегии. Эффективность финансовой стратегии непосредственно зависит от корректного учета различных факторов, воздействующих на организацию и ее бизнес. Существенное влияние на формирование и реализацию финансовых стратегий, по нашему мнению, имеют современные глобальные тренды, проявляющиеся сегодня в сфере экономической и управленческой деятельности. Одним из них, безусловно, является цифровизация – объективный и при этом противоречивый процесс, последствия которого до конца еще невозможно спрогнозировать и просчитать.

В настоящее время цифровая экономика уже не рассматривается как сценарий развития будущего. По сути, она стала неотъемлемым атрибутом современных экономических систем, что не может не сказаться на развитии технологий и инструментария финансового управления на всех уровнях функционирования. Тенденции развития рынка, необходимость повышения конкурентоспособности и эффективности вынуждают коммерческие организации участвовать в процессах цифровизации, перестраивая соответствующим образом применяемые технологии управления, в том числе в области финансов. Цифровизация сегодня стала ключом к планомерной, системной, квалифицированной синергии экономических субъектов, приводящей, к более совершенному и чистому виду финансового управления, через оптимизацию транзакций, сокращение издержек, персонализацию потребления, совместную деятельность, активную глубокую аналитику и т.д. [12]. В то же самое время цифровая трансформация финансового управления организаций может иметь не только положительные, но и отрицательные для организации стороны.

Как было отмечено выше, существенное влияние на процессы разработки и реализации финансовой стратегии организации оказывает ее отраслевая принадлежность. Так, например, организации отрасли Ecommerce в условиях подвижного рынка активно применяют различные инновационные технологии, в том числе такие, как искусственный интеллект, автоматизация бизнес-процессов, аналитика больших данных, мобильные приложения, помогающие повысить качество обслуживания клиентов, оптимизировать многие бизнес-процессы и повысить общую эффективность деятельности. Проведенный анализ позволяет, помимо всего прочего, обозначить существенное различие концептуальной модели осуществления бизнеса отрасли Ecommerce и привычных моделей операционной деятельности коммерческих организаций реального сектора экономики.

Таким образом, проведение дальнейших исследований особенностей разработки и реализации финансовых стратегий и их ключевых направлений позволит выявить возможные пути наиболее эффективного, сбалансированного, комплексного развития системы финансового управления организациями с учетом их отраслевой специфики, а также воздействия совокупности внутренних и внешних факторов, что послужит надежной основой для обеспечения стабильного и устойчивого функционирования хозяйствующих субъектов.

Выводы

Проведенное исследование в соответствии с поставленной целью позволило представить обзор ключевых факторов, воздействующих на формирование и реализацию финансовых стратегий, актуальных тенденций и перспективных направлений повышения их эффективности в деятельности экономических субъектов в Российской Федерации.

Анализ сложившихся подходов к определению финансовой стратегии показал, что в современной экономической литературе не сложилось единого подхода к раскрытию содержания дефиниции «финансовая стратегия организации». На основе систематизации существующих точек зрения нами были обо-

значены ключевые атрибутивные признаки исследуемой категории: комплексность, системность, упорядоченность, долгосрочный характер. Формируемая финансовая стратегия является долгосрочным курсом организации в рамках проводимой ею финансовой политики, практическая реализация которой предполагает определение объема и структуры финансовых ресурсов, оптимизацию источников финансирования организации на основе критерия эффективности.

С точки зрения места возникновения факторы, воздействующие на конкурентные позиции субъекта хозяйствования, а также на разработку и реализацию финансовой стратегии, целесообразно подразделять на внутренние и внешние. Организация должна четко отслеживать систему управления бизнес-процессами, чтобы обеспечивать возможность укрепления своих рыночных позиций, повышения конкурентоспособности, устойчивости функционирования, в том числе благодаря эффективному управлению всеми имеющимися в ее распоряжении ресурсами. Однако на внешние факторы она не может оказывать влияния, поэтому основной задачей менеджмента является отыскание новых возможностей для развития и способов нейтрализации неблагоприятного воздействия внешней среды, снижения степени ее неопределенности и рисков.

В общем и целом можно утверждать, что проблема обеспечения безопасности,

устойчивости и конкурентоспособности организаций и выбора ими вектора конкурентной стратегии становится особенно актуальной, в том числе в связи с усложнением внешней среды, усилением ее подвижности, ростом турбулентности и в конечном итоге – постоянным функционированием в условиях неопределенности, что повышает риски производственно-хозяйственной деятельности, предопределяет необходимость разработки взвешенных управленческих решений, в том числе стратегического характера с учетом глобальных трендов развития общества, включая финансиацию и цифровизацию.

В завершение следует еще раз сделать акцент на значимости участия государства в надлежащем регулировании экономики и бизнеса, которое, с одной стороны, позволит сделать его развитие более устойчивым, стабильным, предсказуемым, несмотря на крайне неблагоприятные внешние условия, а с другой – эффективно реализовать стимулирующую и фискальную составляющую, связанную с использованием имеющихся инструментов поддержки деятельности хозяйствующих субъектов, а также с защитой национальных интересов и обеспечением экономической безопасности в условиях нарастающей геополитической напряженности, глобальной финансовой турбулентности и неизбежной трансформации экономической системы.

Библиографический список

1. Назаренко О.В. Особенности формирования эффективной финансовой политики организации как формы реализации финансовой стратегии // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2020. № 1 (32). С. 37–45.
2. Маковецкий М.Ю., Рудаков Д.В. Особенности становления российского менеджмента // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2021. № 1 (36). С. 79–86.
3. Гришков С.И. Финансовая стратегия российских E-commerce корпораций: определение и ключевые компоненты // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 4. [Электронный ресурс]. URL: <https://esj.today/PDF/07FAVN423.pdf>. (дата обращения 15.08.2024).
4. Прутцкова С.В., Егорова А.Н. Классификация факторов, влияющих на формирование финансовой стратегии предприятия // Актуальные проблемы современности: наука и общество. 2020. № 4 (29). С. 34–36.
5. Дронова Т.А., Куликин В.А., Маковецкий М.Ю. Факторы формирования финансовой стратегии организации // Сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции «Современные научные исследования: актуальные проблемы и тенденции». «Речной Форум 2019», Омск, 19–20 декабря 2019 года. Омск: Омский институт водного транспорта (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Сибирский государственный университет водного транспорта», 2019. С. 372–379.

6. Рибокене Е.В., Самсонова И.О. Разработка механизма устойчивого развития предприятия // Транспортное дело России. 2023. № 5. С. 148–151.
7. Пидяшова О.П., Жамалова А.А. Теоретические аспекты формирования финансовой стратегии предприятия // Сфера услуг: инновации и качество. 2022. № 63. С. 99–108.
8. Маковецкий М.Ю., Маковецкая Е.Н., Рудаков Д.В. Трансформация Омского региона в контексте актуальных трендов социально-экономического развития Российской Федерации // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2021. № 4 (39). С. 14–23.
9. Меркулова Н.С., Яковенко М.С. Понятие и сущность финансовой стратегии корпорации // Экономические и правовые аспекты инновационного развития: сборник научных статей / Ответственный редактор Г. Ю. Гуляев. Пенза: Издательский дом «Глобус», 2018. С. 12–15.
10. Маковецкий М.Ю., Ситова С.В. Развитие подходов к интерпретации концепции устойчивого развития // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2022. № 2 (41). С. 81–88.
11. Семенова Н.Н. Формирование и реализация инвестиционной политики корпорации // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 1 (45). С. 72–83.
12. Иршенко В.С., Федотова Е.Б. Совершенствование системы финансового управления коммерческих организаций в условиях цифровизации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 5-2. С. 28–33.