

МОДЕЛЬ ИНТЕГРАЦИИ ФИНАНСОВОГО КОНТУРА В СТРАТЕГИЮ ОРГАНИЗАЦИИ

**В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау,
И. А. Калинина, Е. В. Попова**

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Финансовое управление является составляющей общей системы менеджмента организации и рассматривается как объект и средство стратегического управления, как совокупность приемов, методов и способов, которые обеспечивают организации повышение финансовой устойчивости и получение максимальной выгоды от функционирования в интересах ее собственников. Однако финансовое управление как часть менеджмента организации требует формализации с точки зрения выбора и применения финансовых инструментов стратегического планирования, где стратегия развития организации рассматривается в качестве постановки задач, достижение которых должно привести ее к лидерству на рынке. В статье анализируется финансовое развитие и состояние организации на основе финансового мониторинга, осуществляемого службой финансового контроля. Это решает, по мнению авторов, ряд задач, таких как создание и использование методики оценки стоимости бизнеса с учетом возрастания прибыли, методики оценки отдельных этапов формирования продуктов, контроль безубыточности в организации, предоставление полной финансовой отчетности руководителям и владельцам бизнеса.

Ключевые слова: финансовое управление, финансовая стратегия, интересы собственников бизнеса, параметры финансового результата, финансовые инструменты.

THE MODEL OF FINANCE CONTOUR INTEGRATION INTO ORGANIZATION STRATEGY

**Valeriy V. Maslennikov, Yuriy V. Lyandau,
Irina A. Kalinina, Elena V. Popova**

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Finance management is an integral part of the general system of organization management, it is considered as an object and means of strategic management, as a sum total of methods and ways, which could provide enhancement of finance sustainability and obtaining maximum profits from functioning in the interests of its owners. However, finance management as a part of organization management requires formalization in view of choosing and applying finance tools of strategic planning, where strategy of organization development is seen as goal setting that can ensure the leading positions on market. The article analyzes financial development and organization standing on the basis of finance monitoring conducted by the service of finance control. According to the authors, it could resolve a number of problems, such as development and use of methodology of assessing business value with regard to rising profit, providing full finance accounting to executives and business owners.

Keywords: finance management, finance strategy, interests of business owners, parameters of finance outcome, finance tools.

Многие исследователи предлагают те или иные решения вопроса о том, какой инструмент позволяет интегрировать финансовые цели в стратегию развития организации. Ряд исследователей предлагает взять за основу принятия решений финансовым менеджментом тре-

бований налоговой системы. Так, Д. Кэмп [5] оценивает конкурентоспособность организации на американском рынке через ее банковскую активность. По его мнению, если организация имеет влияние на заимствования и кредитование учреждений, то

она уже обладает неким потенциалом для развития.

Рынок связывает посредников (финансовых партнеров) сложной сетью многосторонних рисков. Рискованная деятельность некоторых учреждений финансируется за счет заемных средств других организаций. Однако даже при условии, что по отдельности эти воздействия могут казаться безопасными, важно понимать движущие силы этой деятельности и качество возможных рисков.

Ряд авторов обращают внимание на то, что разработка оптимальных финансовых продуктов остается весьма сложной задачей, особенно с точки зрения управления рисками [10]. Так называемая информационная асимметрия препятствует (помимо взаимодействия с финансовыми посредниками) полному пониманию клиентов и разработке для них подходящих продуктов.

Интерес вызывает направление исследований испанских ученых [4], изучающих гипотезу управления доходами и построение бизнес-стратегии с целью уменьшения рисков банкротства. Результат показал, что на практике нет никакой взаимосвязи между управлением доходами и риском банкротства. Вместе с тем организации, которые реализуют только одну из двух общих бизнес-стратегий – лидерства по затратам или дифференциацию, уже значительно снижают риск банкротства.

Влияние управления доходами на риск банкротства имеет важное значение для внешних заинтересованных сторон, таких как инвесторы и кредиторы, в части оценки риска банкротства, финансовых возможностей и кредитоспособности фирмы. Однако непосредственное влияние бизнес-стратегии на риск банкротства не несет пользы внутренним заинтересованным сторонам (например, менеджерам) при разработке стратегий решения проблем непрерывности деятельности.

В зарубежных публикациях большое внимание уделяется исследованию роли стратегии устойчивого развития и цифровой бизнес-стратегии, а также финансовых

показателей. Так, например, исследователи предполагают, что стратегия устойчивого развития служит стимулом в отношении между управленческим потенциалом и финансовыми показателями, но подавляет связь между операционным потенциалом и финансовыми показателями [7].

Настоящее исследование также посвящено принципам проектирования стратегии развития организации с учетом финансовых планов.

При формировании стратегии развития организации практически в обязательном порядке рассматриваются три уровня: целевые планы, стратегические задачи и программы реализации стратегии. В каждом из них есть финансовый стратегический контур. Таким образом, блок финансовых и стоимостных целей не только является составляющей генеральных целевых планов, но и относится к уровню функциональных стратегий долгосрочного планирования (рис. 1).

Финансовые показатели используются при оценке эффективности реализации бизнес-процессов [3]. Реализация финансовой стратегии достигается благодаря операционной, а также инвестиционной деятельности, при этом понятие финансовой стратегии может быть расширено в направлении финансово-инвестиционной деятельности.

Следует отметить, что финансовая стратегия существенно отличается от содержания и аналитики информации сотрудников фронт-офиса или бэк-офиса, которые имеют дело с конкретным клиентом, продуктом, технологией, а не прогнозом оценки применения финансовых инструментов.

Безусловно, как и любой вид планирования, стратегический процесс инициируется сверху в интересах собственников, однако их интересы должны быть основаны исключительно на реальных финансовых показателях. Такими показателями выступают планы продаж, снабжения, производства, маркетинга, персонала, бюджетные планы, финансовые коэффициенты и ин-

дексы. Это позволяет сделать вывод о том, что финансово-инвестиционную деятельность организации нельзя рассматривать как отдельное направление. Необходимо

найти ее реализацию в стратегиях маркетинга, производственной деятельности, а также в работе с персоналом, поскольку она пронизывает все уровни управления.

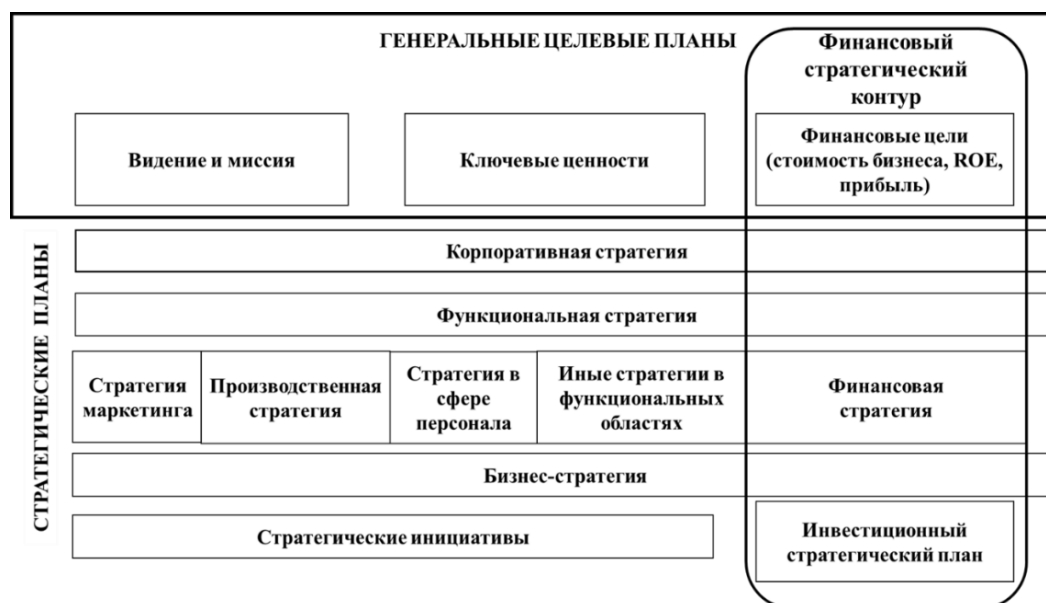


Рис. 1. Модель интеграции финансового контура в стратегию организации

Разработка финансовой стратегии организации позволяет решать задачи моделирования и принятия стратегических финансовых решений в контексте лидерства организации, а также ресурсного

обеспечения корпоративной стратегии, что является основой двух важнейших функций финансовой стратегии: моделирования и обеспечения (рис. 2).



Рис. 2. Функции и задачи финансовой стратегии организации

Финансовая стратегия организации предполагает использование различных финансовых инструментов, которые формируют потребительскую стоимость продукта организации. Их выбор предполагает проведение финансового анализа на основе бухгалтерской, статистической, оперативной документации и отчетности, а также результатов аудита.

При выборе финансовых инструментов учитываются параметры финансовой системы, такие как заданная собственником величина финансового результата деятельности организации, источники и условия получения финансовых ресурсов, а также необходимые каналы распределения финансов, степень соотношения прибыли и затрат или уровень общедоступности ресурсов для создания продукта.

Финансовое управление включает разработку и утверждение бюджетов и финансовых балансов, а также финансовых блоков целевых программ, бизнес-проектов или бизнес-планов. Контроль за состоянием финансов, оценкой финансовой деятельности на всех уровнях финансовой системы является способом организации обратной связи при оценке реализации бизнес-процессов.

Финансы как функциональная составляющая менеджмента отображают достижение целей бизнес-модели, а сама бизнес-модель предполагает определенный алгоритм реализации финансовых инструментов, благодаря которому обеспечивается возможность заранее рассчитать потребность в ресурсах и минимизировать риски, препятствующие завоеванию рынка.

Исходя из положения, что бизнес создается собственниками (учредителями, акционерами) для реализации своих целей, можно утверждать, что именно они являются постановщиками задач стратегического планирования. При этом разработчиком стратегии может стать генеральный директор организации, который нанимается именно под реализацию целей собственников.

Разработка финансовой стратегии организации как совокупности ее долгосрочных целей служит инструментом ключевых показателей эффективности (KPI) топ-менеджмента.

Формирование финансовой стратегии (рис. 3) важно еще и потому, что для инвесторов с точки зрения вложения инвестиций более привлекательными являются проекты, имеющие четко сформированную бизнес-модель.

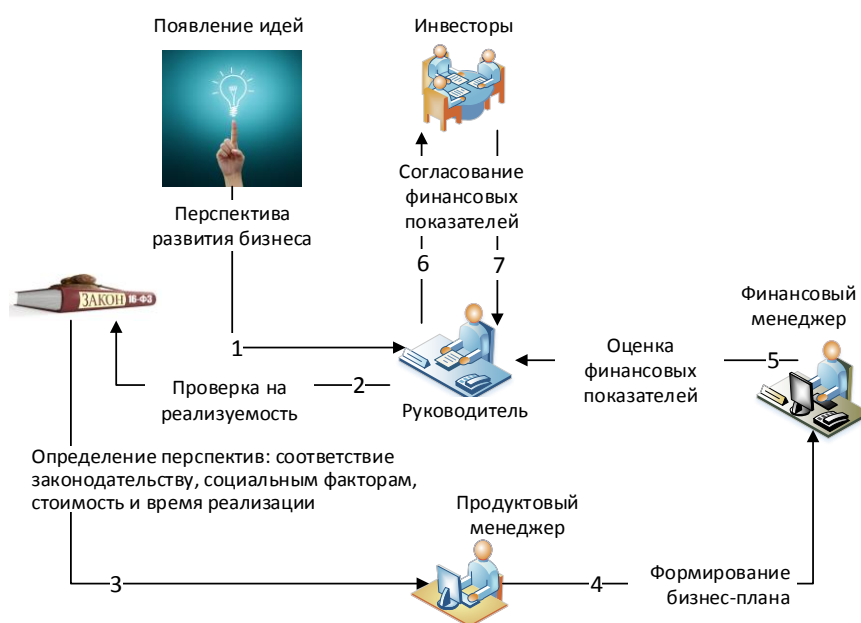


Рис. 3. Формирование бизнес-идеи организации

Для того чтобы инвестор принял решение о вложении инвестиций для реализации той или иной стратегии, бизнес-план организации должен отражать объем инвестиций в проект, их целевое назначение и эффективность, финансовые показатели и ценность проекта. Особое внимание следует уделить *стоимостно-ориентированному стратегическому управлению* – сочетанию управленческой деятельности организации и стоимостного видения ее руководителя. Данный подход в управлении позволяет соотнести изменения стратегии с изменением процессов организации [6]. Стоимость в этом контексте рассматривается как эффективность.

Стоимостно-ориентированное управление эффективно еще и потому, что построено на выстраивании цепочки создания ценности, т. е. на совокупности бизнес-процессов организации, увеличиваю-

щих потребительскую стоимость продуктов, оптимизируя издержки при их производстве.

Таким образом, выбор финансовой стратегии позволяет определить источники финансирования, которые обеспечат развитие организации в соответствии с бизнес-моделью и позволят достичь стратегических целей, в том числе увеличения стоимости бизнеса.

Топ-менеджмент в рамках своей операционной деятельности сознательно сужает финансовую стратегию до тактики применения отдельных инструментов, формирующих денежные потоки организации. Предметом такой системы являются как межхозяйственные финансовые отношения, процессы и состояния, так и внутрикорпоративные, включая и трансфертные, отношения стратегических единиц бизнеса (рис. 4).

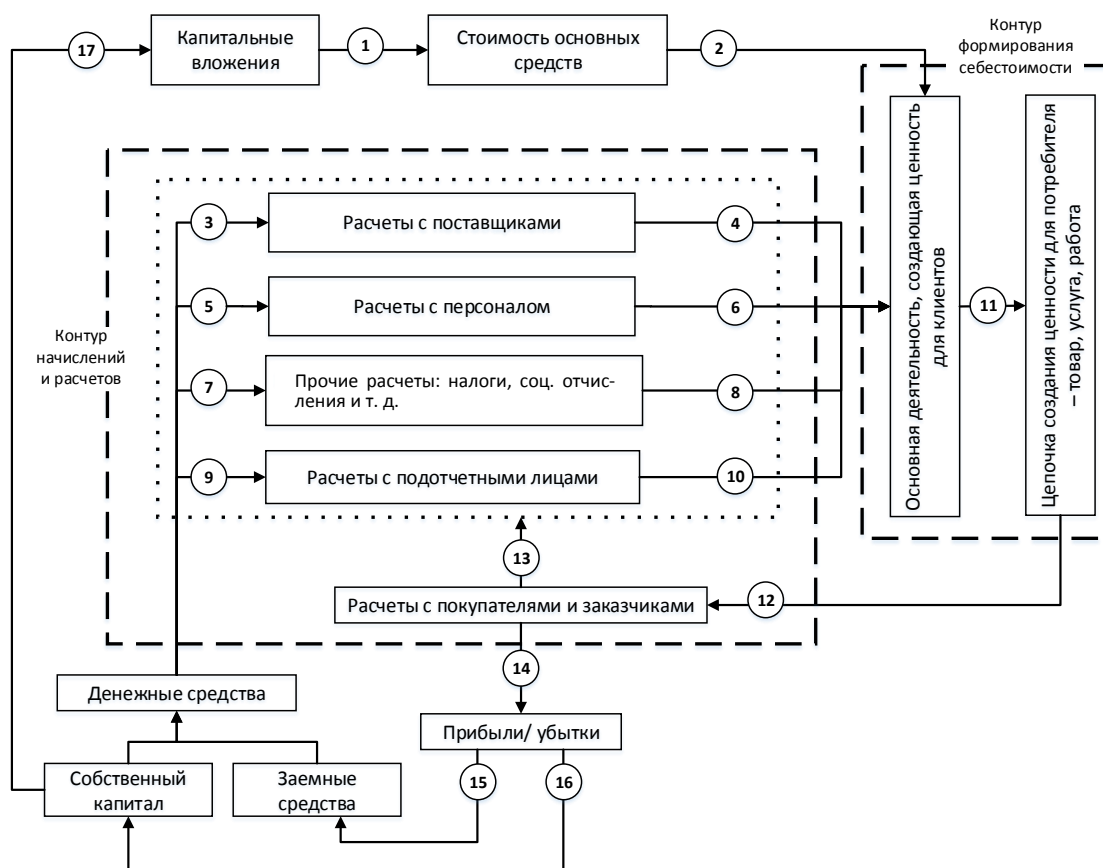


Рис. 4. Организация денежных потоков

Среди финансовых отношений ведущее место занимают параметры финансового результата, различных видов рентабельности и экономического роста. Отметим, что при условиях финансовой устойчивости и учета рисков в предметную область финансового менеджмента все чаще включаются показатели благосостояния собственников бизнеса.

Отдельно взятые показатели, такие как прибыль, активы, стоимость компании, при отсутствии связи с другими показателями не являются достаточно информативными для прогноза развития бизнеса. Только реализация сбалансированного подхода позволит избежать рисков.

Для диагностики и прогноза роста организации применяется ряд *финансовых инструментов*, при этом существуют различные подходы к трактовке понятия финансового инструмента.

Исследователи Т. П. Костюкова и И. А. Лысенко определяют сущность финансовых инструментов в обеспечении эффективного перемещения накопленной суммы сбережений в инвестиционную деятельность [2]. Основными функциями финансовых инструментов считаются *накопление, распределение и перераспределение финансовых ресурсов*.

По мнению Р. Райта, основная функция финансовых инструментов заключается в *определении участников финансовой деятельности*. Так, например, с помощью финансовых инструментов можно определить дебиторскую и кредиторскую задолженность, а также условия и сроки оплаты [9]. Это выявляет практическую направленность использования финансовых инструментов, однако не дает возможности изменения самой бизнес-модели, а также взаимоотношений между контрагентами при условии их реализации.

Таким образом, второй подход к пониманию сущности финансовых инструментов позволяет определить перемещения денежных потоков между различными участниками.

Отметим, что на понимание сущности финансовых инструментов повлияли Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО), в которых финансовые инструменты используются всеми участниками финансового рынка для осуществления разнообразных видов деятельности.

Формулировка финансовых инструментов в соответствии с МСФО представлена практически во всех учебных и справочных пособиях. Так, согласно Глоссарию терминов ипотечного финансирования и секьюритизации агентства Moody's Investors Service, финансовый инструмент представляется как «любой договор, в результате которого одновременно возникает финансовый актив у одной стороны и финансовое обязательство – у другой»¹.

Формулировка понятия финансовых инструментов указывает на то, что к ним причисляется практически любой контракт.

Применение финансовых инструментов является одной из самых сложных областей бухгалтерского учета. Большинство финансовых инструментов предполагают их ничтожную первоначальную стоимость, однако последствия их применения с точки зрения потенциальных активов и обязательств непредсказуемы.

Финансовые стратегии организации формулируются на основе *выработанных стратегических решений*, где ключевыми критериями являются стоимость бизнеса и контроль ее изменений.

Таким образом, стратегические решения направлены на решение двух вопросов: обеспечение устойчивости бизнеса и его привлекательности для собственников.

В процессе выбора стратегии развития организации возможны два варианта управления:

- управление владельцем бизнеса;
- управление, которое осуществляется наемным финансовым менеджером (рис. 5).

¹ URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140000/

В обоих случаях важную роль в организации играет *отдел финансового контроля*. Мониторинг операционной деятельности, проводимый отделом финансового кон-

троля, заключается в *оценке бизнес-процессов* организации посредством формирования отчетности.

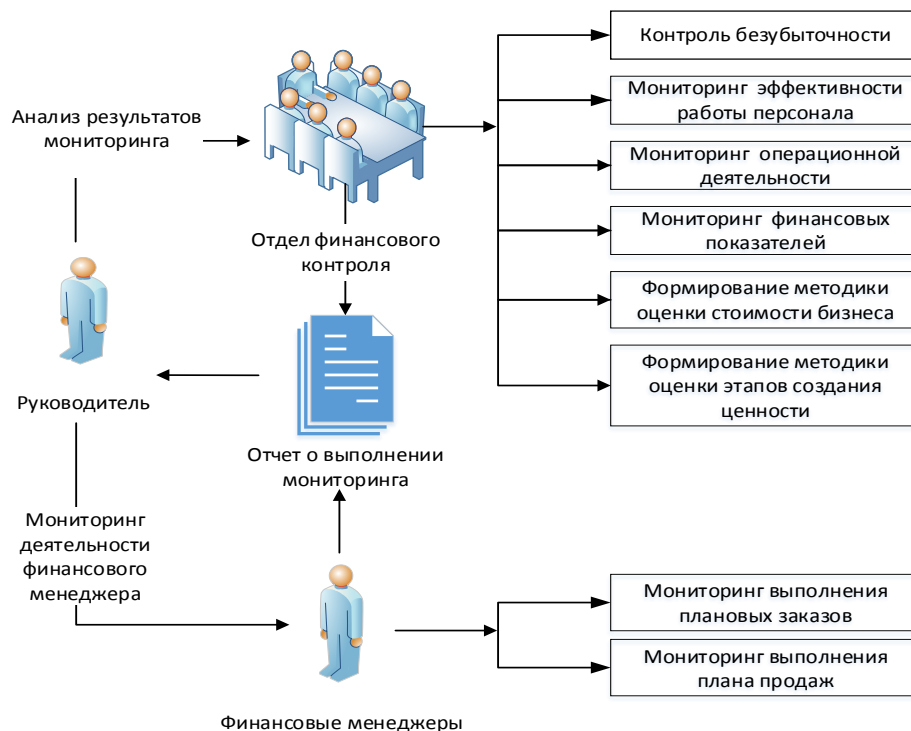


Рис. 5. Алгоритм участия руководителя в мониторинге финансовой деятельности

В процессе оценки бизнес-процессов принимает участие как владелец, так и отдел финансового контроля. При проведении *мониторинга* анализируются эффективность работы персонала и финансовые показатели. Внедрение мониторинга способствует повышению эффективности работы организации, поскольку становится возможной объективная оценка финансового менеджера руководителем организации.

Отдел финансового контроля осуществляет внутренний аудит, проводя мониторинг операционной деятельности для определения показателей выполнения поставленных целей (рис. 6).

Затем полученные показатели объединяются в отчетность (для собственника). Мониторинг операционной деятельности осуществляется следующим образом: финансовый менеджер контролирует выпол-

нение плановых заказов на создание тех или иных продуктов, а также плана продаж. По окончании мониторинга он предоставляет отчет собственнику, при этом отдел финансового контроля также осуществляет отдаленный мониторинг бизнес-процессов. Данный отдел состоит из профессионалов различных профилей, контролирующих самые важные показатели для собственника. Финансовый менеджер в свою очередь предоставляет отчетность руководителю по окончании мониторинга операционной деятельности.

При проведении мониторинга операционной деятельности отдел руководствуется установкой (целью) руководителя – определить слабые места в управлении. Например, при снижении продаж продуктов руководитель ставит перед отделом финансового контроля *задачу определения*

проблем, которые привели к таким последствиям.



Рис. 6. Алгоритм оценки владельцем результативности и эффективности деятельности организации

Мониторинг операционной деятельности способствует выявлению *причин снижения уровня продаж* путем составления специальных анкет и проведения опросов среди персонала отделов организации.

В течение определенного времени результаты опроса поступают от руководителей отделов организации в отдел финансового контроля, где эта информация анализируется, сравнивается и объединяется в виде отчета о проведенном мониторинге. Готовый отчет передается руководителю в установленные сроки.

Мониторинг деятельности финансового менеджера осуществляется путем сопоставления показателей выполнения делегируемых ему полномочий с показателями работы всех отделов организации. Финансовый менеджер также оценивается индивидуально. Для него определяются соб-

ственные показатели. Например, руководитель устанавливает для него задачу увеличения плана продаж на определенный процент в год. Деятельность финансового менеджера будет оцениваться по степени выполнения данного плана.

Таким образом, основные мероприятия отдела финансового контроля при проведении мониторинга операционной деятельности в организации включают:

1. Формирование методики оценки стоимости бизнеса с учетом возрастания прибыли на определенный процент в год на 3 года. При этом необходимо предусмотреть дивиденды для руководителя в определенном размере в год.

2. Предоставление отчетности для руководителя в формате сводных таблиц программы Excel.

3. Разработку методических рекомендаций по оценке отдельных этапов создания ценности продуктов для клиентов, а также разработку на этой основе показателей оценки деятельности наемного менеджера.

4. Контроль безубыточности, учет соотношения доходов и расходов организации.

Задача финансового менеджера заключается в создании плана продаж и продвижения продуктов, при этом необходимо провести анализ потенциальных клиентов, определить их покупательную способность, чтобы установить приемлемую цену на продукт.

В процессе проведения мониторинга операционной деятельности важно также контролировать соблюдение персоналом своих должностных обязанностей. Для этого в организации должна быть разработана нормативная документация (например, регламент, устанавливающий зоны ответственности финансового менеджера и руководителя организации).

Список литературы

1. Гиротра К., Нетесин С. Оптимальная бизнес-модель. Четыре инструмента управления рисками : пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2014.

2. Костюкова Т. П., Лысенко И. А. Система управления образовательными рисками в учреждении высшего профессионального образования // Информационные системы и технологии. – 2011. – № 3 (65). – С. 60–67.
3. Райхельд Ф. Ф., Тил Т. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности: пер. с англ. – М. : ИД «Вильямс», 2005.
4. Agustia D., Abdi P, Permatasari Y. Earnings Management, Business Strategy, and Bank Ruptcy Risk: Evidence from Indonesia // *Heliyon*. – 2020. – Vol. 6. – Issue 2.
5. Campa D. Earnings Management Strategies during Financial Difficulties: A Comparison between Listed and Unlisted French Companies // *Research in International Business and Finance*. – 2019. – Vol. 50. – P. 457–471.
6. Shmatkovska T. O. Internal Control and the Formation of Centers of Responsibility in the Management System of Efficiency of Functioning of the Enterprise // *Экономика: реалии времени*. – 2015. – № 1 (17). – P. 117–121.
7. Ukko J., Nasiri M., Saunila M., Rantala T. Sustainability Strategy as a Moderator in the Relationship between Digital Business Strategy and Financial Performance // *Journal of Cleaner Production*. – 2019. – Vol. 236. – DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.117626
8. Viganò L., Castellani D. Financial Decisions and Risk Management of Low-Income Households in Disaster-Prone Areas: Evidence from the Portfolios of Ethiopian Farmers // *International Journal of Disaster Risk Reduction*. – 2020. – Vol. 45. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101475>
9. Wright R. Money and Banking. – URL: http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/reader/5226#wright_1.1-5066-20111010-161527-519761
10. Zhu N., Bu Y., Jin M., Mbroh N. Green Financial Behavior and Green Development Strategy of Chinese Power Companies in the Context of Carbon Tax // *Journal of Cleaner Production*. – 2020. – Vol. 245. – DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.118908

References

1. Girotra K., Netesin S. Optimalnaya biznes-model. Chetyre instrumenta upravleniya riskami [Optimum Business-Model. Four Tools of Risk management], translated from English. Moscow, Alpina Publisher, 2014. (In Russ.).
2. Kostyukova T. P., Lysenko I. A. Sistema upravleniya obrazovatelnyimi riskami v uchrezhdenii vysshego professionalnogo obrazovaniya [The System of Educational Risk Management in Institutions of Higher Professional Education]. *Informatsionnye sistemy i tekhnologii* [Information Systems and Technologies], 2011, No. 3 (65), pp. 60–67. (In Russ.).
3. Reiheld F. F., Til T. Effekt Loyalnosti: dvizhushchie sily ekonomicheskogo rosta, pribyli i neprekhdoyashchey tsennosti [Loyalty Effect: Driving Forces of Economic Growth, Profit and Continuous Values], translated from English. Moscow, Publishing House 'Vilyams', 2005. (In Russ.).
4. Agustia D., Abdi P, Permatasari Y. Earnings Management, Business Strategy, and Bank Ruptcy Risk: Evidence from Indonesia. *Heliyon*, 2020, Vol. 6, Issue 2.
5. Campa D. Earnings Management Strategies during Financial Difficulties: A Comparison between Listed and Unlisted French Companies. *Research in International Business and Finance*, 2019, Vol. 50, pp. 457–471.
6. Shmatkovska T. O. Internal Control and the Formation of Centers of Responsibility in the Management System of Efficiency of Functioning of the Enterprise. *Экономика: реалии времени*, 2015, No. 1 (17), pp. 117–121.

7. Ukko J., Nasiri M., Saunila M., Rantala T. Sustainability Strategy as a Moderator in the Relationship between Digital Business Strategy and Financial Performance. *Journal of Cleaner Production*, 2019, Vol. 236. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.117626
8. Viganò L., Castellani D. Financial Decisions and Risk Management of Low-Income Households in Disaster-Prone Areas: Evidence from the Portfolios of Ethiopian Farmers. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2020, Vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101475>
9. Wright R. Money and Banking. Available at: http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/reader/5226#wright_1.1-5066-20111010-161527-519761
10. Zhu N., Bu Y., Jin M., Mbroh N. Green Financial Behavior and Green Development Strategy of Chinese Power Companies in the Context of Carbon Tax. *Journal of Cleaner Production*, 2020, Vol. 245. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.118908

Сведения об авторах

Валерий Владимирович Масленников

доктор экономических наук, профессор
кафедры теории менеджмента
и бизнес-технологий РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: vvmaslennikov@gmail.com

Юрий Владимирович Ляндау

доктор экономических наук, профессор
кафедры теории менеджмента
и бизнес-технологий РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: lyandau@gmail.com

Ирина Анатольевна Калинина

кандидат психологических наук, доцент
кафедры теории менеджмента
и бизнес-технологий РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Kalinina.IA@rea.ru

Елена Владимировна Попова

доктор экономических наук, профессор
кафедры теории менеджмента
и бизнес-технологий РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Popova.EV@rea.ru

Information about the authors

Valeriy V. Maslennikov

Doctor of Economics, Professor of the
Department for Theory of Management
and Business-Technologies of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow,
117997, Russian Federation.
E-mail: vvmaslennikov@gmail.com

Yuriy V. Lyandau

Doctor of Economics, Professor of the
Department for Theory of Management
and Business-Technologies of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow,
117997, Russian Federation.
E-mail: lyandau@gmail.com

Irina A. Kalinina

PhD, Assistant Professor of the Department
for Theory of Management and
Business-Technologies of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow,
117997, Russian Federation.
E-mail: Kalinina.IA@rea.ru

Elena V. Popova

Doctor of Economics, Professor of the
Department for Theory of Management
and Business-Technologies of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow,
117997, Russian Federation.
E-mail: Popova.EV@rea.ru