



ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

Статья подготовлена с использованием системы КонсультантПлюс.

Имран КУШАЕВ¹,

Научный руководитель: А. А. БОКАНОВ²

¹*ВШГА, магистратура, 2 курс*

²*к.э.н., доцент*

Аннотация. На сегодняшний день на большинстве российских предприятий управление финансовой деятельностью осуществляется на основе опыта топ – менеджмента, в результате чего снижается эффективность управления финансами организации. В связи с этим появляется необходимость применения научного подхода к управлению финансами организации. Разработка финансовой стратегии является эффективным инструментом перспективного управления финансовой деятельностью коммерческой организации. Применение финансовой стратегии обеспечивает достижение поставленных целей предприятия.

Ключевые слова: финансовая стратегия, внутренняя среда, внешняя среда, угрозы, возможности, компания.

Актуальность темы заключается в том, что финансовая стратегия, эффективно использующая все возможные финансовые ресурсы и поддерживающая финансовую устойчивость предприятия на высоком уровне, является залогом успешного функционирования предприятия.

Практическая значимость работы заключается в изучении проблем формирования финансовой стратегии компании с государственным участием на примере НК «Роснефть».

Научная новизна состоит в выявлении проблем формирования финансовой стратегии на примере НК «Роснефть» и определении возможностей и угроз предприятия.

Финансовая стратегия предприятия – один из важнейших инструментов управления стоимостью компании. Во-первых, большое количество неудач при ведении бизнеса связано с отсутствием продуманной долгосрочной стратегии и с максимальной ориентацией на принятие операционных решений, которые основаны преимущественно на внутренних факторах деятельности компании, поэтому освещение темы стратегического финансирования представляется актуальным. Во-вторых, в кризисных условиях финансовая стратегия может оказаться критическим фактором для выживания многих компаний, поскольку стратегия предполагает оценку рисков внешней среды, выбор модели поведения в рамках концепции риска доходности, создание страховочных целевых

фондов и разработка планов действий на случай наступления неблагоприятной ситуации [1, С. 63-70].

Выделяют несколько видов финансовых стратегий.

1. Генеральная финансовая стратегия, которая определяет деятельность предприятия. Например, взаимоотношения с бюджетами всех уровней, образование и использование дохода предприятия, потребности в финансовых ресурсах и источниках их формирования на год [4, С. 192].

2. Оперативная финансовая стратегия, охватывающая текущее управление финансовыми ресурсами (стратегия контроля за использованием средств и мобилизацией внутренних резервов, что особенно актуально в современных условиях экономической нестабильности), разрабатывается ежеквартально или ежемесячно [6, С. 37].

3. Стратегия достижения частных целей заключается в умелом исполнении финансовых операций, направленных на обеспечение реализации главной стратегической цели [5, С. 105].

Миссия компании «НК «Роснефть» — инновационное, экологически безопасное и экономически эффективное удовлетворение потребности общества в энергоресурсах. Благодаря уникальной ресурсной базе, высокому технологическому уровню и команде профессионалов, приверженных своему делу, компания обеспечивает устойчивый рост бизнеса и повышение доходов акционеров. Сама деятельность компании способствует социальной стабильности, процветанию и прогрессу регионов.

Ключевой приоритет компании выражается в наращивание ресурсной базы. Именно поэтому инвестиции в геологоразведку вдвое превысили уровень 2013 г., в первую очередь за счет наращивания объемов геологоразведочных работ на шельфе.

Поскольку важное внимание «НК «Роснефть» уделяет планированию сбытовой сети, то одной из стратегических задач «НК «Роснефти» является планомерный рост объемов сбыта собственной продукции напрямую покупателю. С этой целью компания улучшает розничную сеть по реализации продукции. Данная цель достигается благодаря увеличению собственной сбытовой сети, прежде всего, в стратегически важных округах.

Программа инновационного совершенствования НК «Роснефть» является важнейшей частью стратегии ее развития. Инновации в данной программе направлены на технологическую модернизацию производственных компонентов, разработку и использование передовых технологий для решения производственных задач. Данными технологиями являются: возобновление запасов, увеличение коэффициента добычи нефти, максимально возможное применение попутного газа, эффективная реализация шельфовых проектов, увеличение качества переработки нефти, увеличение энергоэффективности, уменьшение капитальных и операционных затрат, а также создание условий экологической и промышленной безопасности. Программа инновационного развития «НК «Роснефть» должна дать ответ на поставленные перед ней глобальные вызовы и привести к достижению её стратегических целей.

Система целей Программы инновационного развития включает:

1. Обеспечение развития «НК «Роснефть» как высокотехнологичной энергетической компании.
2. Обеспечение технологического лидерства по ключевым компетенциям: нефтегазодобыча, нефтепереработка.
3. Поддержание удельных капитальных и операционных затрат на уровне лучших мировых отраслевых показателей.
4. Повышение энергоэффективности производства до достижения лучшего мирового уровня.
5. Соблюдение высоких международных стандартов экологической и промышленной безопасности.

В инновационную деятельность компании входят расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), приобретение машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями, приобретение программных средств и обучение персонала.

Решать поставленные задачи компания собирается с использованием мировых технологий и в партнерстве со стратегическими лидерами мировой нефтегазовой промышленности для максимизации эффективности разведки и добычи углеводородов, а также минимизацией вредного воздействия на окружающую среду.

Также «НК «Роснефть» имеет представление всей полноты социальной, экономической и экологической ответственности, появляющейся при осуществлении каждого проекта компании. В области охраны труда, промышленной безопасности и защиты окружающей среды «НК «Роснефть» опирается на требования законодательства Российской Федерации и нормы международного права. Социальная направленность политики «НК «Роснефть» является одним из гарантов стабильного развития, содействующего укреплению репутации, как надежной и ответственной к своим работникам и партнерам компании.

Для качественного исследования анализа влияния внешних факторов на «НК «Роснефть» необходимо провести данный анализ и полученную информацию представить в виде таблицы 1, для удобного рассмотрения этих факторов.

Таблица 1

Анализ внешней среды «НК «Роснефть»

Наименование фактора	Возможность	Угроза
Экономический	1) Увеличение покупательной способности населения 2) Инвестиционная активность 3) Доступность кредитных ресурсов	1) Нестабильная финансовая ситуация на рынке (кризис) 2) Влияние инфляции 3) Налоговое регулирование 4) Изменение динамики курса валют 5) Влияние налоговых ставок 6) Повышение стоимости газа и нефти

		7) Изменение таможенного контроля и пошлин
Социокультурный	1) Рост численности населения 2) Переселение потребителей с городской в сельскую местность 3) Отношение к работе и отдыху	1) Изменение вкусов и предпочтений потребителей 2) Демографические изменения
Научно-технический	1) Новые технологии в производстве 2) Автоматизация операций 3) Повышение качества продукции 4) Повышение темпы разработки новых продуктов и услуг 5) Расширение ассортимента продукции и услуг	1) Появление новых товаров-заменителей 2) Государственная технологическая политики в отрасли 3) Тенденции технологического развития конкурентов
Политико-правовой	1) Государственная поддержка 2) Смягчение условия для участия в тендерах по закупкам от государства 3) Реализация федеральных и региональных программ и проектов	1) Изменение законов, правил и норм качества и стандартов продукции в нефти-химической отрасли 2) Законодательство по охране окружающей среды 3) Государственное влияние в отрасли 4) Государственное регулирование конкуренции в отрасли 5) Регулирование экспортной деятельности
Международный	1) Сотрудничество с зарубежными компаниями 2) Выход на зарубежные рынки 3) Увеличение объемов экспорта	1) Введение ограничений зарубежными государствами на деятельность крупных монополий внутри страны 2) Санкции иностранных государств
Поставщики	1) Выход на новых поставщиков, предоставляющих качественное сырье по меньшей цене 2) Поддержание деловых связей с поставщиками 3) Заключение долгосрочных контрактов о сотрудничестве	1) Ценовое давление глобальных поставщиков 2) Рост требований покупателей к потребительским свойствам и качеству материалов 3) Потеря стратегического партнерства с поставщиками сырья
Конкуренты	1) Снижение доли рынка иностранных конкурентов 2) Уход с рынка сильных конкурентов 3) Высокая себестоимость продукции у конкурентов 4) Намеренное занижение цен конкурентами	1) Появление новых конкурентов 2) Усиление конкуренции со стороны иностранных компаний 3) Нарработка конкурентных преимуществ конкурентами 4) Появление новой производственной технологии у конкурентов 5) Ценовая политика конкурентов 6) Развитие сбытовой сети конкурентами

		7) Коммуникационная политика конкурентов
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> 1) Увеличение спроса на продукцию 2) Изменение вкусов потребителей 3) Работа с корпоративными клиентами 4) Расширение торговых связей на российском рынке 5) Выход на международный рынок 6) Совершенствование рекламной политики 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Ухудшения финансового состояния потребителей и показателей их бизнеса, сокращение объемов закупки продуктов нефтехимии 2) Снижение интереса к выпускаемой продукции
Рынок рабочей силы	<ul style="list-style-type: none"> 1) Увеличение количества специалистов с высоким уровнем квалификации 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Недостаточное количество специалистов-химиков 2) Недостаточная компетентность кадров

Анализируя представленную информацию в таблице «Анализ внешней среды «НК «Роснефть» необходимо по каждому фактору указать угрозу внешнего влияния и с помощью какой возможности можно минимизировать ее. При анализе важно помнить, что полностью устранить влияние внешней среды невозможно, а возможно только самому предприятию быть готовым к реагированию на возможную угрозу.

По экономическому фактору представляется угроза повышения цен на нефть и газ, в свою очередь, эту угрозу может снизить увеличение покупательской способности. Так же стоит задача оптимизировать уровень финансовой устойчивости, это позволит минимизировать такую угрозу, как нестабильность финансовой ситуации на рынке, а также обеспечить устойчивое генерирование положительного свободного денежного потока и последовательное снижение долговой нагрузки.

Что касается научно-технического фактора, то здесь угрозой выступает быстрые тенденции технологического развития конкурентов. Поскольку «НК «Роснефть» уделяет особое внимание инновациям, то с помощью новых технологий будет достигаться повышение темпов разработок новых продуктов и услуг, что позволит компании занять твердые позиции в конкурентной среде, а так повысить свою инвестиционную активность.

В качестве угрозы выступает и регулирование экспортной деятельности, что влечет за собой угрозы международного значения такие как санкции иностранных государств и введение ограничений зарубежными государствами на деятельность крупных монополий внутри страны. Данную угрозу может минимизировать устоявшееся сотрудничество с зарубежными компаниями.

Прямая угроза наблюдается и со стороны потребителей выражается она в том, что ухудшается финансовое состояние потребителей и

показателей их бизнеса, а, следовательно, идет сокращение объемов закупки продуктов нефтехимии. Минимизации влияния данной угрозы можно достигнуть благодаря работы с корпоративными клиентами и расширением торговых связей на российском рынке.

Для полноты картины, необходимо проводить совокупный анализ внешней и внутренней среды предприятия. Соответственно, информация по данному анализу представлена в таблице 2.

Выполнив анализ внутренней среды, в ходе которого выявляются сильные стороны внутренней среды предприятия, благодаря которым прямое влияние оказывается на слабые стороны предприятия.

Итак, слабые стороны выявлены в производстве, это связано с тем, что идет увеличение времени на производство продукции. Слабая сторона может возникать из-за высокого качества продукции, а также широты и глубины ассортимента.

Также слабая сторона наблюдается и в маркетинге, проявляется она тем, что возникает слабая эффективность сбытовой сети. Сильной стороной может выступать реализация проекта сети фирменных магазинов.

Что касается такого фактора как «персонал», то именно ему «НК «Роснефть» уделяет особое внимание, поскольку именно персонал является важнейшим ресурсом в деятельности компании. Возможной угрозой выступает слабая поддержка молодых специалистов, переезжающих на работу с других регионов. Однако сильной стороной выступает то, что в компании предусмотрены программы повышения квалификации персонала, что не может не привлекать молодых специалистов. Рост производительности, является также сильной стороной, что в свою очередь положительно сказывается на деятельности компании, а также вовлеченность персонала в улучшение процессов.

Таблица 2

Анализ внутренней среды «НК «Роснефть»

Сфера деятельности	Сильные стороны	Слабые стороны
Инновации	1) Наличие инновационного потенциала	-
Производство	1) Модернизированное оборудование Выгодное местоположение производств 2) Высокое качество продукции 3) Широкий и глубокий ассортимент 4) Высокие потребительские свойства продукта 5) Высокий уровень надежности продукта 6) Снижение негативного воздействия на окружающую среду	1) Увеличение времени на производство продукции 2) Простой оборудования
Маркетинг	1) Лидерство на рынке РФ 2) Эффективный комплекс маркетинга 3) Узнаваемость бренда 4) Гибкая ценовая политика с учетом	1) Недостаточное число дилеров 2) Недостаточное количество каналов

	конъюнктуры рынка 5) Развитая дилерская и сервисная сеть 6) Реализация проекта сети фирменных магазинов	распределения 3) Слабая эффективность сбытовой сети
Финансы	1) Положительная операционная прибыль 2) Эффективная финансовая политика 3) Многократное увеличение инвестиционных расходов на строительство новых производств	1) Тенденция к снижению чистой прибыли 2) Снижение показателей рентабельности, оборачиваемости, ликвидности, финансовой устойчивости
Менеджмент	1) Продолжение стратегических проектов 2) Продолжение программы повышения эффективности деятельности компании 3) Развитие программ социальной ответственности 4) Применение лучших практик в области корпоративного управления 5) Спонсорство и благотворительность	1) Большие затраты на управленческие расходы 2) Слабо развит риск-менеджмент
Персонал	1) Опытные сотрудники 2) Квалифицированный персонал 3) Хорошая кадровая политика 4) Рост производительности труда 5) Программы повышения квалификации 6) Вовлеченность персонала в улучшение процессов 7) Социальная политика	1) Слабо развита система международных командировок 2) Слабо развита поддержка молодых специалистов, переезжающих на работу с других регионов
Корпоративная культура и имидж	1) Хороший имидж компании 2) Сплоченность коллектива 3) Корпоративная система обучения и развитие персонала 4) Индивидуальный внутрифирменный стиль	-

В завершении анализа таблицы важно сказать, что именно финансовой сфере деятельности «НК «Роснефть» уделяет первостепенное внимание. Поскольку эффективная финансовая политика и положительная операционная прибыль являются привлекательными качествами для инвесторов, поставщиков и клиентов, что в свою очередь оказывает непосредственное влияние на деятельность компании.

Важно указать, что «НК «Роснефть» следует использовать такие возможности, которые имеют сильное влияние на деятельность и вполне реалистичны: расширение ассортимента продукции и услуг, совершенствование рекламной политики. Что касается угроз, то в первую

очередь стоит обратить внимание на самые значимые - это конкуренция и нестабильность финансовой ситуации.

Положение компании на рынке зависит от успешного способа реагирования на разные внешние воздействия. Приводя анализ внешней ситуации, важно выделить наиболее значимые факторы, оказывающие влияние в определённый временной период. Совокупное рассмотрение влияния похожих факторов с возможностями организации, позволит предоставить возможность решения возникающих проблем. Решая задачи разного уровня сложности необходимо четко представлять, а поддаются ли контролю со стороны компании эти критические факторы. Каковыми они являются: внутренними или внешними, поддаются ли они в принципе изменениям компании или это скорее внешние события, на которые компания повлиять не в состоянии.

Таким образом, подводя итог вышеизложенному можно сделать вывод о том, что в «НК «Роснефть» принята и действует политика устойчивого развития, которая направлена на достижение высоких экономических и социальных результатов в долгосрочном периоде, на основе соблюдения разумного баланса интересов государства, акционеров, работников, поставщиков и потребителей, общественных институтов и иных заинтересованных сторон. Являясь одной из крупнейших российских компаний, деятельность ОАО «НК «Роснефть», направлена не только на достижение высоких производственных и финансовых показателей, но и на вклад в развитие и процветание страны, в улучшение качества и условий жизни ее граждан.

Литература

1. Боканов А.А., Гондлях П.Р. Современные проблемы управления природными ресурсами и развитием социально-экономических систем материалы XII Международной научной конференции: в 4-х частях, том. 3 // Московский университет им. С.Ю. Витте, Москва, 2016. - С. 63-70.
2. Егорова И.А., Черняева Р.В., Рзун И.Г. Роль информационных технологий в формировании финансовой стратегии предприятия // В сборнике: Вестник новороссийского филиала Финансового университета. Научное издание. Посвящается «Дню Российской Науки». Краснодар, 2017. - С. 17-22.
3. Зобнина Д.В., Фадеева Е.А. Формирование и разработка финансовой стратегии предприятия // Вестник магистратуры. - 2014. - № 4-2 (31). - С. 107-110.
4. Коробка Ю.В. Проблема выбора оптимального методологического подхода к формированию финансовой стратегии предприятия // В сборнике: Наука и образование

- XXI века. Сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2014. - С. 192-193.
5. Родионов Е.В. Процесс формирования финансовой стратегии предприятия // В сборнике: Проблемы инновационного развития российской экономики. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции. под ред. Т.В. Зайцевой, Н.А. Сафоновой, А.Э. Тыртычного. - 2015. - С. 103-110.
 6. Федулова С.Ф. Теоретические основы формирования финансовой стратегии предприятия // Финансы и учет: проблемы методологии и практики. - 2014. - № 1-2. - С. 35-47.