

**Борисовский Михаил Александрович**  
Московская международная академия

**Финансовая стратегия как инструмент обеспечения устойчивости компании в условиях нестабильной экономики: теоретический аспект**

**Аннотация.** Статья посвящена анализу ключевых компонентов финансовой стратегии, необходимых для обеспечения устойчивости бизнеса в условиях нестабильной экономики. Рассматриваются основные элементы финансовой стратегии, включая капитализацию, инвестирование, управление рисками, финансовый прогноз и планирование, мониторинг и оценку, а также управление денежными потоками. Подчёркивается важность оптимальной структуры капитала, диверсификации инвестиций и эффективного хеджирования рисков для снижения неопределённости и повышения устойчивости бизнеса. Отдельное внимание уделяется процессам бюджетирования, анализа сценариев и использования ключевых показателей эффективности (KPI) для мониторинга финансовых результатов и адаптации стратегий. Управление денежными потоками рассматривается как важный инструмент для обеспечения ликвидности и выполнения финансовых обязательств. Выводы подчеркивают значимость согласованного управления компонентами финансовой стратегии для создания гибкой и адаптивной финансовой системы, способной справиться с вызовами рынка и способствующей долгосрочному развитию бизнеса.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия, управление рисками, капитализация, инвестирование, бюджетирование, мониторинг, денежные потоки, KPI.

**Borisovsky Mikhail Alexandrovich**  
Moscow International Academy

**Financial strategy as a tool to ensure the sustainability of a company in an unstable economy: the theoretical aspect**

**Annotation.** The article analyzes the key components of a financial strategy necessary to ensure business sustainability in an unstable economy. The main elements of a financial strategy are considered, including capitalization, investment, risk management, financial forecasting and planning, monitoring and evaluation, as well as cash flow management. The importance of optimal capital structure, investment diversification and effective risk hedging is emphasized in order to reduce uncertainty and increase business sustainability. Special attention is paid to budgeting processes, scenario analysis, and the use of key performance indicators (KPIs) to monitor financial results and adapt strategies. Cash flow management is seen as an important tool for ensuring liquidity and meeting financial obligations. The conclusions emphasize the importance of coordinated management of financial strategy components to create a flexible and adaptive financial system capable of meeting market challenges and contributing to long-term business development.

**Keywords:** financial strategy, risk management, capitalization, investing, budgeting, monitoring, cash flows, KPIs.

В условиях нестабильной экономики, вызванной колебаниями рынков, изменением потребительских предпочтений и глобальными вызовами, предприятия сталкиваются с необходимостью адаптации своих финансовых стратегий для обеспечения устойчивости.

Финансовая стратегия представляет собой план действий, направленных на использование финансовых ресурсов для достижения поставленных целей и минимизации рисков.

Финансовая стратегия включает в себя набор решений и действий, касающихся финансирования, инвестирования и распределения ресурсов. Основные компоненты финансовой стратегии включают: капитализацию, инвестирование, управление рисками, финансовый прогноз и планирование, мониторинг, оценку и управление денежными потоками [1].

Капитализация — это финансовый термин, который может иметь несколько значений в зависимости от контекста. В общем смысле, капитализация относится к процессу оценки стоимости компании или актива, а также к структуре капитала компании [2, 3]. Капитализация, как один из компонентов финансовой стратегии включает в себя следующие компоненты:

- структуру капитала (определение оптимального соотношения заемного и собственного капитала. Важно найти баланс между рисками и затратами на привлечение ресурсов);

- источники финансирования (выбор различных источников финансирования (например, акционерный капитал, облигационные займы, банковские кредиты, собственные средства), учитывая стоимость капитала и условия рынка).

Инвестирование, как компонент финансовой стратегии включает в себя:

- анализ инвестиций (оценка потенциальных инвестиционных проектов с использованием различных методов (NPV, IRR, период окупаемости) для определения их рентабельности);

- диверсификация портфеля (распределение инвестиций по различным активам или проектам для снижения рисков и увеличения доходности);

- инновации и исследования (инвестиции в инновационные технологии и процессы для повышения конкурентоспособности и адаптации к изменениям на рынке).

Управление рисками является ключевым компонентом финансовой стратегии любой организации. Эффективное управление рисками способствует снижению неопределенности, улучшению финансовых результатов и повышению устойчивости бизнеса к возможным финансовым кризисам [4]. Рассмотрим три основных аспекта управления рисками: идентификация рисков, их оценка и стратегии хеджирования.

Идентификация рисков — это первый шаг в процессе управления рисками, направленный на выявление потенциальных угроз, которые могут негативно повлиять на финансовое состояние компании. Основные типы финансовых рисков:

1. Валютный риск. Происходит из колебаний валютных курсов. Особенно актуален для компаний, работающих на международных рынках или имеющих внешние обязательства в иностранной валюте.

2. Процентный риск. Связан с изменениями в процентных ставках, что может повлиять на стоимость заимствований и доходность инвестиционных активов.

3. Кредитный риск. Возникает, когда контрагенты или заемщики не исполняют свои обязательства, что может привести к финансовым потерям.

4. Операционный риск. Связан с возможными убытками, возникающими из-за неэффективности внутренних процессов, ошибок сотрудников, технических сбоев и других операционных факторов.

После того как риски были идентифицированы, необходимо провести их оценку. Это включает как количественные, так и качественные методы анализа.

Качественная оценка подразумевает использование экспертного мнения, анкетирования или семинаров для определения вероятности возникновения рисков и их потенциального воздействия на бизнес. Оценка часто основывается на шкалах от низкого до высокого риска. Количественная оценка включает более строгие математические и статистические методы. Например, использование моделей оценки вероятности потерь, таких как Value at Risk (VaR)

или стресс-тестирование, которое позволяет предсказать реакции бизнеса на экстремальные экономические сценарии.

Оценка рисков помогает установить приоритеты и сконцентрироваться на наиболее значимых угрозах для компании.

Далее рассмотрим стратегии хеджирования. Хеджирование — это процесс использования финансовых инструментов с целью снижения рисков. Основные стратегии включают:

1. Опционы. Дают право, но не обязательство, купить (или продать) актив по заданной цене в будущем. Это позволяет защитить бизнес от неблагоприятных изменений рынка.

2. Фьючерсы. Обязуют стороны заключить сделку по покупке или продаже актива в будущем по predetermined цене. Есть низкие премии, но высокие накладные расходы.

3. Свопы. Это договоры, в рамках которых стороны обмениваются денежными потоками, чаще всего применяемые для управления процентными или валютными рисками. Например, процентные свопы могут помочь компании переключить фиксированные платежи на переменные, или наоборот.

Применение этих стратегий позволяет компаниям уменьшать негативные последствия неблагоприятных изменений на финансовом рынке и обеспечивает большую предсказуемость будущих денежных потоков.

Управление рисками как компонент финансовой стратегии организации требует структурированного подхода. Эффективная идентификация и оценка рисков, наряду с продуманными стратегиями хеджирования, могут значительно повысить финансовую устойчивость бизнеса.

Следующим компонентом финансовой стратегии является финансовый прогноз и планирование, которые помогают организациям эффективно управлять своими ресурсами, минимизировать риски и достигать долговременных целей. Эти процессы включают в себя различные методы, которые помогают предсказать будущее финансовое состояние компании и оптимально распределить ресурсы [5]. Рассмотрим подробнее два ключевых аспекта: бюджетирование и анализ сценариев.

Бюджетирование — это процесс разработки финансового бюджета, который включает в себя планирование и контроль доходов и расходов компании на определённый период. Основные этапы бюджетирования включают:

1. Сбор информации: Сбор данных о прошлых финансовых результатах, текущем состоянии дел и прогнозных показателях. Эти данные могут включать в себя отчетность о доходах, балансы и отчеты о движении денежных средств.

2. Прогнозирование доходов: Оценка будущих доходов на основе анализа рыночных тенденций, сезонных факторов, спроса на продукцию или услуги, а также других внешних и внутренних факторов. Используемые методы могут варьироваться от линейной экстраполяции до сложных эконометрических моделей.

3. Планирование расходов: Определение необходимых расходов для достижения поставленных целей. Важно учитывать фиксированные и переменные расходы, а также возможные непредвиденные затраты.

4. Контроль бюджета: Постоянный мониторинг фактических показателей по сравнению с запланированными. Это позволяет своевременно выявлять отклонения и принимать корректирующие меры.

Эффективное бюджетирование способствует:

- улучшению контроля за денежными потоками;
- определению областей для сокращения затрат и повышения эффективности;
- поддержанию финансовой дисциплины в организации.

Анализ сценариев — это метод, позволяющий оценить различные возможные сценарии развития событий и их влияние на финансовые показатели компании. Этот подход включает в себя следующие составляющие:

1. Определение ключевых факторов. Выявление факторов, которые могут существенно повлиять на бизнес, таких как изменения в законодательстве, экономические колебания, изменение спроса и предложения, технологии и конкуренция.

2. Создание сценариев. Разработка нескольких сценариев будущего на основе выбранных ключевых факторов. Сценарии могут быть как оптимистичными (ожидается рост), так и пессимистичными (предполагается снижение или кризис).

3. Оценка воздействия. Анализ возможного воздействия каждого сценария на финансовые результаты, включая прогнозирование прибыли, убытков, ресурсных потребностей и капиталовложений. На этом этапе могут быть использованы различные финансовые модели и индикаторы.

4. Разработка стратегий реагирования. Определение мер, которые нужно предпринять в случае, если реализация одного из сценариев станет реальностью. Это может включать в себя адаптацию бизнес-планов и финансовых стратегий для минимизации негативного воздействия или извлечения выгоды из новых возможностей.

Анализ сценариев помогает:

- улучшить стратегическое планирование;
- подготовить компанию к неожиданным изменениям на рынке;
- принять более обоснованные решения, основанные на предсказуемых рисках и возможностях.

Финансовый прогноз и планирование через бюджетирование и анализ сценариев позволяют организациям не только эффективно управлять текущими ресурсами, но и подготавливать свои бизнес-процессы к будущим вызовам. Это создает устойчивый финансовый фундамент, необходимый для достижения стратегических целей и максимизации прибыли в условиях неопределенности.

Мониторинг и оценка являются существенными компонентами финансовой стратегии, которые обеспечивают компанию систематизированной информацией о её финансовом состоянии, позволяют эффективно проводить анализ и вносить необходимые корректировки [6]. Эти процессы включают в себя установление ключевых показателей эффективности (KPI) и анализ отклонений.

Ключевые показатели эффективности (KPI) — это количественные и качественные показатели, которые помогают оценить успех организаций в достижении поставленных целей. Установление и мониторинг KPI позволяет принимать обоснованные финансовые решения и корректировать стратегию в зависимости от текущих результатов. Основные категории KPI включают: рентабельность, ликвидность и оборачиваемость активов. Рентабельность позволяет оценить прибыльность компании и её эффективность в использовании ресурсов. Показатели ликвидности помогают оценить способность компании выполнять свои обязательства в краткосрочной перспективе. Оборачиваемость активов отражает, насколько эффективно компания использует свои активы для генерации дохода.

Мониторинг KPI в режиме реального времени позволяет компаниям быть более управляемыми и гибкими, что особенно важно в условиях быстро меняющегося рынка.

Анализ отклонений — это процесс сопоставления фактических результатов с плановыми значениями для выявления различий и понимания причин этих отклонений. Этот анализ обеспечивает важную обратную связь и позволяет корректировать стратегические решения. Процесс анализа отклонений включает следующие этапы:

1. Сравнение фактических результатов и плановых значений. Это может быть сделано для различных аспектов, таких как доходы, расходы, прибыль и взносы в капитал.

2. Выявление отклонений. Отклонения могут быть положительными (фактические результаты лучше плановых) или отрицательными (фактические результаты хуже плановых).

3. Анализ причин отклонений. Каждое отклонение требует детального анализа. Важно определить, связано ли отклонение с внутренними факторами (например, ухудшение операционной деятельности) или внешними (например, изменения на рынке).

4. Корректировка стратегий и планов. На основе анализа отклонений могут быть разработаны рекомендации по улучшению финансовых показателей и корректировке бизнес-процессов. Например, если наблюдается значительное превышение затрат, это может потребовать пересмотра бюджета и уменьшения некоторых затрат.

Мониторинг и оценка через использование КРІ позволяют организациям не только отслеживать свою текущую эффективность, но и адаптироваться к изменяющимся условиям, что способствует устойчивому росту и развитию бизнеса.

Управление денежными потоками, как компонент финансового менеджмента обеспечивает стабильность и устойчивость бизнеса. Эффективное управление денежными потоками включает в себя оптимизацию оборотного капитала и кассовых потоков, что, в свою очередь, помогает обеспечить ликвидность и выполнить финансовые обязательства.

Оптимизация оборотного капитала сосредоточена на управлении активами, используемыми в операционной деятельности, чтобы минимизировать затраты и максимизировать доступность денежных средств. Основные аспекты оптимизации включают: управление запасами, управление дебиторской задолженностью и управление кредиторской задолженностью.

Кассовый поток определяет приток и отток денежных средств в компанию и является важным индикатором финансового состояния. Успешное управление кассовыми потоками включает: прогнозирование кассового потока и управление кассовыми потоками.

Управление денежными потоками — это неотъемлемая часть финансовой стратегии, которая требует комплексного подхода с акцентом на оптимизацию оборотного капитала и прогнозирование кассовых потоков. Эффективное управление этими аспектами не только повышает финансовую устойчивость компании, но и создаёт дополнительные возможности для роста и развития.

Каждый из указанных компонентов финансовой стратегии играет ключевую роль в обеспечении устойчивости компании. Согласованное управление этими элементами позволяет создать гибкую и адаптивную финансовую систему, способную функционировать эффективно даже в условиях нестабильной экономики. Правильная финансовая стратегия не только минимизирует риски, но и открывает новые возможности для роста и развития.

#### **Список источников**

1. Маркова Е. С. Оценка стратегической финансовой позиции организации как основа для разработки ее финансовой стратегии / Е. С. Маркова, Н. С. Иода, А. Е. Кисова // Инновационная экономика и право. – 2023. – № 4(27). – С. 142-147.

2. Кашапов И. Н. Влияние качества корпоративного управления на стоимость публичной компании. Часть 2 / И. Н. Кашапов // Горизонты экономики. – 2024. – № 3(83). – С. 228-239.

3. Федорова Н. В. формализация выбора приоритетной инвестиционной стратегии / Н. В. Федорова, И. Г. Акперов // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Управление, вычислительная техника и информатика. – 2022. – № 4. – С. 66-77.

4. Баранова Д. Н. Совершенствование финансовой стратегии как элемента экономической безопасности организации / Д. Н. Баранова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 6-1(100). – С. 35-37.

5. Болдычева А. Г. Применение методов финансового прогнозирования для поддержания финансовой устойчивости и экономического развития предприятия / А. Г.

Болдычева, А. С. Николаев // Наука Промышленность Оборона: Труды XXIV Всероссийской научно-технической конференции. В 4-х томах, Новосибирск, 19–21 апреля 2023 года / Под редакцией А.В. Гуськова. Том IV. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2023. – С. 178-181.

6. Алфименко С. С. Повышение сбалансированности регионального бюджета путем повышения точности прогнозов расходования бюджетных средств / С. С. Алфименко // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 12. – С. 9-14.

7. Altsybeeveva I. G., Andreeva L. O. Financial strategy in the management of the enterprise //Journal of Monetary Economics and Management – 2022.- No. 1.- pp.6-12

#### **Информация об авторе**

**Борисовский Михаил Александрович**, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

#### **Information about the author**

**Mikhail Alexandrovich Borisovsky**, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia