

УДК 33

Сущность и содержание финансовой стратегии организации

Меньшиков Евгений Валерьевич

Соискатель,

кафедра «Корпоративные финансы»,

Финансовый университет при Правительстве РФ,

125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 49;

e-mail: EvMenshikov@mail.ru

Аннотация

Под влиянием динамично меняющейся конъюнктуры мировых товарных и финансовых рынков вопросы актуализации целей и стратегии компании становятся наиболее приоритетными на повестке дня ее высшего руководства и собственников. Цели необходимо ставить в каждой сфере, где важен результат. Обычно говорят о двух ключевых областях – финансовой деятельности и стратегической деятельности. Достижение финансовых целей жизненно необходимо, т. к., например, отсутствие финансирования может поставить под угрозу саму деятельность компании. Одним из инструментов, оказывающих существенную поддержку в достижении новых целей, является финансовая стратегия организации.

В данной статье предпринята попытка на основе анализа работ различных авторов по данной тематике раскрыть суть и содержание финансовой стратегии компании, обозначить место и роль финансовой стратегии в управлении компанией, выявить особенности структурирования финансовой стратегии. В качестве примера приведены ключевые приоритеты финансовой стратегии ПАО «Северсталь».

Для цитирования в научных исследованиях

Меньшиков Е.В. Сущность и содержание финансовой стратегии организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 2А. С. 28-41.

Ключевые слова

Финансовые и стратегические цели, стратегия, функциональная стратегия, финансовая стратегия, структура капитала, инвестиционная стратегия, дивидендная политика.

Введение

Состояние внешней экономической среды бизнеса (далее – организация, компания или фирма) среды оказывает существенное влияние на процесс целеполагания и выработку конкретных целей. В частности, неблагоприятная общеэкономическая ситуация, падение цен на производимые товары и оказываемые услуги, нестабильность национальной валюты, трудности с доступом к финансированию и прочие негативные факторы экономического и политического характера сказываются на функционировании бизнеса. Тогда встает вопрос о необходимости корректировки целей и стратегии их достижения.

Финансовые и стратегические цели

Цели необходимо ставить в каждой сфере, где важен результат. Обычно говорят о двух ключевых областях – финансовой деятельности и стратегической деятельности. Достижение финансовых целей жизненно необходимо, т. к., например, отсутствие финансирования может поставить под угрозу саму деятельность компании. Достижение стратегических целей необходимо для укрепления конкурентоспособности и положения компании на рынке в долгосрочной перспективе. Несколько распространенных финансовых и стратегических целей приведено в следующей таблице [Томпсон-мл. и др., 2006].

Таблица 1. Финансовые и стратегические цели компании

Финансовые цели	Стратегические цели
Рост выручки	Увеличение доли рынка
Рост прибыли	Сокращение периода от разработки до выведения на рынок нового товара
Увеличение дивидендов	Превосходство над конкурентами по качеству товаров и услуг
Повышение рентабельности	Превосходство над конкурентами по издержкам
Увеличение доходности на вложенный капитал	Превосходство над конкурентами по ассортименту
Обеспечение удовлетворительных показателей EVA (economic value added)	Превосходство над конкурентами по организации продаж через Internet
Повышение надежности облигаций и улучшение кредитной истории компании	Превосходство над конкурентами по популярности торговой марки
Увеличение денежных поступлений	Доставка точно в срок
Повышение цены акций	Превосходство над конкурентами по обслуживанию потребителей
Прочное финансовое положение компании на международных рынках	Превосходство над конкурентами по глобальному распространению товаров и возможностям продвижения
Увеличение степени диверсификации получения доходов	Лидерство в технологиях
Стабильный доход в периоды экономических спадов	Превосходство над конкурентами по географическому охвату
Удовлетворительный и устойчивый рост MVA (market value added)	Превосходство над конкурентами по уровню удовлетворения потребителей

Достижение поставленных компанией целей осуществляется через реализуемую стратегию компании. Стратегия – это ответ менеджеров фирмы на вопрос о том, как достичь поставленных целей. Стратегия необходима как всей компании, так и каждому из ее подразделений и функциональных единиц. Стратегия определяет, что, кто и когда должен делать.

Если рассматривать в качестве объекта управления диверсифицированную компанию, выделяют следующие виды стратегий исходя из четырех организационных уровней управления [там же]:

- 1) корпоративная стратегия (стратегия для всей компании);
- 2) бизнес-стратегия (для каждого направления деятельности компании);
- 3) функциональная стратегия (для каждого функционального подразделения в рамках каждого направления деятельности);
- 4) операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц внутри функциональных единиц).

В блоке функциональных стратегий особое место занимает финансовая стратегия. Изучению вопросов раскрытия ее сущности, содержания и структуры, принципов и этапов ее разработки посвящено множество работ.

С учетом места финансовой стратегии в стратегическом наборе предприятия И.А. Бланк определяет следующие ее сущностные характеристики [Бланк, 2004]:

- 1) финансовая стратегия предприятия является одним из видов его функциональных стратегий;
- 2) в системе функциональных стратегий предприятия финансовая стратегия занимает одно из ведущих мест;
- 3) финансовая стратегия охватывает все основные направления развития финансовой деятельности и финансовых отношений предприятия;
- 4) процесс разработки финансовой стратегии определяет необходимость формирования специфических финансовых целей долгосрочного развития предприятия;
- 5) процесс разработки финансовой стратегии предопределяет выбор наиболее эффективных направлений достижения поставленных целей;
- 6) финансовая стратегия определяет оптимальные пути распределения дефицитных финансовых и материальных ресурсов;
- 7) финансовая стратегия призвана учитывать меняющиеся условия внешней среды в процессе финансового развития предприятия и адекватно реагировать на эти изменения;
- 8) адаптация финансовой стратегии к меняющимся условиям внешней среды обеспечивается в первую очередь изменениями направлений формирования и использования финансовых ресурсов предприятия.

Необходимо отметить, что единой и исчерпывающей трактовки понятия «финансовая стратегия» среди ученых, занимающихся данной тематикой, не существует (см. таблицу 2) [Абаева, Шигаева, 2013].

Таблица 2. Подходы к определению понятия «финансовая стратегия»

Автор	Определение понятия
И.П. Хоминич	Финансовая стратегия – обещающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей в рамках корпоративной миссии путем координации, распределения и использования финансовых ресурсов компании
Н.Н. Илышева, С.И. Крылов	Финансовая стратегия направлена на достижение в долгосрочной перспективе целей организации в соответствии с ее миссией путем формирования и использования финансовых ресурсов, т. е. управления финансовыми потоками для обеспечения конкурентоспособности компании
И.А. Бланк	Финансовая стратегия – один из важнейших видов функциональной стратегии предприятия, обеспечивающей все основные направления развития его финансовой деятельности и финансовых отношений путем выработки долгосрочных финансовых целей, выбора наиболее эффективных путей их достижения, адекватной корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов при изменении условий внешней среды
Л.В. Давыдова, С.А. Ильминская	Финансовая стратегия – рычаг для экономического роста компании. При разработке этой стратегии рекомендуется выделять следующие приоритетные направления развития финансовой деятельности, направленные на достижение главной цели: формирование финансовых ресурсов предприятия; выбор направлений инвестиционной деятельности; обеспечение финансового равновесия компании
К.Э. Власова, Е.В. Кырова	Финансовая стратегия – долговременный курс целенаправленного управления финансами для достижения общеорганизационных стратегических целей
В.В. Баранов	Финансовая стратегия – детально проработанная концепция привлечения и использования финансовых ресурсов предприятия, включая конкретный механизм формирования требуемого объема финансирования за счет различных источников и форм, а также механизм эффективного вложения этих ресурсов в активы предприятия

На наш взгляд, наиболее содержательным является следующее определение термина «финансовая стратегия». Финансовая стратегия – это план действий, связанный с риском и неопределенностью, целью которого является эффективное развитие компании в рамках сформированной миссии, долгосрочных финансовых целей, разработанной корпоративной и деловых стратегий организации, представляющий собой финансирование путем формирования, координации, распределения и использования финансовых ресурсов компании [Гениберг, Иванова, Полякова, www].

Семантический анализ позволил данным авторам выявить пять ключевых моментов, включаемых в определение финансовой стратегии, на основе которых и было синтезировано приведенное выше определение:

- 1) цель: эффективное развитие компании;
- 2) время: долгосрочные ориентиры;
- 3) направление: финансовая деятельность;
- 4) механизм: финансирование;
- 5) условия: внутренняя и внешняя среда.

Разработка финансовой стратегии, по мнению Давыдовой Л.В. и Ильминской С.А., играет большую роль в обеспечении эффективного развития предприятия, проявляющуюся в следующем [Давыдова, Ильминская, 2004]:

6) обеспечение механизма реализации долгосрочных общих и финансовых целей предстоящего развития предприятия;

7) возможность активного маневрирования финансовыми ресурсами;

8) обеспечение реализации перспективных инвестиционных возможностей;

9) возможность снижения отрицательного воздействия факторов внешней среды на результаты деятельности предприятия;

10) выявление преимуществ и недостатков предприятия в финансовой деятельности в сравнении с его конкурентами;

11) наличие финансовой стратегии обеспечивает четкую взаимосвязь стратегического, текущего и оперативного управления финансовой деятельностью предприятия.

Как показывает анализ литературы, у авторов нет единого мнения относительно классификаций финансовой стратегии.

Разнообразные мнения отдельных ученых по поводу определения форм финансовых стратегий в краткой форме (по итогам собственной разработки Вереzubовой Т.А.) представлены в таблице 3 [Вереzubова, 2013].

Таблица 3. Формы финансовой стратегии хозяйствующих субъектов в трактовке разных авторов

Формы финансовых стратегий	Автор
– агрессивная; – консервативная; – умеренная.	Никитина Н.В., Ткачук М.И., Киреева Е.Ф., Пузанкевич О.А.
– поддержки ускоренного роста компании (лидера); – обеспечения устойчивого роста компании; – антикризисная; – гибкого реагирования.	Яковлева И.Н., Клейнер Г.Б., Тренев В.Н.
– концентрированного роста: усиления позиции на рынке, развития рынка, развития продукта; – интегрированного роста: обратной вертикальной интеграции, вперед идущей вертикальной интеграции; – диверсифицированного роста: централизованной диверсификации, горизонтальной диверсификации, конгломеративной диверсификации; – сокращения: сокращения расходов, «сбора урожая», ликвидации.	Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж.
– максимизации прибыли, повышения рентабельности продукции, активов; – максимизации капитализации (рыночной стоимости организации); – обеспечения устойчивого финансового состояния организации; – максимизации нетто-притока денежных средств; – оптимизации структуры капитала организации; – максимизация акционерной собственности.	Джей К. Шим, Джоэл Г. Сигел

И.А. Бланк выделяет следующие виды финансовой стратегии компании:

1) стратегия финансовой поддержки ускоренного роста предприятия. Реализуется в сфере ускоренного возрастания потенциала формирования финансовых ресурсов пред-

приятия и соответствует такому виду базовой корпоративной стратегии, как «ускоренный рост»;

2) стратегия финансового обеспечения ограниченного роста предприятия. Реализуется в сфере обеспечения эффективного распределения и использования финансовых ресурсов предприятия и соответствует такому виду базовой корпоративной стратегии, как «ограниченный рост»;

3) антикризисная финансовая стратегия предприятия. Реализуется в сфере формирования достаточного уровня финансовой безопасности предприятия и соответствует такому виду базовой корпоративной стратегии, как «сокращение».

Отдельного внимания заслуживают модели классификации финансовых стратегий на основе матричного подхода. Французскими учеными Ж. Франшоном и И. Романе была предложена подобная модель разработки финансовой стратегии [Дорофеев, 2009].

Методологический подход консалтинговой организации Arthur D. Little рассматривает финансовую стратегию компании на основе четырех стадий ее развития: зарождение, рост, зрелость, старение.

Среди отечественных разработок, базирующихся на матричном подходе, можно выделить методику Т.В. Гениберга, Н.А. Ивановой и О.В. Поляковой, на основе которой выделяют 4 типа финансовой стратегии в зависимости от темпов роста выручки и темпов роста финансирования [Гениберг, Иванова, Полякова, www].

Следует также отметить разработку подхода по классификации финансовых стратегий с указанием соответствующих принимаемых стратегических решений в зависимости от показателя устойчивого роста фирмы и возможностей создания стоимости (EVA), осуществленной в форме матрицы из четырех квадрантов [Лукаевич, 2010].

В части вопросов структурирования финансовой стратегии организации у авторов нет единого мнения. Например, Лисовская И.А. выделяет пять основных компонентов финансовой стратегии [Лисовская, 2009]:

- 1) стратегия формирования финансовых ресурсов;
- 2) инвестиционная стратегия;
- 3) стратегия обеспечения финансовой безопасности;
- 4) стратегия повышения качества управления финансовой деятельностью;
- 5) налоговая стратегия.

Герашенко И.П. в своей работе делает вывод, на основании которого структурирует финансовую стратегию на основе собственного подхода: «некоторые авторы, исследуя вопросы структурирования финансовой стратегии, больше внимания уделяют финансовым составляющим в ущерб стратегическим, часто принимая тактические задачи за стратегические» [Герашенко, 2010]. Исходя из этого, выделяются три составляющие финансовой стратегии с соответствующими задачами (см. таблицу 4).

По мнению вышеуказанных авторов, инвестиционная стратегия является составляющей (модулем, компонентом) финансовой стратегии. На это указывает Большаков С.В. в своей работе: «долгосрочная финансовая политика как политика финансового управления структурой капитала включает в свой состав лишь часть инвестиционной политики, соответствующей долгосрочным аспектам ее проведения» [Большаков, 2000].

Таблица 4. Составляющие финансовой стратегии

Структурная стратегия	Кредитная стратегия	Инвестиционная стратегия
Оптимизация структуры капитала	Оценка объема финансирования из внешних источников	Анализ инвестиционной привлекательности направлений
Оптимизация активов	Выбор финансовых институтов и эффективных инструментов	Инициирование инвестиционных предложений
Оптимизация собственного капитала	Анализ и обоснование устойчивых источников финансирования	Оценка инвестиционных альтернатив
Оптимизация распределения прибыли	Вывод ценных бумаг на фондовый рынок	Формирование банка инвестиционно-привлекательных проектов
Построение эффективной системы управления финансами	Выявление и хеджирование кредитных рисков	Выявление и хеджирование инвестиционных рисков

Инвестиционные решения финансового менеджера, в какие именно проекты долгосрочных вложений следует инвестировать денежные средства или какие именно долгосрочные активы следует приобрести, называют решениями о планировании долгосрочных инвестиций. Эти решения не стоит путать с самим процессом финансового планирования долгосрочных вложений, который может быть условно разделен на: 1) решение о планировании долгосрочных вложений; 2) решение по обеспечению финансирования инвестиций, запланированных к практической реализации.

По мнению Большакова С.В. долгосрочная финансовая политика предприятия есть прежде всего принятие долгосрочных или перспективных инвестиционных решений. Последние предполагают анализ, принятие или отклонение проектов инвестиций. Принятие инвестиционного решения в ходе проведения долгосрочной финансовой политики предприятия можно определить как процесс:

- 1) формирования, изучения и анализа перспективного портфеля долгосрочных проектов вложения финансовых ресурсов;
- 2) определения выгоды возможного финансирования;
- 3) последующего выбора и включения проектов в долгосрочный финансовый план предприятия.

С другой стороны, условием осуществления инвестиционной деятельности является формирование необходимых финансовых ресурсов. Автор Лахметкина Н.И. в данном контексте использует термин «инвестиционные ресурсы» [Лахметкина, 2006]. Инвестиционные ресурсы предприятия представляют собой все формы капитала, привлекаемого для вложений в объекты реального и финансового инвестирования.

Формирование инвестиционных ресурсов носит регулярный, непрерывный характер и сопровождает все стадии жизненного цикла предприятия, а также неразрывно связано с ее целями и направлениями. Как отмечает Лахметкина Н.И., «с одной стороны, формирование ресурсов является финансовой базой реализации разработанной инвестиционной стратегии, а с другой – самостоятельным блоком стратегии, по которому определяются стратегические целевые нормативы» [там же, 58].

Основной целью формирования инвестиционных ресурсов предприятия является удовлетворение потребности в приобретении необходимых инвестиционных активов и оптимизация их структуры с позиции обеспечения эффективных результатов инвестиционной деятельности. Возможности такого формирования во многом определяются достигнутой структурой капитала предприятия (соотношением собственных и заемных источников), достижение которой является основной задачей финансовой стратегии.

Таким образом, мы можем говорить о тесной взаимозависимости и одновременно о взаимовлиянии инвестиционных и финансовых решений, принимаемых руководством компании. Об этом упоминают в своей работе Ричард Брейли и Стюарт Майерс [Брейли, Майерс, 2004], Ивашковская И.В. [Ивашковская и др., 2008]

Однако, анализируя подходы авторов к структурированию финансовой стратегии компании, считаем необоснованным включать инвестиционную стратегию в состав финансовой стратегии.

Если исходить из классификации решений, влияющих на движение денежных потоков, можно выделить три группы (класса) данных решений: операционные, инвестиционные, финансовые. Под финансовыми решениями понимаются решения по привлечению источников финансирования (сроку, видам, формам погашения и т. п.) и по взаимоотношениям с собственниками компании – владельцами собственного капитала. Тогда разработка финансовой стратегии как функциональной стратегии, поддерживающей общую цель развития компании, включает в себя принятие решений по долгосрочному финансированию развития компании и по взаимоотношениям с акционерами (дивидендная политика) [Теплова, 2016].

Стратегические и финансовые цели на примере деятельности ПАО «Северсталь»

В целях иллюстрации стратегических и финансовых целей развития компании приведем ключевые приоритеты деятельности ПАО «Северсталь»:

- 1) положение всех предприятий Компании – в центре или в левой половине кривой затрат;
- 2) чистый долг/ЕБИТДА по возможности ниже 1,5;
- 3) дивиденды в размере не менее 50% чистой прибыли (при условии, что отношение чистого долга к ЕБИТДА ниже 1,0)

- 4) рентабельность по EBITDA (средняя за цикл) – около 20%;
- 5) капитальные вложения – в среднесрочной перспективе в пределах 1 млрд долларов США в год;
- 6) стабильный положительный чистый денежный поток;
- 7) клиентоориентированность – лидерство в России по уровню качества и сервиса.

Как мы можем убедиться, в перечне стратегических целей ПАО «Северсталь» подавляющее большинство составляют финансовые показатели. Причина этого согласуется с тезисом Ковалева В.В., который отмечает, что «роль финансовых ресурсов важна на всех уровнях управления, однако особое значение она приобретает в плане стратегии развития предприятия» [Ковалев, 2007].

Заключение

В заключение отметим, что одним из признаков современных корпоративных финансов является переориентация финансового менеджмента с контроля над текущими операциями на финансовые стратегии и способы их реализации [Хотинская, Шохин, 2010].

Библиография

1. Абаева Н.Н., Шигаева Е.В. Место и роль финансовой стратегии в системе стратегического управления организацией // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2013 № 19. С. 45-48.
2. Баранов В.В. Финансовый менеджмент. Механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких отраслях. М.: Дело, 2002. 387 с.
3. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. К.: Ника-Центр, 2004. 711 с.
4. Большаков С.В. Основы управления финансами. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2000. 368 с.
5. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. 1008 с.
6. Везубова Т.А. Формы финансовой стратегии предприятий и их адаптация к современным условиям. Минск, 2013. 340 с.
7. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. СПб: Питер, 2009. 256 с.
8. Власова К.Э., Кырова Е.В. Финансовая стратегия: теоретические основы и методики разработки // Практические аспекты современного менеджмента. 2010. URL: <https://sibac.info/conf/manag/ia/51429>
9. Гениберг Т.В., Иванова Н.А., Полякова О.В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы. // Научные записки НГУЭУ. 2009. № 4. URL: http://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=3344

10. Геращенко И.П. Теория и методология формирования оптимальной финансовой стратегии компании: автореферат дисс. ... д-ра. эконом. наук. Томск, 2010. 43 с.
11. Геращенко И.П. Финансовая стратегия: моделирование и оптимизация. СПб.: Книжный Дом, 2009. 352 с.
12. Давыдова Л.В., Ильминская С.А. Финансовая стратегия как фактор экономического роста предприятия // Финансы и кредит. 2004. № 30. № 30, 2004. С. 5–8.
13. Дорофеев М.Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа в стратегическом финансовом анализе компании // Финансы и кредит. 2009. № 23 (359). С. 51–56.
14. Едророва В.Н. Генезис зарубежных концепций стратегического финансового планирования // Финансы и кредит. 2011. № 18(450). С. 2–8.
15. Ивашковская И.В. и др. Корпоративные финансы. Руководство к изучению курса. М.: ГУ ВШЭ, 2008. 334 с.
16. Илышева Н.Н., Крылов С.И. Финансовая стратегия организации: понятие, содержание и анализ // Финансы и кредит. 2004. № 17. С 8–18.
17. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Дело АНХ, 2008. 568 с.
18. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. М.: ТК Велби, 2007. 1024 с.
19. Концепция стратегического управления Arthur D. Little. URL: <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2309>
20. Лахметкина Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия. М.: КНОРУС, 2006. 184 с.
21. Лисовская И.А. Методология формирования финансовой стратегии российских компаний: Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. М., 2009. 369 с.
22. Лисовская И.А. Финансовый менеджмент. М.: Рид Групп, 2011. 352 с.
23. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент. М.: Эксмо, 2010. 768 с.
24. Никитина Н.В. Финансы организаций. М.: Флинта, 2008. 368 с.
25. Теплова Т.В. Корпоративные финансы. Часть 1. М.: Юрайт, 2016. 390 с.
26. Ткачук М.И. Финансовый менеджмент. Минск: ТетраСистемс, 2012. 112 с.
27. Томпсон-мл. и др. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2006. 928 с.
28. Тренев В.Н. Основы стратегического менеджмента. М.: СИНТЕГ, 2011. 328 с.
29. Хоминич И.П. Финансовая стратегия компании. М.: Российская экономическая академия, 1998. 346 с.
30. Хотинская Г.И., Шохин Е.И. Корпоративные финансы: эволюция теории и практики. // Вестник Финансовой академии. 2010. № 6 (60). С. 31.
31. Шим Дж. Финансовый менеджмент. М.: Филинь, 1996. 400 с.
32. Яковлева И.Н. Справочник по финансовой стратегии и тактике. М.: Профессиональное издательство, 2009. 336 с.

Essence and content of the financial strategy of an organization

Evgenii V. Men'shikov

Post graduate,
Department of corporate finance,
Financial university under the Government of the Russian Federation,
125993, 49 Leningradskiy av., Moscow, Russian Federation;
e-mail: EvMenshikov@mail.ru

Abstract

Under the influence of the dynamically changing economic environment of world financial markets the problems of the revision of goals and targets of a company are becoming more and more top priority under consideration of its top management and owners. The goals should be set in every sphere where the result is important. Usually it spoken about key spheres: of the financial activity and strategic planning. The achievement of financial goals is vital as the absence of financing can threaten the activity of the company itself. One of the tools providing considerable support in the achievement of new goals is the financial strategy of an organization. In this article on the basis of the analysis of scientific papers in this topic an attempt is taken to show the essence and the content of the financial strategy of a company, to justify the place and the role of a financial strategy in the company's management, to show the peculiarities of the structuring of a financial strategy. As an example key priorities of the financial strategy of the Public company "Severstal" are given. The key priorities of the "Severstal" activity are: location of costs in the left side of the cost curve; net debt/EBITDA not lower that 1,5; dividends are at least 50%; profitability judging from EBITDA is about 20%; capital investments about \$1 billion dollars per year; stable positive clean cash flow; client orientation and the achievement of the leadership in Russia in quality and service level. In the article it is mentioned that one of the indices of contemporary corporate finance is the changes of the orientation of financial management from the control over current operations on the financial strategies and ways of their implementation.

For citation

Men'shikov E.V. (2017) Sushchnost' i sodержanie finansovoi strategii organizatsii [Essence and content of the financial strategy of an organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 7 (2A), pp. 28-41.

Keywords

Financial and strategic objectives, strategy, functional strategy, financial strategy, capital structure, investment strategy, dividend policy.

References

1. Abaeva N.N., Shigaeva E.V. (2013) Mesto i rol' finansovoi strategii v sisteme strategicheskogo upravleniya organizatsiei [Place and role of financial strategy of the strategic management of an organization]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya* [Financial analytics: problems and solutions], 19, pp. 45-48.
2. Baranov V.V. (2002) *Finansovyi menedzhment. Mekhanizmy finansovogo upravleniya predpriyatiem v traditsionnykh i naukoemkikh otraslyakh* [Financial management. Mechanisms of financial management of an enterprise in traditional and science driven industries]. Moscow: Delo Publ.
3. Blank I.A. (2004) *Finansovaya strategiya predpriyatiya* [Financial strategy of an enterprise]. Kiev: Nika Center Publ.
4. Bolshakov S.V. (2000) *Osnovy upravleniya finansami* [Fundamentals of finance management]. Moscow: ID FBK-Press Publ.
5. Brealey R.A., Myers S.C. (1981) *Principles of corporate finance*. Mc. Graw Hill. [Brealey R.A., Myers S.C. (2004). *Printsipy korporativnykh finansov* [Principles of corporate finance]. Moscow: ZAO Olymp-Biznes Publ.].
6. Davydova L.V., Ilyinskaya S.A. (2004) Finansovaya strategiya kak faktor ekonomicheskogo rosta predpriyatiya [Financial strategy of a factor of the economic growth of an enterprise]. *Finansy i kredit* [Finance and credit], 30, pp. 5-8.
7. Dorofeev M.L. (2009) Osobennosti primeneniya matritsy finansovykh strategii Franshona i Romane v strategicheskoy finansovoy analize kompanii [Peculiarities of the implication of a matrix of financial strategies of Franchon and Romane in the strategic analysis of a company]. *Finansy i kredit* [Finance and credit], 23 (359), pp. 51-56.
8. Edronova V.N. (2011) Genezis zarubezhnykh kontseptsii strategicheskogo finansovogo planirovaniya [Genesis of international conceptions of the strategic financial planning]. *Finansy i kredit* [Finance and credit], 18 (450), pp. 2-8.
9. Geniberg T.V., Ivanova N.A. Polyakova O.V. (2009) Sushchnost' i metodicheskie osnovy razrabotki finansovoi strategii firmy [Essence and methodological fundamentals of the development of financial strategy of a firm]. *Nauchnye zapiski NGUEU* [Scientific papers of the Novosibirsk state university of economics and management]. Available at: http://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=3344 [Accessed 21/02/2017].
10. Gerashenko I.P. (2009) Finansovaya strategiya: modelirovanie i optimizatsiya [Financial strategy: modeling and optimization]. Saint Petersburg: Knizhny Dom Publ.
11. Gerashenko I.P. (2010) *Teoriya i metodologiya formirovaniya optimal'noi finansovoi strategii kompanii. Doct. Diss. Abstract* [Theory and methodology of creation of an optimal financial strategy of a company. Doct. Diss. Abstract]. Tomsk.

12. Ilysheva N.N., Krylov S.I. (2004) *Finansovaya strategiya organizatsii: ponyatie, sodержanie i analiz* [Financial strategy of an organization: notion, content and analysis]. *Finansy i kredit* [Finance and credit], 17, pp. 8-18.
13. Ivashkovskaya I.V. (ed.) *Korporativnye finansy. Rukovodstvo k izucheniyu kursa* [Corporate finance. Manual for the discipline studies] (2008). Moscow: GU VSHE Publ.
14. Khominich I.P. (1998) *Finansovaya strategiya kompanii* [Financial strategy of a company]. Moscow: Rossiyskaya ekonomicheskaya academia Publ.
15. Khotinskaya G.I., Shokhin I.E. (2010) *Korporativnye finansy: evolyutsiya teorii i praktiki* [Corporate finance: evolution of theory and practice]. *Vestnik Finansovoi akademii* [Bulletin of financial academy], 6(60), pp. 31.
16. Kleyner G.B. (2008) *Strategiya predpriyatiya* [Strategy of a company]. Moscow: Delo ANH Publ.
17. Kovalev V.V. (2007) *Finansovyi menedzhment: teoriya i praktika* [Financial management]. Moscow: TK Velbi Publ.
18. Lakhmetkina N.I. (2006) *Investitsionnaya strategiya predpriyatiya* [Investment strategy of an enterprise]. Moscow: KNORUS Publ.
19. Lisovskaya I.A. (2009) *Metodologiya formirovaniya finansovoi strategii rossiiskikh kompanii. Doct. Diss.* [Methodology of the creation of the financial strategy of a Russian company. Doct. Diss.]. Moscow.
20. Lisovskaya I.A. (2011) *Finansovyi menedzhment* [Financial management]. Moscow: Rid Grupp Publ.
21. Little D.L. (2009) *Kontseptsiya strategicheskogo upravleniya* [Concept of strategic management]. Available: <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2309> [Accessed 21/02/2017].
22. Lukasevich I.Ya. (2010) *Finansovyi menedzhment* [Financial management]. Moscow: Eksmo Publ.
23. Nikitina N.V. (2008) *Finansy organizatsii* [Finance of an organization]. Moscow: Flinta Publ.
24. Sheen J. (1994) *Financial management*. Macquarie University. [Finansovyi menedzhment]. Moscow: Filin" Publ.
25. Teplova T.V. (2016) *Korporativnye finansy. Chast' 1* [Corporate finance. Part 1.]. Moscow: Yurait Publ.
26. Thompson Jr. A.A., Strickland A.J. (2007) *Strategic management: concepts and cases*. Florence, South Carolina. [Prentice Hall. Thompson Jr. A.A., Strickland A.J. (2006) *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza*. Moscow: Viliams Publ.]
27. Tkachuk M.I. (2012) *Finansovyi menedzhment* [Financial management]. Minsk: TetraSystems Publ.
28. Trenev V.N. (2011) *Osnovy strategicheskogo menedzhmenta* [Fundamentals of strategic management]. Moscow: SINTEG Publ.

-
29. Verezoubova T.A. (2013) *Formy finansovoi strategii predpriyatii i ikh adaptatsiya k sovremennym usloviyam* [Forms of financial strategy and their adaptation to modern conditions]. Minsk.
 30. Vesnin V.P., Kafidov V.V. (2009) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Saint Petersburg: Piter Publ.
 31. Vlasova K.E., Kyrova E.V. (2010) *Finansovaya strategiya: teoreticheskie osnovy i metodiki razrabotki* [Financial strategy: theoretical foundations and methodologies of development]. *Prakticheskie aspekty sovremennogo menedzhmenta* [Practical aspects of modern management]. Available at: <https://sibac.info/conf/manag/ia/51429> [Accessed 21/02/2017].
 32. Yakovleva I.N. (2009) *Spravochnik po finansovoi strategii i taktike* [Reference book in financial strategy and tactics]. Moscow: Professionalnoye izdatelstvo Publ.