

УДК 658.14

Дугар-Жабон Руслана Станиславовна,

к.э.н., доцент, доцент кафедры «Экономика, маркетинг и психология управления»,  
ФГБОУ ВО «Ангарский государственный технический университет»,  
e-mail: ruslanadugar@rambler.ru

Попович Дарья Алексеевна,

студент кафедры «Экономика, маркетинг и психология управления»,  
ФГБОУ ВО «Ангарский государственный технический университет»,  
e-mail: daria.pda99@gmail.com

## ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ И СОДЕРЖАНИЕ

Dugar-Zhabon R.S., Popovich D.A.

### FINANCIAL POLICY OF THE ORGANIZATION: CONCEPT AND CONTENT

**Аннотация.** Рассмотрены существующие подходы к определению и содержанию финансовой политики организаций, конкретизировано понятие «финансовая политика организации».

**Ключевые слова:** финансовая политика организации, элементы финансовой политики организации.

**Abstract.** The existing approaches to the definition and content of the financial policy of organizations are considered, the concept of «financial policy of the organization» is given concrete examples.

**Keywords:** financial policy of the organization, elements of the financial policy of the organization.

В настоящее время в отечественной учебной и специальной литературе термин «финансовая политика организации (предприятия)» используется достаточно широко, различно определено это понятие. Систематизация взглядов на категорию «финансовая политика организации» приводится в работах М.Ф. Якушева, Н.В. Никитиной и В.В. Янова [10, 12].

М.Ф. Якушевым характеристики термина «финансовая политика организации», приводимые разными исследователями, сгруппированы на основе пяти общих признаков:

- понятие «финансовая политика» тождественно понятию «финансовый менеджмент»;
- финансовая политика является совокупностью мероприятий (последовательностью действий) по созданию, организации и использованию финансов предприятия для достижения его целей;
- финансовая политика представляет собой финансовые отношения и механизмы;
- финансовая политика является целью финансовой деятельности предприятия, на основе финансовой политики вырабатывается финансовая стратегия;
- финансовая политика – это обширное явление, обладающее рядом глубоких

свойств [12].

В итоге исследователем делается вывод о том, что большая часть авторов, определяющих финансовую политику, отождествляют ее с финансовым менеджментом.

Н.В. Никитина и В.В. Янов считают, что в настоящее время прослеживается два направления в области определения термина «финансовая политика». Представители первого направления считают финансовую политику частью системы управления предприятием, а разработка финансовой политики – отдельная функция управления. Приверженцы второго направления придерживаются мнения, что финансовая политика является элементом системы планирования организации [10]. Данные ученые также высказывают мнение, что практически все российские исследователи объединяют понятие «финансовая политика» и «финансовый менеджмент».

На данный момент характеристики термина «финансовая политика организации» по-прежнему остаются спорными, появились новые положения, дополняющие данный вопрос.

Коллектив авторов под руководством Е.Н. Карповой рассматривает финансовую политику как часть экономической политики хозяйствующего субъекта, которая определяет целевые установки, условия и варианты

развития финансово-экономических процессов, задачи, критерии, методы и модели управления финансами организации, инструменты реализации управленческих решений на различных стадиях ее функционирования [4].

По мнению Крупина Л.А., финансовая политика – это совокупность решений, принимаемых субъектами экономики в связи с получением и использованием денежных доходов в соответствии с основными стратегическими и текущими задачами данного субъекта [6].

Непомнящий А.В. считает, что финансовая политика предприятия – совокупность мероприятий по целенаправленному формированию, организации и использованию финансов для достижения целей предприятия [9].

Профессора Н.В. Никитина и В.В. Янов определяют финансовую политику как «идеологию, отражающую экономические интересы ее собственников, основанную на комплексе управленческих решений, возникающих на всех стадиях жизненного цикла предприятий, практическая реализация которых способна обеспечить режим стабильного функционирования и устойчивого развития корпорации» [10].

М.Ф. Якушев определил финансовую политику, как «совокупность норм и принципов, используемых в управлении финансами организации» [12].

В.Г. Когденко считает, что в настоящее время наименее изученным остается вопрос изучения корпоративной финансовой политики, которая имеет свою специфику, так как предприятия корпоративного типа являются наиболее непростыми хозяйствующими субъектами. С точки зрения данного автора корпоративная финансовая политика – это совокупность целенаправленных действий по эффективному формированию и использованию финансовых ресурсов, ориентированная на достижение стратегической и тактических целей корпорации [5].

Зайцев В.Ю. и Федчишин Ю.И. определяют финансы корпораций, как экономическую категорию, представляющую «совокупность экономических, распределительных, денежных отношений, связанных с формированием, распределением и использованием капитала, доходов, фондов финансовых ресурсов и накоплений, предназначенных для обеспечения производства и ре-

лизации продукции и услуг для удовлетворения общественной потребности, технического и социального развития, оплаты и стимулирования труда членов трудового коллектива, выполнения обязательств перед государством и вышестоящими органами, и выражающаяся в виде различных денежных потоков» [2].

Коллектив авторов, сотрудников Финансового университета при Правительстве РФ, под финансовой политикой понимают целенаправленное использование финансов для достижения стратегических и тактических задач, определенных учредительными документами (уставом) корпорации: усиление позиций на рынке товаров (услуг); достижение приемлемого объема продаж, прибыли и рентабельности активов и собственного капитала; сохранение платежеспособности и ликвидности баланса; увеличение богатства акционеров и т.п. [1].

Таким образом, финансовая политика организации является широким и многогранным по своему содержанию понятием, которому в научной и учебной литературе представлены различные определения с точки зрения идеологии, норм и условий управления, а также алгоритма принятия управленческих решений. Часть исследователей вообще не дают финансовой политике точного определения, рассматривая содержание данной категории [8,11].

Ввиду того, что понятие «политика» используется не только в области финансовой науки, но и во многих других сферах деятельности, интерпретация данного термина достаточно широка. Политика – это деятельность, образ действий, события и вопросы общественной жизни. Применительно к финансам организации эти действия касаются мероприятий по эффективному формированию и грамотному использованию ее финансовых ресурсов, так как именно от искусства разработки и проведения финансовой политики зависит эффективность финансово-хозяйственной деятельности. В этой связи нам близко определение, данное В.Г. Когденко.

На наш взгляд, финансовая политика организаций представляет собой систему действий в области управления финансовыми ресурсами, направленную на достижение целей организации.

Содержание финансовой политики заключается в наборе элементов, каждый из

которых включает в себя совокупность правил и действий, необходимых при управлении различными процессами в финансовой

сфере организации. Вопрос о содержании элементов финансовой политики также является дискуссионным.

Таблица – Подходы к содержанию финансовой политики

Авторы	Элементы финансовой политики
С.О. Календжян и М.А. Николаева	Финансовая политика организации корпоративного типа содержит два элемента: экономическую и учетную политику [3].
Савченко Н.Л.	Финансовая политика предприятия включает три основных элемента: - учетную политику; - кредитную политику; - дивидендную политику [11].
М.Ф. Якушев	Выделил следующие разделы финансовой политики: - учетная политика; - кредитная политика; - ценовая политика; - дивидендная политика; - политика управления оборотными активами; - политика управления налоговой нагрузкой; - политика текущего финансирования [12].
Н.В. Никитина и В.В. Янов	В составе финансовой политики корпорации определяют следующие компоненты: - политика управления оборотными активами (содержит объем и состав оборотных активов, источники их финансирования и их оптимизацию); - политика управления текущими затратами (заключается в оптимизации затрат для повышения конкурентоспособности и эффективности предприятия); - политика управления собственным капиталом корпорации (определяет мероприятия для создания необходимого уровня финансирования корпорации за счет своих источников); - политика привлечения заемных источников (необходима для обеспечения ритмичной, отлаженной системы расчетов); - дивидендная политика корпорации (распределение прибыли между держателями акций компании); - политика формирования и распределения прибыли [10].
О.Н. Лихачева и С.А. Щуров	Рассматривают следующие составляющие финансовой политики: - управление капиталом; - дивидендная политика; - управление активами; - управление текущими издержками и управление денежными потоками [7].
В.Г. Когденко	В составе корпоративной финансовой политики рассматривает: - финансовую политику управления прибылью; - финансовую политику управления запасами; - финансовую политику управления денежными средствами; - финансовую политику управления структурой капитала; - финансовую политику управления инвестициями; - дивидендную политику [5].
Авдеева В.И., Крутиков В.К., Костина О.И., Губернаторова Н.Н.	Элементный состав финансовой политики включает в себя: - бюджетную политику (содержит налоговую, таможенную, политику получения гарантий и бюджетных ассигнований из бюджетной системы);

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внебюджетную политику (производится в отношении самого предприятия);</li> <li>- политика в части расчетов и других платежей, кредитования (договорная, расчетная, кредитная);</li> <li>- политика в области хозяйственной деятельности (амортизационная, дивидендная, инновационная, инвестиционная) [1].</li> </ul>
Зайцев В.Ю., Федчишин Ю.И.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- учетная политика;</li> <li>- налоговая политика;</li> <li>- ценовая политика;</li> <li>- дивидендная политика;</li> <li>- политика привлечения разных источников финансирования;</li> <li>- политика управления дебиторской и кредиторской задолженностью;</li> <li>- политика управления рисками; политика управления инвестициями;</li> <li>- политика управления оборотными активами;</li> <li>- политика управления внеоборотными активами [2].</li> </ul>

Таким образом, все авторы придерживаются мнения, что учетная политика является обязательным элементом финансовой политики организации. Однако часть исследователей рассматривает состав финансовой политики более детально, выделяя до девяти ее элементов.

Финансовая политика является средством для достижения поставленных целей организации, эффективной системой в области управления финансами.

В настоящий момент кризисные явления, наблюдающиеся в экономике, ведут к общей нестабильности. Финансовая поли-

тика компаний в данных условиях также должна иметь ряд особенностей, которые позволят нейтрализовать воздействие негативных явлений. Одним из путей стабилизации деятельности хозяйствующих субъектов является эффективное и рациональное управление финансовыми ресурсами, снижение расходов и рисков. Продуманная финансовая политика дает возможность организации вовремя реагировать на изменения внешней среды, быть конкурентоспособной, а также расширять сферы деятельности.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеева В.И., Крутиков В.К., Костина О.И., Губернаторова Н.Н. Корпоративные финансы: учебно-методическое пособие. Калуга: Издательство «Эйдос», 2016.
2. Зайцев В.Ю., Федчишин Ю.И. Финансы корпораций: теоретический и методологический аспект // Статистика и экономика. 2015. № 5. С. 39-45.
3. Календжян С.О., Николаева М.А. Корпоративная политика организаций // Торгово-экономический журнал. 2016. № 3(1). С. 67-78.
4. Карпова Е.Н., Кочановская О.М., Усенко А.М., Коновалов А.А. Долгосрочная финансовая политика организации: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2019.
5. Когденко В.Г. Корпоративные отношения // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2013. № 25. С. 2-13.
6. Крупин Л.А. Проблемы совершенствования финансовой политики государственных корпораций // Финансы и кредит. 2010. № 48. С. 55-58.
7. Лихачева О.Н., Щуров С.А. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия: учебное пособие М.: Вузовский учебник, 2007.
8. Мицек С.А. Краткосрочная финансовая политика на предприятии: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2007.
9. Непомнящий А.В. Финансовая политика предприятия: учебное пособие. Новосибирск, 2008.
10. Никитина Н.В., Янов В.В. Корпоративные финансы: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2014.
11. Савченко Н.Л. Корпоративные финансы: учебное электронное текстовое издание [Электронный ресурс]. Екатеринбург, 2017: [сайт]. [2004]. URL: <https://elar.urfu.ru/>

handle/10995/54236 (дата обращения: 27.10.2020).

12. Якушев М.Ф. Финансовая политика

организации: понятие, цели и этапы формирования // Финансы и кредит. 2014. № 36. С. 37-43.

УДК 334.02

Зарубина Юлия Владимировна,

к.э.н., доцент, доцент кафедры «Экономика, маркетинг и психология управления»,  
ФГБОУ ВО «Ангарский государственный технический университет»,  
e-mail: yulzar@mail.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО КРИЗИСА

Zarubina Y.V.

### KEY PERFORMANCE INDICATORS AND MANAGEMENT STRATEGY ORGANIZATION IN THE CURRENT CRISIS

**Аннотация.** В статье рассматривается стратегия управления организацией в период кризиса в увязке с пересмотром оперативных показателей деятельности и нормализацией ключевых показателей эффективности.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, пандемия COVID-19, ключевые показатели эффективности, нормализация ключевых показателей эффективности, риски.

**Abstract.** The article discusses the strategy of managing an organization during a crisis in conjunction with the revision of operational performance indicators and normalization of key performance indicators.

**Keywords:** business model, COVID-19 pandemic, key performance indicators, normalization of key performance indicators, risks.

Как известно, социально-экономические системы любого масштаба характеризуются цикличностью развития и периодичностью кризисов, а экономические теоретики рассматривают кризис как неизбежную форму существования практически любого развивающегося процесса. Несмотря на достаточную изученность экономических кризисов, следует отметить, что вряд ли экономика и особенно общество могут быть хорошо подготовлены к возникающим каждый раз новым вызовам. Особенно «неподготовленным» мир оказался к нынешнему кризису, связанному с пандемией COVID-19, и в этом, пожалуй, его главное отличие от всех предыдущих. Наступление и протекание этого кризиса характеризуется высочайшей степенью неопределенности. Разумеется, управление в таких условиях существенно отличается от традиционного управления организацией, имеет свою специфику, которая связана с существенными изменениям в условиях деятельности предприятий, а также с непредсказуемостью ситуации и вероятными новыми управленческими проблемами. Эта изменчивая среда требует оперативной разработки нового подхода к ведению бизнеса. Такой подход диктует требования по реинжинирин-

гу бизнес-процессов и оптимизации бизнес-моделей [1], однако, наряду с попытками стратегического управления, необходимо решать и задачи оперативного управления: заниматься непрерывным, научно обоснованным наблюдением за текущими процессами в организации, их оценкой, прогнозированием изменений и отклонений от заданных параметров.

Задача повышения эффективности управления современной организацией нередко успешно решается посредством формирования сбалансированной системы показателей или ключевых показателей эффективности (КПЭ) [2], что обеспечивает целенаправленную реализацию мониторинга за деятельностью организации, позволяет прогнозировать и предупреждать появление проблем, органично сочетая стратегическое и оперативное управление. Сегодня в связи с пандемией COVID-19, при всей тяжести ее последствий, мы имеем уникальные условия, в которых осуществляется работа организаций. Появились новые риски, учет и мониторинг которых не осуществлялся прежде и не был учтен в рамках имеющейся в организации системы КПЭ, а именно:

- риск существенного снижения спроса