Калабашкин Вадим Леонтьевич. Финансовая стратегия промышленной корпорации и инструменты е# реализации : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 Москва, 2001 159 с. РГБ ОД, 61:02-8/480-1

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Теоретические основы формирования финансовой стратегии промышленной корпорации

1.1. Методологические подходы к созданию финансовой стратегии 12

1.2. Инструменты и методы реализации финансовой стратегии 34

1.3. Концепция финансовой стратегии ОАО «Промтрактор» 60

Глава 2. Реструктуризация как инструмент финансовой стратегии корпорации 70

2.1. Финансовые аспекты реструктуризации корпорации 70

2.2. Формирование внутрикорпоративных финансовых потоков 78

2.3. Реорганизация финансовой службы при проведении реструктуризации ОАО «Промтрактор»

Глава 3. Диверсификация производства при реализации финансовой стратегии корпорации

3.1. Программа диверсификации, ее финансирование и оценка финансовых результатов 100

3.2. Схемы финансирования стратегических проектов ОАО «Промтрактор» 115

Заключение 129

Список использованной литературы 139

Приложения 149

**Введение к работе**

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена необходимостью вывода крупнейших российских промышленных предприятий из кризиса на траекторию экономического роста путем создания научно обоснованной и практически ориентированной стратегии их развития, предусматривающей реализацию программ реструктуризации компании и диверсификации производства. На стадии экономического роста будущее становится равноправным партнером настоящего.

Рыночные реформы особенно тяжело сказались на экономическом положении российских предприятий-гигантов, являющихся монополистами в своих отраслях. Переориентация крупной корпорации на новые условия хозяйствования сопряжена с ключевыми изменениями в производстве, а также в управлении и финансовой деятельности. Разработка стратегии компании позволяет создать целостную систему перспективного развития предприятия.

Значение финансовой деятельности существенно возрастает в условиях рыночной экономики. Поэтому финансовая стратегия призвана обеспечить позиционирование компании на рынке капитала, расширение и оптимизацию взаимосвязей с внешней предпринимательской средой, формирование и эффективное использование финансового ресурсного потенциала. Создание и практическая реализация финансовой стратегии нацелены на принятие эффективных финансовых решений для повышения финансовой устойчивости компании в долгосрочном периоде, рост конкурентоспособности ее продукции на основе активного применении финансовых инструментов и методов.

Для российских предприятий крайне актуальна ликвидация присутствующего в настоящий период определенного разрыва между теоретическими обоснованиями, тезисами и основными процедурами практического воплощения финансовой стратегии, формирование эффективной системы внутрикорпоративных финансовых взаимосвязей.

Предпринятое в данной работе исследование процесса создания и реализации финансовой стратегии промышленной корпорации, анализ полученных финансовых результатов реструктуризации и диверсификации производства, в том числе в ОАО "Промтрактор" представляются актуальными в части опыта для других российских структур крупного бизнеса, работающих в условиях перехода к экономическому росту.

В связи с этим актуальность исследования формирования и реализации финансовой стратегии промышленной корпорации обусловлена необходимостью:

- создать целостную систему перспективного развития промышленной корпорации на основе формирования концепции финансовой стратегии, направленной на преодоление кризисной ситуации и переход к экономическому росту;

- уточнить понятия, относящиеся к теоретическим основам исследования, в частности, финансовая стратегия, финансовая политика, финансовая тактика, стратегическое финансовое планирование, финансовое моделирование и др.;

- обобщить зарубежный и отечественный опыт формирования и реализации финансовой стратегии промышленных корпораций;

- проанализировать факторы внутренней и внешней среды, влияющие на внутрикорпоративные финансовые взаимосвязи;

- определить важнейшие направления реструктуризации корпорации как инструмента реализации финансовой стратегии;

- обосновать программу диверсификации производства как инструмента финансовой стратегии и ее финансовые результаты.

Проблемы формирования стратегии развития компании довольно подробно изучены зарубежными и отечественными учеными. Вместе с тем аспекты формирования и реализации финансовых стратегий корпораций не получили должного освещения в научной литературе, особенно применительно к условиям нестабильной переходной экономики.

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления финансами корпораций, стратегического менеджмента, корпоративных стратегий, международной конкуренции. Основные научные концепции применительно к экономике и финансам крупных промышленных структур представлены в работах таких отечественных авторов как Азоев Г.П., Белых Л.П., Винокуров В.А., Городецкий А.Е., Дворецкая А.Е., Федотова М.А., Клейнер Г. М., Ковалев В.В. , Мовсесян А.Г., Мильнер Б.З., Сенчагов В.К., Слепов В.А. Стратегические вопросы развития крупного бизнеса изучали следующие зарубежные экономисты: Ансофф И., Боумэн К., Кэнэлс Дж., Минцберг Г., Портер М., Томпсон А., Хасби Д., Чендлер А., Эндрюс К. и др.

Цель диссертационного исследования состоит в теоретическом обосновании концепции финансовой стратегии промышленной корпорации, включающей методологические подходы к ее формированию, содержание, процедуры и инструменты реализации, оценку результативности, а также в разработке практических рекомендаций по проведению реструктуризации и диверсификации как инструментов стратегического развития корпораций.

Исходя из цели диссертационного исследования, автором поставлены следующие задачи:

- изучение и обобщение теоретических концепций, методологических подходов к формированию финансовой стратегии корпорации;

- исследование инструментов реализации финансовой стратегии реструктуризации, диверсификации;

- разработка методики оценки эффективности финансовой стратегии промышленной корпорации;

- создание концепции финансовой стратегии ОАО "Промтрактор" с целью выхода из кризиса и повышения финансового потенциала компании;

- разработка методических основ и практических процедур осуществления реструктуризации предприятия;

- формирование схем оптимизации внутрикорпоративных финансовых потоков и финансового документооборота промышленной корпорации;

- разработка методических рекомендаций по реорганизации финансовой службы промышленного холдинга в условиях реструктуризации;

- определение направлений и механизма проведения продуктовой диверсификации на ОАО "Промтрактор" и схем финансирования стратегических проектов.

Предмет исследования - экономические отношения по формированию и реализации финансовой стратегии промышленной корпорации, включающие новые методы управления финансовой деятельностью компании и внутрикорпоративными финансовыми потоками при реструктуризации и диверсификации производства.

В качестве объекта исследования выбраны крупнейшие предприятия машиностроительной отрасли, включая ОАО "Промтрактор", которые для перехода к экономическому росту формируют и реализуют собственную финансовую стратегию.

Методологическую основу диссертации составили принципы диалектической логики, единства логического и исторического. В ходе исследования использовались системный подход, моделирование, анализ и синтез, индукция и дедукция. Анализ финансовых стратегий и результатов их реализации строился на основе приемов и методов теорий фирмы, конкуренции, корпоративных финансов, общей теории стратегии и системного анализа, а также специфических приемов и методов проектирования и исследования финансовых потоков. Применение различных методов научного исследования позволило обеспечить достоверность экономического анализа, аргументированность сделанных выводов.

Эмпирическую основу исследовательской базы составили:

- законодательные акты, нормативно-правовые документы Российской Федерации, Министерства финансов РФ, Министерства экономического развития и торговли РФ, Банка России, Министерства РФ по налогам и сборам, а также Министерства финансов Республики Чувашия, Министерства промышленности Республики Чувашия, касающиеся организации и регулирования финансово-экономической деятельности промышленных корпораций;

- инструктивные, методические, распорядительные материалы ОАО "Чебоксарский завод промышленных тракторов" и других российских промышленных корпораций;

- при раскрытии темы диссертации автор опирался на опыт отечественных промышленных предприятий по реструктуризации и переходу на стратегическое планирование, в том числе на фактический материал о финансово-экономической деятельности ОАО "Промтрактор" за период с 1992 по 2000 гг.

Научная новизна работы заключается в:

- развитии теоретических основ финансовой стратегии, а именно: установлении горизонта стратегического финансового планирования развития корпорации в соответствии с фазами промышленного цикла; разработке научных подходов к оценке экономической эффективности и стратегической важности факторов внешней среды и внутреннего потенциала компании; создании методики определения результативности финансовой стратегии на базе анализа совокупности экономических показателей и финансовых коэффициентов, связанных с достижением соответствующих финансовых целей;

- разработке комплекса рекомендаций по проведению реструктуризации и диверсификации производства промышленной корпорации как инструментов реализации финансовой стратегии в период адаптации к рыночным отношениям: разработаны организационная управленческая структура холдинга, структура активов, адекватные новым стратегическим целям компании; предложены схемы финансирования программы диверсификации продуктового ряда новой техники при совместном инвестировании средств материнской компанией и дочерними предприятиями;

- разработке методических рекомендаций по оптимизации внутрикорпоративных финансовых связей в части схемы финансовых потоков и взаиморасчетов между материнской компанией и дочерними предприятиями, а также системы внутреннего финансового документооборота.

Наиболее существенные научные результаты, полученные лично автором:

- на основе методологических подходов разработана концепция финансовой стратегии промышленной корпорации по выходу из кризиса и обеспечению роста финансового потенциала;

- разработана схема взаиморасчетов внутри промышленной корпорации в режиме централизованного оперативного учета в финансово-расчетном центре на основе внутренних взаимозачетов;

- на базе теоретического обоснования новых функций, задач и роли финансовой службы в реализации финансовой стратегии и проведении реструктуризации корпорации разработана и внедрена оригинальная схема реорганизации финансовой службы компании, обеспечивающая эффективность управления финансовой деятельностью корпорации, упорядоченность финансовых взаимосвязей с внешними контрагентами и внутрикорпоративных взаимосвязей;

- обоснована и внедрена на ОАО "Промтрактор" система внутреннего финансового документооборота, проходящего через Финансовое управление и замыкающего на нем все входящие и исходящие финансовые потоки;

- разработана и внедрена на практике система бюджетирования для ОАО "Промтрактор", которая обеспечила оперативный учет, прозрачность товарных и финансовых потоков, регулирование объемов финансирования новых проектов, а также содействовала реализации стратегических финансовых целей в рамках концепции финансовой стратегии компании;

- предложены схемы финансирования стратегических проектов "Сервис", "Экспорт" и "Лизинг", включенных в программу диверсификации производства в соответствии с концепцией финансовой стратегии ОАО "Промтрактор".

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что полученные при анализе результаты преобразованы в конкретные рекомендации по совершенствованию финансовой, инвестиционной и производственной деятельности промышленных компаний, повышению их эффективности и конкурентоспособности. Реализация на практике вьщвинутых положений и разработанных методик позволит увеличить производственный и финансовый потенциал предприятий реального сектора российской экономики. Для специалистов по управлению финансами крупных промышленных корпораций, а также экономистов-исследователей проблем корпоративных финансов, конкурентоспособности предприятий, реструктуризации компаний практическую значимость имеют следующие положения, выводы и результаты диссертации:

- методологические походы к формированию и реализации финансовой стратегии с использованием таких инструментов как реструктуризация, диверсификация продуктового ряда;

- методика оценки экономической эффективности и стратегической важности факторов внешней среды и внутреннего потенциала компании;

- методика определения результативности финансовой стратегии на базе анализа совокупности экономических показателей и финансовых коэффициентов, связанных с достижением соответствующих финансовых целей;

- рекомендации по реорганизации финансовой службы компании в процессе реструктуризации;

- система бюджетирования и схема финансового документооборота в корпорации.

Апробация работы и использование результатов. Основные положения и выводы диссертации использованы в практической деятельности ряда крупных промышленных предприятий республики Чувашия (ОАО "Чебоксарский завод промышленных тракторов", ОАО "Чебоксарский агрегатный завод", ОАО "Контур") при формировании и реализации финансовой стратегии, проведении реструктуризации и диверсификации. Ключевые положения диссертационной работы нашли отражение в 5 научных публикациях автора объемом 1,5 п.л. и были представлены на научно-практических конференциях (Четырнадцатые международные Плехановские чтения 2001 г. Москва, РЭА им. Г.В. Плеханова; Всероссийская научно-практическая конференция "Прогнозирование и планирование социально-экономического развития регионов", г. Чебоксары, Чувашский госуниверситет, 1999г.; Межвузовская научно-практическая конференция "Социально-экономические, правовые проблемы и основные направления развития потребительской кооперации", г. Чебоксары, Чебоксарский кооперативный институт, 1999 г.). Материалы диссертации, выводы и рекомендации, содержащиеся в диссертации используются в преподавании учебных дисциплин "Корпоративные финансы", "Финансовая стратегия компаний", "Финансы хозяйственных структур" в РЭА им. Г.В. Плеханова.

## Методологические подходы к созданию финансовой стратегии

В настоящем параграфе автор рассматривает методологию формирования финансовой стратегии как систему экономической теории и философии взглядов, а также комплексную организацию практической деятельности компании. Методология призвана способствовать поиску научных подходов и приемов для получения положительных результатов при исследовании окружающей действительности.

В своей диссертации автор опирается на диалектико-материалистический подход, считая, что "методологические основы - это основы достижения и построения знаний о предмете и объекте исследования, которые характеризуются логикой движения и организации мысли".1

Базовым элементом методологии является понятийный аппарат, включающий понятия, определения, категории, на основе которых систематизируются факты и делаются выводы.

В предлагаемом исследовании предметами изучения являются: корпорация, финансовая стратегия, реструктуризация, диверсификация, глобализация. Раскрытие, исследование перечисленных понятий, их взаимосвязи дают возможность глубже познать и полнее использовать имеющийся финансовый потенциал компаний.

Логическое построение представляемой работы предполагает следующее рассмотрение проблемы формирования и реализации финансовой стратегии: корпорация - стратегия - финансовая стратегия - реструктуризация - диверсификация.

Основной императив теории стратегического управления - это системное и обоснованное решение задачи экономического роста корпорации при достижении конкурентных преимуществ и удержании их в долгосрочном периоде.

Понимание стратегии только как долгосрочной программы действий не отражает ее внутреннего содержания. Стратегия - это модель, интегрирующая цели, политику, действия корпорации, повышающие потенциал компании. Потенциал компании есть способность реализовать внутренние ресурсы и возможности внешней среды в целях обеспечения непрерывного экономического роста.

Субъектом деловой активности выступает производственное звено-предприятие. Автор в своей работе в качестве синонимов использует термины "корпорация", "компания", "фирма", "предприятие", предполагая их взаимозаменяемость.

Под внешней средой автор понимает факторы, силы, условия, субъекты, находящиеся вне зоны прямой зависимости от компании и сами оказывающие извне влияние на нее.

Проведенный обзор исследований экономической литературы показывает разнообразие определений понятия "стратегия". В этой ситуации автор акцентирует внимание на взаимосвязи понятий "стратегия" и "потенциал компании", считая данную зависимость ключевой в предложенном определении.

## Финансовые аспекты реструктуризации корпорации

Всего в течение 1996-98 гг. создано и выделено из материнской компании в виде открытых акционерных обществ открытого типа 36 структурных подразделений. Перечень созданных дочерних обществ представлен в приложении 4.

В результате организационной реструктуризации был создан многоотраслевой холдинг ОАО "Промтрактор" с дочерними предприятиями, работающими в следующих отраслях: легкая промышленность; деревообрабатывающая промышленность; гостиничные услуги; автомобилестроение; издательская деятельность; сфера информационных технологий; строительство; сфера досуга и отдыха; оптовая и розничная торговля.

Наряду с реорганизационной реструктуризацией были осуществлены значительные сдвиги в структуре активов компании. Речь идет прежде всего о вьщелении в качестве самостоятельных предприятий непроизводственных активов с последующей реализацией. Такая реструктуризация портфеля активов значительно увеличила финансовую устойчивость ОАО «Промтрактор» и облегчила баланс.

В целях сокращения расходов холдинга на содержание объектов социальной сферы были переданы в республиканскую и муниципальную собственность следующие активы: 14 общежитий ОАО "Промтрактор"; 11 детских дошкольных учреждений; Дворец культуры ОАО "Промтрактор"; пионерский лагерь "Белые камни"; медсанчасть, детская поликлиника; машиностроительный техникум; подсобное хозяйство "Путь Ленина".

Передача активов, общая стоимость которых на начало 1996 года составила 374,6 млн. руб., на баланс городской администрации частично в счет погашения налогов принесло ОАО "Промтрактор" экономии на сумму более 10 млн. руб. в год или более 40,0 млн. руб. за период 1996-1998 гг.

Исследование практики реструктуризации холдинга показало, что сложившаяся к 1998 г. управленческая организационная структура, система внутрикорпоративных взаимосвязей не смогли позитивно воздействовать на эффективность работы корпорации в целом. Усугубились старые проблемы и появились новые. Так, выделение в качестве самостоятельных связанных предприятий при сохранении имевшихся технологических связей привело к дополнительным налоговым отчислениям, связанным с внутренним оборотом, который нельзя было исключить. Впрочем, объем дополнительно начисленных налогов не повлиял существенно на состояние расчетов с бюджетом.

Связанные дочерние общества при дефиците собственных оборотных средств оказались один на один с налоговыми органами, что привело к резкому увеличению их задолженности перед государством, а также к ряду арбитражных судов по искам внебюджетных фондов.

## Программа диверсификации, ее финансирование и оценка финансовых результатов

Колесные бульдозер КБ-25.01 и погрузчик ПК-12.01Я открывают новое для ОАО "Промтрактор" семейство тракторов на колесном ходу. Данная промышленная техника (бульдозеры и погрузчики большой мощности) в России до настоящего времени не выпускалась и приобреталась за рубежом.

Наряду с этим ОАО "Промтрактор" осваивает производство ряда основных видов запасных частей к эксплуатируемой в данное время в достаточно большом количестве в России и странах СНГ импортной тяжелой технике фирм "Камацу", "Катерпиллер", "КАТО". В настоящее время в России и странах СНГ эксплуатируется свыше 20 тыс. единиц такой техники, которая была закуплена в 1975-1995 гг.

В первую группу входят также проекты, предусматривающие резкое улучшение эксплуатационных характеристик и увеличение ресурса выпускаемой техники путем установки на нее агрегатов мирового лидера двигателестроения - фирмы "Камминз". Анализ причин простоя тракторов у потребителей показывает недостаточную надежность отечественных двигателей при эксплуатации в условиях Крайнего Севера. Основными заказчиками тракторов для работы в этих условиях являются РАО "Газпром" и предприятия золотодобывающей отрасли, традиционно эксплуатирующие импортную технику и имеющие ремонтную базу на двигатель "Камминз". Успешная реализация проекта "Производство тракторов 25, 35 классов с двигателями "Камминз" позволит ОАО "Промтрактор" одновременно решить задачи по повышению конкурентоспособности тракторов, улучшению их технических характеристик; расширению рынка сбыта своей продукции.

Таким образом, первая группа проектов диверсификации построена на принципах синергизма, так как позволяет задействовать имеющиеся мощности, технологии, трудовые ресурсы, сбытовую инфраструктуру. Дополнительно могут потребоваться ресурсы только на период подготовки производства и опытно-конструкторские работы. Реализация данных проектов направлена на повышение конкурентоспособности и финансового потенциала компании.