Бараненко С. П.

доктор экономических наук, профессор,
Российская академия предпринимательства

Михель В. С.

кандидат экономических наук, доцент,
Российская академия предпринимательства

Финансовые стратегии компаний в условиях кризиса

Аннотация. *Статья посвящена анализу влияния современного мирового финансового кризиса на развитие российских компаний.*

Ключевые слова: *финансовая стратегия, стратегическое управление финансами, стратегия финансового управления, компания.*

Financial strategies of companies in the crisis conditions

The summary. *The article is devoted to an influence of the modern world financial crisis on the development of the Russian companies.*

Keywords: *financial strategy, strategic finance management, finance administration strategy, company.*

Финансовая стратегия является важнейшим фактором стратегического управления компанией, и особенно это очевидно именно в российских условиях, которые по критериям нормального финансового состояния можно оценивать только как длительно и устойчиво кризисные. Но даже в таких условиях бизнес существует и как-то развивается. Следовательно, и он в целом, и его финансовая составляющая в частности подчиняются соответствующим общим законам и закономерностям. Стратегические финансовые возможности и ограничения – это важнейший критический фактор для любой стратегии. Финансовый фактор – это важнейший критический фактор любого бизнеса, причем как в его тактическом, так и в стратегическом аспекте. Это можно считать первой характерной особенностью финансовой стратегии.

Вторая особенность финансовой стратегии: финансовый измеритель – единый измеритель всех ключевых моментов любого бизнеса; финансовый аспект присущ каждой специализированной стратегии и для всех них является существенным; финансовые аспекты всех специализированных стратегий и стратегии в целом – это внутренние моменты финансовой стратегии.

Таким образом, финансовая стратегия в указанном смысле является универсальной стратегией, и, кроме того, через финансовую стратегию происходит особое – посредством финансов – интегрирование всех специализированных стратегий и всех отдельных стратегических позиций в единую, целостную и органическую стратегию организации.

Финансовая стратегия предприятия представляет собой определение приоритетных целей и системы действий по их достижению в области формирования финансовых ресурсов, оптимизации их структуры и эффективного использования, соответствующих общей концепции развития предприятия и обеспечивающих ее реализацию [1]. Бочаров В.В. определяет финансовую стратегию как «долговременный курс финансовой политики, рассчитанный на перспективу и предполагающий решение крупномасштабных задач корпорации» [2].

Различают генеральную финансовую стратегию, оперативную финансовую стратегию и стратегию выполнения отдельных стратегических задач (достижение частных стратегических целей).

Генеральной финансовой стратегией называют финансовую стратегию, определяющую финансовую деятельность предприятия (взаимоотношения с бюджетами всех уровней, генерирование и использование дохода предприятия, потребности в финансовых ресурсах и источниках их возникновения.

Оперативная финансовая стратегия – это стратегия текущего управления финансовыми ресурсами (стратегия контроля за использованием средств и мобилизацией внутренних резервов, что особенно актуально в современных условиях экономической нестабильности), разрабатывается на квартал, месяц.

Оперативная финансовая стратегия охватывает валовые поступления средств (расчеты с покупателями, платежи по кредитным операциям, доходы по ценным бумагам) и валовые расходы (платежи поставщикам, заработная плата, погашение обязательств перед бюджетами всех

[1] Большаков С. В. Финансы предприятий: теория и практика. Учебник. М.: Книжный мир, 2006.

[2] Бочаров В. В., Леонтьев В. Е. Корпоративные финансы. СПб.: Питер, 2004.

уровней и банками), что создает возможность предусмотреть все предстоящие в планируемый период обороты по денежным поступлениям и расходам. Оперативная финансовая стратегия формируется в рамках генеральной стратегии.

Процесс формирования финансовой стратегии предприятия осуществляется по следующим этапам (рис. 1).

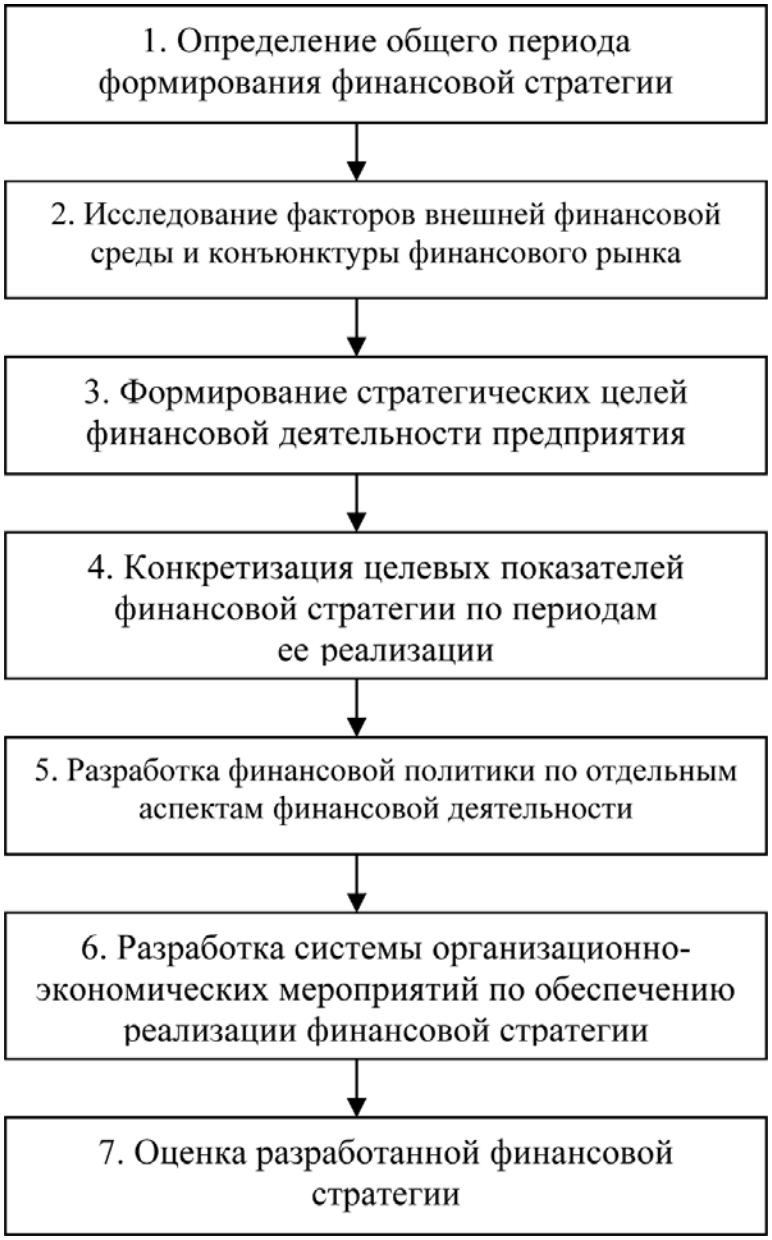

Рис. 1. Основные этапы процесса разработки финансовой стратегии предприятия [3]

[3] Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под редакцией Е.С. Стояновой. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Перспектива, 2003.

Важным условием определения периода формирования финансовой стратегии предприятия является предсказуемость развития экономики в целом и конъюнктуры тех сегментов финансового рынка, с которыми связана предстоящая финансовая деятельность предприятия, — в условиях нынешнего нестабильного (а по отдельным аспектам непредсказуемого) развития экономики страны этот период не может быть слишком продолжительным (в среднем около 3 лет).

Условиями определения периода формирования финансовой стратегии являются также отраслевая принадлежность предприятия, его размер, стадия жизненного цикла и другие. Исследование факторов внешней финансовой среды и конъюнктуры финансового рынка. Такое исследование предопределяет изучение экономико-правовых условий финансовой деятельности предприятия и возможного их изменения в предстоящем периоде. Система стратегических целей должна обеспечивать формирование достаточного объема собственных финансовых ресурсов и высокорентабельное использование собственного капитала; оптимизацию структуры активов и используемого капитала; приемлемость уровня финансовых рисков в процессе осуществления предстоящей хозяйственной деятельности и т. п. [4]

Рассмотрим опыт стратегического управления финансами на примере ОАО ХК «Металлоинвест» – одного из крупнейших производителей и поставщиков ЖРС и ГБЖ в мире и ведущий производитель ЖРС в Европе и СНГ [5]. По итогам 2010 года ОАО ХК «Металлоинвест»: пятый в мире по объемам производства товарного ЖРС; крупнейший производитель товарного ЖРС в Европе и СНГ; крупнейший поставщик товарного ГБЖ в мире; крупнейший производитель ГБЖ и металлизованных окатышей в Европе, России и СНГ; пятый по величине производитель стали в России [6].

Большую часть продукции ОАО ХК «Металлоинвест» составляет продукция с высокой добавленной стоимостью, в том числе высококачественный железорудный концентрат, окатыши, ГБЖ.

В состав Холдинга «Металлоинвест» входят предприятия, объединяющие всю цепочку горно-металлургического производства — от добычи руды до выпуска готового стального проката высоких степеней передела. Структуру основных активов дополняют сервисные компании.

---

[4] Финансовый менеджмент: Учебник / Под ред. Г. Б. Поляка. М.: Юнити-Дана, 2006.

[5] Официальный сайт ОАО ХК «Металлоинвест». – Режим доступа: http://www.metallinvest.ru/

[6] http://www.metallinvest.ru/rus/metalloinvest/about-us/company-profile/

Горнорудный дивизион включает: Лебединский горно-обогатительный комбинат, Михайловский горно-обогатительный комбинат.

Металлургический дивизион включает: Оскольский электрометаллургический комбинат, комбинат «Уральская Сталь», завод Hamriyah Streel (ОАЭ).

Стратегия ОАО ХК «Металлоинвест» направлена на усиление позиций Группы в качестве ведущего мирового производителя товарного ЖРС, увеличение прибыльности эксплуатации имеющейся железорудной базы и увеличение доли продукции с высокой добавленной стоимостью. Для достижения этих целей в подразделениях Группы запущены широкомасштабные программы технического перевооружения и модернизации. Их реализация позволит ОАО ХК «Металлоинвест» значительно поднять качество и конкурентоспособность продукции, увеличить объемы ее выпуска, выполнив при этом все требования экологической безопасности производства. Руководство и акционеры ОАО ХК «Металлоинвест» связывают будущее Группы с развитием горнодобывающей и металлургической промышленности России и экономическими интересами страны. ОАО ХК «Металлоинвест» является крупнейшим производителем железорудного сырья в Европе и СНГ и входит в десятку лидирующих производителей в мире. В 2010 году ОАО ХК «Металлоинвест» произвел 36,8 млн. тонн товарной железной руды, что позволило Холдингу занять 5-е место на мировом рынке. При этом Холдинг располагает вторыми по объему разведанными и подтвержденными запасами железной руды в мире, которые способны обеспечить добычу на текущем уровне на протяжении 160 лет.

Важно, чтобы у предприятия была хорошо продуманная и грамотно выстроенная стратегия, имеющая обратную связь со всеми составляющими сбалансированной системы показателей. Если при проверке соотнесенности ваших стратегий со сбалансированной системой показателей обнаружится, что некоторые составляющие не охвачены, необходимо произвести пересмотр своих концепций. Обычно компании манипулируют ограниченным числом стратегий, скажем, не более чем пятью одновременно, причем по ходу дела они, естественно, преобразовываются. Сегодня доступны программные приложения, которые оказывают существенную помощь в выявлении и формулировании стратегического направления.

Сбалансированная система показателей – это метод разработки миссии, видения и вытекающих из них стратегий предприятия, а также метод передачи соответствующих представлений внутри предприятия. При помощи соответствующих показателей сбалансированная система

показателей сообщает всем задействованным на предприятии лицам и структурам, как именно стратегические цели предприятия связаны с его миссией и видением, и как их можно перевести в практику, поэтому показатели должны быть разработаны в сотрудничестве со всеми задействованными лицами таким образом, чтобы быть понятными всем сотрудникам предприятия [7].

Стратегия диверсификации предприятия формируется путем обобщения и увязки формализованных стратегий и субстратегий ФПС ПЦ и РЦ, поэтому высший центр компетенции руководства предприятия, руководствуясь выработанной им политикой, в ходе формирования стратегии:

- анализирует направленность (соответствие общей цели) комплекса и привлекательность стратегических целей ФПС ПЦ и РЦ с учетом требуемых для их реализации затрат;
- оценивает реально возможные сроки завершения инновационных проектов реконструкции ресурсов; Задаваясь различными вариантами возможного увеличения доходов и снижения затрат, руководство предприятия совместно с руководителями ПЦ определяет оптимальный вариант деятельности продуктовых и ресурсного центров и, соответственно, уточняет набор ключевых и комплект приоритетных стратегических целей предприятия, а также их показатели, характеризующие:
- продуктовую стратегию и стратегию комплекта ресурсов;
- субстратегии персонала, закупок и затрат;
- необходимые для их реализации капиталовложения по годам, как за счет собственных оборотных средств, так и за счет внешних инвестиционных вложений;
- источники по годам внешних инвестиционных вложений.

Стратегия Компании «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» направлена на укрепление позиций ведущего мирового производителя товарной железной руды с приоритетом дальнейшей разработки существующей ресурсной базы и увеличением объемов производства железорудной продукции с высокой добавленной стоимостью (окатышей и ГБЖ). Устойчивое развитие компании, основанное на соблюдении необходимого баланса интересов производственно-экономической, социальной и экологической деятельности ОАО ХК «Металлоинвест» на территориях присутствия, является приоритетом при формировании долгосрочных программ и базируется на позиции ответственного ведения бизнеса и

[7] Фридаг Х.Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению. М.: Омега-Л, 2006. С.14.

постоянного совершенствования системы корпоративного управления. Первая стадия программы стратегического развития ОАО ХК «Металлоинвест» включает ряд инвестиционных проектов, реализация которых будет способствовать увеличению производства железорудной продукции с высокой добавленной стоимостью. Ключевые показатели развития ОАО ХК «Металлоинвест» представлены в табл. 1.

Таблица 1

Ключевые показатели развития ОАО ХК «Металлоинвест»

Задача / проект	Объект	Продукция	Увеличение годовой производственной мощности
Увеличение стоимости железорудной продукции с высокой добавленной стоимостью			
Строительство комплекса обжиговой машины № 3	МГОК	окатыши	5,0 млн. тонн
Строительство ЦГБЖ-3	ЛГОК	ГБЖ	1,8 млн. тонн
Модернизация ЦГБЖ-2	ЛГОК	ГБЖ	0,2 млн. тонн
Повышение устойчивости бизнеса			
Увеличение производства сушеного концентрата	ЛГОК	сушеный концентрат	0,9 млн. тонн
Увеличение производства стали	ОЭМК	сталь	0,6 млн. тонн
Сокращение затрат и снижение воздействия на окружающую среду			
Сооружение новой коксовой батареи № 6	Уральская Сталь	кокс	0,7 млн. тонн

Ключевым принципом стратегии экономического роста компании «Металлоинвест» является соблюдение оптимального баланса между уровнем рентабельности и реализацией возможностей дальнейшего развития:

1. Приоритетное развитие проектов, направленных на укрепление позиций компании на мировом рынке железной руды, окатышей и ГБЖ / ПВЖ.

2. Развитие существующей ресурсной базы компании с расширением логистической инфраструктуры для укрепления позиций на развивающихся рынках.

3. Продолжение внедрения новых технологий, направленных на повышение эффективности бизнеса.

4. Максимизация прибыльности металлургического сегмента.

5. Расширение горнодобывающей деятельности Компании в различных регионах мира с ориентацией на проекты по добыче железной руды.