

Михель В. С.

*кандидат экономических наук,
доцент Российской академии предпринимательства*

Этапы разработки финансовой стратегии предприятия

В статье рассматриваются основные этапы разработки финансовой стратегии предприятия.

Ключевые слова: финансовая стратегия, этапы разработки финансовой стратегии, принципы разработки финансовой стратегии.

Development stages of financial strategy of the enterprise

The article devoted to the main development stages of financial strategy of the enterprise.

Keywords: financial strategy, development stages of financial strategy, principles of development of financial strategy.

В основе разработки финансовой стратегии предприятия лежат принципы новой управленческой парадигмы — системы стратегического управления. К числу основных из этих принципов, обеспечивающих подготовку и принятие стратегических финансовых решений в процессе разработки финансовой стратегии предприятия, относятся:

1. Рассмотрение предприятия как открытой социально-экономической системы, способной к самоорганизации.

2. Учет базовых стратегий операционной деятельности предприятия.

Все многообразие стратегий операционной деятельности, реализацию которых призвана обеспечивать финансовая деятельность предприятия, может быть сведено к следующим базовым их видам:

- Ограниченный (или концентрированный) рост.
- Ускоренный (интегрированный или дифференцированный) рост.
- Сокращение (или сжатие).
- Сочетание (или комбинирование).

3. Преимущественная ориентация на предпринимательский стиль стратегического управления финансовой деятельностью.

4. Выделение доминантных сфер стратегического финансового развития (рисунок 1). Этот принцип позволяет обеспечить идентифи-



Рис. 1. Доминантные сферы общей финансовой стратегии

кацию приоритетных направлений финансовой деятельности предприятия, обеспечивающих успешную реализацию ее главной целевой функции – возрастания рыночной стоимости предприятия в долгосрочной перспективе.

5. Обеспечение гибкости финансовой стратегии.

6. Обеспечение альтернативности стратегического финансового выбора.

7. Обеспечение постоянного использования результатов технологического прогресса в финансовой деятельности.

8. Учет уровня финансового риска в процессе принятия стратегических финансовых решений.

9. Ориентация на профессиональный аппарат финансовых менеджеров в процессе реализации финансовой стратегии.

Разработка финансовой стратегии компании включает в себя несколько основных этапов¹. Прежде всего, нужно определить период действия стратегии, цели финансовой деятельности, сформировать финансовую политику и детализировать финансовые показатели по периодам реализации стратегии.

Период действия финансовой стратегии. Финансовая стратегия делится на генеральную и оперативную. Первая охватывает, например, взаимосвязь бюджетов всех уровней, принципы образования и использования доходов компании, потребности в финансовых ресурсах и источниках их формирования на среднесрочный или долгосрочный период.

¹ Белашев.В. Как разработать финансовую стратегию // Финансовый менеджер. 2007. № 4 (апрель). С. 5–10.

Оперативная финансовая стратегия затрагивает текущее управление финансовыми ресурсами. Она разрабатывается в рамках генеральной финансовой стратегии, детализирует ее на конкретный промежуток времени.

Период действия генеральной финансовой стратегии компании не должен превышать срока, на который разрабатывается общая корпоративная стратегия развития. В зависимости от предсказуемости ситуации на рынках (финансовом и товарном) длительность генеральной финансовой стратегии может варьироваться от трех до пяти лет. В условиях быстро изменяющейся внешней среды этот срок может быть сокращен до одного календарного года.

Оперативная финансовая стратегия обычно краткосрочна, она формируется на год, квартал, месяц, а при необходимости и на более короткий период.

Формирование стратегических финансовых целей. Система целей финансовой стратегии может быть представлена в виде «ветки» дерева общих стратегических задач компании. Построение такой финансовой ветки может включать следующие шаги.

Шаг 1. Включение финансовой стратегии в общую стратегию компании в соответствии с ранжированием целей корпоративной стратегии. Например, для дерева стратегических целей компании может быть установлено три уровня (рисунок 2).

Шаг 2. Установление интегральной финансовой цели, то есть цели первого уровня. Здесь может быть только одна финансовая цель. В большинстве случаев такой целью выступает рыночная стоимость компании, которая может быть определена как в абсолютных (увеличение рыночной стоимости на N у. е.), так и в относительных показателях (рост рыночной стоимости на $N\%$).

Шаг 3. Определение базовых целей финансовой стратегии (2-й уровень). Интегральная цель первого уровня детализируется на подцели, что потребует конкретизации поставленных задач и учета особенностей развития предприятия. Цель первого уровня может быть достигнута, если у компании достаточно собственных финансовых ресурсов, рентабельность собственного капитала высока, структура активов и пассивов обеспечивает приемлемый уровень финансовых рисков в процессе осуществления хозяйственной деятельности. Каждая из намеченных на данном уровне целей должна быть сформулирована кратко и четко, отражена в конкретных показателях — целевых стратегических нормативах². Например, такими целевыми нормативами может быть: доля соб-

² Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Киев: Ника-Центр Эльга, 2007. С. 65.



Рис. 2. Стратегические финансовые цели компании

ственных оборотных средств компании в общем объеме собственного капитала; коэффициент рентабельности собственного капитала; соотношение оборотных и внеоборотных активов.

Шаг 4. Определение действий по достижении финансовых целей (3-й уровень). На данном этапе предлагается перечень конкретных мероприятий, например, провести облигационный заем на сумму \$N при выплате P% за каждый облигационный период.

Финансовые показатели зависят от стадии развития бизнеса. Жизненный цикл любого предприятия включает несколько стадий (начальная стадия, период быстрого роста, период зрелости, спад), которые необходимо учитывать при планировании и оценке финансовых результатов деятельности компании.

Чтобы спрогнозировать финансовый результат деятельности на заданную перспективу используется финансовая модель — документ содержащий расчет финансовых показателей деятельности на основании данных о предполагаемых расходах и планируемом объеме выручки. Исходными данными в ней будут цели, прогнозы, планы текущей

деятельности и развития компании. Если в отрасли имеются какие-либо нормативы или ограничения (например, компания оперирует на рынке, где действуют квоты), то их также следует учесть при моделировании. Обработываемыми данными будут прогноз продаж, затрат и инвестиций, на выходе получаются прогнозные бюджеты с конкретными целевыми значениями. При изменении исходных параметров пересчитываются и конечные финансовые показатели.

Детализация финансовых показателей. Плановые финансовые показатели и система мероприятий по их достижению детализируются для каждого периода. Например, для реализации финансовой стратегии совет директоров может поставить на 2012 год цель: обеспечить за счет консервативной дивидендной политики рост собственного капитала на 10%, привлечь облигационный заем по ставке не более LIBOR + 5%, уменьшить финансовый цикл на период, оставшийся до конца года, до N дней.

Установленные на предыдущем этапе финансовые цели группируются по определенным направлениям, формируя при этом финансовую политику компании (рисунок 3), то есть финансовая политика — это разделение финансовой стратегии на отдельные аспекты финансовой деятельности компании.



Рис. 3. Разделение финансовой стратегии по направлениям

Финансовая политика может носить многоуровневый характер. Так, в рамках политики управления активами может быть разработана политика управления оборотными и внеоборотными активами. Управление оборотными активами может включать принципы управления отдельными их видами.

Контроль реализации финансовой стратегии. Обычно информацию для акционеров и совета директоров о достижении стратегических целей компании и возможных сценариях дальнейшего развития готовит финансовая служба или служба внутреннего аудита. Контролю подлежат как генеральная, так и оперативная финансовые стратегии. Чтобы упростить контроль выполнения поставленных задач, можно составить общий график представления отчетности по группе компаний от каждой бизнес-единицы.

Контроль исполнения финансовой стратегии строится, прежде всего на контроле показателей бюджета. Чтобы отследить их уровень, необходимо ежемесячно формировать отчет о прибылях и убытках, а дополнительно — еженедельный отчет, в котором в разрезе номенклатуры товаров будут приводиться данные о выручке, себестоимости и марже.

Оценку степени достижения намеченных целей предпочтительно осуществлять двумя способами. Сначала определяется уровень выполнения целевого показателя (в процентном отношении к запланированному значению), а дополнительно проводится ранжирование целевых показателей по степени их выполнения. Это позволит сразу же выявить лидеров и аутсайдеров. Последние должны стать «целевой аудиторией» для выяснения причин неудачи.