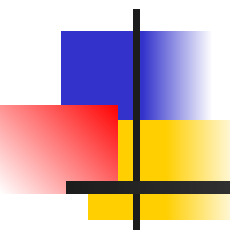




Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации
Департамент корпоративных финансов и
корпоративного управления



Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование

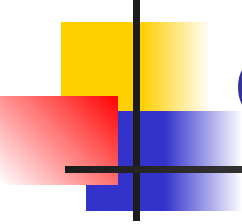
Борисова О.В., к.э.н., доцент

Москва, 2016



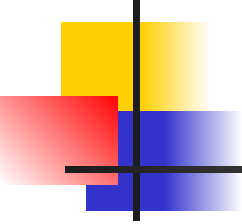
Тема 2. Принципы разработки финансовой стратегии

- Принципы разработки финансовой стратегии организации.
- Соотношение между операционной, инвестиционной и финансовой стратегией.
- Стратегии операционной деятельности: ограниченного роста, ускоренного роста, сокращения и комбинирования.
- Основные виды финансовых стратегий и их цели: стратегия формирования финансовых ресурсов; стратегия распределения финансовых ресурсов, стратегия обеспечения финансовой безопасности, стратегия повышения качества управления финансовой деятельностью.
- Характеристика стратегических целей предприятия, решаемых с помощью финансовой стратегии.



1. Принципы разработки финансовой стратегии организации

- «принцип»: «принцип (от лат. principium — начало, основа) — это основное исходное положение какой-либо теории, учения, науки, мировоззрения, политической организации.»(Большой энциклопедический словарь)
- «принцип — научное или нравственное начало, основанье, правило, основа, от которой не отступают».(В толковом словаре русского языка В.И. Даля)
- Общие принципы планирования А. Файоля:
 - необходимость,
 - единство,
 - непрерывность,
 - гибкость
 - точность.



Принципы разработки финансовой стратегии организации


- В современной отечественной науке и практике планирования, широкую известность имеют общеэкономические принципы:
- системность,
- целенаправленность,
- комплексность,
- оптимальность,
- эффективность,
- научность,
- приоритетность,
- сбалансированность,
- занятость,
- директивность,
- самостоятельность,
- равнонапряженность,
- конкретность,
- объективность,
- динамичность,
- риск



Принципы разработки финансовой стратегии организации

(Щесняк К. Е., <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3549>)

- **Перспективности.** Финансовое стратегическое планирование направлено на долгосрочную перспективу.
- **Приоритетности.** Выбирая ту или иную финансовую стратегию, руководство предприятия должно быть готово последовательно придерживаться ее линии, подчиняя свои тактические действия стратегическим приоритетам.
- **Реализуемости.** При постановке долгосрочных целей и определении стратегии их достижения учитываются реальные возможности предприятия.
- **Итеративности.** Внедрение финансовой стратегии в жизнь производится поэтапно: решение долгосрочных задач происходит через реализацию среднесрочных и краткосрочных целей.
- **Комплексности.** Всесторонний анализ и учет информации позволяет своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды.
- **Селективности.** Селективность финансового стратегического планирования связана с выделением определенных стратегических зон хозяйствования — отдельных сегментов рынка. Критерии выбора зон хозяйствования могут быть различными, и определяются миссией и глобальными целями предприятия.



Принципы разработки финансовой стратегии организации (Щесняк К. Е.)

■ **Непрерывности мониторинга.** Сканирование производится по трем основным направлениям:

экономическое сканирование — анализ и оценка динамики макроэкономических показателей, экономической ситуации в отрасли конкурентов, положения на финансовом рынке;

техническое сканирование — анализ и оценка изменений в ходе научно-технической конкуренции, появления принципиальных новшеств: нетрадиционное использование известных технологий;

политическое сканирование — оценка общей политической ситуации, стабильности правительств, а также политического риска вложений в данный регион, системы государственного регулирования экономики.

■ **Стратегической конкуренции.** В основе стратегической конкуренции лежит:

— конкурентное взаимодействие — динамическая система, включающая в себя взаимодействие конкурентов, клиентов, сотрудников, а также финансовых и других ресурсов;

— умение предвидеть последствия вмешательства в систему и прогнозировать новые модели устойчивого динамического равновесия;


— наличие свободных ресурсов, которые могут быть использованы на различные цели в настоящий момент, даже несмотря на то, что выгоды от их использования не гарантированы;

— умение достоверно предсказать риск и отдачу для обоснования использования ресурсов.

Принципы разработки финансовой стратегии организации (Бланк И.А.)



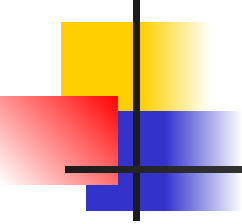
Рисунок 4.1. Основные принципы разработки финансовой стратегии предприятия.



Принципы разработки финансовой стратегии организации

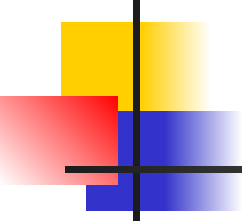
(<http://www.be5.biz/ekonomika/f013/4.htm>)

- 1. Рассмотрение предприятия как открытой социально-экономической системы, способной к самоорганизации. Суть: при разработке финансовой стратегии предприятие рассматривается как определенная система, полностью открытая для активного взаимодействия с факторами внешней среды.
- 2. Учет базовых стратегий операционной деятельности предприятия. Финансовая стратегия носит по отношению к базовой подчиненный характер. Поэтому должна быть согласована со стратегическими целями и направлениями операционной деятельности предприятия.
- 3. Преимущественная ориентация на предпринимательский стиль стратегического управления финансовой деятельностью. Основу приростного стиля стратегического финансового управления составляет постановка стратегических целей от достигнутого уровня финансовой деятельности с минимизацией альтернативности принимаемых стратегических финансовых решений.
- 4. Выделение доминантных сфер стратегического финансового развития. Суть: идентификация приоритетных направлений финансовой деятельности предприятия, обеспечивающих успешную реализацию ее главной целевой функции — возрастания рыночной стоимости предприятия в долгосрочной перспективе. Ключевые направления: формирование и распределение финансовых ресурсов, обеспечения финансовой безопасности, повышения качества управления финансовой деятельностью.



Принципы разработки финансовой стратегии организации

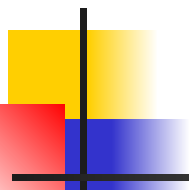
- 5. Обеспечение гибкости финансовой стратегии. Будущему развитию финансовой деятельности предприятия всегда свойственна значительная неопределенность. *Стратегическая гибкость* представляет собой потенциальную возможность предприятия быстро корректировать или разрабатывать новые стратегические финансовые решения при изменившихся внешних или внутренних условиях осуществления финансовой деятельности.
- 6. Обеспечение альтернативности стратегического финансового выбора. Суть: поиск альтернативных вариантов направлений, форм и методов осуществления финансовой деятельности, выбор наилучших из них, построение на этой основе общей финансовой стратегии и формирование механизмов эффективной ее реализации.
- 7. Обеспечение постоянного использования результатов технологического прогресса в финансовой деятельности.



Принципы разработки финансовой стратегии организации

- 8. Учет уровня финансового риска в процессе принятия стратегических финансовых решений. Суть: основные финансовые решения служат мерой финансового риска.
- 9. Ориентация на профессиональный аппарат финансовых менеджеров в процессе реализации финансовой стратегии.
- 10. Обеспечение разработанной финансовой стратегии предприятия соответствующими организационной структурой управления финансовой деятельностью и организационной культурой.

3. Стратегии операционной деятельности

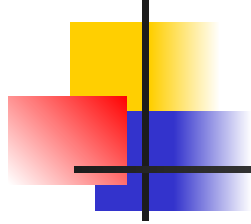


- **Стратегия ограниченного роста** - стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции. Чаще всего используются в хорошо развитых отраслях со статичной внешней средой.
- **Стратегия ускоренного роста** - стратегическая альтернатива преследующая цель наиболее полного использования внутренних и внешних возможностей. Роста должен продолжаться как можно дольше, поскольку на нем происходит полное использование ресурсов, рост доходов начинает превосходить рост продаж, а доля рынка приближается к запланированной. Однако на этапе ускоренного роста начинают возникать и накапливаться негативные тенденции, поэтому одной из целей данной стратегии является как можно более раннее их выявление и попытка разрешения.
- **Стратегия сокращения** - стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением целей ниже достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности.

Используется в следующих случаях:

- показатели деятельности компании продолжают ухудшаться;
- при экономическом спаде;
- для спасения организации.

Стратегии операционной деятельности



- Виды: 1) ликвидация 2) отсечение лишнего (отделение некоторых подразделений или видов деятельности) 3) сокращение и переориентация.
- *Стратегия ликвидации* - предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.
- *Стратегия отсечения лишнего* предусматривает сокращение сферы деятельности предприятия, когда оно ликвидирует или продает некоторые подразделения или виды деятельности, не приносящие желаемого успеха
- *Стратегия сокращения и переориентации* предполагает изменение сферы деятельности. Используется когда показатели деятельности компании постоянно ухудшаются, в случае экономического спада.
- **Стратегия комбинирования** предполагает сочетание рассмотренных выше альтернатив. Эта стратегия характерна для крупных фирм, функционирующих в нескольких отраслях.

Основные компоненты финансовой стратегии компании


(Лисовская И.А. Финансовая стратегия компании: путь к финансовому успеху и стабильности / И.А. Лисовская // Грани экономики. – 2009. – № 3.– С. 26–30.)



4. Основные направления общей финансовой стратегии предприятия

(<http://www.be5.biz/ekonomika/f013/4.htm>)






Основные направления общей финансовой стратегии предприятия

(<http://www.be5.biz/ekonomika/f013/4.htm>)

Направление общей финансовой стратегии	Главная задача	Круг решаемых стратегических проблем
1. Стратегия формирования финансовых ресурсов предприятия	Создание потенциала формирования финансовых ресурсов предпр., адекватного потребностям его стратегического развития	<ol style="list-style-type: none">1. Обеспечение возрастания потенциала формирования финансовых ресурсов предпр. из внутренних источников.2. Обеспечение необходимой «финансовой гибкости» предприятия (достаточного его доступа к внешним источникам финансирования).3. Оптимизация структуры источников формирования финансовых ресурсов предприятия по критерию их стоимости.
II. Стратегия распределения финансовых ресурсов предприятия	Оптимизация распределения финансовых ресурсов предпр. по критерию эффективности их использования	<ol style="list-style-type: none">1. Обеспечение необходимой пропорциональности распределения финансовых ресурсов по видам и основным направлениям хозяйственной деятельности предприятия.2. Обеспечение необходимой пропорциональности распределения финансовых ресурсов по стратегическим хозяйственным единицам предприятия.3. Обеспечение высокой эффективности отдачи финансовых ресурсов предпр. в процессе их использования.

Основные направления общей финансовой стратегии предприятия

Направление общей финансовой стратегии	Главная задача	Круг решаемых стратегических проблем
III. Стратегия обеспечения финансовой безопасности предприятия	Обеспечение финансового равновесия предприятия в процессе его стратегического развития	<ol style="list-style-type: none">1. Обеспечение постоянной платежеспособности2. Обеспечение достаточной финансовой устойчивости.3. Нейтрализация возможных негативных последствий финансовых рисков предприятия.4. Осуществление необходимых мер финансовой санации предпр. в условиях его кризисного развития.
IV. Стратегия повышения качества финансовой деятельности предприятия	Формирование системы условий повышения качества управления финансовой деятельностью предприятия в стратегической перспективе	<ol style="list-style-type: none">1. Обеспечение высокого уровня квалификации финансовых менеджеров.2. формирование достаточной информационной базы разработки альтернативных финансовых решений по развитию предприятия.3. Внедрение и эффективное использование современных технических средств управления финансовой деятельностью, прогрессивных финансовых технологий и инструментов.4. Разработка эффективной организационной структуры управления финансовой деятельностью.5. Обеспечение высокого уровня организационной культуры финансовых менеджеров.



5. Стратегические цели предприятия, решаемые с помощью финансовой стратегии (подробнее Тема 6 дисциплины)

Стратегические цели финансовой деятельности предприятия представляют собой описанные в формализованном виде желаемых параметров его конечной стратегической финансовой позиции, позволяющие направлять эту деятельность в долгосрочной перспективе и оценивать ее результаты.

Цели должны удовлетворять **условиям**:

- Измеримость: все цели имеют количественное выражение (относительное, или абсолютное)
- Ясность: цели настолько точные и ясные, что невозможно их неправильно истолковать
- Необходимость и достаточность: цели сформулированы для всех направлений деятельности
- Достижимость: и начальник, и подчиненный уверены, что цель достижима
- Привязка ко времени: установлены сроки достижения цели
- Согласованность по времени: установлена четкая очередность достижения целей
- Согласованность по иерархии управления: целевые показатели структурных подразделений не противоречат целевым показателям компании в целом

Стратегические цели предприятия



- В соответствии с методологией Системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) стратегические цели разбиваются на четыре блока:
- Финансы
- Клиенты
- Бизнес-процессы
- Рост и обучение

Пример стратегической цели в блоке «Финансы»:

- *Рост доходов*

Компания может добиться роста доходов, развивая отношения с клиентами, понижая издержки и повышая производительность.

КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

По видам ожидаемого эффекта

- Экономические цели финансовой стратегии
- Внешнеэкономические цели финансовой стратегии

По приоритетному значению

- Главная стратегическая цель
- Основные стратегические цели
- Вспомогательные стратегические цели

По доминантным сферам (направлениям) финансового развития

- Цели роста потенциала формирования финансовых ресурсов
- Цели повышения эффективности использования финансовых ресурсов
- Цели повышения уровня финансовой безопасности предприятия
- Цели повышения качества управления финансовой деятельностью

По направленности действия

- Цели, поддерживающие тенденции развития
- Цели, направленные на преодоление внешних угроз
- Цели, направленные на преодоление слабых внутренних позиций

По объектам стратегического управления

- Общекорпоративные финансовые цели
- Финансовые цели отдельных функциональных направлений хозяйственной деятельности
- Финансовые цели отдельных стратегических хозяйственных единиц

По характеру влияния на ожидаемый конечный результат

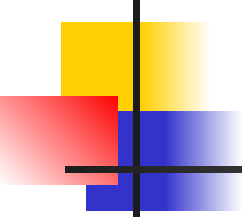
- Прямые стратегические цели
- Поддерживающие стратегические цели

По периоду реализации

- Стратегические цели развития
- Реновационные стратегические цели

Стратегические цели предприятия (Бланк И.А.),

<http://www.be5.biz/ekonomika/f013/4.htm>



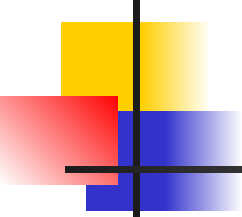
Стратегические цели финансовой деятельности

- 1. По видам ожидаемого эффекта стратегические цели финансовой деятельности предприятия подразделяются на экономические и внеэкономические.
- Экономические цели финансовой стратегии прямо связаны с ростом стоимости предприятия или достижением иных экономических результатов финансовой деятельности в рассматриваемой перспективе.
- Внеэкономические цели финансовой стратегии связаны с решением социальных задач, обеспечением экологической безопасности, повышением статуса и репутации предприятия и т.п. Хотя реализация этих стратегических целей не связана прямо с ростом стоимости предприятия, их косвенное влияние на формирование этой стоимости может быть довольно ощутимым.
- 2. По приоритетному значению стратегические цели финансовой деятельности подразделяются следующим образом:
- Главная стратегическая цель финансовой деятельности. Как правило, она тождественна главной цели финансового менеджмента. Вместе с тем, ее формулировка может носить более развернутый характер с учетом особенностей финансовой деятельности конкретного предприятия.
- Основные стратегические цели финансовой деятельности. В эту группу входят наиболее важные стратегические цели, непосредственно направленные на реализацию главной цели финансовой деятельности в разрезе основных ее аспектов.
- Вспомогательные стратегические цели финансовой деятельности. В состав этой группы входят все иные экономические и внеэкономические цели финансовой деятельности предприятия.



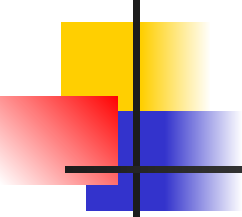
Стратегические цели финансовой деятельности

- 3. По доминантным сферам (направлениям) финансового развития выделяют следующие стратегические цели:
- Цели роста потенциала формирования финансовых ресурсов. В эту группу входит система целей, обеспечивающих расширение потенциала формирования собственных финансовых ресурсов из внутренних источников, а также увеличивающих возможности финансирования развития предприятия за счет внешних источников.
- Цели повышения эффективности использования финансовых ресурсов. Эти цели связаны с оптимизацией направлений распределения финансовых ресурсов по сферам хозяйственной деятельности и стратегическим хозяйственным единицам по критерию увеличения стоимости предприятия (или по другому экономическому критерию, обеспечивающему это возрастание).
- Цели повышения уровня финансовой безопасности предприятия. Они характеризуют комплекс целей, направленных на обеспечение финансового равновесия предприятия в процессе его стратегического развития и предотвращающих угрозу его банкротства.
- Цели повышения качества управления финансовой деятельностью. Система этих целей призвана обеспечить повышение качественных параметров управления всеми аспектами финансовой деятельности — его результативности, коммуникативности, прогрессивности, надежности, реактивности, адаптивности и т.п.



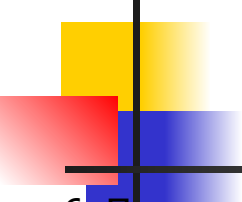
Стратегические цели финансовой деятельности

- 4. По направленности действия. Этот признак классификации группирует стратегические финансовые цели в следующем разрезе:
- Цели, поддерживающие тенденции развития. Они направлены на поддержку тех тенденций развития финансовой деятельности, которые имеют высокий внутренний финансовый потенциал и благоприятные внешние возможности роста (выявленные в процессе стратегического финансового анализа предприятия).
- Цели, направленные на преодоление внешних угроз. Такие цели призваны обеспечить нейтрализацию ожидаемых негативных последствий развития отдельных факторов внешней финансовой среды.
- Цели, направленные на преодоление слабых внутренних позиций. Система таких целей призвана усилить отдельные аспекты финансовой деятельности, идентифицированные стратегической финансовой позицией предприятия как слабые.



Стратегические цели финансовой деятельности

- 5. По объектам стратегического управления. В соответствии с концепцией стратегического менеджмента по этому признаку цели разделяются следующим образом:
- Общие корпоративные финансовые цели. В общей системе стратегических целей финансовой деятельности они играют определяющую роль и занимают, как правило, основное место.
- Финансовые цели отдельных функциональных направлений хозяйственной деятельности, финансовые цели этой группы связаны с формированием, развитием и обеспечением эффективной деятельности выделяемых стратегических направлений хозяйственной деятельности. По отношению к целям других функциональных стратегий предприятия финансовые цели играют преимущественно поддерживающую роль.
- Финансовые цели отдельных стратегических хозяйственных единиц. Такие цели связаны с финансовой поддержкой формирования и развития "центров ответственности" различных типов и корреспондируются с целями их стратегий.



Стратегические цели финансовой деятельности

6. По характеру влияния на ожидаемый результат выделяют следующие цели финансовой стратегии:

- Прямые стратегические цели. Они прямо связаны с конечными результатами финансовой деятельности. К ним относятся главная стратегическая цель и важнейшие из основных стратегических целей финансового развития предприятия.
- Поддерживающие стратегические цели. Эта группа стратегических целей направлена на обеспечение реализации прямых стратегических целей в процессе финансовой деятельности. К целям этой группы могут быть отнесены использование новых финансовых технологий, переход к новой организационной структуре управления финансовой деятельностью, формирование организационной культуры финансовых менеджеров и т.п.
- Следует обратить внимание на то, что разделение стратегических целей по этому признаку носит несколько условный характер и связано с разным уровнем их приоритетности. Так, по отношению к главной стратегической цели финансовой деятельности все остальные цели можно рассматривать как поддерживающие.

7. По периоду реализации выделяют следующие виды финансовых целей:

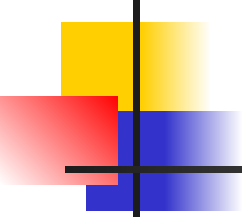
- Долгосрочные стратегические цели. Такие цели служат ориентиром финансового развития предприятия на всем протяжении стратегического периода (как правило, они ставятся на конец этого периода).
- Краткосрочные стратегические цели. Эта группа целей, имеющих для предприятия стратегический характер, ставится обычно в рамках краткосрочных этапов стратегического периода. Эти цели носят, как правило, поддерживающий характер по отношению к основным долгосрочным стратегическим целям и характеризуют сроки завершения одного из этапов реализации основных целей.

Взаимосвязь между основными направлениями финансовой стратегии и стратегической целью организации

Направление общей финансовой стратегии	Основная стратегическая цель
I. Стратегия формирования финансовых ресурсов предприятия	максимизация роста чистого денежного потока предприятия
II. Стратегия распределения финансовых ресурсов предприятия	максимизация роста чистого денежного потока предприятия
III. Стратегия обеспечения финансовой безопасности предприятия	оптимизация структуры его капитала (соотношение собственного и заемного его видов).
IV. Стратегия повышения качества финансовой деятельности предприятия	формирование эффективной организационной структуры управления финансовой деятельностью

Сравнительный анализ целей финансовой и общекорпоративной стратегии

(<http://finis.rsue.ru/2007-3/Usenko.pdf>)



Цели финансовой стратегии	Цели общей экономической стратегии
1. Ускорение роста выручки	1. Увеличение доли рынка
2. Ускорение роста прибыли	2. Более высокий, безопасный рейтинг в отрасли
3. Увеличение дивидендов	3. Повышение качества продукции
4. Увеличение маржи	4. Более низкие затраты по сравнению с конкурентами
5. Рост рентабельности инвестиций	5. Более широкий или более привлекательный спектр выпускаемой продукции



Сравнительный анализ целей финансовой и общекорпоративной стратегии

Цели финансовой стратегии	Цели общей экономической стратегии
6. Усиление рейтинга облигаций и кредитного рейтинга	6. Улучшение репутации у потребителей
7. Увеличение потока денежных средств	7. Лучшее обслуживание клиентов, потребителей
8. Рост стоимости акций	8. Распознавание компании как лидера в технологии или инновациях продуктов
9. Распознавание компании как "Голубой фишки"	9. Увеличение возможности конкурировать на международных рынках
10. Более диверсифицированная база поступлений выручки	10. Расширение возможностей для роста
11. Стабильная прибыль в период спада	11. Увеличение заработной платы и прочих благ для сотрудников



Темы домашних заданий

- Стратегии операционной деятельности (на примере „„„)
- Стратегия ограниченного роста в деятельности ООО_____
- Стратегия ускоренного роста в деятельности ООО____,
- Стратегия сокращения в деятельности ООО_____
- Стратегия комбинирования в деятельности ООО_____
- Стратегия формирования финансовых ресурсов предприятия
- Стратегия распределения финансовых ресурсов на примере _____.
- Стратегия обеспечения финансовой безопасности на примере _____.
- Стратегия повышения качества управления финансовой деятельностью на примере _____.