

# Финансовая стратегия Компании

Москва  
Июнь, 2014

Пурусов А.В.

Для чего ? Постановка индикативных целевых задач.

**Для Чего нужна Финансовая стратегия ...**

**Для обеспечения финансовой стабильности**

- Хеджирование финансовых рисков
- Бездефицитность
- Ликвидность

**Для обеспечения оптимального финансового позиционирования**

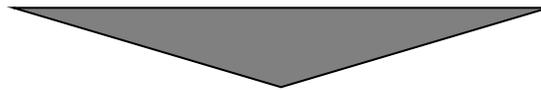
- Оптимизация расходов
- Налоговые отчисления
- Ограничения в виде предельных лимитов

**Для результативного выполнения инвестиционного плана**

- Приобретение ОС
- Проектные затраты

**Для выполнения задач Акционеров**

- Дивидендная политика
- Капитализация
- Прибыльность



Финансовая стратегия – не догма, это просто один из инструментов финансового управления

Финансовая стратегия . Ряд простых определений.

**Финансовая стратегия – это совокупность ЗАДАЧА – ПЛАН ее РЕАЛИЗАЦИИ - РЕЗУЛЬТАТ**

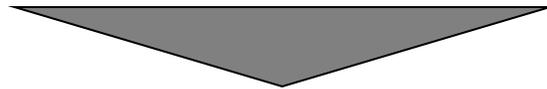
Финансовая стратегия без результата – это прожект

Финансовая стратегия без выполнимого плана реализации – это тоже прожект

А без определенной задачи – финансовой стратегии просто не существует

Залог успеха и искусство – это правильно сформулированный комплекс задач, причем априори выполнимых

План реализации – вопрос более технический , чем креативный и он уже появляется на этапе формулировки задач



Финансовая стратегия есть всегда – даже на интуитивном уровне. Просто она не всегда правильно формализована – не в полном объеме, не в нужных задачах.

Финансовая стратегия это процесс мышления, состоящий в определенном восприятии ситуации и выводов и действий.

## Финансовая стратегия . Пример 1 - Баланс.

**Баланс – это по сути сводный набор показателей финансовой деятельности . Ниже – просто не связанные примеры формулировки стратегических задач**

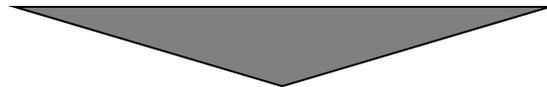
Собственный оборотный капитал Компании должен покрывать не менее 50% оборотных активов

Объем инвестиций не должен уменьшать покрытие собственным рабочим капиталом оборотных активов менее 30%

Дивидентная политика Компании заключается в изъятии дивидендов при поддержании нулевого уровня Собственного оборотного капитала

Остатки товаров не должны превышать 10% от всех оборотных активов

Объем внешнего заимствования не должен превышать 30% всех оборотных Активов



Каждая такая целевая стратегическая задача должна иметь комплекс конкретных подзадач – что и является планом ее реализации

**Стратегия внешних заимствований – это не цифра заимствований -управление процессом**

Для обеспечения бесперебойной ликвидности с учетом перекредитовок – объем свободного лимита должен превышать объем ссудной задолженности в 1,3 раза

Работа только с банками первой группы

Для минимизации рисков должно быть не менее 4 банков кредиторов, причем 1 – государственный, два – банки с иностранным капиталом и один банк – частный российский

С учетом сезонных колебаний по выручке – погашения и перекредитовки должны попадать на временные зоны максимальных доходов

Линии должны быть возобновляемые – чтобы можно было выбирать меньшие ставки

Работа только с wybranными банками – стабильно долгосрочная – привлечение новых банков – только по обоснованным причинам . Налаживание долгосрочных партнерских отношений

Кредит всегда имеет две стороны – банк и клиент – то есть это более отношения , чем технический процесс. Причем, к сожалению – в этих отношениях – ошибки не могут быть – последствия очень негативные. Неперекредитовался – попал в дефолт

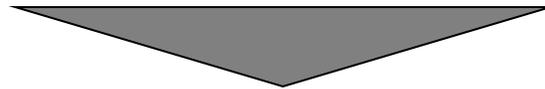
**Стратегия нормируемых остатков – оптимизация расходной части**

Остатки сырья и материалов – нормируются исходя из месячного запаса потребления

Запасы расходных материалов для оргтехники нормируются по следующим группам и соответствующим количеству...

Складские остатки готовой продукции нормируются, исходя из обеспечения недельного объема продаж по следующим ассортиментным группам...

Денежные остатки на счетах не должны превышать такого то объема. В случае превышения – погашение кредитных линий или размещение на депозитах.

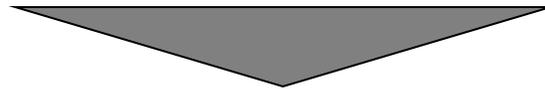


Нормируемые остатки – вещь специфичная для каждой компании.

**Стратегия бюджетных лимитов - разумная оптимизация**

Лимитирование фиксированных бюджетных статей ( канцтовары, мобильная связь, представительские расходы и прочее)

Стратегия расходной части – при факте запланированного прихода выручки и не превышения таких то кредитных объемов



Тоже специфическая вещь для каждой Компании – но в отличие от остатков с большим количеством универсальных шаблонов

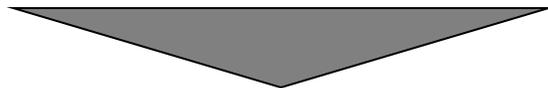
**Финансовая стратегия в продажах – это сочетание здравого смысла и объема выручки**

Рассрочка на условиях...

Страхование торговых операций...

Факторинг ...

Скидка в обмен на предоплату...



Под конкретный сегмент рынка , под конкретных покупателей

**Максимизация условий «для себя»**

Рассрочка на условиях...

Страхование рисков поставщиков...

Скидка в обмен на предоплату...



Под конкретный сегмент рынка , под конкретных поставщиков

## Финансовая стратегия – целевая потребность

---

**Финансовая стратегия – это больше внутренний инструмент финансового директора, чем стратегия внешнего убеждения коллег.**

Важен результат управления финансов и для большинства не финансовых руководителей и коллег – путь к нему малоинтересен – если это не затрагивает их интересы. Например – кредитное обеспечение – все равно сколько банков, сколько лимитов, какие сроки – главное – бесперебойное обеспечение ресурсами.

Финансовая стратегия выходит из фин службы тогда – когда это затрагивает интересы коллег и тогда приходится за ее внедрение бороться. Обоснованно и аргументированно. Причем «наружу» выходить только части этой стратегии. Например – страхование торговых операций для обеспечения рассрочки – надо с продавниками побороться – потому что – если это будет принято – у них прибавится работы – а они это естественно не хотят.

Проблемные зоны

Зоны потенциальных рисков

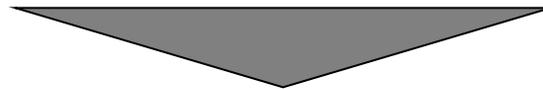
Потребности Компании и ее возможности

Формулировка задач – что хочется, чтобы все было ближе к хорошему, чем к плохому

Идеи реализации задач с уверенностью в реализации

План реализации

Реализация – как постоянный процесс



Финансовая стратегия – это по сути решение двух целевых проблем или задач – хеджирование рисков и оптимальное расходование