

УДК 336.717

## **Приоритетные направления разработки стратегического финансового плана на примере предприятий авиационной промышленности.**

Фурсова М.А., Старков А.А.

### **Аннотация**

Обосновывается необходимость разработки и внедрения предприятиями отечественной авиационной промышленности стратегических финансовых планов как базового вида в системе планов компании. Предложен механизм формирования стратегического финансового плана предприятия отечественной авиационной промышленности с целью повышения эффективности деятельности.

### **Ключевые слова**

Планирование, план, стратегия, финансы, ключевые показатели эффективности, бюджет.

Организация эффективного стратегического финансового планирования – суть успешного функционирования любого предприятия. Сегодня руководители наиболее успешных компаний видят залог своего успеха в осознании важности стратегического мышления. В частности, в работе финансового менеджера данная тенденция проявляется в формировании нового стиля работы «сверху – вниз»: от стратегии к тактике, т.е. от стратегического финансового плана к тактическому, а далее – к текущему плану или бюджету предприятия. В общем случае система финансовых планов предприятия в соответствии с его целями и задачами укладывается в следующую схему (Рис. 1).

Данное общее рассуждение еще сильнее должно проявлять себя по отношению к предприятиям авиационной промышленности, где очень длительны производственный и

инвестиционный циклы, кроме того, присутствует НИОКР и т.д. В целом с момента появления идеи до воплощения ее в жизнь в данной отрасли проходит несколько лет, поэтому следует четко осознавать рынок сбыта, ценовые характеристики, действия конкурентов и еще целый ряд факторов, чтобы предприятие могло полноценно функционировать на условиях прибыльности.

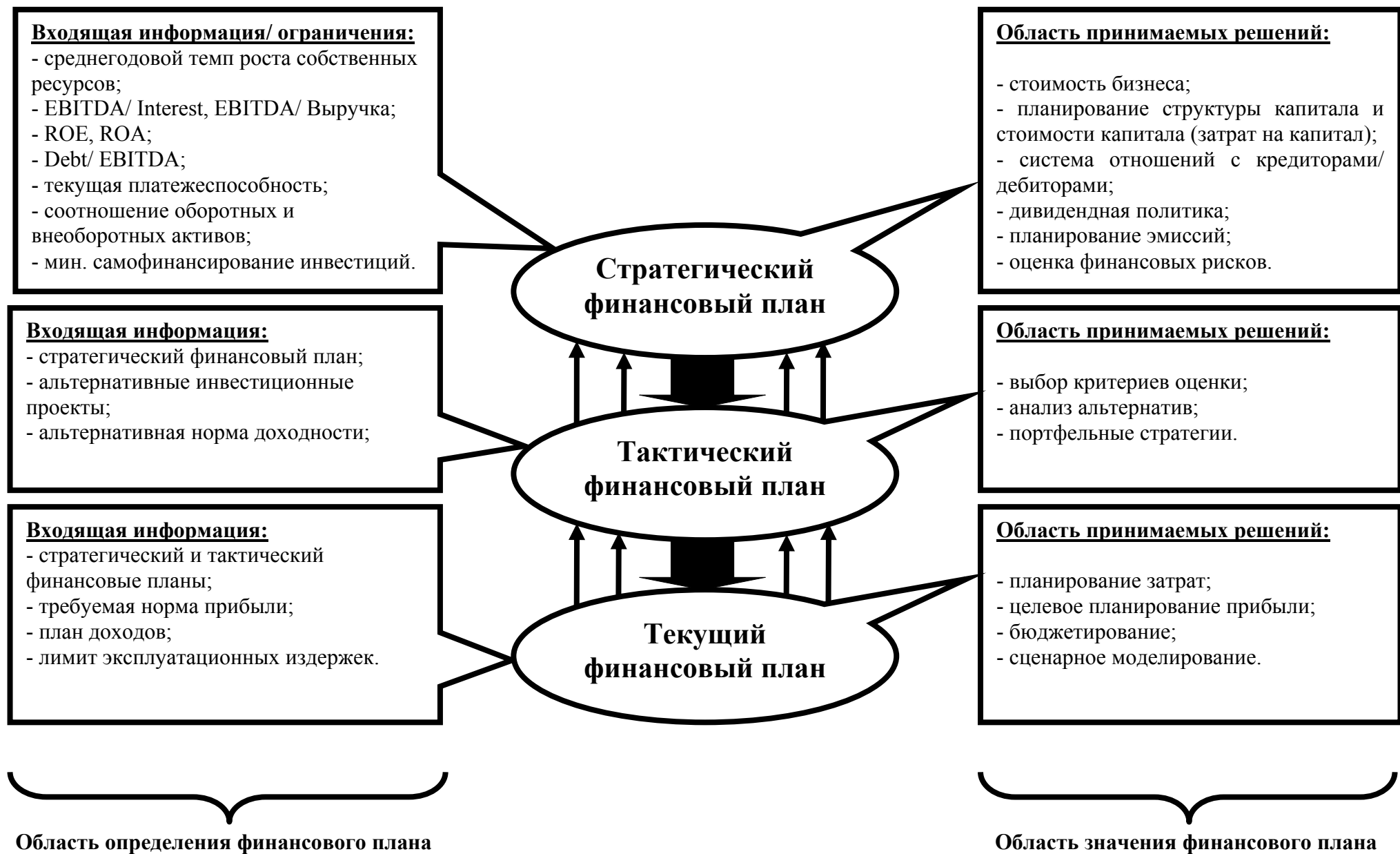


Рис. 1. Система финансовых планов компании, их область определения, значения и взаимное влияние

На сегодняшний день как никогда ранее назрела необходимость разработки и внедрения стратегических финансовых планов предприятий авиационной промышленности России, органично вписывающихся в систему финансовых планов предприятия, с одной стороны, и одновременно составляющих их фундамент, с другой.

В процессе формирования финансовой стратегии предприятия разработчики должны уделять пристальное внимание нескольким приоритетным направлениям, формирующим основу стратегического финансового плана. К данным приоритетным направлениям с точки зрения бизнеса относятся: оценка долгосрочных перспектив развития предприятия, прогноз развития, осознание цели, анализ сильных и слабых сторон компании, обобщение стратегических альтернатив, разработка критериев оптимизации, выбор оптимальной финансовой стратегии, планирование мероприятий.

Работа над перечисленными приоритетными направлениями подразумевает в общем случае формирование стратегического финансового плана. Механизм формирования последнего должен складываться исходя из стратегии, а также сформулированного комплекса операционных и инвестиционных мероприятий предприятия. Для того чтобы принять за основу стратегического финансового плана те или иные финансовые мероприятия, необходимо осуществить ряд последовательных этапных действий, которые и составляют механизм формирования экономически обоснованного стратегического финансового плана компании. Процесс стратегического финансового планирования должен включать в себя следующие последовательные действия (Рис. 2.):

1. Формирование главных намерений (миссия компании).
2. Видение.
3. Формирование собственниками компании целевых ориентиров и стратегии развития компании. Как правило, собственниками компании задаются целевые ориентиры, и озвучивается стратегия компании лишь в самом общем виде, задачей менеджмента в таком случае является ее «оцифровка».
4. Постановка стратегических целей финансовой деятельности компании. На данном этапе на основе общей стратегии компании формируется финансовая стратегия.
5. Выделение ключевых показателей эффективности финансовой стратегии компании, т.е. результатов, которых компания должна достичь в стратегическом периоде.
6. Декомпозиция ключевых показателей эффективности до базовых составляющих. Такие простейшие показатели будут считаться ключевыми показателями эффективности стратегического финансового плана второго уровня.

7. Расчет целевых значений показателей, исходя из запланированных ключевых показателей эффективности, и распределение ответственности за их достижение.

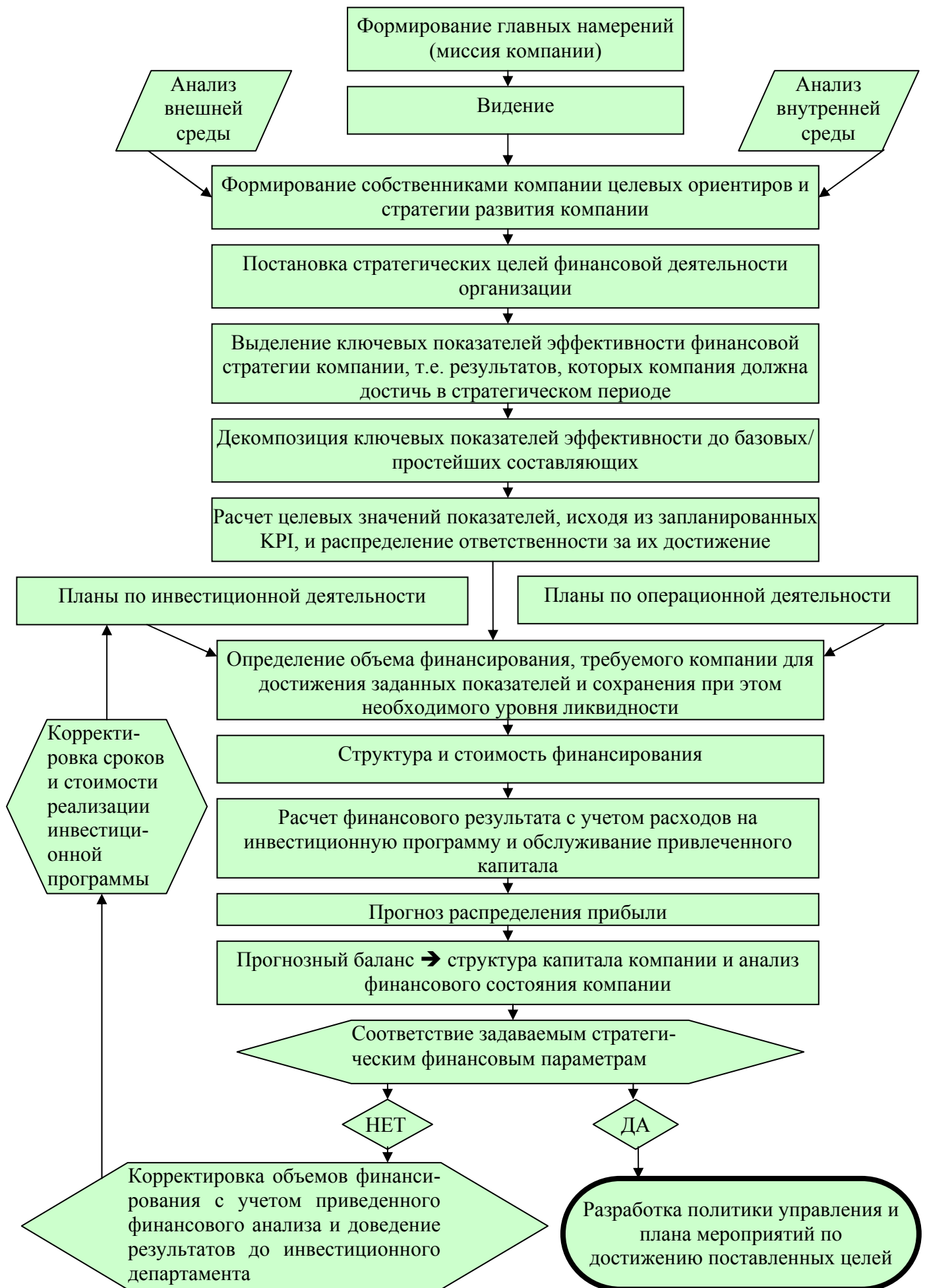


Рис. 2. Механизм формирования стратегического финансового плана компании

8. Определение объема финансирования, требуемого компании для достижения заданных показателей и сохранения при этом необходимого уровня ликвидности. Данный объем определяется исходя из потребностей на финансирование НИОКР, инвестиционной программы и чистой прибыли компании, отпущенной собственниками на ее развитие.

9. Структура и стоимость финансирования. На данном этапе формируется представление менеджмента компании о том, из каких источников будет сформирован требующийся объем финансирования, какова будет структура капитала компании с учетом минимизации его стоимости и принятия на себя определенного уровня риска.

10. Расчет финансового результата с учетом расходов на инвестиционную программу и обслуживание привлеченного капитала.

11. Прогноз распределения прибыли. На данном этапе определяющую роль приобретает дивидендная политика компании.

12. Прогнозный баланс, на его основе определение структуры капитала компании и анализ ее финансового состояния. Данный этап выявляет, насколько соответствуют запланированные показатели задаваемым стратегическим ориентирам собственников предприятия.

Если на данном этапе запланированные результаты работы компании соответствуют задаваемым стратегическим ориентирам собственников, либо очень близки к ним, то следует завершающий этап разработки стратегического финансового плана – разработка политики управления и плана мероприятий по достижению поставленных целей. В противном случае разработчики плана должны внести ряд корректив, которые позволят достигнуть задаваемых ориентиров.

13. Корректировка объемов финансирования с учетом приведенного финансового анализа и доведение результатов до инвестиционного департамента. На данном этапе в случае принятия на себя повышенных финансовых рисков, компании следует скорректировать свою инвестиционную программу в сторону уменьшения количества объектов.

14. Корректировка сроков и стоимости реализации инвестиционной программы. Предполагается дополнительная оптимизация инвестиционной программы компании с точки зрения уменьшения ее стоимости и оптимальному распределению сроков ее осуществления, что позволит более качественно управлять дебиторской и кредиторской задолженностями и избегать кассовых разрывов.

15. Разработка политики управления и плана мероприятий по достижению поставленных целей.

Следует еще раз отметить, что процесс стратегического управления финансовой деятельностью любого предприятия должен носить целевой характер, что подразумевает четкую постановку целей и способов ее достижения. Подобная определенность становится серьезным побудительным мотивом в процессе повышения эффективности финансовой деятельности компании, ее координации и контроля, а также основой принятия управленческих решений по всем основным направлениям финансового развития. Стратегические цели финансовой деятельности предприятия служат основой тактического финансового планирования, являются базой принятия всех стратегических управленческих решений, ориентиром стратегических преобразований финансовой деятельности и контроля над их реализацией.

Стратегическая цель финансовой деятельности компании – это сформулированный в формализованном виде набор параметров, описывающий финансовую позицию компании в стратегической перспективе, а также задающий вектор ее развития и позволяющий оценивать результативность мероприятий.

Многочисленные исследования успешных стратегий развития бизнеса последних лет (как теоретические, так и различных консалтинговых компаний и т.д.) приводят к следующим заключениям: 78% стоимости компании зависит от такого фактора, как рост бизнеса (т.е. от увеличения объемов продаж, расширения за счет открытия или покупки новых подразделений и т.д.), оставшиеся 22% стоимости бизнеса зависят от статических факторов, таких как рентабельность. Поэтому стратегическое финансовое планирование должно базироваться на показателях прибыльности двух видов: традиционных бухгалтерских, а также экономических, отражающих фундаментальную стоимость бизнеса с раскрытием тенденций и перспектив на будущее. Отметим, что эти две группы показателей интересуют, в первую очередь, акционеров и инвесторов предприятия, поскольку являют собой конечный результат деятельности. Менеджеров компании также будет интересовать и ряд других показателей, характеризующих структуру капитала, возможности дополнительного заимствования, ликвидность, соотношение долга и прибыли, долговую нагрузку и т.д.

Поэтому построение стратегического финансового плана предприятия будет сводиться к формированию динамической модели ряда показателей, конкретный набор которых будет зависеть от стратегических приоритетов конкретной компании.

Механизм формирования системы ограничений ключевых показателей эффективности должен включать в себя следующие последовательные действия:

- проведение финансового анализа состояния предприятия с расчетом коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности;



- оценка стоимости предприятия (рыночной, инвестиционной) с использованием доходного метода;
- проведение мониторинга производственных, инвестиционных и финансовых возможностей предприятий – потенциальных конкурентов;
- анализ ограничений, накладываемых акционерами, инвесторами, банковским сообществом, государством и т.д., и формулирование на их основе системы ограничений – основы разрабатываемого плана;
- выработка адекватной финансовой политики на основе финансового анализа, оценки стоимости предприятия, задаваемых ограничений;
- корректировка инвестиционного плана деятельности предприятия в зависимости от «попадания» в ограничения, накладываемые заинтересованными сторонами;
- обоснование принятых мер на основе соответствующих методов (чистого дисконтированного дохода, метода реальных опционов и т.д.).

Принятие отечественными предприятиями авиационной промышленности новой западной системы стратегического планирования, безусловно, сопряжено с рядом трудностей, начиная от инертности и неприятия персоналом новых веяний, и заканчивая теоретическими сложностями, возникающими в процессе разработки и моделирования практически на каждом его этапе. Вместе с тем, высшее руководство таких компаний должно предпринять все усилия к тому, чтобы внедрить стратегическое планирование в ближайшей перспективе, поскольку речь идет уже не просто о жесткой конкурентной борьбе, но и выживании большей части предприятий отечественной авиационной промышленности.

### **Выводы**

На основе проведенного авторами исследования сформулированы следующие выводы:

1. Анализ текущего положения и перспектив развития отечественной и зарубежной авиационных отраслей, а также ряда компаний других видов деятельности, демонстрирует необходимость разработки и внедрения новой культуры стратегического финансового планирования отечественными предприятиями с целью выработки правильных тактических решений и повышения эффективности деятельности.

2. Предлагается классификация финансовых планов предприятия, описываются их входящие и исходящие параметры, а также взаимное влияние. Обосновывается

приоритетность стратегического финансового плана перед тактическим и текущим планами, а также то, что он. является базой для составления планов более низкого уровня.

3. Предлагается детальный механизм формирования стратегического финансового плана предприятия, проанализированы основные его составляющие: выбор стратегической цели, разработка ключевых показателей эффективности и т.д. Высказывается мнение, что стратегическое финансовое планирование должно базироваться на показателях прибыльности двух видов - бухгалтерских и экономических.

### **Библиографический список**

1. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. Стр. 112.
2. Борисова А. Как управлять стоимостью компании. – Финансовый директор, №3 (45), 2006 г.
3. Мочалова Л.А. Концепция финансового планирования в корпорациях. - Источник: <http://www.dis.ru>.
4. Фомин П.А. Стратегическое финансовое планирование хозяйствующего субъекта. - Источник: [http://www.cis2000.ru/book\\_12/page4.shtml](http://www.cis2000.ru/book_12/page4.shtml).

### **Сведения об авторах**

Марина Александровна Фурсова. Аспирант Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова. [mari-starkova@yandex.ru](mailto:mari-starkova@yandex.ru); +7-903-668-15-77

Александр Александрович Старков. Аспирант Московского авиационного института (Государственного технического университета) (МАИ). [starkov87@ya.ru](mailto:starkov87@ya.ru); +7-926-130-36-47.