

# ИНСТРУМЕНТЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ

## Салагор Д.А.<sup>1</sup>, Мартынова Т.А.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Салагор Дарья Алексеевна – магистр;

<sup>2</sup>Мартынова Татьяна Алексеевна – кандидат экономических наук, доцент,

кафедра финансов и кредита, инженерно-экономический факультет,

Сибирский государственный университет науки и технологий им. академика М.Ф. Решетнева,  
г. Красноярск

**Аннотация:** в статье приведены различные инструменты разработки и реализации финансовой стратегии, рассмотрены достоинства и недостатки предлагаемых стратегий, сделан выбор в пользу одного из предложенных инструментов, с точки зрения его эффективности.

**Ключевые слова:** инструменты финансовой стратегии, методология бюджетирования, ключевые показатели деятельности (KPI), система оперативного контроллинга, система сбалансированных показателей.

В условиях конкурентной среды способность предприятий развивать, сохранять и активно использовать нематериальные активы стала предпосылкой успеха.

Нематериальные активы являются основным источником конкурентного преимущества и создают более 75% рыночной стоимости предприятия.

Поэтому в управлении предприятием происходит сдвиг от управления материальными активами к управлению стратегиями, которые основываются на использовании нематериальных активов. На фоне бурно развивающихся технологий, усиливающейся конкуренции, меняющегося законодательства формирование и реализация стратегии должны стать постоянными процессами, в которых задействованы все сотрудники предприятия. Современному предприятию нужен подход для широкого распространения стратегии, что позволит решать поставленные задачи и установить обратную связь для получения информации о достигнутых результатах.

Предприятиям необходимы инструменты, с помощью которых можно разработать и реализовать стратегию. Не имея соответствующего подхода, предприятие сталкивается с серьезными трудностями.

Для управления предприятием, оценки реализации стратегии предприятия использовали различные системы показателей. Руководители определяют наиболее эффективные направления развития, осуществляют перераспределение ресурсов с целью достижения финансовых результатов, повышающих ценность бизнеса. Сегодня большинство систем показателей базируются на бухгалтерских документах, годовом бюджете и оперативном плане предприятия. Традиционные системы, по которым принимаются решения, обладают значительным недостатком: они не связаны со стратегией. Успех предприятия зависит от параметров, которые трудно измерить при помощи финансовых показателей, например: лояльность клиентов, уровень квалификации и мотивации сотрудников, корпоративная культура и т.д. [1].

Для разработки финансовой стратегии можно использовать различные инструменты, так сказать смотреть с разных точек зрения, учитывая то, какую цель мы преследуем и какой результат в итоге хотим получить.

После изучения различной литературы к инструментам разработки и реализации финансовой стратегии можно отнести:

- Бюджетирование - это часть системы контроллинга, охватывающая финансово-экономические показатели на среднесрочном горизонте деятельности предприятия. Методология бюджетирования предусматривает выделение центров финансовой ответственности (ЦФО), с каждым из которых связаны определенные финансово-экономические показатели. Каждый ЦФО планирует свою деятельность на основе бюджета установленной формы и отчитывается о выполнении заданных показателей [2].

Таблица 1. Подходы к определению бюджетирования

Авторы	Определение процесса бюджетирования
Бурмистров Г. [5]	Планирование будущей деятельности предприятия и подготовки управленческих решений на основе анализа отклонений фактических показателей от плановых
Кляшторная О.А. [8]	Прогнозирование будущих финансовых показателей, денежных потоков, потребности в финансовых средствах, базирующееся на модели функционирования предприятия, с целью формирования планов и бюджетов различного

	уровня
Крючков А. [9]	Объединение технологий планирования, призванных регламентировать деятельность предприятия на ближайший период
Павлова Л.Н. [10]	Самостоятельное направление в деятельности любого предприятия, позволяющее выбрать, организовать и проконтролировать выполнение определённых направлений (сценариев) денежного оборота (с привязкой конкретных финансовых показателей к ожидаемым результатам)

Горизонт планирования на основе бюджетов составляет, как правило, один год.

В целом система бюджетирования предприятия обеспечивает прозрачность формирования финансовых результатов и возможность превентивных действий в случае выявления неблагоприятных тенденций. Как и в случае с ракетой, система управления должна заблаговременно предупредить о наличии отклонений от цели и инициировать выработку соответствующих решений.

Актуальность бюджетирования обуславливается тем, что для компаний существует острая проблема рационализации внутренних финансовых потоков, а также сложность в достижении устойчивого положения на рынке. Сочетание бюджетирования с реализацией стратегических целей позволяет решить данную проблему.

Таким образом, система бюджетирования предприятия представляет собой технологию управления финансовыми потоками предприятия на всех уровнях, обеспечивающую достижение его стратегических целей с помощью бюджетов на основе сбалансированных финансовых показателей. Целью внедрения системы бюджетирования является повышение эффективности деятельности предприятия.

- Ключевые показатели деятельности (KPI) – это связанные с целями компании персонализированные целевые показатели, установленные для конкретных сотрудников. В литературе по управлению встречаются и более общие определения, трактующие KPI как всеобъемлющую систему оценки, обеспечивающую достижение стратегических и оперативных целей компании. Однако такие определения не позволяют установить специфику данного понятия и выявить отличия от смежных с ним управленических подсистем. Под системой KPI понимается система финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели (или ожидаемому результату). На практике концепция KPI тесно связана с мотивацией персонала, поскольку на основе системы показателей KPI обычно строится система мотивации и стимулирования сотрудников компании.

Внедрение системы KPI предоставляет компании возможность:

- 1) контролировать процесс реализации стратегических целей;
- 2) находить узкие места в бизнес-процессах компании;
- 3) назначать ответственных, оценивать их работу и вознаграждать по результатам;
- 4) отслеживать уровень реализации тактических задач.

- Система оперативного контроллинга. Оперативный, то есть «нестратегический», контролинг фокусируется на показателях тех или иных процессов и функциональных областей. Так концепция контроллинга может применяться для управления качеством, для контроля показателей обслуживания клиентов, управления процессами обучения персонала и во многих других областях [3].

- Система сбалансированных показателей – это система стратегического управления и оценки её эффективности, которая переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок. Базовая предпосылка, лежащая в основе ССП, заключается в том, что финансовые показатели были и остаются важными, но они должны быть дополнены другими показателями, прогнозирующими будущий финансовый успех [4].

Общим для этих инструментов является то, что все они относятся к методам целевого управления, то есть управленическим подходам, основанным на формализации целей и показателей, планировании и контроле достижения поставленных целей. Каждый из инструментов хорош в применении, но стоит отметить что особый интерес представляет система сбалансированных показателей , так как в ней заключено все выше перечисленное а также отражена взаимозависимость главных направлений концепции BSC .

Недостатком являются такие факторы, как трудоемкость разработки сбалансированной системы показателей и отсутствие недорогих и эффективных программных продуктов, тоже осложняют практическую реализацию BSC.

В связи с вышеперечисленным автор считает, что на сегодняшний день наиболее эффективным инструментом стратегического управления является система сбалансированных показателей - ССП (Blanced Scorecard - BSC), во главе разработки которой стояли Роберт Каплан, профессор Harvard Business School, и Дэвид Нортон, основатель и президент компании "Balanced Scorecard Collaborative". При этом примеров успешного применения сбалансированной системы показателей на практике пока не так много, поскольку при внедрении BSC компании сталкиваются с рядом проблем. Наиболее серьезные из них чаще всего связаны с неправильной трактовкой методологии или организационных моментов.

#### ***Список литературы***

1. *Бланк И.А.* Финансовая стратегия предприятия. Киев: Ника-Центр, 2004. Бобков Н.В.
2. Управление формированием финансовой стратегии развития корпорации. // Вестник университета (ГУУ), 2013. № 12. С. 138-141.
3. *Каплан Р., Нортон Д.* Организация, ориентированная на стратегию. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2014.
4. *Неудачин В.В.* Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование. М.: ИД «Дело» РАНХиГС, 2013. 168 с.