

## ТЕМА 1. ОСНОВЫ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

1. СОДЕРЖАНИЕ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ
2. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ
3. ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА
4. ВЗАИМОСВЯЗЬ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ С ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКОЙ ГОСУДАРСТВА (САМ. ИЗУЧЕНИЕ)

### 1.СОДЕРЖАНИЕ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

*Финансовая политика организации* – это целенаправленное формирование и использование финансовых ресурсов для реализации предприятием стратегических и тактических задач, установленных учредительными документами (уставом).

Особенности финансовой политики:

1. охватывает три стороны деятельности предприятия (основную, инвестиционную и финансовую);
2. формирование финансовой политики определяется тенденциями развития как товарного, так и финансового рынка.

Качество финансовой политики зависит от:

1. организации финансового менеджмента;
2. уровня квалификации финансовых менеджеров;
3. качества информационного обеспечения;
4. степени внедрения управленческого учета;
5. используемых стандартных программ.

Содержание финансовой политики включает следующие приоритетные звенья:

- 1) разработку оптимальной концепции управления денежными и финансовыми потоками;
- 2) определение основных направлений использования финансовых ресурсов на текущий период и ближайшую перспективу;
- 3) определение практических действий, направленных на достижение поставленных целей (финансовый анализ и контроль, бюджетирование

расходов и доходов, оценка эффективности инвестиционных проектов и т.д.).

*Основные цели* финансовой политики предприятия:

- 1) максимизация прибыли;
- 2) оптимизация структуры и стоимости капитала предприятия;
- 3) обеспечение финансовой устойчивости, деловой и рыночной активности, а также инвестиционной привлекательности предприятия;
- 4) повышение уровня капитализации компании;
- 5) повышение конкурентоспособности и усиление позиций компании на рынке;
- 6) достижение информационной прозрачности финансово-экономического состояния предприятия для собственников (участников, учредителей), инвесторов, кредиторов;
- 7) создание эффективного механизма управления финансами предприятия на основе диагностики финансового состояния и прогнозирования, выбора стратегических целей деятельности компании, адекватных рыночным условиям, и поиска путей их достижения.

Выбор того или иного варианта финансовой политики предприятия зависит от множества внутренних и внешних факторов.

*Внутренние факторы* организационно-правовая форма предприятия, отраслевая принадлежность и вид деятельности, масштабы деятельности, наличие автоматизированных информационных систем, организационная структура управления, степень развития финансового менеджмента на предприятии. *К внешним факторам* относятся макроэкономическая ситуация, конъюнктура рынков, степень либерализации законодательства и др.

Финансовую политику предприятия определяют ее собственники. Исполнителями этой политики являются финансовые службы, производственные структуры, отдельные подразделения и работники предприятия.

По направлению действия финансовая политика предприятия подразделяется на внутреннюю и внешнюю. *Внутренняя финансовая политика* предприятия направлена на оптимизацию финансовых отношений и процессов,

происходящих внутри предприятия. *Внешняя финансовая политика* предприятия направлена на оптимальное использование возможностей различных сегментов национального и международного финансовых рынков для развития предприятия.

В зависимости от временного горизонта и целей следует различать долгосрочную и краткосрочную финансовую политику предприятия.

*Долгосрочная финансовая политика* предприятия — это система долгосрочных целевых установок и способов развития финансов предприятия для достижения ее долгосрочных целей (инвестиционная и дивидендная политика). Такая политика направлена на всесторонний поиск источников финансового обеспечения ее развития, достижение высокого финансового потенциала, обеспечивающего долгосрочную финансовую устойчивость предприятия.

*Краткосрочная финансовая политика* предприятия — это система краткосрочных целевых установок и способов развития финансов предприятия (ценовая политика, политика управления текущими издержками, учетная политика, налоговая политика, политика управления оборотными активами, политика управления кредиторской задолженностью). Она направлена на решение наиболее острых текущих финансовых проблем, позволяющее улучшить финансовое состояние предприятия и повысить ее финансовую устойчивость в короткие сроки.

*Разработать финансовую политику* — это значит определить задачи, объединенные в мероприятия, которые предприятие должно решать в процессе управления финансами.

## 2. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Стратегия и тактика являются составными элементами финансовой политики предприятия.

*Финансовая стратегия* — это совокупность ключевых целей и основных способов их достижения; это долговременный курс финансовой политики, рассчитанный на перспективу и предполагающий решение крупномасштабных задач развития предприятия.

Стратегия предполагает выбор альтернативных путей развития предприятия. При этом используют прогнозы, опыт и интуицию специалистов-менеджеров,

аналитиков и экспертов для оптимизации финансовых ресурсов, обеспечивающих достижение поставленных целей.

Важнейшие направления разработки финансовой стратегии:

- 1) анализ и оценка финансово-экономического состояния;
- 2) разработка учетной, налоговой, кредитной, ценовой, дивидендной и инвестиционной политики;
- 3) финансовое планирование;
- 4) управление основным и оборотным капиталом;
- 5) финансовая логистика (управление закупками)
- 6) оценка достижений компании и его рыночной стоимости.

Составная часть финансовой стратегии – перспективное финансовое планирование, ориентированное на достижение основных параметров деятельности компании: объем и издержки продаж; прибыль и рентабельность; финансовая устойчивость; платежеспособность и т.д.

*Финансовая тактика* – направлена на решение более частных задач конкретного этапа развития предприятия путем перераспределения денежных ресурсов между видами расходов; своевременного изменения способов организации финансовых связей.

Финансовая стратегия отличается относительной стабильностью, а финансовая тактика – гибкостью, что вызывается изменениями рыночной конъюнктуры (спроса и предложения на ресурсы, товары, услуги и капитал).

С финансовой тактикой связано понятие «финансовая гибкость», что позволяет определить способность предприятия оперативно привлекать необходимый объем финансовых ресурсов, предварительно оценив их состав и структуру. Для подобной оценки используют коэффициент самофинансирования предприятия:

$$K_{сфр} = \Delta C\Phi P / \Delta \Phi P$$

Где:  $\Delta C\Phi P$  – объем прироста собственных финансовых ресурсов в рассматриваемом периоде;  $\Delta \Phi P$  – общий объем прироста финансовых ресурсов за счет всех источников в рассматриваемом периоде.

### 3. ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Любая организация (предприятие) в процессе развития проходит определенные стадии роста на протяжении своего жизненного цикла:

1. рост организации (предприятия) за счет создания;
2. рост за счет директивного управления;
3. рост за счет делегирования полномочий;
4. рост за счет координации.

Переход от одной стадии к другой сопровождается более или менее ярко выраженным кризисным процессом. И поэтому на определенных стадиях жизненного цикла требуются различные виды антикризисного управления, в том числе и в области управления финансами.

Модель жизненного цикла организации (предприятия) и кризисный процесс



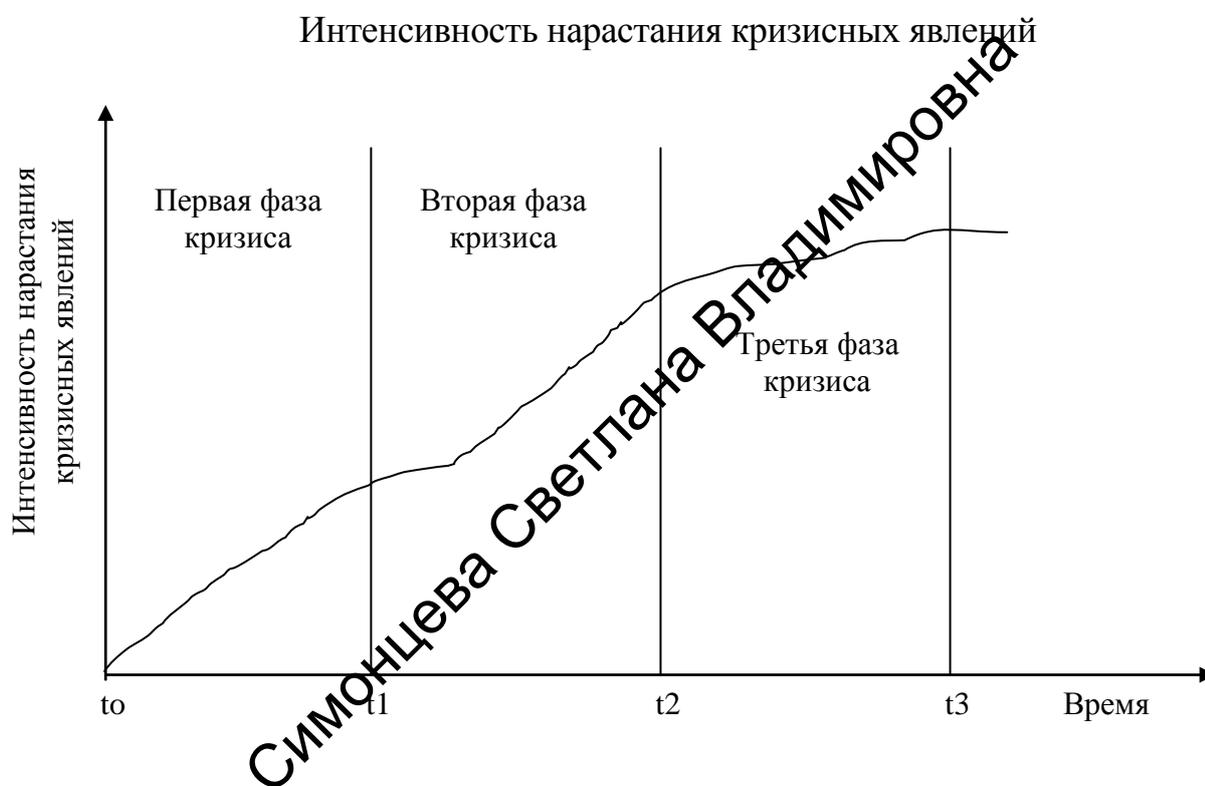
На первом этапе возникает кризис лидерства (несколько учредителей), разрешить который можно путем делегирования полномочий. На втором этапе возникает кризис автономии, что требует совершенствования управления. Рост за счет делегирования полномочий ведет к кризису контроля, что предполагает четкое разграничение полномочий. Кризис бюрократизма на четвертом этапе предполагает необходимость формирования оптимального денежного потока с целью координации деятельности.

Способ выхода из кризиса и соответственно формирование финансовой стратегии предприятия на конкретном временном этапе зависит от того, в какой фазе кризиса находится предприятие.

*Кризис* – это дефицит денежных средств для поддержания текущих – хозяйственной и финансовой - потребностей в оборотных средствах.

Фазы кризиса:

1. снижение рентабельности и объемов прибыли;
2. убыточность производства;
3. истощение или отсутствие резервных фондов;
4. неплатежеспособность.



$t_0, t_1$  – первая фаза кризиса: ухудшение финансового положения, сокращение источников и резервов развития; область стратегических решений по предотвращению кризисного состояния (пересмотр стратегии) и тактических решений (снижение издержек, повышение производительности)

$t_1, t_2$  – вторая фаза кризиса: уменьшаются резервные фонды предприятия; область чрезвычайных тактических решений по недопущению кризисного состояния, реструктуризация; если отсутствуют резервные фонды – сразу наступает третья фаза

t2, t3 – третья фаза кризиса: отсутствие резервных фондов; область технических решений по выходу из кризисного состояния поиск средств на проведение реструктуризации

t3 –отсутствие средств для сокращенного воспроизводства, для оплаты предыдущих обязательств; угроза банкротства

### Экономическая сущность кризиса

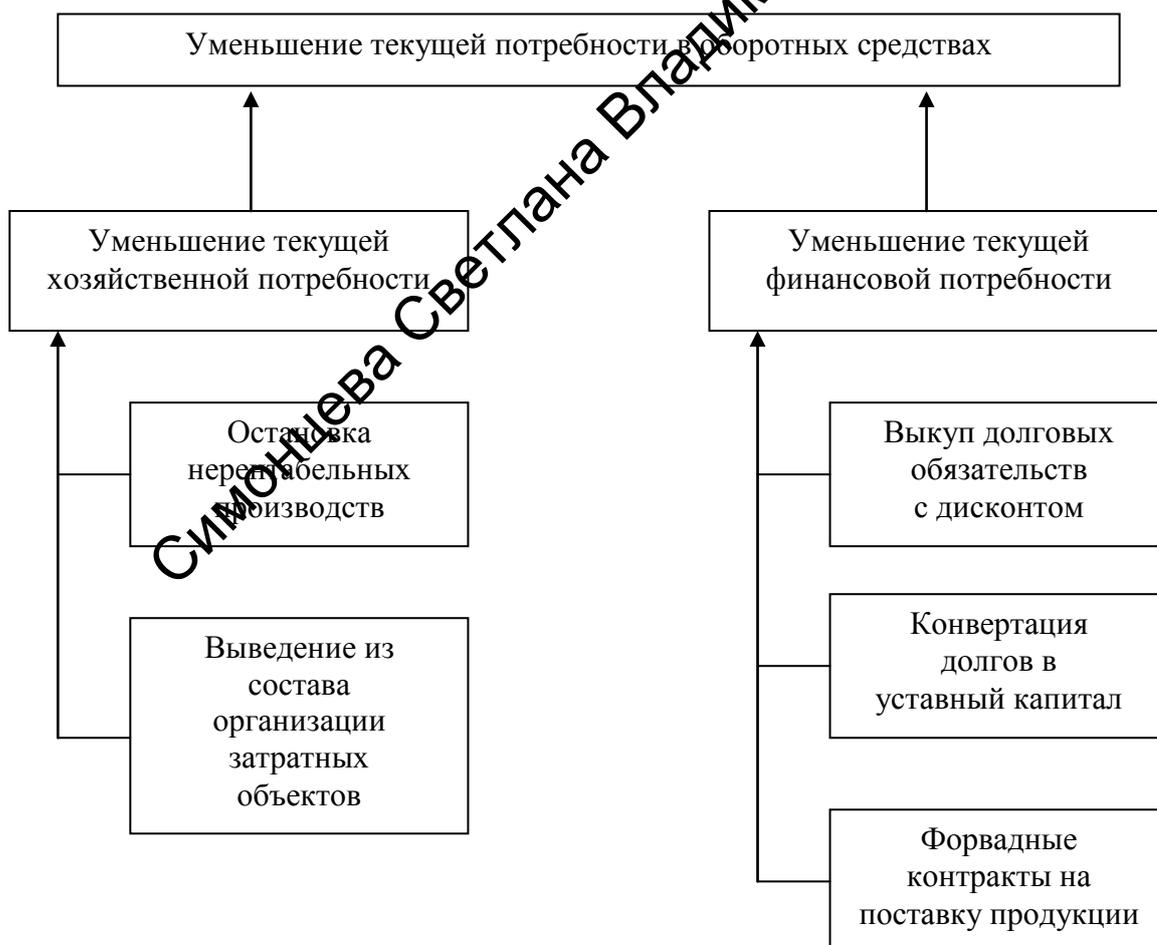


Решение задач по выходу предприятия из кризиса осуществляется по двум направлениям:

## 1. увеличение денежных поступлений

Способ увеличения денежных средств	Характеристика способа
1. Продажа краткосрочных финансовых вложений	Простой способ. Продажа осуществляется по любой возможной цене
2. Продажа дебиторской задолженности	Осуществляется по любой возможной цене
3. Продажа запасов готовой продукции	Предполагается продажа с убытками
4. Продажа избыточных производственных запасов	Рассматриваются короткие промежутки времени, возможны потери в цене
5. Продажа инвестиций (деинвестирование)	Останавливаются ведущиеся инвестиционные проекты с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования. Решение о деинвестировании принимается с учетом сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал
6. Продажа нерентабельных производств и объектов непромышленной сферы	В первую очередь подлежат продаже объекты непромышленной сферы и вспомогательные производства. Продажа объектов основного производства нежелательна и допустима в качестве крайней меры

## 2. уменьшение текущей потребности в оборотных средствах



#### 4.ВЗАИМОСВЯЗЬ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКОЙ ГОСУДАРСТВА (САМ. ИЗУЧЕНИЕ)

Финансовая устойчивость предприятия зависит не только от эффективности управления финансами на микроуровне. Она во многом определяется макроэкономической сбалансированностью: профицитом бюджета, снижением государственного долга, твердостью национальной валюты, сочетанием экономических интересов государства и всех членов общества. От приоритетов государственной финансовой политики, ее обоснованности и реальности в значительной степени зависит финансовая политика предприятия .

В дореформенный период в России финансовая политика предприятия не могла существенно повлиять на результаты ее хозяйственной деятельности. Финансовая самостоятельность хозяйствующего субъекта нередко была настолько мала, что основой финансового успеха компании являлись факторы, непосредственно не связанные с его производственной деятельностью.

При переходе к рынку предприятия обрели значительную автономность и самостоятельность. Однако их деятельность по-прежнему во многом определяется государственной финансовой политикой. Финансовая политика предприятия меняется под влиянием изменений финансовой политики, проводимой федеральными, республиканскими (областными, краевыми) и местными органами управления.

Государственная финансовая политика *оказывает влияние* на финансовую политику предприятий *через* законодательное и нормативное регулирование, а также через бюджетную, банковскую, налоговую политику.

Так, например, снижение налогового бремени в 2004 г. за счет отмены налога с продаж и снижения налога на добавленную стоимость на 2% (с 20 до 18%) увеличивает оставшиеся в распоряжении предприятий финансовые ресурсы и обеспечивает рост ВВП на 0,3%.

Финансовый директор должен не только фиксировать изменения в государственной финансовой политике, но и осуществлять их мониторинг. Успех финансовой политики компании в краткосрочном и долгосрочном периодах во многом зависит от своевременности фиксации изменений в государственной

финансовой политики, правильности интерпретации этих изменений и учете их в финансовой политике предприятия.

СИМОНЦЕВА Светлана Владимировна