Финансовые стратегии, которые зависят от степени зрелости бизнеса:

1)Стадия роста - стратегия «роста».

а)Доходы и расходы.Главная задача компании на этой стадии - наращивать объём продаж, клиентскую базу и расширять ассортимент продукции. Однако ряд предприятий совершает ошибки в погоне за этими показателями.

Компании дают клиентам значительные скидки и выставляют цены ниже, чем у конкурентов. Из-за этого выручка растёт медленнее, чем объём продаж. Кроме того, большие скидки снижают валовую прибыль и рентабельность по ней. Коммерческие и маркетинговые расходы растут быстрее, чем выручка. Это приводит к тому, что операционная прибыль по выручке и рентабельность по ней уменьшаются.

Руководители отделов уделяют мало внимания оптимизации бизнес-процессов и их регламентации, определению обязанностей сотрудников, так как больше фокусируются на росте продаж. Это приводит к увеличению брака в производстве, проблемам с доставкой, неоправданному росту персонала и его зарплат. Из-за этого также снижается операционная прибыль и рентабельность по ней. При росте компании может возникнуть ситуация, когда продажи растут, а валовая и операционная прибыли - падают, снижается их рентабельность. Поэтому руководству надо контролировать и поддерживать положительные значения валовой и операционной прибыли и рентабельности по ним.

б)Денежный поток. Положительный операционный денежный поток - это целевой показатель финансового результата на стадии роста. Для его достижения, компании необходимо увеличить поступления от продаж и избежать ряда ошибок. Например, таких: предоставление клиентам больших отсрочек по платежам ради самого факта продажи; рост товарных запасов, опережающий продажи; регулярные закупки товара по предоплате при значительной отсрочке платежей для покупателей.

Все эти действия увеличивают объём продаж, но не способствуют росту операционного денежного потока. Получается, что бизнес не генерирует денежный поток, а поглощает его: чем больше продажи, тем меньше операционный денежный поток. Порой он становится отрицательным, тогда для обеспечения роста продаж потребуется внешнее финансировании, что значительно увеличивает риски бизнеса.

**Итак, в**о время роста бизнеса усилия топ-менеджеров должны быть направлены на рост: объёмов продаж; выручки; положительного операционного денежного потока; операционной прибыли. При этом должны быть под контролем: темп роста выручки, валовой и операционной прибылей по отношению к темпу роста продаж; рентабельность по валовой и операционной прибыли.

**2)Стадия развития - стратегия «эффективности».**

Стадия роста заканчивается, когда внешние ограничения рынка и несовершенные внутренние процессы снижают управляемость бизнеса и ограничивают рост компании. Чтобы увеличить финансовый результат, топ-менеджмент должен фокусироваться на внутренней оптимизации, стараясь сохранить долю на рынке и объем продаж. Важно сбалансировать усилия между улучшением бизнес-процессов и поддержанием уровня продаж.

а)Доходы и расходы. На стадии развития компания уже имеет большую клиентскую базу, собственную долю рынка, положительную репутацию и  относительно известный бренд. Это позволяет компании обоснованно повышать отпускные и снижать закупочные цены, что помогает увеличивать валовую прибыль и ее рентабельность. В свою очередь, чтобы добиться роста операционной прибыли и увеличения рентабельности по ней, предприятие стремится: оптимизировать процессы; сократить расходы; повысить производительность и степень автоматизации труда; связать зарплаты с результатом работы.

б)Денежный поток. На стадии развития компания стремится нарастить операционный денежный поток. Для решения этой задачи необходимо улучшать бизнес-модель: оптимизировать складские запасы; совершенствовать расчеты с покупателями и поставщиками для сокращения финансового цикла; рационализировать операционные расходы; инвестировать в материальные и нематериальные активы для обеспечения развития компании.

В  это время фокус внимания руководителя должен смещается с **операционного на свободный** денежный поток. Именно этот показатель становится показателем финансового результата компании и показателем оценки работы топ-менеджеров.

**Итак, при стратегии развития - стратегия «эффективности», у**силия топ-менеджеров прежде всего должны быть сосредоточены на внутренних изменениях, которые повышают экономическую эффективность бизнеса. При этом возможно снижение темпов роста продаж и даже падение их объёмов. Поэтому руководители должны следить за ростом: рентабельности по валовой и операционной прибыли; рентабельности по операционному денежному потоку; операционной прибыли и операционного денежного потока; объёма продаж.

Показатели почти те же, что и на предыдущей стадии. Разница в том, что на стадии роста компании должны отслеживать рост абсолютных показателей при контролируемой рентабельности, а на стадии развития -фокусироваться именно на повышении рентабельности.

**3)Стадия роста и развития - стратегия «успеха».** Только после стадии роста и развития компания может переходить к стратегии «успеха». По сути, это одновременная реализация стратегии роста и стратегии эффективности, то есть компания и растёт, и повышает свою экономическую эффективность. Основным показателем финансового результата становится свободный денежный поток.

а)Доходы и расходы. Финансовая стратегия на этой стадии выражается одновременно в росте выручки, валовой, операционной прибыли и повышении рентабельности по валовой и операционной прибыли.

б)Денежный поток.Операционный поток компании растёт, как и его рентабельность. При этом значительная его часть инвестируется для обеспечения роста и развития компании, масштабирования бизнеса. Компания стремится получить большой объём положительного свободного денежного потока[38].

**Итак, п**ри стратегии успеха усилия топ-менеджеров прежде всего должны быть направлены на увеличение свободного денежного потока. При этом руководители контролируют: свободный денежный поток; операционный денежный поток; инвестиционный денежный поток; операционной прибыль и  OIBDA (операционная прибыль без учёта амортизации); рентабельности по валовой и операционной прибыли.

Разработка финансовой деятельности выполнятся в соответствии с четкой схемой, которая определяет действия компании по всем направлениям движения денежных средств. Их можно разделить на три группы: формирование фондов компании и расчет финансирования (расчет общего бюджета организации, создание антикризисного фонда и т. д.); распределение прибыли и оборотного капитала (оптимизация основных и оборотных денежных средств, капитализация, формирование фонда оплаты труда, премий и дополнительных выплат, расчеты с контрагентами и т. д.); учет дополнительных источников расходов и доходов (кредиторская задолженность, перечисление налоговых взносов, инвестиции, покупка ценных бумаг и акций, прочие отчисления, например благотворительные взносы и т. п.).

В зависимости от конкретного типа бизнеса и поставленных задач формируется собственный вариант структуры финансовой политики предприятия, который необходимо учитывать при дальнейшей разработке и внедрении финансовой стратегии компании.

Финансовая стратегия компании разрабатывается с учетом следующих общих экономических принципов, которые позволяют контролировать ведение бизнеса и корректно распределять ресурсы для развития:

-анализ текущих дел и планирование финансовой деятельности на перспективу, расчет плановых экономических показателей;

- определение источников финансирования, составление антикризисных планов; разработка стратегии поведения на рынке;

- расчет затрат на поддержание функционирования предприятия с учетом амортизации;

-планирование бюджета на взаимодействие с контрагентами;

- контроль финансовой деятельности подразделений и компании в целом;

-создание резервного фонда и учет возможных дополнительных расходов.

Таким образом, главный принцип разработки денежной политики компании заключается в поддержании ее жизнедеятельности и увеличении чистой прибыли, а также в создании схемы реагирования на внезапные изменения внешней или внутренней среды.