



Конференция «Аудит эффективности стратегии бизнеса».

Корпоративной, деловой, функциональной. В соответствии со стандартом «Система стратегического управления «SSM4»».



Серов Михаил Алексеевич
Президент Ассоциации
специалистов по
стратегическому
управлению
E-mail: ms@strategs.ru

Аудит финансовой стратегии

16 марта 2022

Начало в 12-00

Определение термина «Финансовая стратегия организации»

Финансовая стратегия – это модель действий финансовой службы, директоров и акционеров по обеспечению организации, группы компаний, бизнеса собственным и заёмным капиталом при его оптимальной стоимости и умеренных рисках привлечения с одной стороны. И размещения/инвестирования/использования капитала в наиболее доходных и умеренно рискованных направлениях бизнеса с другой стороны.

Финансовая стратегия должна формулировать основные параметры финансирования предприятия для достижения целей, определенных в корпоративной стратегии.

Аудит финансовой стратегии, количественный (структурный) и качественный, проводится по 4-м этапам её разработки:

Аудит финансовой стратегии

| | Количественный аудит, баллы (max 10) | Качественный аудит, баллы (max 10) |
|--|--------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Стратегический финансовый анализ | 6 | 3,9 |
| ▪ Оценка достоверности исходных данных | 8 | 5 |
| ▪ Проработка контекста: финансовый анализ, расчёт 100 финансовых показателей | 6 | 6 |
| ▪ Расчёт показателя ROCE в динамике за прошлый период | 7 | 4 |
| ▪ Расчёт показателя WACC в динамике за прошлый период | 8 | 3 |
| ▪ Определение параметров финансового стратегии (разработка) | 4 | 4 |
| ▪ Оценка трендов | 6 | 3 |
| ▪ Прогноз на 3-5 8 лет | 3 | 2 |
| 2. Разработка и выбор финансовой стратегии | 4 | 3 |
| 3. Реализация финансовой стратегии | 5 | 4 |
| 4. Контроль реализации и корректировки | 7 | 5 |

Оценка достоверности исходных данных

Принцип существенности IAS 1. Требования к точности учёта

Уровень существенности — это предельное значение искажения финансовой отчетности, начиная с которого руководители организации с большей долей вероятности не смогут сделать правильные выводы и принимать правильные решения на ее основе.

Уровень существенности рассчитывается за 1 год и равен среднему арифметическому от значений базовых показателей, которые используются в расчетах уровня существенности

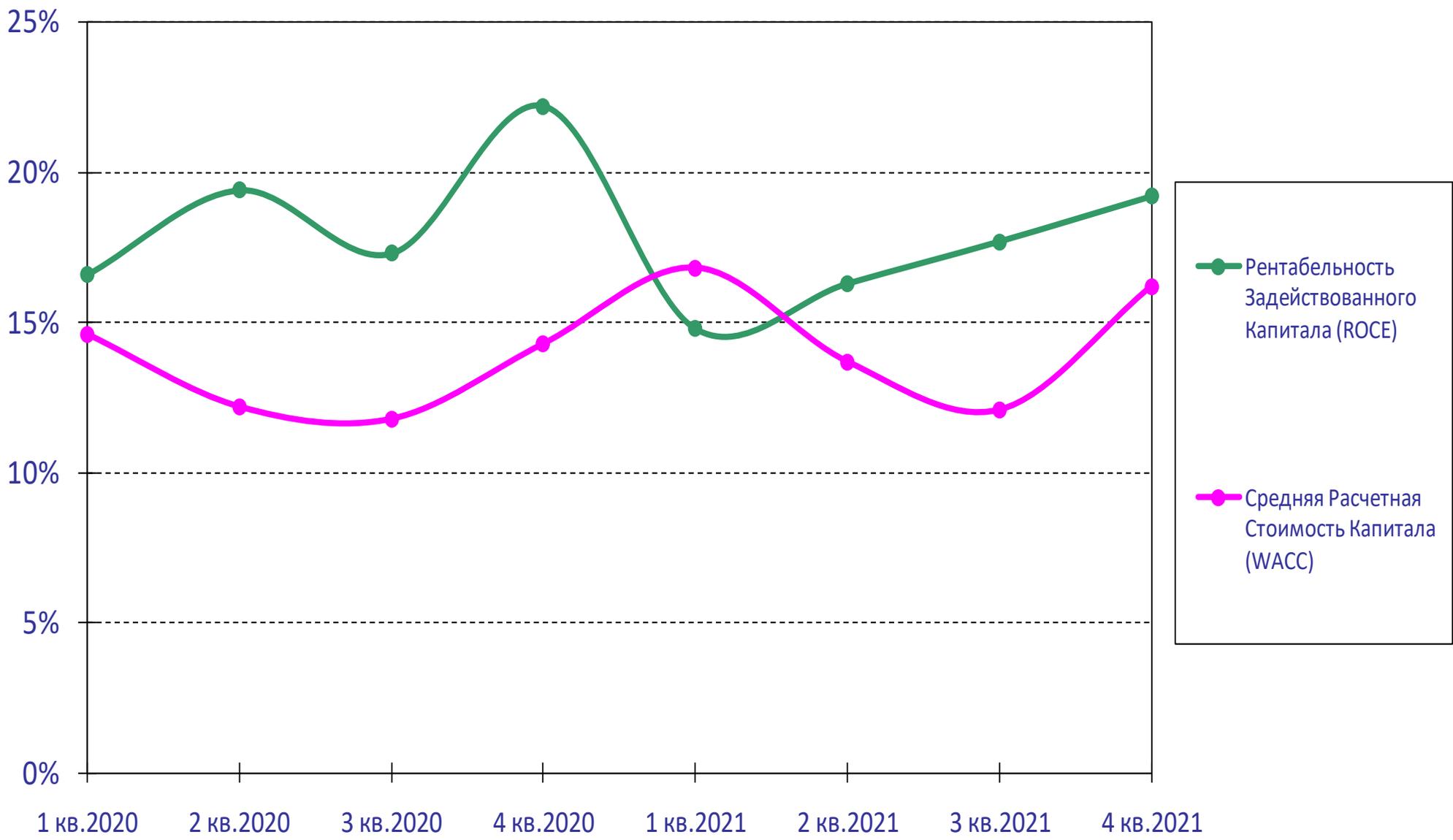
- **прибыль до налогообложения — 5%;**
- **выручка с продаж — 2%;**
- **капитал и резервы — 5%;**
- **сумма активов — 2%.**

Среднее арифметическое значение: 3,5%.

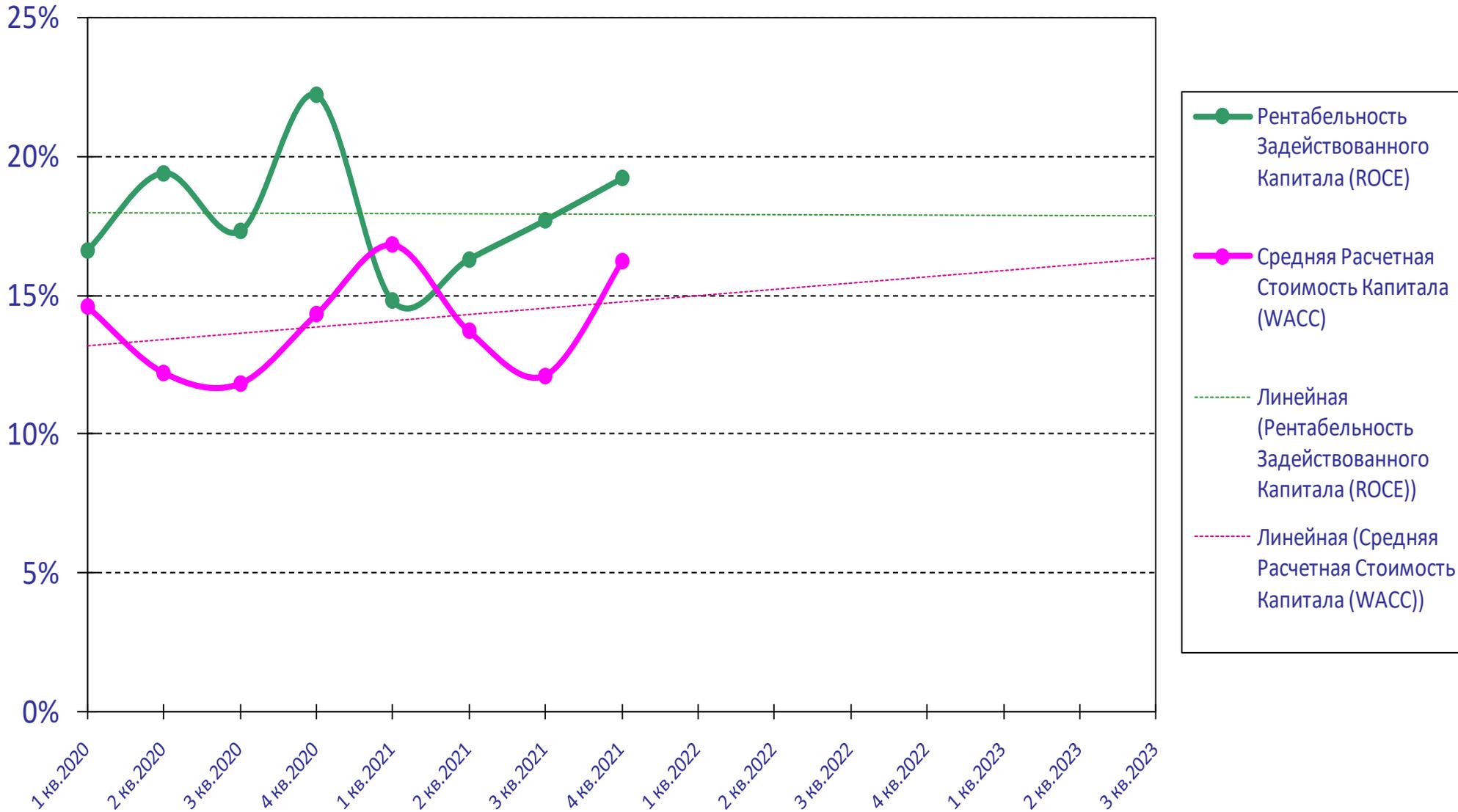
Чтобы вычисления производились корректно, необходимо следить за тем, чтобы величина базовых показателей была сопоставима с ближайшими числовыми значениями. Если присутствует серьезное отклонение значения от прочих, то допустима его корректировка, но с обязательным применением коэффициента, значение которого не превышает 2. Если и после этого значение не вольется в совокупность, то аудитору разрешается отбросить его и производить расчет на основании оставшихся значений.

| | | | |
|---|---|---|---|
| Рентабельность Задействованного Капитала | ROCE (Return On Capital Employed) | Модифицированная формула Рентабельности Активов предприятия (ROA), используемая для корректного сравнения со Стоимостью Капитала (WACC) | $\frac{\text{Чистая Прибыль} + \% \text{ к уплате за период}}{((\text{Активы на нач. периода} + \text{Активы на кон. периода}) / 2)}$ |
| СРСК (Средняя Расчетная Стоимость Капитала) | WACC (Weighted Average Cost of Capital) | Средневзвешенная стоимость всего Капитала предприятия в годовом выражении | $\frac{\text{Дивиденды} + \text{все \% по всем кредитам, займам и лизингу}}{((\text{Пассив на нач. периода} + \text{Пассив на кон. периода}) / 2)}$ |

Рентабельность капитала и Стоимость капитала (финансовая стратегия)



Рентабельность капитала и Стоимость капитала (финансовая стратегия)



Разработка финансовой стратегии. Последовательность шагов

1 этап. Стратегический финансовый анализ. Должен включать:

- A. Оценку текущего финансового состояния предприятия (в стандартных финансовых показателях).
- B. Прогноз финансового состояния на 1, 3, 5, 10 лет при сохранении «как есть» всех текущих параметров внутренней и внешней среды.
- C. Финансовый SWOT анализ в разрезах: а) ресурсы, б) компетенции.
- D. Оценка текущих (оборотных) и прогнозных (инвестиционных) финансовых потребностей предприятия на основе целей генеральной стратегии («сколько денег нам нужно»).
- E. Оценка и расчет «финансового потенциала» организации.
- F. Оценка возможных источников и стоимости привлечения капитала для организации: текущих и перспективных (банки, ценные бумаги, гос. финансирование).
- G. Анализ и прогноз финансовых возможностей ключевых конкурентов. Прогнозирование наиболее вероятного поведения конкурентов в виде прогноза их будущих финансовых показателей.
- H. Анализ и прогноз тех политических и макроэкономических параметров внешней среды, которые оказывают непосредственное влияние на финансовые результаты и возможности нашего предприятия: курсы валют, стоимость капитала (кредиты, выпуск облигаций).
- I. Анализ текущих и перспективных факторов внешней и внутренней среды предприятия, которые являются источниками финансовых рисков. Оценка вероятности и последствий от воздействий этих рисков на текущее финансовое состояние организации и на будущую деятельность, которая будет связана с реализацией генеральной стратегии бизнеса.