



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФАКТОР СНИЖЕНИЯ РИСКОВ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЫЖИВАЕМОСТИ НОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Nematulla Gulshat,
независимый финансовый
эксперт и преподаватель
финансовой грамотности,
г. Алматы, Казахстан*

E-mail: gulshat.nematulla@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена комплексному исследованию роли стратегического финансового планирования в контексте минимизации рисков и обеспечения долгосрочной выживаемости новых предприятий на ранних стадиях их развития. Высокий уровень неудач стартапов и молодых компаний, обусловленный кассовыми разрывами, неадекватной оценкой рыночной конъюнктуры, ошибками в ценообразовании и нехваткой оборотного капитала, делает проблему формирования надежного финансового фундамента одной из наиболее актуальных в современной экономике. В работе рассматривается стратегическое финансовое планирование не как формальная административная процедура, а как динамичный управленческий инструмент, позволяющий проактивно идентифицировать потенциальные угрозы, оптимизировать структуру капитала и моделировать различные сценарии развития бизнеса. На основе анализа теоретических подходов и эмпирических данных о причинах банкротства новых предприятий обосновывается, что внедрение системного финансового планирования, включающего детальное прогнозирование денежных потоков, регулярное стресс-тестирование бизнес-модели и формирование целевых финансовых резервов, статистически значительно повышает устойчивость компании к внешним макроэкономическим шокам. Особое внимание в исследовании уделяется адаптивным и гибким методам планирования, которые позволяют оперативно корректировать финансовые стратегии в условиях высокой неопределенности и волатильности рынков. В заключительной части статьи формулируются практические рекомендации для основателей и финансовых менеджеров новых предприятий по интеграции инструментов стратегического финансового контроля в ежедневные бизнес-процессы, что выступает необходимым условием для преодоления критического периода «долины смерти», успешного привлечения внешних инвестиций и достижения устойчивого долгосрочного роста.

Ключевые слова: стратегическое финансовое планирование, выживаемость новых предприятий, управление финансовыми рисками, стартапы, прогнозирование денежных потоков, кассовый разрыв, финансовая устойчивость, сценарное моделирование, адаптивное бюджетирование, привлечение инвестиций.

Актуальность исследования. Актуальность темы обусловлена критически высоким уровнем неудач и банкротств новых предприятий на ранних стадиях их жизненного цикла, феномен, часто обозначаемый в экономической литературе как «долина смерти». Статистические данные как в России, так и в мировой практике неуклонно свидетельствуют о том, что значительная часть стартапов и молодых компаний прекращает свое существование в первые три-пять лет работы.

При этом, вопреки распространенному стереотипу, основной причиной краха чаще всего выступает не отсутствие перспективной идеи или качественного продукта, а фундаментальные ошибки в управлении финансами: кассовые разрывы, неадекватная оценка потребности в оборотном капитале, игнорирование макроэкономических шоков и отсутствие прозрачной модели монетизации.

В современных условиях, характеризующихся высокой макроэкономической турбулентностью, волатильностью процентных ставок, нарушения цепочек поставок и ускоренной цифровизацией рынков, традиционные подходы к финансовому менеджменту, основанные на реактивном устранении проблем, теряют свою эффективность.

Стратегическое финансовое планирование трансформируется из формальной бюрократической процедуры, необходимой лишь для привлечения внешних инвестиций, в императив выживания. Оно становится ключевым механизмом проактивного управления, позволяющим предвидеть кумулятивный эффект рисков, оптимизировать структуру затрат и обеспечивать финансовую гибкость [2].

Таким образом, научное осмысление и практическая адаптация инструментов стратегического финансового планирования для специфики новых предприятий представляют собой насущную потребность, так как позволяют снизить вероятность фатальных управленческих ошибок и сформировать устойчивый фундамент для долгосрочного масштабирования бизнеса.

Цель исследования. Целью настоящего исследования является комплексный теоретический и эмпирический анализ влияния стратегического финансового планирования на уровень финансовых рисков и показатели выживаемости новых предприятий, а также разработка научно обоснованных рекомендаций по формированию адаптивной системы финансового управления для компаний на ранних стадиях развития.

Для достижения поставленной цели в работе решается ряд взаимосвязанных задач: выявление специфических финансовых уязвимостей, характерных для новых предприятий; оценка степени корреляции между

глубиной и качеством финансового планирования и вероятностью успешного преодоления кризисных этапов развития бизнеса; адаптация классических методов стратегического финансового анализа к условиям высокой неопределенности и ограниченных ресурсов, свойственным стартапам.

Материалы и методы исследования. Методологическую основу исследования составил системно-структурный подход, позволяющий рассматривать новое предприятие как сложную открытую финансово-экономическую систему, находящуюся в постоянном взаимодействии с внешней средой.

Эмпирическую базу исследования составили агрегированные статистические данные федеральных и международных органов статистики о демографии бизнеса и уровнях банкротства, открытые финансовые отчеты и бизнес-модели выборки новых предприятий за последние пять лет, а также материалы специализированных баз данных о венчурных инвестициях и краудфандинговых кампаниях.

Теоретическая база опирается на труды отечественных и зарубежных ученых в области корпоративных финансов, риск-менеджмента и предпринимательства. В процессе работы был применен комплекс общенаучных и специальных методов познания. Метод сравнительного анализа использовался для сопоставления традиционных и гибких подходов к финансовому планированию.

Корреляционно-регрессионный анализ был применен для количественной оценки связи между наличием детализированного финансового плана и показателем выживаемости компании на горизонте трех лет. Метод сценарного моделирования и стресс-тестирования позволил оценить устойчивость финансовых моделей новых предприятий к различным шокowym воздействиям (например, резкому росту стоимости заемного капитала или падению спроса).

Результаты исследования. В современных условиях высокой макроэкономической турбулентности и технологических сдвигов традиционные статичные методы финансового планирования, основанные на экстраполяции исторических данных, оказываются неэффективными для новых предприятий. На смену им приходят гибкие, адаптивные механизмы стратегического финансового управления, которые позволяют бизнесу не просто реагировать на изменения, а проактивно формировать свою финансовую траекторию.

Важнейшим из таких механизмов является внедрение скользящего прогнозного планирования в связке с глубоким анализом юнит-экономики [4]. В отличие от жесткого годового бюджета, скользящий прогноз регулярно пересматривается, например, ежемесячно или ежеквартально, с добавлением нового периода по мере истечения предыдущего. Это позволяет новым предприятиям постоянно актуализировать свои финансовые ожидания (рис. 1).

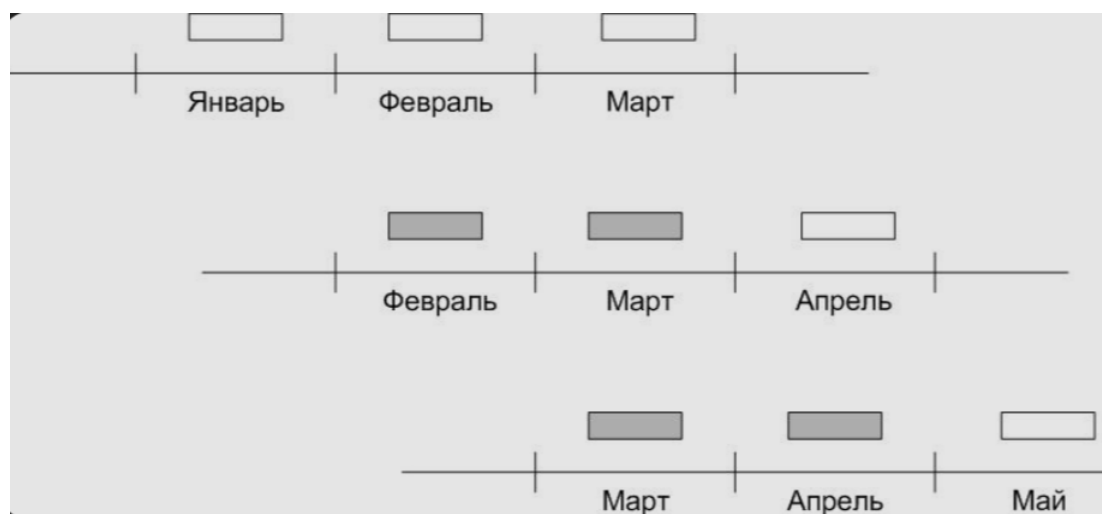


Рис. 1 Механизм скользящего прогнозного планирования

Практическая реализация этого механизма неразрывно связана с юнит-экономикой, которая выступает фундаментом стратегического плана. Например, для нового стартапа или SaaS-платформы стратегический финансовый план строится не от общих целей по выручке, а от базовых показателей привлечения и удержания одного клиента [1]. Если модель юнит-экономики показывает, что стоимость привлечения клиента (CAC) превышает его пожизненную ценность (LTV), финансовая система сигнализирует о фатальной уязвимости бизнес-модели.

Стратегическое планирование в данном случае диктует необходимость перераспределения ресурсов: вместо масштабирования маркетинговых затрат, которое лишь ускорит банкротство, средства направляются на доработку продукта, улучшение воронки продаж или поиск новых, более дешевых каналов трафика, тем самым снижая риск неэффективного сжигания капитала [8].

Наряду с адаптивным бюджетированием, критически важным механизмом снижения рисков для новых предприятий выступает сценарное финансовое моделирование и стресс-тестирование. Поскольку стартапы и молодые компании функционируют в условиях радикальной неопределенности, опора на единственный «базовый» сценарий развития событий является грубой ошибкой.

Современный подход требует разработки как минимум трех сценариев – оптимистичного, базового и пессимистичного (стресс-сценария), каждый из которых имеет детально прописанные триггеры перехода [6]. Например, для инновационного производственного предприятия, зависящего от глобальных цепочек поставок, стресс-сценарий может моделировать одновременное воздействие двух факторов: рост ключевой ставки, ведущий к удорожанию кредитных ресурсов, и увеличение логистических тарифов на 30%.

Финансовая модель автоматически пересчитывает влияние этих шоков на операционные расходы и чистую прибыль, выявляя точку безубыточности и прогнозируя дату наступления кассового разрыва. Наличие такого

проработанного сценария позволяет основателям заранее разработать план экстренных мер: договориться об отсрочках платежей с ключевыми поставщиками, оптимизировать штатное расписание или подготовить документы для привлечения антикризисного мостикового финансирования, что фактически страхует бизнес от внезапной остановки операций [10].

Технологическая трансформация финансового планирования также выступает ключевым современным механизмом, кардинально повышающим выживаемость новых предприятий. Сегодня стратегический финансовый учет все реже ведется в разрозненных электронных таблицах, уступая место интегрированным облачным системам класса FP&A (Financial Planning and Analysis) и панелям бизнес-аналитики (BI-дашбордам).

Данные инструменты обеспечивают сквозную прозрачность данных в режиме реального времени. Например, для сети новых коворкингов или фитнес-студий интеграция CRM-системы, бухгалтерского программного обеспечения и банковских шлюзов в единый BI-дашборд позволяет финансовому директору или основателю ежедневно отслеживать ключевые метрики: ежедневный отток денежных средств (burn rate), фактическую маржинальность по каждому направлению и текущую «взлетную полосу» (cash runway) – количество месяцев, которые компания может прожить при текущих темпах расхода денег до полного исчерпания ликвидности [5].

Визуализация этих данных и настройка автоматических алертов при приближении критических пороговых значений позволяют мгновенно выявлять аномалии, такие как внезапное увеличение дебиторской задолженности или падение средней выручки на клиента, и точно устранять их до того, как они перерастут в системный кризис.

Особое место в арсенале современных механизмов занимает стратегическое управление оборотным капиталом и оптимизация цикла конверсии денежных средств (Cash Conversion Cycle) [9]. Для новых предприятий, особенно в сферах, связанных с физической продукцией или дистрибьюцией, замораживание денег в запасах или дебиторской задолженности часто оказывается фатальным. Стратегическое финансовое планирование здесь фокусируется на синхронизации денежных потоков (табл. 1).

В качестве практического примера можно привести молодой бренд потребительских товаров, который сталкивается с необходимостью закупать сырье за рубежом с предоплатой, в то время как розничные сети готовы принимать товар на реализацию с отсрочкой платежа до 60 дней. Возникающий разрыв во времени создает колоссальный кассовый разрыв.

Стратегический финансовый план в данном случае предлагает не просто констатацию факта нехватки денег, а поиск структурных решений: внедрение факторинговых инструментов для ускорения инкассации дебиторской задолженности, использование товарного кредитования от поставщиков или переход на модель краудфандинга и предзаказов для получения авансовых платежей от конечных потребителей.

Отметим, что несмотря на очевидную критическую важность стратегического финансового планирования для выживания новых предприятий, процесс его разработки и практической имплементации сталкивается с рядом фундаментальных проблем, которые зачастую сводят на нет все усилия основателей.

Таблица 1
Стратегическое управление оборотным капиталом (США, РФ, Казахстан) [3; 7]

Аспект управления	США	Россия	Казахстан
Доминирующая стратегия	Агрессивная и умеренная. Фокус на максимизацию рентабельности (ROI) за счет минимизации «замороженных» средств в активах.	Умеренная и консервативная. Смещение в сторону осторожности из-за макроэкономической нестабильности и необходимости создания буферов.	Умеренная и агрессивная. Гибкость развивающегося рынка, ориентация на ускорение оборачиваемости для роста прибыли.
Источники финансирования	Глубокие рынки капитала: коммерческие бумаги (commercial paper), кредитные линии, динамическое дисконтирование, Supply Chain Finance (SCF).	Банковские кредиты, факторинг (бурный рост из-за длинных отсрочек в ритейле), государственные льготные программы, облигационные займы.	Банковское кредитование, торговое финансирование (аккредитивы), исламский банкинг (развивающийся сектор), поддержка МСБ (фонд «Даму»).
Управление запасами	Just-In-Time (JIT) и бережливое производство. Запасы минимизируются, упор на синхронизацию с глобальными цепочками поставок.	Стратегические (буферные) запасы. Компании страхуются от рисков разрыва логистических цепочек, санкций и структурной трансформации экономики.	Транзитные и сезонные запасы. Специфика диктуется зависимостью от импорта, ролью транзитного хаба и сырьевыми циклами экспорта.
Управление дебиторской задолженностью	Жесткий B2B-скоринг контрагентов, массовое использование автоматизированных систем инкассации и факторинга.	Высокая доля вынужденных отсрочек платежей. Факторинг стал ключевым инструментом покрытия кассовых разрывов с сетевым ритейлом.	Умеренные отсрочки, внедрение цифровых платформ для работы с долгами, специфика работы с экспортной сырьевой задолженностью.
Управление денежными средствами (Cash)	Глобальные казначейства, кэш-пулинг (cash pooling), AI-прогнозирование кэш-флоу, автоматическое инвестирование в высоколиквидные бумаги.	Кэш-пулинг внутри холдингов, фокус на рублевую и юаневую ликвидность, использование счетов эскроу, строгий валютный контроль.	Хеджирование валютных рисков (тенге), активное использование финтех (Kaspi, Nalyk), инструменты МФЦА для структурирования сделок.
Технологии и софт	Передовые ERP-системы, облачные SCF-платформы, AI и Machine Learning для предиктивной аналитики.	Импортозамещение ПО (1C, отечественные ERP), обязательный ЭДО, государственные системы маркировки («Честный ЗНАК») для контроля запасов.	Цифровизация (электронные счета-фактуры), интеграция с госбазами, использование инфраструктуры МФЦА (AIFC).
Влияние внешней среды	Доступ к дешевому глобальному капиталу, предсказуемая инфляция, фокус на эффективность цепочек поставок.	Санкционное давление, высокая ключевая ставка ЦБ, поиск новых логистических маршрутов и рынков сбыта.	Зависимость от цен на сырье, геополитическая роль транзитного коридора (Китай-Европа/РФ), развитие финтех-экосистемы.

SCIENCE TIME

Для более правильного понимания данного процесса, представим данную градацию в графическом виде.

Ключевой фокус стратегии	США us	Россия ru	Казахстан kz
Агрессивность (Рост ROI)	 (Умеренная)	 (Консервативная)	 (Агрессивная)
Технологичность (AI, SCF)	 (Максимальная)	 (Импортзамещение)	 (Финтех-экосистемы)
Риск-менеджмент (Буферы)	 (Низкий)	 (Критический)	 (Средний)
Доступ к глоб. капиталу	 (Открытый)	 (Ограничен)	 (МФЦА / Торговое)
Гибкость цепей поставок	 (JIT / Lean)	 (Перестройка)	 (Транзитный хаб)

Рис. 2 Отличия в управлении оборотным капиталом (США, РФ, Казахстан)

Первая и наиболее очевидная проблема кроется в условиях радикальной неопределенности и отсутствии релевантной исторической информации. В отличие от зрелых компаний, которые могут опираться на многолетние массивы данных для экстраполяции трендов, стартапы и новые предприятия создают новые рынки или внедряют инновационные продукты, для которых прошлый опыт просто неприменим.

Это порождает методологический тупик: любые финансовые прогнозы, особенно на горизонте более 12-18 месяцев, по своей сути являются высокоспекулятивными. Попытка детально расписать денежные потоки на три-пять лет вперед часто приводит к созданию иллюзии точности, когда подгонка математической модели под желаемые показатели заменяет собой трезвый анализ рисков, а финансовые таблицы превращаются в «гадание на кофейной гуще», теряющее всякую связь с реальностью при первом же макроэкономическом шоке.

Наряду с внешней неопределенностью, серьезнейшим барьером выступают внутренние когнитивные искажения самих основателей и управленческой команды. Синдром чрезмерной уверенности, оптимизма и так

называемая «ошибка выжившего» часто приводят к созданию заведомо нереалистичных финансовых моделей.

Предприниматели, будучи увлечены своей идеей, склонны систематически занижать сроки вывода продукта на рынок, недооценивать операционные расходы и завышать темпы захвата доли рынка. Это порождает классическую проблему «графика в виде клюшки для хоккея», когда на бумаге стартап выходит на гигантскую выручку и прибыль уже на втором году работы, игнорируя при этом экспоненциальный рост затрат на масштабирование и клиентский сервис.

Третья группа проблем связана с острым дефицитом ресурсов, как финансовых, так и компетенционных. На ранних стадиях новые предприятия крайне ограничены в средствах и редко могут позволить себе содержание штатного квалифицированного финансового директора (CFO) или создание полноценного планово-экономического отдела. Как правило, финансовое планирование делегируется самим основателям, которые чаще всего являются сильными продукт-менеджерами, инженерами или продавцами, но не имеют глубоких знаний в области корпоративных финансов, налогового планирования и риск-менеджмента.

Отсутствие специализированных компетенций приводит к тому, что стратегический план сводится к примитивному учету доходов и расходов, без учета фактора стоимости денег во времени, инфляционных рисков, налоговых оптимизаций и сложного управления оборотным капиталом.

Наконец, одной из самых разрушительных проблем является разрыв между стратегическим финансовым планом и повседневной операционной деятельностью, а также подмена понятий, когда финансовая модель разрабатывается исключительно в презентационных целях. Зачастую детальный финансовый план создается лишь для того, чтобы успешно пройти процедуру привлечения венчурных инвестиций или получить кредит в банке.

После получения финансирования этот документ, содержащий сотни строк и сложные макроэкономические допущения, отправляется «на полку» и фактически не влияет на ежедневные управленческие решения. Операционное управление ведется «по факту», на основе интуиции или краткосрочного кассового разрыва, в то время как стратегический план существует в параллельной реальности.

Отсутствие интеграции стратегических финансовых целей с ежедневными метриками (юнит-экономикой, конверсиями, оттоком клиентов) и отсутствие системы регулярного мониторинга и актуализации плановых показателей (например, через скользящие прогнозы) обесценивает саму идею стратегического планирования, превращая его в формальность, которая не способна предотвратить банкротство в момент наступления реальных рыночных трудностей.

Заключение. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что стратегическое финансовое планирование трансформировалось из

формальной процедуры подготовки презентаций для инвесторов в критический императив выживания новых предприятий.

Анализ показал, что традиционные методы жесткого годового бюджетирования оказываются неэффективными для стартапов, уступая место адаптивным механизмам, таким как скользящее прогнозирование, сценарное моделирование и глубокая проработка юнит-экономики. Эти инструменты обеспечивают финансовую гибкость, позволяя основателям не реагировать на уже наступившие кризисы, а проактивно моделировать различные варианты развития событий, своевременно выявлять угрозу кассовых разрывов и перераспределять ограниченные ресурсы в наиболее перспективные направления.

При этом важнейшим условием эффективности финансового планирования является отказ от иллюзии абсолютной точности прогнозов и интеграция плановых показателей в ежедневную операционную деятельность через систему непрерывного мониторинга ключевых метрик. Преодоление когнитивных искажений основателей, таких как чрезмерный оптимизм, и налаживание постоянной обратной связи между стратегическими целями и фактическими результатами превращают финансовую модель из статичного документа в динамичную навигационную систему.

Таким образом, стратегическое финансовое планирование не гарантирует новым предприятиям полного отсутствия рисков, но многократно повышает их устойчивость к макроэкономическим шокам, снижает вероятность фатальных управленческих ошибок и создает надежный фундамент для успешного привлечения внешнего капитала и обеспечения долгосрочного роста.

Литература:

1. Баимова Н. Р. Финансовое планирование как фактор стратегического развития // Вестник научных конференций. – ООО Консалтинговая компания Юком, 2020. – №. 12-1. – С. 14-15.
2. Голубева Е. А., Голубева С. А., Голубев С. В. Планирование и прогнозирование как фактор снижения экономического риска // Аграрная наука и образование на современном этапе развития: опыт, проблемы и пути их решения: материалы VII Международной научно-практической конференции. 4-5 февраля 2016 г.-Ульяновск: УГСХА им. ПА Столыпина, 2016.-Том I. – УГСХА им. ПА Столыпина, 2016.
3. Дикий Н. А., Леванова Т. А. Финансовое планирование в системе обеспечения устойчивого развития предприятия // Вестник науки. – 2024. – Т. 1. – №. 11 (80). – С. 133-140.
4. Ендовицкая А. В., Волкова Т. А. Финансовая устойчивость как фактор экономической безопасности предприятия // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2015. – №. 3 (65). – С. 258-262.

5. Земляков Ю. Д., Лобковская О. З., Карпова З. Г. Проблемы совершенствования финансового планирования на предприятии // Вестник Международной академии системных исследований. Информатика, экология, экономика. – 2012. – Т. 14. – №. 2. – С. 40-42.

6. Широкова Ю. А. Концепция рискориентированного внутрифирменного финансового планирования // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2011. – №. 2. – С. 67-73.

7. Azarenkova G. et al. Financial planning and improving of its methods // Accounting and Financial Control. – 2017. – Ò. 1. – ¹. 1. – Ñ. 39-47.

8. Charupat N., Huang H., Milevsky M. A. Strategic financial planning over the lifecycle: A conceptual approach to personal risk management. – Cambridge University Press, 2012.

9. Hanna S. D., Lindamood S. Quantifying the economic benefits of personal financial planning // Financial Services Review. – 2010. – Ò. 19. – ¹. 2.

10. Quilgars D., Jones A., Abbott D. Does difference make a difference in financial planning for risk? // Social Policy & Administration. – 2008. – Ò. 42. – ¹. 6. – Ñ. 576-592.