

Пихтарева Анна Владимировна

dom-hors@mail.ru

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

### Аннотация:

В статье рассмотрен процесс формирования стратегии финансовой устойчивости, сформулировано определение стратегии финансовой устойчивости, проведен SWOT-анализ предприятия и определены дальнейшие направления для формирования стратегии финансовой устойчивости.

### Ключевые слова:

финансовая устойчивость, стратегия финансовой устойчивости, сбалансированная система показателей, стратегические цели предприятия, SWOT-анализ.

Pikhtareva Anna Vladimirovna

dom-hors@mail.ru

## FORMATION OF FINANCIAL STABILITY STRATEGY IN THE COMPANY

### Summary:

The article discusses formation of financial stability strategy, defines it, and carries out a SWOT-analysis of the company. The author spells out further directions for the financial stability management.

### Keywords:

financial stability, strategy of financial stability, balanced system of the indices, strategic purposes of the enterprise, SWOT-analysis.

В условиях современной экономики и усиления процессов конвергенции промышленные предприятия характеризуются неопределенностью рыночной конъюнктуры, нестабильностью спроса на производимую продукцию в связи с сезонностью товара, жесткой конкуренцией в отрасли, недостаточностью финансовых ресурсов и т.д. В связи с этим управление финансовыми ресурсами, позволяющее максимизировать прибыль в краткосрочный период и поддерживать состояние финансовой стабильности в долгосрочной перспективе, является залогом эффективной деятельности и устойчивости предприятий. Поэтому обеспечение финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов относится к числу наиболее приоритетных. Нестабильные финансовые показатели деятельности предприятия понижают их платежеспособность, сдерживают развитие и в отдельных случаях приводят к банкротству.

Промышленным предприятиям для успешной деятельности необходима эффективная система функционирования, дающая возможность своевременно и быстро принимать верные управленческие решения, используя при этом определенный набор методов и инструментов их реализации. Следует отметить, что стратегии являются одним из эффективных механизмов регулирования деятельности предприятия и подвержены постоянному изменению, а инструменты, с помощью которых они оцениваются и реализуются, остаются прежними, несоответствующими рыночным условиям. В условиях ограниченности финансовых, трудовых и материальных ресурсов руководители предприятий ориентируются на максимальный результат, однако даже эффективная организация не приносит желаемого результата, если стратегия, в частности стратегия финансовой устойчивости, не вооружена действенными инструментами ее реализации. На рисунке 1 представлена классическая структурная схема стратегии предприятия.

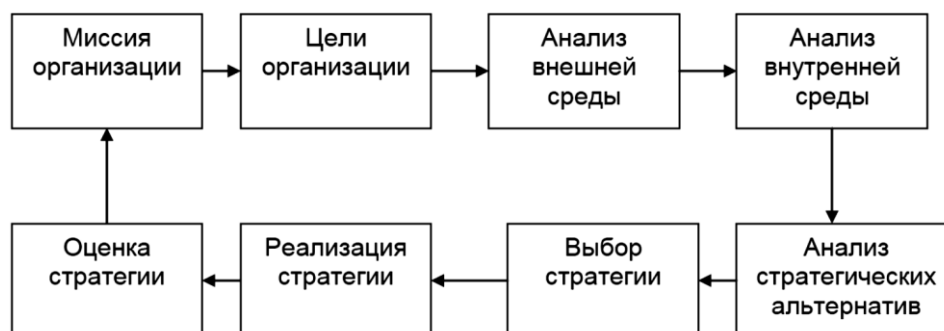


Рисунок 1 – Процесс формирования стратегии по М. Мескону [1, с. 210]

Для достижения результата в сложном и динамичном окружении промышленным предприятиям необходимо адаптироваться к изменяющимся условиям рынка оперативнее конкурирующих организаций, улучшая позиции по качеству, ассортименту или цене предоставления услуг или продукции. Как показывает практика, предприятиям конкурировать сложно без оперативного получения информации о деятельности компании. При этом одновременно действия фирмы должны быть согласованы и сосредоточены на достижение определенных долгосрочных целей. Для этого промышленным предприятиям необходимо сформировать стратегию финансовой устойчивости, которая постоянно определяла бы текущее состояние финансовых ресурсов организации и направления их распределения и использования в будущем.

В современных условиях особо большое значение при оценке эффективности придается сбалансированной системе показателей – стратегической системе управления, разработанной Р.С. Капланом и Д.П. Нортонем из Гарвардской школы бизнеса [2, с. 27]. Эта система создана для помощи компаниям в оценке результатов финансовой деятельности при одновременном мониторинге наращивания возможностей и приобретения нематериальных активов, необходимых для будущего роста. Авторы показывают, как использовать четыре категории оценок (финансовую эффективность, знание клиентов, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала) для построения крепкой обучающей системы, соединяющей личные, организационные и межведомственные инициативы в целях создания долгосрочного стратегического преимущества. Некоторые типичные критерии приведены ниже.

**Таблица 1 – Критерии, применяемые при оценке эффективности деятельности предприятия**

<b>Финансовые показатели</b>	<b>Потребительский сегмент</b>	<b>Внутренний бизнес-процесс</b>	<b>Иновации и обучение</b>
– рентабельность используемого (занятого) капитала	– доля рынка	– скорость инноваций	– удовлетворенность работника
– доход с продаж	– сохранение клиентской базы	– послепродажное обслуживание	– сохранение кадровой базы
– доход на одного работника	– расширение клиентской базы	– эффективность операционного процесса	– эффективность работника
– доходность проекта	– удовлетворение потребностей клиента	– оценка качества, объема выпуска, затрат материалов и временного цикла	– возможности информационной системы
– анализ безубыточности	– прибыль клиента		– другие побуждающие факторы

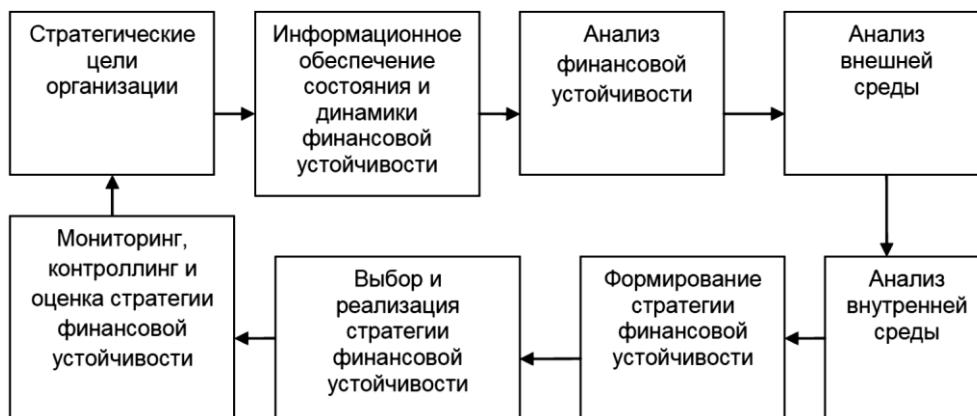
На основе вышеуказанных критериев организация использует сочетание этих показателей для выработки консенсуса по отношению к организационной стратегии, а затем связывает ее с личными и общими целями. Одной из сильных сторон сбалансированной системы показателей является то, что на их основе стратегия приобретает возможность реагировать на изменения рынка и конкурентного окружения организации [3, с. 27–28].

Концепция формирования стратегии финансовой устойчивости базируется на четко поставленных целях и задачах, обоснованных способах достижения заданных стратегических ориентиров. Этому предшествуют обстоятельный ситуационный анализ, управленческая бизнес-диагностика деятельности предприятия, что позволяет выявить степень оценки финансового положения предприятия, определить причинно-следственные связи возможного его ухудшения, наметить мероприятия по его предотвращению.

Анализ деятельности предприятий машиностроительного комплекса показал, что организации испытывают нехватку собственных финансовых ресурсов, не уделяют должного внимания изучению действия факторов внутренней и внешней среды, имеют далеко не совершенную структуру управления, что нередко приводит к ухудшению финансового состояния предприятия и нестабильности развития. Результаты проведенного исследования были положены в основу разработки формирования стратегии финансовой устойчивости.

В научной литературе приводится множество определений стратегии, но все дефиниции объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние субъектов хозяйствования. Обобщив теоретический мировой опыт и основываясь на данных практического исследования, сформулируем следующий подход: стратегия финансовой устойчивости в широком смысле – это программа поэтапных действий и мероприятий в системе стратегии развития, направленная на постоянное поддержание устойчивого функционирования финансов предприятия, рассматриваемая как субстанция долгосрочного развития предприятия и системы его взаимоотношений с внешней и внутренней средой, ведущая его к достижению главной цели.

Содержание стратегии финансовой устойчивости состоит в том, чтобы выстроить позицию, потенциально гибкую, позволяющую промышленному предприятию достичь поставленных целей вопреки всем непредвиденным вмешательствам, которые могут возникнуть под воздействием внутренних и внешних факторов. Особого внимания заслуживают стратегические цели организации. В настоящее время нет единого подхода к вопросу о структурировании целей, которые может и должна ставить перед собой любая компания. В процессе изучения, обобщения данного направления, основываясь на формировании стратегии финансовой устойчивости, был дополнен процесс формирования стратегии по М. Мескону [4, с. 210], который представлен на рисунке 2.



**Рисунок 2 – Этапы формирования стратегии финансовой устойчивости**

Для обоснования стратегических целей предприятие должно, прежде всего, определить:

- во-первых, как оно «вписывается» в рыночные сегменты и каково его состояние, выраженное в характеристике его потребителей, товаров, работ, услуг, технологий, персонала и направлений развития;

- во-вторых, в каком направлении необходимо распределять финансовые ресурсы предприятия, использование которых приведет к необходимому уровню обеспечения финансовой устойчивости.

Для выбора направления движения хозяйствующего субъекта, формирования его стратегических целей используется SWOT-анализ, результаты которого позволяют выявить сильные и слабые стороны предприятия, оценить его возможности и угрозы. На основе полученных результатов данного анализа предприятие может обосновать стратегические направления своего развития [5, с. 59].

С целью оценки сильных и слабых сторон предприятия, а также его угроз и возможностей был проведен SWOT-анализ ОАО «АВТОВАЗ» (таблица 2).

**Таблица 2 – SWOT-анализ ОАО «АВТОВАЗ»**

<b>Сильные стороны хозяйствующего субъекта</b>	<b>Возможности развития предприятия</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– лидерство на рынке;</li> <li>– узнаваемый брэнд;</li> <li>– высокая востребованность и приемлемая цена автомобилей;</li> <li>– высококвалифицированные специалисты;</li> <li>– приток инвестиционного капитала;</li> <li>– длительный опыт работы;</li> <li>– большой объем продаж;</li> <li>– увеличение прибыли и рентабельности;</li> <li>– наличие устойчивых связей с поставщиками и дилерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– приток иностранных инвестиций;</li> <li>– расширение географий поставок автомобилей lada;</li> <li>– снижение издержек, поиск альтернативных поставщиков материалов;</li> <li>– производство новых моделей автомобилей;</li> <li>– обеспечение доступности получения кредита со стороны государства для потребителей;</li> <li>– наращивание объема производства;</li> <li>– улучшение показателей ликвидности и рентабельности;</li> <li>– рост чистой прибыли</li> </ul>
<b>Слабые позиции предприятия</b>	<b>Угрозы, препятствующие развитию предприятия</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– неустойчивое финансовое состояние;</li> <li>– зависимость от заемных источников;</li> <li>– непостоянство денежного потока из-за большой дебиторской задолженности;</li> <li>– недостаточная ликвидность баланса;</li> <li>– неудовлетворительные показатели платежеспособности и финансовой устойчивости.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возрастающее конкурентное давление;</li> <li>– ограничение платежеспособности организации;</li> <li>– неустойчивое финансовое состояние;</li> <li>– недостаток финансовых средств;</li> <li>– низкая ликвидность баланса;</li> <li>– рост дебиторской задолженности.</li> </ul>

Интерпретация таблицы 2 показывает, что ОАО «АВТОВАЗ» является лидером на рынке, имеет большой приток инвестиционного капитала благодаря большому опыту работы. К его сильным сторонам относится значительный объем продаж и, как следствие, увеличение прибыли и рентабельности. Сильные стороны предприятия дают возможности дальше наращивать объем продаж, увеличивать чистую прибыль и улучшать показатели рентабельности и ликвидности. Однако у ОАО «АВТОВАЗ» также имеется ряд слабых сторон. Непостоянство денежного потока из-за большой дебиторской задолженности сильно влияет на уровень финансовой устойчивости организации, показатели платежеспособности и ликвидности не соответствуют нормативным значениям, как было выявлено в ходе проведения анализа. Рост дебиторской задолженности, низкая ликвидность баланса, недостаток финансовых средств, ограниченная платежеспособность и неустойчивое финансовое положение представляют большую угрозу для финансовой деятельности ОАО «АВТОВАЗ».

Таким образом, при реализации стратегии финансовой устойчивости промышленных предприятий исходным звеном принятия обоснованных управленческих решений является анализ финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта, выступающий важнейшей завершающей и отправной стадией деятельности в области финансов, основой стимулирования отдельных звеньев в соответствии с их вкладом в эффективность производства продукции (услуг) и обоснования целей дальнейшего развития исследуемого предприятия. Анализ финансовой устойчивости предприятия позволяет определить, возможность улучшения использования финансовых ресурсов и дать обоснование рациональным путям развития предприятия.

#### **Ссылки:**

1. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М., 1997.
2. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. М., 2003.
3. Там же.
4. Мескон М. Указ. соч.
5. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М., 2006.

#### **References (transliterated):**

1. Meskon M. Osnovy menedzhmenta: transl. from Engl. / M. Meskon, M. Al'bert, F. Khedouri. M., 1997.
2. Kaplan R.S. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu: transl. from Engl. M., 2003.
3. Ibid.
4. Meskon M. Op. cit.
5. Gershun A., Gorskiy M. Tekhnologii sbalansirovannogo upravleniya. M., 2006.