ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 336.64

М. В. Барсуков, Н. С. Меркулова

ФГБОУ ВО «Курский государственный университет», Курск,

e-mail: nat-merkulova@yandex.ru

**ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ
ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ОПЕРАТИВНОГО
И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА**

Ключевые слова: финансы предприятий, финансовое состояние предприятия, стратегический финансовый анализ, оперативный финансовый анализ, финансовая устойчивость, финансовая стратегия развития предприятия, механизм управления финансами предприятия.

В рамках эффективного управления финансами предприятия достигается обеспечение регулярного и рационального финансирования деятельности компании, а также обеспечение доходности и прибыльности предприятия. Для достижения поставленных долгосрочных стратегических целей необходимо осознание текущей финансовой ситуации и проводится анализ финансового состояния предприятия. Финансовый механизм основан на использовании стратегических и оперативных показателей, после анализа которых происходит разработка и реализация финансовых и управленческих решений, направленных на укрепление финансового состояния бизнеса. Ведь финансовое состояние является ключевым показателем эффективной работы менеджмента предприятия, базой принятия решений по развитию бизнеса. Его характеристики важны для контрагентов, взаимодействующих с хозяйствующим субъектом. Упорядоченное использование оперативных и стратегических показателей финансово-экономической деятельности позволяет оценить способность хозяйствующего субъекта финансировать свою деятельность, обеспечивая непрерывность воспроизводственного процесса в условиях расширенного воспроизводства. Будущее предприятия зависит от правильно выбранного финансового механизма управления финансами, который представляет собой интегрированную систему функций управления предприятия. При использовании такого комплексного подхода исследуются показатели финансовой устойчивости, рентабельности, платежеспособности, ликвидности, вероятности потенциального банкротства. Данная система направлена на достижение как оперативных, так и стратегических целей.

M. V. Barsukov, N. S. Merkulova

Kursk state University, Kursk, e-mail: nat-merkulova@yandex.ru

**BUILDING A FINANCIAL MANAGEMENT MODEL
FOR AN INDUSTRIAL ENTERPRISE BASED ON THE USE
OF OPERATIONAL AND STRATEGIC FINANCIAL ANALYSIS TOOLS**

Keywords: enterprise Finance, financial condition of the enterprise, strategic financial analysis, operational financial analysis, financial stability, financial strategy of enterprise development, financial management mechanism of the enterprise.

Within the framework of effective financial management of the enterprise, regular and rational financing of the company's activities is achieved, as well as ensuring the profitability and profitability of the enterprise. To achieve the set long-term strategic goals, it is necessary to understand the current financial situation and analyze the financial condition of the enterprise. The financial mechanism is based on the use of strategic and operational indicators, after the analysis of which the development and implementation of financial and management decisions aimed at strengthening the financial condition of the business takes place. After all, the financial condition is a key indicator of the effective work of the company's management, the basis for making decisions on business development. Its characteristics are important for contractors interacting with the business entity. The orderly use of operational and strategic indicators of financial and economic activity makes it possible to assess the ability of an economic entity to Finance its activities, ensuring the continuity of the reproduction process in conditions of expanded reproduction. The future of the enterprise depends on the right financial mechanism for managing finances, which is an integrated system of enterprise management functions. When using such a comprehensive approach, the indicators of financial stability, profitability, solvency, liquidity, and the probability of potential bankruptcy are studied. This system is aimed at achieving both operational and strategic goals.

Введение

Успешные компании – это компании, которые концентрируют свою деятельность в стратегических направлениях. Чтобы удовлетворить потребительские ожидания и сохранить клиентскую базу, менеджмент компании должен действовать согласно общей организационной стратегии. Эффективная стратегия сохраняет лояльность к компании целевых групп клиентов в длительной перспективе, т.к. последовательно удовлетворяет их потребности лучше, чем конкуренты на отраслевом рынке.

Поэтому, стратегия является способом, с помощью которого компания ориентируется в отрасли и на рынке, где работает бизнес-структура. Это план действий, который формулирует компания для того, чтобы иметь устойчивое преимущество перед конкурирующими структурами. Центральный стратегический вопрос: почему разные компании, сталкивающиеся с одинаковой средой, работают по-разному?

Цель исследования

Вопросы формирования стратегического развития бизнеса при любых условиях развития общей макроэкономической ситуации остаются актуальными. Помимо контрагентов и кредиторов, у каждого предприятия существует необходимость адекватно оценивать сложившуюся финансовую ситуацию для понимания целесообразности дальнейших действий. Большинство компаний проводят процедуру оценки собственной деятельности своими силами, вернее силами своей финансовой службы. Поэтому модель управления финансами должна быть достоверной, чего можно достигнуть при использовании комплексного подхода оперативного и стратегического финансового анализа.

Материалы и методы исследования

В настоящем исследовании были использованы общенаучные методы исследования, информационной базой послужили труды отечественных ученых экономистов. Систематизация материала, представляющего традиционный подход к организации процесса управления финансами предприятия, послужила основой для построения подобной модели с учетом использования финансовых показателей и инструментов оперативного и стратегического финансового анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

Стратегия компании представляет собой совокупность различных стратегических задач бизнеса и перспективных мероприятий его развития, в рамках которой планируется достижение экономических, социальных, и организационно-управленческих целей разного уровня и масштаба [1, с.5].

Общая стратегия развития предприятия представляет собой схему корпоративного намерения и действия, которая тщательно спланирована и гибко разработана с целью:

- достижения эффективности;
- анализа и использования возможностей;
- мобилизации ресурсов;
- обеспечения выгодной позиции на рынке;
- создания плана при возникновении проблем и угроз;
- определения направлений эффективного развития;
- получения контроля над ситуацией.

Стратегия компании должна быть направлена на развитие посредством механизма совместного использования и координации кадровых и других ресурсов между подразделениями, инвестирования финансовых ресурсов между подразделениями и использования подразделений для дополнения других видов корпоративной деятельности.

Лишь в случае использования научно обоснованной стратегии компания может максимально рационально использовать собственный внутренний потенциал с учетом влияния на его деятельность различных факторов внешней среды. Наиболее рациональными подходами к совершенствованию методики формирования стратегии компании в настоящее время выступает систематизация разных видов стратегий и разработка с их помощью организационно-методических основ формированием стратегии с точки зрения наилучшего использования и реализации собственного внутреннего потенциала.

Корпорации и крупные промышленные предприятия подходят к разработке своей стратегии подробно и детально, в то время как субъекты среднего и малого бизнеса ограничиваются в основном лишь традиционными стратегическими перспективами.

Максимальная часть нынешней стратегии предприятия является результатом ранее инициированных действий и деловых подходов, но когда рыночные условия принима-

ют неожиданный оборот, предприятию требуется стратегическая реакция на непредвиденные обстоятельства. Следовательно, для непредвиденного развития часть бизнес-стратегии сформулирована как аргументированный ответ [2, с.117].

Корпоративная стратегия является самой обширной частью общей стратегии в рамках развития компании. Обычно она формулируется на уровне высокого менеджмента внутри бизнеса, а именно советом директоров или высшим управленцем. Понять стратегию компании несложно, если выяснить суть ее основных элементов. Составляющие комплексной стратегии бизнеса приведены на рисунке 1.

Каждая из указанных частей обладает своими специфическими особенностями. Например, производственная стратегия находит отражение в виде долгосрочной программы конкретных мероприятий по произ-

водству и реализации продукции компании. Т.е., стратегии производства говорят нам о том, что должен сделать производственный отдел для достижения главных целей организации. Это обеспечивает дорожную карту для производственного отдела. Стратегии производства определяют инвестиции в производство, технологию, используемую для производства, обучение производственного персонала, график производства и т.д. В их рамках также принимают решение о товарах и услугах, которые будут производиться, и когда представить их на рынке.

Стратегия производства – это высший уровень управления, который в первую очередь определяет основные цели организации. Поэтому изначально производственную стратегию необходимо согласовывать с общей стратегией и формулировать так, чтобы она раскрывала задачи и цели компании.

Рис. 1. Компоненты общей стратегии развития предприятия [3, 4, 5]

Технологическая стратегия представляет собой набор стратегических решений, которые определяют динамику технологических производственных процессов бизнеса и влияние рыночных факторов. Технологическая стратегия состоит в определении позиций компании в части исследований и разработок современных производственных технологий в отрасли, в определении и повышении конкурентных преимуществ за счет владения патентами и ноу-хау. При разработке технологической стратегии важное значение имеют конкурентные позиции компании, т. е. должны быть учтены товары-заменители продукции, производящейся по другой технологии, но при этом подходящие по функциональным потребностям для покупателей [6, с.718].

В ценовую (товарную) стратегию входят товарная и ценовая политика компании. Они включают в себя несколько составляющих – выбор ассортимента продукции; регулярность обновления ассортимента; объемы производственных мощностей; качество выпускаемой продукции; подход к ценообразованию.

Кадровая стратегия включает в себя направление, задачи и принципы управления человеческими ресурсами в компании. Рационально разработанная кадровая стратегия должна включать в себя критерии соответствия потенциала персонала достижению перспективных целей компании. Такие критерии применяют для оценки кадрового потенциала, отвечая на следующие вопросы: реализуют ли сотрудники ценности, цели и задачи компании, если да, то в какой степени; какие навыки и квалификация персонала компании требуются сейчас и будут требоваться в будущем; насколько необходимо развивать уровень квалификации персонала; насколько сама компания способна развивать квалификацию персонала; какие изменения в уровне занятости необходимы?

Финансовая стратегия компании представляет собой генеральный план действий по своевременному обеспечению предприятия финансовыми ресурсами и по их эффективному использованию с целью капитализации компании (при условии ограниченности ресурсов). Финансовая стратегия компании должна быть направлена на обеспечение финансовой стабильности бизнеса и усиление конкурентоспособности производимой продукции. Она должна быть нацелена на выявление свободных денежных ре-

сурсов и мобилизацию внутренних резервов компании, на максимальное снижение себестоимости производимой продукции, на рациональное распределение и использование прибыли, а также на выявление достоверной потребности в оборотных ресурсах [7].

Информационная стратегия представляет собой организованную программу для проектирования, каталогизации и защиты всех информационных активов компании, включая информацию, содержащуюся в базах данных, системах транзакций, хранилищах данных, документах, для максимизации их ценности, полезности, доступности и безопасности. Информационная программа представляет собой подход для преобразования информации в надежный источник, который можно использовать в приложениях и процессах для поддержки принятия более эффективных решений для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества.

Инвестиционная стратегия выступает эффективным инструментом перспективного управления инвестиционной деятельностью компании. Инвестиционная стратегия представляет собой концепцию ее развития и в качестве генерального плана осуществления инвестиционной деятельности предприятия определяет: источники инвестиционных ресурсов; приоритетные направления инвестирования; формы инвестиционной деятельности; последовательность этапов реализации целей; критерии, с помощью которых организация оценивает свою инвестиционную деятельность [8, с.118].

Финансовая стратегия реализуется как основа всего механизма управления финансами компании. Управление финансовыми ресурсами компании, а, следовательно, его финансовым состоянием и финансовой устойчивостью увязано с реализацией финансовых целей бизнеса.

Рассмотрим механизм управления финансами предприятия на основе стратегических и оперативных показателей, который представлен на рисунке 2.

Процесс управления финансовыми ресурсами компании и его реализация включает в себя основные этапы любой системы управления: анализ; прогноз; планирование; контроль. Оценка финансового состояния предприятия базируется на коэффициентах, характеризующих уровень влияния внутренних и внешних факторов на финансовую устойчивость бизнеса и темпы его экономического развития [9, с.57].

Рис. 2. Механизм управления финансами предприятия на основе стратегических и оперативных показателей

С этой целью традиционно используются методики анализа внешней среды, а именно PEST-анализ, анализ отрасли и ее изменений, определение конкурентной позиции бизнеса. Кроме того, анализу подвергаются и условия внутренней среды, т.е. выявляются конкурентные преимущества, сильные и слабые стороны в деятельности данной компании, стратегически анализируются издержки, используется SWOT-анализ.

Исследование внутренней и внешней среды функционирования предприятия проводится с помощью оперативных показателей (которые характеризуют текущую деятельность отдельных подразделений и компании в целом) и стратегических показателей (которые дают возможность скорректировать планы на следующий период).

Выводы

После проведения анализа финансового состояния на основании оперативных показателей строятся прогнозы деятельности предприятия. При этом прогнозируются те критерии и факторы, которыми сама компания не может управлять полностью самостоятельно, например, спрос на продукцию и объем продаж, рыночные риски или действия конкурирующих структур. Планированию подлежат те категории и параметры, которые полностью находятся в сфере управления самого бизнеса, например, производственные издержки и коммерческие расходы. Основная цель прогнозирования заключается в том, чтобы оценить деятельность компании на текущий момент, выявить внутренние резервы развития бизнеса и использовать подобную информацию для корректировки общей стратегии.

На основе стратегических показателей, компания разрабатывает план по основным направлениям эффективного функционирования предприятия на основании максимальной реализации существующего научно-технического потенциала во взаимосвязи с собственными производственными резервами и факторами внешней окружающей среды. Направления корпоративного финансового планирования включают операционную, инвестиционную и финансовую деятельность компаний, предприятий, организаций. Анализ деятельности предприятия по формированию финансовых ресурсов и контроль их использования является целенаправленно организованным процессом проверки реализации принятых управленческих решений в области финансовой деятельности. Контроль на система-

тическом уровне или в оперативном режиме за ранее принятыми управленческими и инвестиционными решениями направлено на достижение планируемых целей, на обеспечение эффективной деятельности предприятия.

Таким образом, модель управления финансами промышленного предприятия на основе применения инструментов оперативного и стратегического финансового анализа дает возможность получить как основу для построения прогноза дальнейшего развития и стратегии бизнеса, так и достоверную информацию для принятия управленческих решений менеджерами компании. Кроме того, данная модель не требует дополнительной информации и в качестве информационной базы использует бухгалтерскую отчетность предприятия.

Библиографический список

1. Барсуков М.В., Локтионов А.С. Механизм формирования стратегии управления финансовой деятельностью корпорации // Политика, экономика и инновации. 2017. №4(14). С. 4-8.
2. Румянцева Е.Е. Финансовые технологии управления предприятием: учебное пособие. 2-е изд., стер. Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2016. 460 с.
3. Сидоров М.Н. Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2019. 158 с.
4. Фридман А.М. Финансы организации (предприятия). 2-е изд. М.: «Дашков и К°», 2016. 488 с.
5. Чернопятков А.М. Функционирование финансового механизма и управленческая отчетность предприятия: учебное пособие. Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. 344 с.
6. Мишуткина Н.А., Юрковская Г.И. Сущность и место технологической стратегии в иерархии целей и стратегий предприятия // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2018. № 4(14). С. 718-720.
7. Варшавская В.В., Бучаев Я.Г., Слепухина А.А. Разработка финансовой стратегии на примере ОАО «Газпром Нефть» // Управление экономическими системами. 2014. №4. URL: <http://www.uecs.ru/uecs64-642014/item/2874--q-q> (дата обращения 20.11.2020).
8. Тарелкин А.А. Разработка эффективной инвестиционной политики промышленных предприятий в условиях модернизации экономики // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. № 24(278). С. 117-122.
9. Меркулова Н.С., Иванова Ю.В. Комплексная рейтинговая оценка финансового состояния предприятия как инструмент формирования управленческих действий // Вектор экономики. 2019. № 8(38). С. 56-61.