

**ПОДХОДЫ К УКРЕПЛЕНИЮ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ:
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

**APPROACHES TO STRENGTHENING OF FINANCIAL CONDITION OF ORGANIZATION:
METHODOLOGICAL ASPECT**

**Н.С. Пионткевич
N.S. Piontkевич**

Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

В настоящей статье предлагается авторская методика формирования устойчивого финансового состояния организации, учитывающая внешние и внутренние факторы.

Выявлены основные аспекты эффективности деятельности и факторы финансовой устойчивости организации, в частности, рассмотрено влияние элементов конкурентоспособности организации на ее финансово-экономическое развитие, что подтверждается через ряд специальных показателей; дан перечень факторов экономического роста, которые при различной степени воздействия на деятельность организации создают специфические условия ведения бизнеса последних – высокий, средний и низкий уровень рыночной привлекательности.

Приведены методические подходы к балльно-весовой оценке факторов «конкурентоспособность» и «рыночная привлекательность» организации, к расчету обобщающих показателей отдельно по элементам конкурентоспособности и в целом по организации и расчету обобщающих показателей отдельно по факторам рыночной привлекательности и в целом по организации.

Определены группы финансового состояния организации путем позиционирования в матрице исследуемой организации относительно двух координат – «конкурентоспособности» и «рыночной привлекательности» – по методу Portfolio.

Сформирован перечень рекомендаций по укреплению финансового состояния организации в зависимости от его уровня, учитывающих специфические особенности функционирования исследуемой организации.

Представленные в настоящей статье методологические подходы к укреплению финансового состояния организации на основе учета внешних и внутренних факторов ее финансово-экономического развития являются рабочим инструментарием для эффективного управления и достижения стратегических и оперативных целей организации.

In the present article the author's technique of formation of steady financial condition of organization, considering external and internal factors is offered.

The main aspects of efficiency of activity and factors of financial stability of organization are revealed, in particular, influence of elements of competitiveness of organization on its financial and economic development that is confirmed through a number of special indicators is considered; the list of factors of economic growth which influences at various degree on activity of organization create specific conditions of business of the last – high, average and low level of market appeal is given.

Methodical approaches are given to the mark and weight assessment of the factor "competitiveness" of organization and the factor "market appeal" of organization, to calculation of generalizing indicators separately on elements of competitiveness and as a whole on organization and calculation of generalizing indicators separately on factors of market appeal and as a whole on organization.

Groups of financial condition of organization by positioning way in the Matrix of the studied organization concerning two coordinates – "competitiveness" and "market appeal" – are determined by the Portfolio method.

The list of recommendations about strengthening of financial condition of organization depending on its level, considering specific features of functioning of the studied organization is created.

The methodological approaches presented in the present article to strengthening of financial condition of organization on the basis of accounting of external and internal factors of its financial and economic development are working tools for effective management and achievement of strategic and operational objectives of organization.

Ключевые слова: уровень финансового состояния организации, внешние и внутренние факторы финансовой устойчивости организации, конкурентоспособность организации, рыночная привлекательность организации.

Key words: level of financial condition of organization, external and internal factors of financial stability of organization, competitiveness of organization, market appeal of organization.

Для оценки уровня финансового состояния организации и выработки мероприятий по его укреплению предлагается методика формирования устойчивого финансового состояния организации.

Данная методика может быть применима ко всем функционирующим организациям. Методика учитывает внешние и внутренние фак-

торы и сводится к алгоритму формирования устойчивого финансового состояния организации.

Этап 1. Постановка цели и вытекающих из нее задач формирования устойчивого финансового состояния организации

Цель – разработка системы оценки финансового состояния организации, базирую-

щейся на показателях, отражающих влияние внутренних и внешних факторов на финансовую устойчивость организации, темпы ее экономического роста и направления развития.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- выявить основные аспекты эффективности деятельности и факторы финансовой устойчивости организации;
- провести балльно-весовую оценку фактора «рыночная привлекательность» организации;
- провести балльно-весовую оценку фактора «конкурентоспособность» организации;
- определить группу финансового состояния организации, характеризующую ее «рыночную привлекательность» и «конкурентоспособность»;

– предложить мероприятия по укреплению финансового состояния организации.

Этап 2. Выявление основных факторов и показателей оценки финансовой устойчивости организации

В соответствии с целью и задачами повышения финансовой устойчивости организации можно выделить два основных аспекта эффективности деятельности последних – конкурентоспособность и рыночную привлекательность.

2.1. Конкурентоспособность организации охватывает практически все аспекты ее финансово-хозяйственной деятельности. Влияние элементов конкурентоспособности на финансово-экономическое развитие организации представлено в табл. 1.

Таблица 1

Влияние элементов конкурентоспособности организации на ее финансово-экономическое развитие

Элементы	Характер влияния	Показатели
Рыночно-сбытовая конкурентоспособность	Уникальность товарного предложения	Доля на рынке, объем продаж, процент обновления ассортимента
Инновационная конкурентоспособность	Лидерство в инновациях	Объем НИР по разработке новых изделий, технологий, количество видов освоенной инновационной продукции
Производственная конкурентоспособность	Эффективность	Снижение издержек производства на единицу продукции, капиталоотдача
Кадровая конкурентоспособность	Квалифицированные кадры	Среднемесячная заработная плата, рост величины социального пакета, изменение среднесписочной численности
Финансово-экономическая конкурентоспособность	Устойчивость	Финансовая устойчивость, ликвидность, рентабельность, обеспеченность СОС, налоговая нагрузка, платежи в бюджеты

Сост. по: [1, с. 134].

Каждый из элементов конкурентоспособности имеет специфическое влияние на деятельность организации и характеризуется разными показателями. Их изменение во времени и в сравнении с нормативными значениями хозяйственной деятельности организации позволяет отследить повышение или, наоборот, уменьшение возможностей финансово-экономического развития организации.

2.2. При определении уровня рыночной привлекательности организации необходимо учесть следующие внешние факторы: рыночные, производственные, кадровые, финансовые и региональные. Указанные факторы экономического роста при различной степени воздействия на деятельность организации создают специфические условия ведения бизнеса последних: высокий, средний и низкий уровень рыночной привлекательности.

В дополнение к количественной оценке уровня конкурентоспособности и рыночной

привлекательности организации рекомендуется использовать экспертные оценки, построенные на мнениях собственников, топ-менеджеров анализируемой организации, для прогноза будущего тренда ее развития. При этом целесообразно использовать такие стратегические инструменты, как «анализ потенциала», «техника сценариев», «портфельный анализ» [2, с. 408] и прогнозировать будущий тренд исследуемой организации при нескольких вариантах развития событий [3, с. 57].

Этап 3. Определение уровня «конкурентоспособности» организации

Для определения уровня конкурентоспособности организации целесообразно применить сравнительный анализ, т. е. проводить оценку путем сравнения исходных данных (период – в течение трех-пяти лет до настоящего момента) и данных за последующий период (данные текущего периода). При этом динами-

ка показателя может оцениваться следующим образом: если показатель измерим количественно, тогда необходимо рассчитать процент изменения; если показатель является качественной характеристикой, тогда привлекаются эксперты, которые по 10-балльной шкале оценивают уровень показателя в предыдущем периоде и последующем; далее фиксируется процент изменения, который будет рассматривать-

ся как динамика показателя. Вес показателя устанавливается с помощью метода экспертных оценок, при этом вес «1» – это менее значимый показатель, вес «n» – наиболее значимый показатель (оценивается в отдельности по каждому элементу конкурентоспособности).

Балльная и весовая оценки показателей конкурентоспособности организации приведены в табл. 2.

Таблица 2

Балльная и весовая оценка конкурентоспособности организации

Элементы конкурентоспособности	Показатели	Ед. изм.	Исходные значения	Вес показателя	Баллы	Изменения значений				
						снижение >10 %	снижение <10 %	без изменений	рост <10 %	рост >10 %
						5	4	3	2	1
1. Рыночно-сбытовая конкурентоспособность	– доля на рынке	%		2						
	– рентабельность продукции (прибыль / себестоимость)	%		1						
2. Инновационная конкурентоспособность	– количество видов освоенной инновационной продукции	ед.		3						
	– затраты на научные исследования	руб.		2						
	– доля сотрудников, занятых научно-технической деятельностью	%		1						
3. Производственная конкурентоспособность	– фондоемкость	руб./руб.		3						
	– фондоотдача основного и оборотного капитала	руб./руб.		2						
	– оборачиваемость оборотного капитала	%		1						
4. Кадровая конкурентоспособность	– текучесть кадров	% выбывших к среднесп. числ.		4						
	– величина социального пакета	руб.		3						
	– уровень среднемесячной заработной платы по сравнению с региональным	руб.		2						
	– доля высококвалифицированного персонала	%		1						
5. Финансово-экономическая конкурентоспособность	– коэффициент текущей ликвидности	руб./руб.		7						
	– коэффициент обеспеченности собственными средствами	руб./руб.		6						
	– коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	руб./руб.		5						
	– рентабельность продаж	%		4						
	– операционный рычаг	%		3						
	– коэффициент независимости	руб./руб.		2						

Сост. по: [2, с. 345; 3, с. 180; 4, с. 294; 5, с. 473; 6, с. 158; 7, с. 209; 8, с. 118; 9, с. 133; 10, с. 268; 11, с. 60; 12, с. 48; 13, с. 207].

Определение конкурентоспособности организации целесообразно начать с расчета обобщающего показателя конкурентоспособности организации по каждому элементу конкурентоспособности в отдельности.

Данные обобщающие показатели представляют собой средневзвешенное значение набора показателей, входящих в характеристику соответствующего элемента конкурентоспособности организации. Расчет проводится по формуле:

$$ОП_K = \sum_{i=1}^n (балл_i \times вес_i) : \sum_{i=1}^n вес_i, \quad (1)$$

где $ОП_K$ – обобщающий показатель конкурентоспособности организации по элементу конкурентоспособности; $балл_i$ – оценка от 1 до 4 соответствующего показателя; $вес_i$ – весовая оценка по шкале относительной значимости от 1 до n соответствующего показателя (сост. по: [14]).

Обобщающий результат по группе показателей оценки элемента конкурентоспособности является целым числом. В случае, если дробная часть полученного показателя имеет значение меньше 0,35, показателю присваивается значение, равное его целой части. В противном

случае показатель принимается равным его целой части, увеличенной на 1.

Обобщающий результат характеризует состояние элемента конкурентоспособности следующим образом: 1 – «высокий»; 2 или 3 – «средний»; 4 – «низкий».

Этап 4. Определение уровня «рыночной привлекательности» организации

Определение уровня рыночной привлекательности организации осуществляется по аналогии с описанной выше методикой определения уровня конкурентоспособности (этап 3 в настоящем исследовании). Балльная и весовая оценки показателей рыночной привлекательности организации приведены в табл. 3.

Таблица 3

Балльная и весовая оценка рыночной привлекательности организации

Факторы	Показатели	Ед. изм.	Исходные значения	Вес показателя	Баллы	Изменения значений:				
						снижение >10 %	снижение <10 %	без изменений	рост <10 %	рост >10 %
						5	4	3	2	1
1. Рыночные	Величина рынка	%		5						
	Платежеспособность покупателей	Качественный показатель		4						
	Барьеры для входа на рынок	Качественный показатель		3						
	Гибкость ценовой политики	Качественный показатель		2						
	Отношения с конкурентами	Качественный показатель		1						
2. Производственные	Возможные трудности обеспечения сырьем	Качественный показатель		2						
	Необходимость использования технических новаций	Качественный показатель		1						
3. Кадровые	Наличие трудовых ресурсов необходимой квалификации	% от требуемого кол-ва		1						
4. Финансовые	Доступность ресурсов денежного рынка	Качественный показатель		2						
	Доступность инструментов господдержки	Качественный показатель		1						
5. Региональные	Развитие рыночной инфраструктуры	Качественный показатель		2						
	Региональная политика по развитию предпринимательства (льготы по налогам, господдержка и пр.)	Качественный показатель		1						

Сост. по: [2, с. 335; 15, с. 281].

Целесообразно, отталкиваясь от текущего тренда показателей рыночной привлекательности, использовать экспертные оценки для прогноза будущего тренда изменения рыночной привлекательности.

Определение рыночной привлекательности организации, как и конкурентоспособности, целесообразно начать с расчета обобщающего показателя рыночной привлекательности организации по каждому фактору в отдельности:

$$ОП_{РП} = \sum_{i=1}^n (балл_i \times вес_i) : \sum_{i=1}^n вес_i, \quad (2)$$

где $ОП_{РП}$ – обобщающий показатель рыночной привлекательности организации по фактору рыночной привлекательности; $балл_i$ – оценка от 1 до 4 соответствующего показателя; $вес_i$ – весовая оценка по шкале относительной значимости от 1 до n соответствующего показателя (сост. по: [14]).

Полученный результат отражается в матрице формирования мероприятий по укреплению финансового состояния организации.

Этап 5. Определение группы финансового состояния организации, характеризующей ее «рыночную привлекательность» и «конкурентоспособность»

Данный этап связан с позиционированием в матрице исследуемой организации отно-

сительно двух координат – «конкурентоспособности» и «рыночной привлекательности» – по методу Portfolio (табл. 4).

Согласно данному подходу, организации подразделяются на три укрупненные группы, включающие в себя по три подгруппы. В зависимости от месторасположения организации в матрице необходимо формировать и реализовывать различные мероприятия по укреплению финансового состояния данных организаций.

Таблица 4

Матрица групп финансового состояния организации, характеризующих уровень ее «рыночной привлекательности» и «конкурентоспособности»

Конкурентоспособность	Рыночная привлекательность		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокая	1. Стабильное финансовое состояние (1-я группа)	2. Стабильное финансовое состояние (1-я группа)	3. Прогнозируется ухудшение финансового состояния через 9 мес. (2-я группа)
Средняя	4. Стабильное финансовое состояние (1-я группа)	5. Неустойчивое финансовое состояние (2-я группа)	6. Прогнозируется ухудшение финансового состояния через 6 мес. (3-я группа)
Низкая	7. Неустойчивое финансовое состояние (2-я группа)	8. Ухудшение финансового состояния (3-я группа)	9. Банкротство без ликвидации предприятия (3-я группа)

Сост. по: [2, с. 334].

Этап 6. Формирование мероприятий по укреплению финансового состояния организации

В результате отнесения организации к одной из вышеприведенных групп финансового состояния появляется возможность выработки рекомендаций по его улучшению, учитывающих специфические особенности функционирования исследуемой организации.

Так, для организаций, относящихся к 1-й группе финансового состояния (стабильное финансовое состояние), предлагаются следующие рекомендации:

– для квадранта № 1 – необходима разработка стратегии и внедрение инвестиционных проектов;

– для квадранта № 2 – необходима разработка стратегии и реализация мероприятий по управлению рентабельностью;

– для квадранта № 4 – необходима разработка стратегии и отказ от низкоконкурентных товаров.

Для организаций, относящихся ко 2-й группе финансового состояния, рекомендации носят следующий характер:

– для квадранта № 3 (прогнозируется ухудшение финансового состояния через 9 мес.) – необходима разработка стратегии и минимизация рисков;

– для квадранта № 5 (неустойчивое финансовое состояние) – необходима разработка стратегии и реализация мероприятий по управлению рентабельностью и ликвидностью;

– для квадранта № 7 (неустойчивое финансовое состояние) – необходима разработка стратегии диверсификации и поддержка её оперативными мероприятиями по укреплению финансового положения.

Для организаций, относящихся к 3-й группе финансового состояния, предлагаются следующие рекомендации:

– для квадранта № 6 (прогнозируется ухудшение финансового состояния через 6 мес.) – необходима разработка стратегии и реализация мероприятий по управлению рентабельностью и ликвидностью;

– для квадранта № 8 (ухудшение финансового состояния) – необходима разработка стратегии диверсификации и поддержка её оперативными мероприятиями по управлению рентабельностью и ликвидностью;

– для квадранта № 9 (банкротство без ликвидации организации) – в связи с тем, что данная организация создает реальную угрозу интересам всех своих контактных аудиторий, в целях устранения данной проблемы и недопущения социальной напряженности из-за сокращения рабочих мест необходима процеду-

ра банкротства без ликвидации организации. Кроме того, в период проведения данной процедуры организация освобождается от уплаты текущих налогов, что создает условия для улучшения ее финансового состояния. Проведение процедуры банкротства должно реализовываться через внешнее управление или финансовое оздоровление (сост. по: [16, с. 502]).

Представленные методологические подходы к укреплению финансового состояния организации на основе учета внешних и внутренних факторов являются рабочим инструментарием оперативного и стратегического управления организациями.

1. Макаров А. В. Развитие реструктуризационных процессов в региональном машиностроительном комплексе / Ин-т экон. УрО РАН. – М. : Экономика, 2006. – 321 с.

2. Казак А. Ю., Веретенникова О. Б., Марамыгин М. С., Ростовцев К. В. Денежное хозяйство предприятий : учебник для вузов / под ред. А. Ю. Казака, О. Б. Веретенниковой. – Екатеринбург : АМБ, 2006. – 464 с.

3. Козловский В. А., Маркина Т. В., Макаров В. М. Производственный и операционный менеджмент : учебник. – СПб. : Специальная литература, 1998. – 366 с.

4. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 560 с.

5. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 511 с.

6. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. науч. ред. В. И. Сергеева. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 976 с.

7. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М. Маркетинг : учебник для вузов. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2010. – 576 с.

8. Бригхем Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент : пер. с англ. / под ред. Е. А. Дорофеева. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 960 с.

9. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами : пер. с англ. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 799 с.

10. Анализ финансовой отчетности : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалт. учет, анализ и аудит» / под ред. О. В. Ефимовой, М. В. Мельник. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ОМЕГА-Л, 2005. – 408 с.

11. Попова Л. В., Головина Т. А., Маслова И. А. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга : учебное пособие. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 272 с.

12. Любушин Н. П. Анализ финансового состояния организации : учебное пособие. – М. : Эксмо, 2006. – 256 с.

13. Основы управления предприятием : учебное пособие для вузов : в 3 кн. / под ред. Г. И. Андреева, В. А. Тихомирова. – М. : Финансы и статистика, 2005–2008. – Кн. 3 : Экономические механизмы управления предприятием. – 2008. – 368 с.

14. Об оценке экономического положения банков : указание Банка России от 30 апреля 2008 г. № 2005-У (ред. от 25 октября 2013 г.).

15. Финансовый менеджмент : учебное пособие / под ред. Е. И. Шохина. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2004. – 408 с.

16. Павлова Л. Н. Финансы предприятий : учебник для вузов. – М. : Финансы : ЮНИТИ, 1998. – 639 с.