

DOI 10.21661/r-470027

*Зайцева Ольга Петровна***АНАЛИЗ И РЕГУЛИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО СТАТУСА
ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Ключевые слова: антикризисное управление, анализ, аналитический инструментарий, финансовый статус, активы, показатели, модели.

Монография посвящена необходимости пересмотра действующего инструментария финансового анализа для повышения результативности антикризисного управления. Раскрыты основные тренды и первичные факторы неустойчивого финансового статуса субъектов рынка. Доказано снижение практической ценности моделей прогнозирования риска банкротства компаний и необходимость процессного подхода в управлении их финансовым статусом. Антикризисный анализ следует дополнить углубленной характеристикой активов и мощностей организации, оценками эффективности использования имеющихся у неё ресурсов. Результаты исследования способствуют своевременной реструктуризации и сохранению устойчивости бизнеса. Предложены рекомендации по совершенствованию методики оценки и мобилизации внутренних резервов компаний для укрепления финансового статуса.

Keywords: *crisis management, analysis, analytical tools, financial status, assets, indicators, models.*

The monograph is devoted to the revision need of operating financial analysis tools for increase in effectiveness of crisis management. The main trends and primary factors of an unstable financial status of market subjects are discovered. The decrease in practical value of models of the bankruptcy forecasting is proved and need for a process approach in managing their financial status. Crisis management analysis should be supplemented with the profound characteristic of the organization assets, estimates of resources use efficiency, which are available for it. The results of a research promote timely restructuring and maintaining stability of business. The

recommendations on improvement of an assessment technique and mobilization of internal reserves of the companies to strengthen the financial status are offered.

Современный этап в развитии экономики отличается не только особой турбулентностью и высоким уровнем финансовой неопределённости, но и аккумуляцией внешних факторов, способных вызывать социально-экономическое напряжение в социуме и повышенные риски в бизнесе. Это обуславливает актуализацию всего спектра инструментов антикризисного управления, причем ключевыми из них становятся те, которые соответствуют общему мейнстриму российской экономики и потребностям реальной бизнес-практики.

Новое качество организационно-методического инструментария и превентивной антикризисной диагностики достигается, по нашему мнению, лишь на основании синтеза теорий неинституционализма, принятия управленческих решений, развивающихся методик стратегического менеджмента и финансового анализа, теории жизненного цикла, концепции взаимодействия с заинтересованными сторонами, концепции устойчивого успеха организации, механизмов реструктуризации и процессного подхода. Перечень подходов не исчерпывается только приведёнными теориями, в перспективе возможно усиление влияния на характер финансовых ситуаций и различных аспектов концепции поведенческой экономики.

Поясним основные отличия авторского подхода к оценке финансового статуса российских компаний:

– автор исходит из того, что известные универсальные методики анализа финансового состояния создают чрезмерно обобщенную информацию ретроспективного характера, пригодную лишь для первичного обзора финансовой ситуации в компании, и представляющую собой совокупность, комплекс агрегированных показателей по данным финансовой отчетности (в лучшем случае – квартальной) [1, с. 15]. Современной практикой управления (особенно антикризисного) востребованы оперативные оценки текущего финансового статуса компании по критериям, актуальным для самой организации;

– предлагается использовать дефиницию «финансовый статус компании» как понятие, более четко характеризующее её текущую финансовую ситуацию в сравнении с весьма неоднозначной формулировкой «финансовое состояние». Финансовый статус определяется и непрерывно отслеживается самой компанией в соответствии с внутренними регламентами в отношении своих подразделений, филиалов и в целом;

– переход от периодического анализа финансового состояния к непрерывному мониторингу и регулированию финансового статуса компании создает условия для выделения его в качестве самостоятельного бизнес-процесса. Если с точки зрения бухгалтерской и финансовой аналитики устойчивое финансовое состояние – это способность компании самостоятельно финансировать свою деятельность, то с точки зрения менеджмента это управление всеми подпроцессами операционной, инвестиционной и др. видов деятельности, обеспечивающими и достаточный (стабильный) финансовый статус, и эффективность бизнеса;

– финансовые коэффициенты при таком подходе являются внешним проявлением эффективности, прежде всего, операционной деятельности, поскольку сформированы под влиянием многих первичных факторов. Действительно, «источники финансовых показателей лежат в области производственной деятельности» [14, с. 4]. По своему значению в управлении они – маркеры проблем либо успехов компании, указатели на направление дальнейшего углубленного анализа;

– усложнение внешней среды, усиление влияния окружения компании на все аспекты её бизнес-деятельности предполагают применение стратегического подхода в оценке и регулировании финансового статуса организации, понимания общих трендов развития российской экономики и их проявления в различных сегментах бизнеса.

Характеризуя внешнюю среду и новые вызовы для российской экономики, ведущие представители отечественной экономической школы отмечают такие факторы, как:

– потребность в смене парадигм, перехода на новые экономические модели вследствие деформации структуры и недостаточной инновационности производства;

– актуальность современных «механизмов антициклического регулирования» и «возобновления конструктивной роли государства в экономическом регулировании»;

– смешение разноплановых по силе и характеру влияния тенденций на финансовом и отраслевых рынках;

– укрепление позиций многих «крупных и крупнейших корпораций, которые остаются локомотивами национальных экономик»;

– трансформация экономического устройства, когда «инновационная экономика постепенно оказалась вытесненной моделью финансовой экономики», а «традиционные механизмы регулирования и саморегулирования всё чаще дают сбои» и др. [3, с. 8–9].

Драйвером необходимости антикризисного управления становится одна из самых негативных тенденций последних лет – деградация финансового статуса и операционной деятельности отдельных субъектов бизнеса, вплоть до «скатывания в ретроэкономику», и даже до образования слоя «некроекономики» [9, с. 156–157]. В такой экономике преобладают нежизнеспособные предприятия, с устаревшими основными фондами и технологиями, выпускающие заведомо неконкурентоспособную продукцию, и в совокупности формирующие квазирынок, а также пласт неподдающихся финансовому оздоровлению потенциальных банкротов.

Действительно, финансовое положение субъектов реального сектора экономики остается сложным, сохраняются многие инерционные тренды, в том числе:

- убыточности примерно третьей части компаний;
- пограничного уровня показателей ликвидности активов;
- низкой производственной и потребительской активности;
- хронического дефицита собственных оборотных средств;

– недостаток финансовых ресурсов для модернизации производства и обновления основного капитала.

Так, в 1 квартале 2017 г. доля убыточных организаций составила 34,2%. Самодиагностика факторов (мониторинговые опросы Банка России в Центральном федеральном округе, апрель 2017г.), влияющих на строительный бизнес, например, выявила доминирующую роль финансовых причин, в том числе по значимости факторов:

- влияние потребительского спроса – 56,9% респондентов;
- обеспеченность собственными средствами – 44,2%;
- риски предпринимательской деятельности – 33, 0%;
- условия кредитования – 16,8%, а также недостаток заказов на строительные работы, неплатежеспособность заказчиков и другие признаки необходимости антикризисного управления [4, с. 14–15].

Долговая ориентация российской экономики подтверждается систематизацией данных, характеризующих качество дебиторской задолженности организаций, таблица 1 [13, с. 212].

Таблица 1

Доля просроченной дебиторской задолженности организаций
в её общей величине по регионам России за 2012–2015 гг., % *

Федеральный округ РФ	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Центральный (ЦФО)	3,9	4,3	5,7	5,0
Приволжский (ПФО)	7,4	7,7	8,2	8,3
Сибирский (СФО)	8,7	10,6	10,6	10,4
Южный (ЮФО)	5,0	5,1	5,5	5,3
Северо-Западный (СЗФО)	4,7	4,0	3,8	4,8
Уральский (УФО)	7,4	7,6	8,7	11,0
Северо-Кавказский (СКФО)	16,4	16,5	13,8	14,0
Дальневосточный (ДФО)	6,7	6,8	7,3	5,5
В целом по РФ	5,4	5,6	6,5	6,4

**Составлена автором.*

Результаты расчетов свидетельствуют о том, что качество расчетов не только не улучшилось, но и во многих регионах заметно ухудшилось, что может в дальнейшем спровоцировать кризисную ситуацию с неплатежами.

Накопление просроченной задолженности со стороны покупателей особенно значительно в Приволжском, Уральском, Сибирском федеральных округах, где отмечается и её рост. В Северо-Кавказском федеральном округе чрезмерно высокий показатель доли просроченных долгов, видимо, сформировался и под влиянием особого экономического менталитета, но в динамике показывает тенденцию к снижению. Бизнес в некоторых регионах функционирует с многочисленными нарушениями в расчетно-платежной дисциплине и высокой долей просроченной задолженности: в Тюменской области – 12%, Самарской области – 5,2%, Красноярском крае – 4% [13].

Приведенный фактологический материал отражает не только «пограничный» характер ситуации в бизнесе, накопление рисков и безнадежных долгов, острую потребность в управляемой селекции недостаточно эффективных субъектов, но и, главным образом внешнюю сторону проблемы цикличного усиления значимых кризисных факторов в предпринимательской деятельности. Их внешними индикаторами как раз и выступают классические показатели финансового состояния.

Советские и российские кризисологи неоднократно обращали внимание на особенности механизма кризисов, их внешние атрибуты, ключевые внутренние характеристики, симптомы и сигналы.

Так, уже в середине 50-х гг. XX в. в работе Л.А. Мендельсона «Теория и история экономических кризисов и циклов» выделяется проблема выявления различий в формах проявления экономического кризиса. С одной стороны, они кроются в лежащих на поверхности очевидных явлениях (инфляция, банкротства, банковские крахи) и, с другой стороны, зарождаются и проявляются на глубинном уровне, включая многообразные формы его проявления во всех сферах хозяйства [7, с. 205].

Вскрывать общие детерминанты новых кризисов необходимо, но сейчас важнее идентифицировать исходные причины неустойчивости российского бизнеса по его сегментам.

Они кроются, на наш взгляд, в сравнительно слабом ресурсном потенциале отечественных компаний и недостаточно эффективном использовании имеющихся ресурсов, в том числе неполной загрузки производственных мощностей и операционных объектов, таблица 2 [5, с. 344].

Таблица 2

Динамика уровня загрузки производственных мощностей, среднее за год, %

Страны	2005	2008	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Россия	58	63	59	62	64	64	62	61
Австрия	82	83	80	85	85	84	84	84
Германия	83	86	80	80	83	82	84	85
Греция	72	76	68	68	65	65	68	66
Словения	82	84	76	80	79	78	80	84
Великобритания	80	81	77	81	81	80	82	82
Франция	83	86	77	77	82	81	82	83
Швеция	86	87	80	86	82	80	81	81

Россия заметно выделяется по степени загрузки имеющихся производственных мощностей среди европейских государств и находится на более низком уровне даже в сравнении с кризисной Грецией. Между тем экономический рост, прирост выпуска продукции и финансовая устойчивость субъектов реального сектора может во многом обеспечиваться за счет догрузки мощностей хотя бы до среднестатистического уровня.

Это позволяет выдвинуть гипотезу о необходимости расширения области антикризисного анализа, дополняя его целенаправленной диагностикой активов и основного капитала организаций (как значимого ресурса в преодолении кризиса).

Состояние основного капитала в реальном секторе российской экономики достигло критического уровня. Отметим негативные тренды:

– чрезвычайно высокие, «запредельные» в отдельных производствах коэффициенты износа основных фондов и их продолжающийся рост;

– «снижение коэффициентов выбытия изношенного основного капитала (с 1,8% в 1990г. до 0,7% в 2014г.);

– низкие значения и сокращение коэффициентов обновления основного капитала (с 5,8% в 1990г. до 4,3% в 2014г.);

– дефицит финансовых ресурсов для его необходимого обновления, в т.ч. за счет колоссального расхождения между восстановительной и учетной стоимостью основного капитала (в среднем по отраслям 12,8:1)» [12, с. 11–12].

Следовательно, необходимо пересмотреть известные аналитические методики, касающиеся основного капитала организации, профильных/непрофильных активов, измерения загрузки мощностей и т. д. с позиции их адаптации к потребностям антикризисного управления. В существующих методиках акцентируется бухгалтерская оценка движения и эффективности использования основных средств, без детальной оценки влияния качества их состояния и операций с ними на изменение финансового статуса компании [5, с. 53–58].

При этом аналитические показатели редко рассчитываются на основе восстановительной стоимости, а вследствие исключения амортизационного фонда из состава объектов учета и преобладания сугубо счетных аспектов в ущерб изначальному предназначению амортизационных отчислений (финансовое обеспечение обновления и восстановления основного капитала), у менеджмента организации нет ясности в достаточности накопленной амортизации. Углубленный анализ здесь особенно важен, т.к. возможны различные комбинации в решениях по управлению активами с неясными перспективами и повышенным финансовым риском.

Кроме того, показатели, отражающие реальную продуктивность основного капитала организации, наряду с индикаторами эффективности использования трудовых и финансовых ресурсов, следует включать в прогностические и скоринговые модели диагностики банкротства, конечно, при их целесообразности в антикризисном управлении и в режиме отраслевой вариативности.

На практике операции с активами бизнеса зачастую рассматриваются в рамках краткосрочного эффекта, без оценки последствий для стратегической

устойчивости организации, её долгосрочной конкурентоспособности. С позиции антикризисного управления необходимо поддерживать достаточный уровень активов, оптимальную пропорцию между его видами, детально обосновывать вывод малоэффективных и непрофильных активов. Нужно аналитически оценивать направления диверсификации активов и с точки зрения стратегического соответствия, что позволит принимать обоснованные решения по оптимизации структуры собственности и имущественного комплекса, вовремя корректировать корпоративную стратегию.

Аналогичную по характеру картину – недоиспользования бизнесом имеющихся ресурсов, а именно – человеческого капитала отображает рисунок 1.

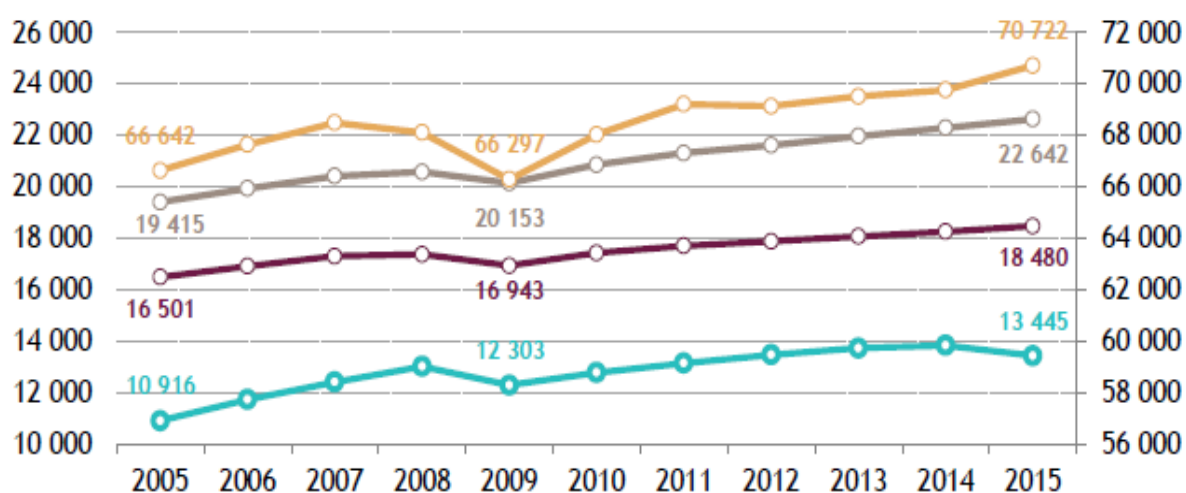


Рис. 1. Уровень производительности труда и его динамика в 2005–2015 гг., долл. США на 1 работника, постоянные цены 2005 г [10, с. 7]

* Пояснения: снизу верх – Россия, Мир, G20, Европейский союз.

Оценки экспертов и вариации расчетов производительности труда, как важнейшего индикатора, особенно разнятся. Но в любом случае очевидно более, чем пятикратное отставание России от развитых стран по производительности труда, и этот разрыв практически не сокращался. По мнению экспертов в последние годы темпы роста производительности труда в российских компаниях стали нарастать, но этот рост и недостаточен, и неустойчив (по данным Росстата, с 2005 года производительность труда в целом по экономике страны выросла на 19,8%) [10, с. 6].

Подводя итог теоретическому обоснованию авторского подхода, отметим, что обращение внимания к анализу эффективности операционной деятельности как истоку финансового состояния организации уже использовалось в практике антикризисного управления.

Так, ориентированная на арбитражную практику методика федеральной службы России по финансовому оздоровлению (ФСФО) 2001г. под названием «Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций» включала все базовые показатели эффективности использования ресурсов предприятия, в том числе фондоотдачу и производительность труда. Также скоринговые модели Центрального банка Франции включали с конца прошлого века показатели производительности труда для комплексной оценки риска неплатежеспособности компаний.

Именно продуктивное использование ресурсов в процессе операционной деятельности влияло и влияет сейчас на способность бизнеса генерировать выручку, достаточную и для погашения различных долгов и для продолжения деятельности. Раздельное использование практических (нормативных) методик, указанных в самом законе о банкротстве, и разнообразных диагностических методик, предложенных аналитиками, оказалось не на пользу эффективности антикризисного управления [6, с. 709].

Для практического применения авторского подхода выбрано ООО «ЭкоНиваСибирь» (Сибирский регион), специализацией которого является оптовая торговля сельскохозяйственной техникой и оборудованием.

Отличием объекта наблюдения является то, что он входит в группу компаний «ЭкоНиваТехника-Холдинг», имеет подразделения в регионе своего присутствия, обладает развитой организационной структурой, ведёт денежные расчеты в валюте. На стабильность бизнеса и его финансовый статус отчетливо влияют сезонный фактор и ограниченная номенклатура товаров, в основном это импортная сельскохозяйственная техника из Германии (картофелеуборочная техника GRIMME, посевное и сенозаготовительное оборудование Kverneland, телескопический погрузчик JCB и др.).

Длительность функционирования компании на региональном рынке превышает 10 лет, в России – 20 лет, при этом стадия жизненного цикла компании характеризуется как «бурный рост», что подтверждают высокие и устойчивые темпы динамики выручки от продаж за два последних года – 128,5% и 129,3%. Устойчивая динамика выручки от продаж создает условия и обеспечивает наличие ресурсов, необходимых для роста и развития компании.

В процессе исследования проверялись следующие гипотезы аналитического характера:

– для оперативной оценки финансового статуса компании достаточно качественного проведения традиционного финансового анализа;

– для оперативной и перспективной оценки финансового статуса компании достаточным будет применение методик углубленного финансового и стратегического анализа;

– эффективное регулирование финансового статуса компании будет достигнуто на основе операционного, финансового и стратегического анализа, т.к. основанием является синергетический эффект от синтеза управленческих подходов (стратегического, процессного, финансового).

Высокое значение финансов и финансовых инструментов в успешности деятельности неоспоримо, однако проявляется оно лишь в сочетании с другими развитыми компонентами бизнеса, вследствие чего первая гипотеза изначально была признана устаревшей и неперспективной.

При проверке второй гипотезы задача автора состояла в том, чтобы из многочисленных факторов и показателей, характерных для представителей оптового, розничного бизнеса и достаточно сильно влияющих на формирование финансовой ситуации, выявить основные, отражающие внутреннюю и внешнюю среду и четко их структурировать.

Поэтому применялась классическая методика SWOT-анализа с поэтапным отбором ключевых специфичных факторов из 15-ти изначально предложенных разными экспертами, их «просеиванием» через фильтры экспертов в формате экспертных опросов, выработкой единства мнений по 3-м значимым факторам и

применением подхода «агрегированного эксперта» для компактного обобщения результатов анализа по пятибалльной шкале.

Результаты стратегического анализа детерминантов финансового статуса исследуемой компании приведены в таблицах 3–7.

Таблица 3

Факторы-детерминанты «сильного» финансового статуса
ООО «ЭкоНиваСибирь»

Компания	Оценки экспертов					
	Оценка 1	Оценка 2	Оценка 3	Оценка 4	Средний балл	Ранг
1. Длительный опыт работы	5	5	4	4	4,50	2
2. Стабильные рынки сбыта	3	4	3	5	3,75	3
3. Высокое качество обслуживания техники	4	4	5	5	4,50	2
4. Узнаваемость бренда среди сельскохозяйственных предприятий-клиентов	5	4	3	3	3,75	3
5. Единственный дилер JohnDeer в Сибири	5	5	5	5	5,00	1

При анализе микросреды компании учитывались самые актуальные факторы и состояние подсистем управления организации. Часть из этих факторов относится к слабо управляемым, например сезонность продаж, оформление договоров в валюте, высокая себестоимость реализуемой техники и дополнительных услуг.

Экспертам оказалось сложнее выбрать наиболее значимые слабые стороны компании в сравнении с сильными сторонами, поскольку их палитра достаточно широка. Среди них достаточно много факторов, связанных с операционной деятельностью, ведением расчетных операций, состоянием бухгалтерского учета и внутреннего контроля, таблица 4.

Таблица 4

**Факторы-детерминанты «слабого» финансового статуса
ООО «ЭкоНиваСибирь»**

Компания	Оценки экспертов					
	Слабые стороны	Оценка 1	Оценка 2	Оценка 3	Оценка 4	Средний балл
1. Высокая себестоимость товаров, и высокая цена конечного продукта	3	4	4	3	3,50	3
2. Сезонность продаж	5	5	5	5	5,00	1
3. Большие затраты на специальный инструмент	3	4	2	1	2,50	4
4. Договоры по технике оформляются в валюте (евро, доллар)	5	5	5	5	5,00	1
5. Отсрочка платежа, слабый контроль платежей, слабая система внутреннего контроля (СВК)	4	5	4	5	4,50	2

Экспертами выбраны наиболее значимые детерминанты возможностей компании во внешней среде, таблица 5.

Таблица 5

**Факторы возможностей укрепления финансового статуса
ООО «ЭкоНиваСибирь»**

Компания	Оценки экспертов					
	Возможности	Оценка 1	Оценка 2	Оценка 3	Оценка 4	Средний балл
1. Сокращение объемов привлекаемых внешних источников финансирования	5	4	5	4	4,50	2
2. Стабилизация курса валют	3	2	3	4	3,00	3
3. Развитие аграрного бизнеса	4	5	4	5	4,50	2
4. Создание бюджетного сегмента	4	3	3	2	3,00	3

сельскохозяйственной техники						
5. Создание новых обособленных подразделений, увеличение объема сбыта	5	5	5	5	5,00	1

Ряд возможностей – операционно-финансовых по характеру, например, такие как сокращение объемов привлекаемых внешних источников финансирования, создание бюджетного сегмента сельскохозяйственной техники и создание новых обособленных подразделений компания сможет реализовать уже в ближайшей перспективе, тем самым повышая свой финансовый статус.

Остальные факторы, хотя и влияют на финансовый статус, но относятся к слабо регулируемым со стороны компании, таблица 6.

Таблица 6

Факторы угроз финансовому статусу ООО «ЭкоНиваСибирь»

Компания	Оценки экспертов					
	Угрозы	Оценка 1	Оценка 2	Оценка 3	Оценка 4	Средний балл
1. Скачки курса валют	5	5	5	5	5,00	1
2. Конкуренция со стороны бюджетных производителей	5	4	5	4	4,50	2
3. Снижение продаж техники из-за колебаний в урожайности (наводнение, засуха)	3	4	2	3	3,00	4
4. Ужесточение законодательства (санкции на технику не отечественных производителей)	3	4	3	4	3,50	3
5. Удорожание транспортировки техники	3	1	2	1	1,75	5

При реальном воплощении всех перечисленных детерминантов угроз в совокупности, возможно значительное ухудшение финансовой ситуации в

компании и даже её ликвидация, поскольку сила их влияния на организацию весьма существенна. Из перечисленных большая часть детерминантов угроз не поддаются какому-либо осязательному воздействию и регулированию со стороны организации.

На завершающем этапе стратегической диагностики детерминантов финансового статуса компании ключевые элементы матрицы SWOT -анализа проранжированы по их значимости также на основе экспертной оценки, таблица 7.

Таблица 7

Матрица SWOT-анализа детерминантов финансового статуса
ООО «ЭкоНиваСибирь»

		Возможности			Угрозы			Итого
		Создание новых обособленных подразделений, увеличение объема сбыта	Развитие аграрного бизнеса	Сокращение объемов привлекаемых внешних источников финансирования	Скачки курса валют	Конкуренция со стороны бюджетных производителей	Ужесточение законодательства, санкции на импорт	
Слабые стороны	Сезонность продаж	+1	+2	-1	-1	-1	-2	-2
	Договоры по технике в валюте	0	0	+2	-2	-1	0	-1
	Отсрочка платежа, слабый контроль платежей, слабая СВК	+1	+1	+2	-1	-1	0	+2
Сильные стороны	Единственный дилер JohnDeer в Сибири	+2	+2	0	0	+2	-1	+5
	Высокое качество обслуживания техники	+2	+2	0	0	+2	0	+6
	Опыт работы компании	+2	+2	0	0	+2	-1	+5

	более 20 лет в России							
Итого		+8	+9	+3	-4	3	-4	+15

Пояснения к таблице 7.

Для построения заключительной матрицы в формате 3x3 применены описатели с рангами от 1 до 3. Их значения на пересечении строк и столбцов матрицы трактуются следующим образом:

-2 – невозможно использовать благоприятные возможности и предотвратить действие угроз;

-1 – отрицательное влияние на использование благоприятных возможностей или усиление угрозы;

0 – влияние не проявляется;

+1 – положительное влияние на использование благоприятных возможностей или защита от угроз;

+2 – использование благоприятной возможности в полной мере или полная защита от угроз.

Для стратегирования финансового статуса компании важна детализированная информация и всесторонний учет особенностей бизнеса в интерпретации результатов SWOT – анализа по квадрантам матрицы, таблица 8.

Таблица 8

Подходы к стратегическому регулированию финансового статуса

ООО «ЭкоНиваСибирь»

Квадрант, характеристика	Сумма баллов	Возможные стратегии
Квадрант 1 (слабость / возможности)	+8	Создание нового обособленного подразделения на общем балансе с «ЭкоНиваСибирь» приведет к росту прибыли всей компании. Результаты маркетингового анализа подтвердили, что региональный (Тюменский) рынок розничной торговли сельскохозяйственной техникой наиболее привлекателен среди других сибирских регионов для вхождения в него, отличается малым числом организаций в области продажи сельскохозяйственной техники. Основная проблема «ЭкоНиваСибирь» – значительная дебиторская задолженность. Необходимо расширять продажи без отсрочки платежа, продажи под процент (за основу можно взять

		<p>ключевую ставку Банка России) или же переоформить договоры в более выгодных для компании аспектах (прописать сроки и обязанности сторон).</p> <p>Одной из слабых сторон компании является влияние сезонности продаж на её финансовую ситуацию, что связано с особенностями и неустойчивостью климата в условиях Сибири. Создание новых хозяйств понижает влияние этого фактора, т.е. покупку оборудования и техники вне зависимости от сезона.</p> <p>Влияние сокращения объема привлекаемых внешних источников отличается неоднозначным характером, ведет к тому, что «ЭкоНиваСибирь» не сможет оплачивать текущие счета.</p> <p>Курсовые разницы (из-за чего компания нуждается в заимствованиях) будут перекрываться средствами на счетах под проценты в банках, побуждая компанию усилить контроль на платежами и его организацию.</p>
Квадрант 2 (слабость / угрозы)	-9	<p>Нестабильность валюты негативно отражается на финансовых результатах деятельности компании, так как в основном все договоры по продаже техники оформляются в евро. Если курс увеличивается, то курсовые разницы выплачивает «ЭкоНиваСибирь». Понизить влияние данного фактора сложно. Возможно инвестировать денежные средства в валютные счета, чтобы сформировать «подушку безопасности».</p> <p>Конкуренция со стороны бюджетных (экономичных) производителей усугубляется тем, что «ЭкоНиваСибирь» продает технику в валюте. Из за нестабильности экономической ситуации потребитель скорее всего выберет бюджетного производителя с ценами в национальной валюте.</p> <p>Если государство введет санкции на импортную технику, то компании придется прекратить свою деятельность из-а резкого ухудшения финансового статуса.</p> <p>Выходом может быть диверсификация бизнеса, переход на более бюджетный сегмент техники, то есть реализация техники отечественных и «союзных» производителей, таких как: Челябинский тракторный завод – Уралтрак, Сибсельмаш, Алтайсельмаш, ООО Алтайский завод сельскохозяйственных машин, ОАО МТС, Минский тракторный завод и других</p>
Квадрант 3 (сила / возможности)	+12	<p>«ЭкоНиваСибирь» – единственный поставщик сельскохозяйственной техники JohnDeer в Сибири, достаточно востребована местными хозяйствами, что создает дополнительное преимущество перед конкурентами.</p> <p>Сервис «ЭкоНиваСибирь» отличается качеством, предоставляется дополнительная гарантия после покупки техники.</p> <p>Персонал инженеров в компании отличается высокой квалификацией, периодически проходят переобучение на ведущих заводах, в том числе и зарубежных, отсюда высокий уровень обслуживания.</p> <p>Компания функционирует на рынке в России более 20 лет и создала позитивную репутацию. При открытии новых обособленных подразделений в других регионах, техника будет иметь спрос, так как «ЭкоНива» за это время положительно</p>

		зарекомендовала себя как надежный партнер с качественной продукцией и положительным имиджем у хозяйств
Квадрант 4 (сила / угрозы)	+4	В ближайшей перспективе (3–5 лет) «ЭкоНиваСибирь» останется единственным дилером JohnDeer в Сибири с хорошей ресурсной базой и высококвалифицированным персоналом инженеров по обслуживанию сложной техники. Созданный за многие годы работы на рынке положительный имидж, деловая активность и ресурсный потенциал позволяют сделать вывод о том, что конкурентов по данному сегменту сельскохозяйственной техники у компании нет, что обеспечивает ей достаточно стабильный финансовый статус в перспективе

Таким образом подтверждена необходимость детализированного SWOT-анализа финансового статуса компании с более полным учетом специфики организации, многоэтапным отбором факторов, что позволило определить стратегические направления развития компании, способствующие с высокой вероятностью укреплению ей финансового статуса. Однако исследование в рамках второй гипотезы не дает, по нашему мнению, выхода на инструменты оперативного антикризисного управления и совершенствования бизнес-процессов.

В процессе проверки третьей гипотезы исследования вначале применен стандартный инструментарий оценки финансового состояния ООО «ЭкоНиваСибирь» и вероятности его банкротства за три года.

Как и предполагалось, сформировать четкое, однозначное представление о финансовой ситуации в компании, первопричинах её изменения такая методика (даже в существующих различных вариантах) не способна из-за обобщенности подходов, алгоритмов показателей и рекомендуемых (нормативных) значений данных индикаторов. Тем не менее, для полноты картины приведем основные результаты аналитических процедур по усредненным балансовым данным компании, таблица 9.

Таблица 9

Относительные показатели финансовой устойчивости

ООО «ЭкоНиваСибирь» за 2015–2017 гг.

Коэффициенты	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение, (+/-)	
				2016г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1. Автономии	0,32	0,40	0,47	0,08	0,08

2. Заемного капитала	0,44	0,30	0,23	-0,14	-0,07
3. Финансовой зависимости	0,68	0,60	0,53	0,08	-0,07
4. Обеспеченности собственными оборотными средствами	0,23	0,31	0,35	-0,08	0,04
5. Маневренности	0,63	0,69	0,61	0,06	-0,08

В отношении сравнительно низких значений коэффициента автономии напрашивается вывод о достаточно высокой вначале и постепенно снижающейся финансовой зависимости компании от заемных источников. При этом выводы, касающиеся маневренности капитала и обеспеченности собственными средствами, носят вполне обнадеживающий характер. При этом показатели активности и гибкости собственного капитала можно признать наилучшими в данном бизнес-сегменте.

Значения показателя нераспределенной прибыли компании сильно колеблются в динамике, периодически возникающие убытки связаны с резкими колебаниями курса валют.

Положительные тренды в динамике индикаторов ликвидности и платежеспособности активов компании, рассчитанные по усредненным данным её баланса, представлены в таблице 10.

Таблица 10

Динамика показателей ликвидности и платежеспособности
ООО «ЭкоНиваСибирь» за 2015–2017 гг.

Коэффициенты	2015г.	2016 г.	2017 г.	Изменение, (+/-)	
				2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.
1. Абсолютной ликвидности	0,06	0,58	0,46	0,52	-0,12
2. Текущей ликвидности	1,44	1,67	1,54	0,24	0,01
3. Общей платежеспособности	0,80	1,20	1,20	0,40	–

Заметны значительные колебания индикаторов ликвидности, свойственные этой группе финансовых коэффициентов. Даже сглаживание их моментных значений по усредненной информации не позволяет сформулировать однозначное заключение о реальной ликвидности. Улучшение абсолютной ликвидности

свидетельствует о формировании запаса безопасности в виде денежных средств на депозитных счетах.

В динамике большинство финансовых индикаторов ООО «ЭкоНиваСибирь» улучшают свои значения, это свидетельствует о благоприятном тренде финансового статуса.

Проблемным аспектом в поддержании его на высоком уровне является неровное в динамике, нестабильное состояние расчетов, что связано с несинхронностью оборота денежных средств и ранее отмеченными особенностями операционной деятельности. Об этом свидетельствуют все показатели оборачиваемости по видам активов и задолженности компании, таблица 11.

Таблица 11

Индикаторы оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности
ООО «ЭкоНиваСибирь» за 2015–2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение, (+/-)	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1. Оборачиваемость активов, обороты	0,84	1,27	1,91	0,43	0,64
2. Продолжительность оборота активов, дни	428,57	283,46	188,48	-145,11	-94,98
3. Оборачиваемость дебиторской задолженности, обороты	2,31	4,27	6,28	1,96	2,01
4. Оборачиваемость кредиторской задолженности, обороты	3,01	3,73	4,43	0,72	0,70
5. Период погашения дебиторской задолженности, дни	155,85	84,31	57,33	-71,54	-26,98
6. Период погашения кредиторской задолженности, дни	123,94	124,70	90,60	0,76	-34,1
7. Дебиторская задолженность в оборотных активах, %	39,67	32,34	32,52	-7,33	0,18

Прежде всего, обращает внимание чрезвычайно замедленная, с позиции обычных субъектов торговли, продолжительность одного оборота активов (более 188 дней). В этом проявляется специфика сегмента бизнеса, характеристики реализуемых товаров и опосредующих такую реализацию денежных потоков. Периоды погашения и кредиторской и дебиторской задолженности взаимосвязаны, имеют четкий положительный тренд сокращения длительности (иначе –

ускорения оборачиваемости). И всё же они значительны (более 57 дней по дебиторской задолженности и более 90 дней – по кредиторской).

Несинхронность оборота денежных средств – одна из значимых по силе влияния финансовых проблем. Типичный пример: при покупке техники в сентябре ответственный покупатель переводит денежные средства в сентябре, но так как техника производится на заказ, то получить товар покупатель сможет в среднем через полгода. И если оплатить поставщику необходимую сумму за товары ООО «ЭкоНиваСибирь» должна в марте, то к тому времени у компании, как правило, нет свободных денежных средств, в силу этого она вынуждена прибегать к крупным заимствованиям.

Столь значительное и длительное отвлечение финансовых ресурсов ООО «ЭкоНиваСибирь» в дебиторскую задолженность неизбежно снижает финансовый статус и несет угрозу временного (долгосрочного) кризиса платежей, что и видно по величине кредиторской задолженности в днях оборота. Доля долгов дебиторов в валюте баланса компании держится на стабильно высоком уровне, что связано с принятой клиентоориентированной стратегией и повышением лояльности к покупателям, так сервисное обслуживание хозяйств и продажи им техники компания стала с 2016г. осуществлять с отсрочкой платежа.

Таким образом, для уточнения диагноза и выяснения сути финансовых проблем аналитик вынужден обращаться к информации внутреннего финансового и производственного учета.

Усугубляет информационную асимметрию то обстоятельство, что в последние годы бухгалтерский баланс составляется в чрезмерно сжатой форме. Степень раскрытия его показателей в дополнительных пояснениях индивидуальна, зависит от позиции топ-менеджмента в отношении детальности указанных пояснений. Даже в кризисных ситуациях лишь небольшое число предприятий составляли необходимый ежемесячный баланс и отчёт о финансовых результатах, как это рекомендуется азбукой антикризисного управления. Аналитическая и, соответственно, управленческая ценность бухгалтерской отчётности по истечении

трёх месяцев после окончания года весьма сомнительна и заметно снижается при высокой турбулентности среды.

Исследования автора показали, что снижение финансового статуса бизнеса в условиях рецессии кроется в совокупности факторов и условий, особенно сильно проявляющих своё негативное влияние на конкретный рынок или сферу бизнеса, что очевидно на примере ООО «ЭкоНиваСибирь».

К таким факторам, по нашему мнению, относятся:

- особенности операционной деятельности с разным уровнем адаптации к новым и более сложным для бизнеса условиям;
- специфика в расчётных отношениях;
- разный уровень эффективности управления заёмным капиталом,
- степень устойчивости к кризисам используемой модели бизнеса, в том числе финансовой.

Следовательно, объективно необходим переход от внешнего анализа к концепции управленческого финансового анализа, не ограниченного зачастую поверхностным и мало результативным для управления изучением двух ведущих форм бухгалтерской отчетности. Предлагаемый методический подход основан на следующих положениях:

- проведение реформатирования информационной базы ООО «ЭкоНиваСибирь», подразумевающее несколько шагов: формирование управленческого баланса, содержащего скорректированные (уточнённые) показатели активов с учетом их ликвидности и обязательств с учетом срочности долгов; структурирование операционной информации по сегментам бизнеса, бизнес-процессам, центрам ответственности и т. д.;

- использование сегментарного подхода при диагностике финансового статуса компании. В бизнес-модели, включающей целевые модели (финансовая, организационная, операционная, продуктовая и т. д.), сегменты часто имеют разнонаправленные характеристики и требуют различающихся управленческих решений;

– применение ситуационного и процессного подходов при разработке конкретной модели управления финансовым статусом ООО «ЭкоНиваСибирь». Финансово-экономические ситуации сейчас многофакторны и часто не имеют аналогов, требуют использования совокупности известных и нестандартных решений, выгодность которых даже при незначительных особенностях финансово-хозяйственной деятельности может существенно различаться.

Итак, после выявления проблемных показателей в финансовой отчетности ООО «ЭкоНиваСибирь» по стандартным методикам необходимо провести сравнительный и углубленный факторный анализ всех составляющих, в т.ч. детально оценить бизнес-процессы, обоснованность ценовой политики, состояние расчетов и особенно дебиторскую задолженность, рыночную конъюнктуру, углублённый анализ денежных потоков по сегментам бизнеса. Для этого всем предприятиям холдинга следует организовать сопоставимый управленческий учет.

Методический подход к анализу финансового статуса торговой компании «ЭкоНиваСибирь», имеющей ряд региональных подразделений, заключается в следующем:

– цели анализа финансового статуса применительно к группе усложняются и дополняются новыми задачами, такими, как сравнительная оценка финансового статуса по отдельным предприятиям, подразделениям и заключение о целесообразности их функционирования, создания новых либо реструктуризации, бенчмаркинг, выбор варианта финансовой модели, способа оптимизации затрат и т. д.;

– приоритетной становится оперативная оценка ключевых финансовых показателей в сжатые сроки (например, денежные потоки – в оперативном режиме, т.е. ежедневно, финансовые результаты – еженедельно, параметры баланса – ежемесячно) по предприятиям холдинга на основе информационных технологий, автоматизации учетных процессов по принципам единой сетевой конфигурации информационной системы управления. Такой подход необходим для повышения уровня управляемости и поддержания в группе достаточного финансового статуса;

– использование для точности диагностики финансовых коэффициентов данных внутренней управленческой аналитической отчетности, системы бюджетов, содержащих актуализированную, достоверную и целенаправленно структурированную информацию по отдельным предприятиям и компании в целом.

Важным условием результативности анализа финансового статуса становится организация качественного управленческого учета по единым для всего холдинга принципам; разработка и использование для непрерывного внутреннего контроля управленческих параметров по основным финансовым показателям с обоснованной их дифференциацией по предприятиям, причём в зависимости от их расположения, сегмента рынка, взаимосвязей с поставщиками. Анализ финансового статуса в условиях холдинга должен выстраиваться по принципам управленческого, а не внешнего финансового анализа.

Такой анализ – «материальная база» антикризисного управления, его основной рабочий инструмент. Однако автор не сводит антикризисный по своему характеру анализ лишь к диагностике банкротства, на что традиционно ориентированы многие финансовые аналитики прошлого века. Основные блоки финансового анализа (ликвидности, платежеспособность, кредитоспособность), методические подходы к его проведению, системы оценочных индикаторов сформировались к началу XX века.

С этого периода методика оценки вероятного банкротства совершенствовалась в следующих направлениях:

- поиск наиболее адекватных индикаторов (частных и комплексных) несостоятельности;
- разработка нормативов и пороговых (рекомендуемых) значений основных критериев на основе развития статистики банкротств субъектов рынка;
- оценка влияния значимых факторов на обобщающие показатели финансово-хозяйственной деятельности компаний и интегральный индикатор (например, финансовый статус компании);
- прогнозирование возможного банкротства компаний с учетом их масштаба, отрасли и состояния бизнеса.

Решение задачи прогнозирования банкротства имело и сохраняет настолько важное значение, что среди известных на западе пяти школ финансового анализа в начале двадцатого века (после Великой экономической депрессии в США) сформировалась особое направление в аналитике бизнеса – «школа аналитиков, занятых прогнозированием возможного банкротства компаний» (Distress Predictors School). «Представители этого течения основное внимание уделяют финансовой устойчивости компании, предпочитают перспективный анализ ретроспективному подходу. По их мнению, аналитическая ценность финансовой отчетности прежде всего связана с ее способностью предсказать возможное банкротство» [6, с. 704].

Зарубежные аналитики проводили крупномасштабные исследования за длительные периоды по благополучным и неустойчивым фирмам, пытаясь сформулировать наиболее надежные модели предсказания банкротства на основе дискриминантного, а также корреляционно-регрессионного анализа. Среди ранних исследований поведения показателей финансовой устойчивости следует отметить работы А. Винакора, Р. Смита, Р. Фитцпатрика, С. Мервина, В. Хикмана и В. Биавера.

В наиболее полном, законченном (для того периода) виде методика и техника прогнозирования банкротства представлена в трудах Э. Альтмана, которые послужили отправной точкой для многочисленных последующих зарубежных и отечественных исследований (Р. Лиса, Дж. Таффлера, Тишоу, Конана и Гольдера, Л. Философова, специалистов управления отчетности Банка Франции и т. д.).

Однако на основании современных критериев эффективного антикризисного управления многие системы аналитических показателей, модели и методики анализа финансового состояния и угрозы банкротства оцениваются, на наш взгляд, как несостоятельные и недостаточно информативные с позиций менеджмента.

Так, по мнению известных исследователей, «теории и модели экономической стабильности потеряли актуальность в связи с особенностями Великой

рецессии на рубеже 2010-х годов и посткризисных сценариев развития» [Blanchard O. J., Romer D., Spence M., Stiglitz J. E. (eds.) (2012). In the wake of the crisis: Leading economists reassess economic policy. Cambridge, MA: MIT Press.]. Действительно, «аналитические инструменты неоклассической теории ... не плохо срабатывали в условиях достаточно предсказуемой динамики экономических переменных и поддающихся измерению вероятностей. Однако они явно демонстрируют свою ограниченность в условиях «фундаментальной неопределенности», характерной для современной экономики» [8, с. 100].

В настоящем исследовании проведена диагностика несостоятельности ООО «ЭкоНиваСибирь» по трем известным моделям оценки банкротства (Альтмана, Бивера, Спрингейта).

Четырехфакторная модель Спрингейта выявила снижение риска банкротства ООО «ЭкоНиваСибирь» за период исследования от высокого уровня до незначительного. Расчет показателей У. Бивера по ООО «ЭкоНиваСибирь» показал аналогичный тренд в неясных формулировках 50-ти летней давности: если в начале периода ООО «ЭкоНиваСибирь» находилась в третьей группе (за один год до банкротства), то в последующем переместилась в промежуточную вторую группу (за 3 года до банкротства). Пятифакторная модель Э. Альтмана показала, что компания в течение всего исследуемого периода находилась в зоне неопределенности (серая зона), что на наш взгляд, является более точной оценкой риска наступления банкротства ООО «ЭкоНиваСибирь» в долгосрочной перспективе, так как включает более широкий набор информативных факторов.

В целом можно утверждать, что финансовый статус ООО «ЭкоНиваСибирь» являлся в течение всего периода исследования удовлетворительным с положительным трендом.

Нельзя не отметить ограниченность даже самых известных и популярных моделей диагностики банкротства. Эта ограниченность состоит в следующем:

1. Ограничены в достоверности «узкими» возможностями бухгалтерской отчетности, её качеством, возможными искажениями, базировании на неточной

и неполной информации, не полном охвате факторов и обстоятельств, действительно влияющих на финансовый статус.

2. Ограничены в способности вскрывать коренные причины кризиса, т.к. отражают его последствия, выраженные в финансовых показателях, и имеют глубоко экономический подход, их ориентации на прежние тенденции (но не факт, что они будут именно такими).

3. Ограничены в своей универсальности, т.к. каждый кризис уникален, «имеет своё лицо, свою отметину». Презумция универсальности методики, например, Э. Альтмана или любого другого автора, способна заметно снизить эффект превентивных антикризисных мер.

Поэтому такие модели не эффективны в условиях новой экономики, так как склонны к значительным упрощениям в понимании сути кризиса, механизма его запуска, особенностей протекания и завершения. Их целесообразно использовать на первичном этапе диагностики, но не для окончательных выводов и управленческих решений. Такое понимание автором аналитики антикризисной направленности обобщено в виде методических отличий от традиционного комплексного экономического анализа, таблица 12.

Таблица 12

Отличия современной методики анализа антикризисной направленности

Области сравнения	Экономический анализ	Антикризисный анализ	
		Содержание	Преимущества
Теоретическая парадигма	Линейное развитие, не учитывается циклическая динамика	Учет стадии жизненного цикла бизнеса и продукта. Синтез стратегического, процессного, финансового и др. подходов	Превентивность, стратегирование, управление кризисом как процессом
Характер анализа	Финансово-экономический	Комплексный подход, сочетание многих направлений анализа, т.к. истоки кризиса – в операционной деятельности	Повышение объективности, точности и оперативности анализа
Приоритеты анализа	Финансовый аспект. Формализация методики, показателей, нормативов	Социально-экономический аспект. Гибкость методики. Ориентация на внутренние нормативы и экспертные системы	Содействие длительной устойчивости экономики и росту социальной ответственности бизнеса

Обобщение проблем исследуемой компании в рамках процессного подхода позволило предложить конкретную модель регулирования процесса формирования финансового статуса ООО «ЭкоНиваСибирь», рисунок 2.

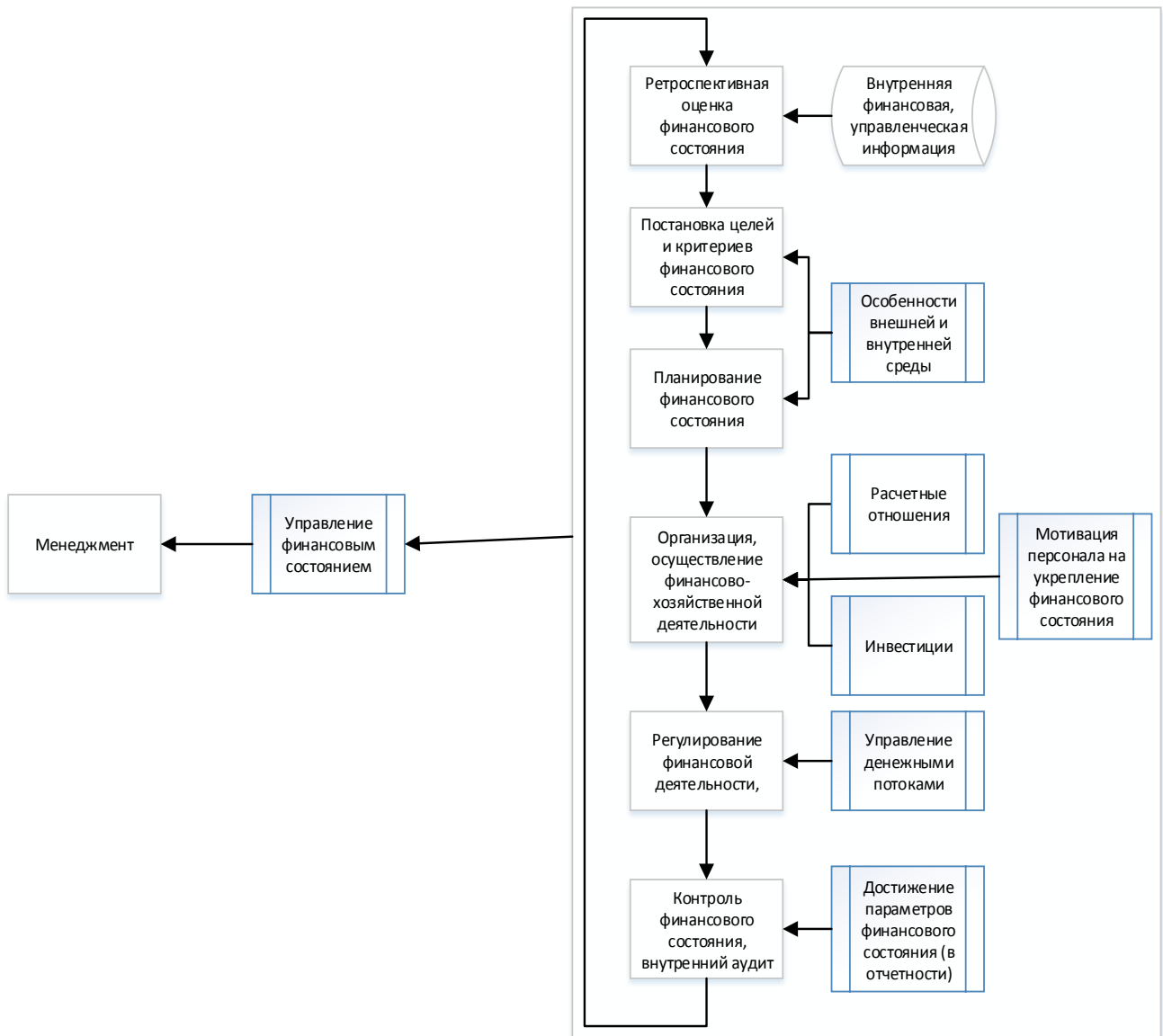


Рис. 2. Бизнес-процесс регулирования финансового статуса организации

По своему назначению бизнес-процесс регулирования финансового статуса организации является подпроцессом более общего по характеру процесса менеджмента.

Рисунок отображает всю последовательность действий, операций и решений, очевиден управленческий цикл, где объектом управления является финансовое состояние (точнее – финансовый статус организации). В отличие от существующих подходов, где преобладала финансовая аналитика, предлагаемая

модель включает все последовательные функции: установление целей и критериев оценки, финансовое планирование, организацию финансово-хозяйственной деятельности, её регулирование, внутренний аудит и контроль.

Отметим, что операционная деятельность, как процесс, включает значимые подпроцессы, применительно к деятельности ООО «ЭкоНиваСибирь» – это:

- сопровождение расчетно-денежных отношений,
- управление денежными потоками;
- стратегирование;
- осуществление инвестиционной деятельности,
- организация мотивирования персонала на укрепление финансового статуса ООО «ЭкоНиваСибирь» и другие подпроцессы.

Организации недостаточно осуществлять контроль финансового статуса в конце текущего периода, необходимо регулировать финансовую деятельность непрерывно, особенно в условиях вероятного кризиса. Именно на стадии контроля оценивается достижение заданных параметров финансового статуса, выявляются проблемы и причины их не достижения, формируется задание на предстоящий период.

В числе контролируемых параметров не обязательно должны быть лишь финансовые коэффициенты, в случае ООО «ЭкоНиваСибирь» ими могут выступать стоимостные показатели просроченной дебиторской задолженности, чистого денежного притока/оттока, собственных оборотных средств, убытков, а также доля денежных средств в выручке, эффект финансового рычага, операционный леве-ридж, соотношение денежного потока и величины заимствований и т. д.

Так, применительно к деятельности ООО «ЭкоНиваСибирь» систематизированы выявленные и однородные по своему характеру проблемы: финансовые, стратегические, процессные, рис. 3.

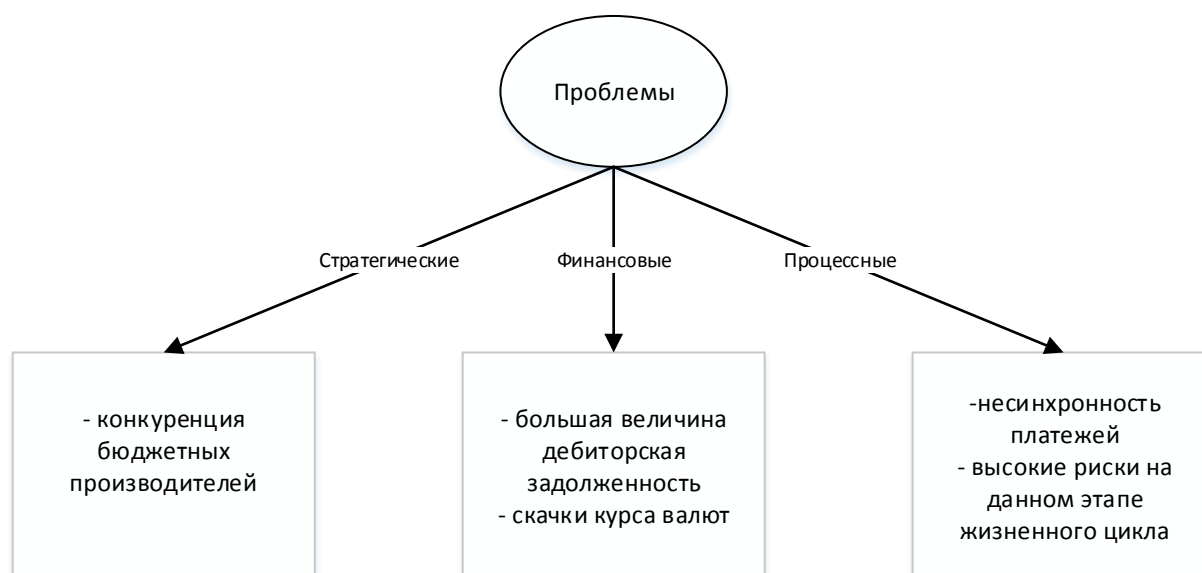


Рис. 3. Основные проблемы финансового статуса ООО «ЭкоНиваСибирь»

Назревшей стратегической проблемой для ООО «ЭкоНиваСибирь» является существенный рост конкуренции со стороны бюджетных производителей на данном сегменте рынка. В качестве управленческого решения данной проблемы предлагается обоснование и осуществление поэтапной диверсификации бизнеса.

Компании необходимо в качестве стратегической задачи продумать алгоритм перехода от взаимодействия только с иностранными производителями сельскохозяйственной техники к взаимовыгодному сотрудничеству с производителями на внутреннем рынке или «союзными» производителями. К ним относятся, например, ООО «Торговый дом МТЗ-ЕЛАЗ», ООО «Торговый Дом ХТЗ Белгород» ОАО «ПО Елабужский автомобильный завод» и др.

Такой курс создаст возможность для компании существенно сократить расходы на транспортировку, таможенные сборы, пошлины и т. д. Предложенная выше модель управления финансовым статусом ООО «ЭкоНиваСибирь» подразумевает также новую стратегию организации в области договорённостей с поставщиками компании, подписание договоров долгосрочного сотрудничества на взаимовыгодных условиях. Кроме того, возможным вариантом стратегического развития организации может стать сначала не полный переход к новым поставщикам, а частичный ввод поставщиков бюджетного сегмента рынка.

Сложной группой проблем, которую предполагается решить с введением модели регулирования финансового статуса в практическую деятельность ООО «ЭкоНиваСибирь», являются вопросы более эффективной конфигурации бизнес-процессов на предприятии, и особенно процессов управления денежными потоками. Несинхронность платежей существенно влияла в течение всего анализируемого периода на устойчивость финансового статуса компании, в предстоящем периоде это влияние только будет усиливаться.

Решением данной проблемы может являться изменение (корректировка) величины денежных средств, оплачиваемых поставщикам из общей суммы денежных средств, полученных от заказчика сельскохозяйственной техники, в связи с чем предлагается особая методика расчета.

Величина выплачиваемой суммы ООО «ЭкоНиваСибирь» должна учитывать перспективные курсовые разницы, которые могут возникнуть за время выполнения заказа. Если выплачиваемую сумму исполнителю изменить не представляется возможным, необходимо точнее планировать сумму выплат к моменту изготовления техники, которая будет включать в себя все возможные риски для ООО «ЭкоНиваСибирь» от изменения курса валют.

Предполагаемая величина к уплате может быть рассчитана по следующей формуле:

$$\text{Супл} = (\text{Авп}) + (\text{Ст} - \text{авп}) * \left(\frac{\text{курсво}}{\text{курсвб}} \right)$$

где

Супл – сумма к уплате, тыс. руб.;

Авп – авансовый платеж, тыс. руб.;

Ст – общая стоимость техники, тыс. руб.;

Курсво – курс евро на дату заключения договора;

Курсвб – курс валюты на эту же дату предыдущего года.

Так например, при общей сумме, полученной от заказчика сельскохозяйственной техники в размере 12 млн. руб. 1 января, сумма к уплате исполнителю заказа на конечном этапе сделки на 1 июля будет составлять:

$$\text{Супл} = 6\,000 + (12\,000 - 6\,000) * (79,6395 / 71,2926) = 12\,720 \text{ тыс. руб.}$$

Сумма авансового платежа в данном случае по условиям договора с поставщиками составляет 50% от общей суммы сделки, используемая валюта -евро.

Введя методику предварительного расчета перспективных денежных выплат, компания будет иметь более точное представление о той сумме, которую следует зарезервировать за 6 месяцев. Перспективная сумма к уплате будет достоверно отражать изменение величины общей выплаты на дату принятия готового товара и предоставит возможность заранее учесть расходы ООО «ЭкоНиваСибирь» по курсовым разницам.

Ещё одной проблемой, связанной с реализацией процессного подхода в управлении финансовым статусом ООО «ЭкоНиваСибирь», являются высокие риски, характерные для той текущей стадии жизненного цикла, на котором организация находится в данный момент своего развития – роста.

Период роста подразумевает наличие высоких финансовых рисков, связанных с необходимостью крупных вложений в развитие и расширение деятельности компании.

Предлагаемая модель управляемого бизнес-процесса в качестве решения данной проблемы предлагает выбор на данном этапе адекватных организационных инструментов и методов управления, а также обеспечения оптимального соотношения этих процессов. Именно последовательное внедрение процессного подхода обеспечит устойчивый финансовый статус ООО «ЭкоНиваСибирь», несмотря на осуществление крупных, но необходимых инвестиций в развитие и расширение. Кроме того правильная архитектура бизнес-процессов, в т.ч. распределения денежных ресурсов, обеспечит продолжение стадии роста компании, избегая высоких финансовых рисков как на данном этапе, так и на будущих периодах жизненного цикла ООО «ЭкоНиваСибирь».

Одной из важнейших проблем финансового характера в исследуемой организации является стабильно крупная величина дебиторской задолженности. Предлагаемая модель управления финансовым статусом ООО «ЭкоНиваСибирь» в отношении этого аспекта подразумевает в новых обособленных подразделениях необходимость осуществления следующих управленческих решений:

- введение продаж техники без отсрочки платежа;
- введение продаж под процент, где за основу можно взять ключевую ставку ЦБ РФ.

Ещё одним вариантом в данном случае является переоформление договоров в положительную для компании сторону, где будут уточняться конкретные сроки и обязанности сторон.

Кроме значительной величины дебиторской задолженности у компании «ЭкоНиваСибирь» существуют финансовые трудности, связанные с отсутствием внутреннего мониторинга и полного контроля колебаний курсов валют на рынке. Нестабильность валюты негативно сказывается на финансовом состоянии компании, так как в основном все имеющиеся договоры по продаже техники заключаются в евродолларах. Возможно, инвестировать в валютные счета, чтобы создать «подушку безопасности».

Таким образом, из значительного круга финансово-экономических проблем, характерных для большинства российских бизнес-структур, выделены и рассмотрены основные – финансовые, стратегические и процессные аспекты как проблемы, принципиально важные в деятельности ООО «ЭкоНиваСибирь», предложены и обоснованы пути их решения на долгосрочный период.

Прогнозирование показателей деятельности ООО «ЭкоНиваСибирь» на основе бухгалтерских форм отчетности с учетом высокой динамики продаж сельскохозяйственной техники, выявленных в процессе анализа реальных организационных и финансовых возможностей позволяет сделать вывод о резервах более эффективного управления финансовым статусом исследуемой организации.

С учетом предстоящих организационных изменений в компании выполнено обоснованное прогнозирование баланса и отчета о финансовых результатах,

доказывающее целесообразность территориальной реструктуризации данного бизнеса с позиции влияния на её финансовый статус. Предложен комплекс конкретных мер (организационных, финансовых, контрольных, информационно-аналитических и др.), способных укрепить финансовый статус компании. Апробация третьей гипотезы, предполагающей, что эффективное управление финансовым статусом будет достигнуто на основе синтеза управленческих подходов (стратегический, процессный, финансовый) с использованием современной модели его регулирования доказала её применимость и целесообразность для исследуемой и аналогичных по типу компаний.

В то же время автор считает необходимым дополнить систему показателей анализа финансового статуса компании актуальными индикаторами.

Нельзя не согласиться, например, с отчетливо сформулированными сомнениями коллектива авторов в том, что показатели ликвидности могут выступать критериями непрерывности деятельности, а, следовательно, доминировать в диагностике банкротства. «На протяжении длительного времени указанные коэффициенты были далеки от установленных нормативных значений, что доказывает несостоятельность нормативной базы 1990-х годов и несоответствие названных нормативных значений «оплатности» реалиям развития российской экономики и соответственно, уверенности в реализации принципа непрерывности» [2, с. 1842].

В то же время предложенный ими подход к показателю кредитоспособности организации как «комплексной учетно-аналитической характеристике, отражающей непрерывность деятельности», представляется достаточно спорным [2, с. 1849].

На самом деле, этот показатель во многом тождественен оценке финансового состояния, при этом не учитывая операционную эффективность в использовании всех ресурсов организации, характер генерирования и использования выручки, архитектуру и отдачу бизнес-процессов и многие другие базисные факторы, формирующие текущий и стратегический финансовый статус организации.

Кроме того, в оценке непрерывности деятельности, как и в антикризисной диагностике, не следует руководствоваться только учетными концепциями, данная проблематика носит глобальный и междисциплинарный характер.

Предлагаем использовать показатель кредитоспособности заемщика как компонент прогностических моделей риска банкротства. В российском бизнес-пространстве нецелевое и неэффективное использование кредитных ресурсов выступает частой причиной внутренних кризисов, ведущих к реальному банкротству. Предприятия, длительно работающие только за счет банковских кредитов, полученных под государственные гарантии, превращаются в нежизнеспособных, или в так называемых, «зомби-предприятия» [9, с. 152].

Причем, по мнению известных экономистов, «более или менее объективная оценка жизнеспособности предприятия затруднена» [9, с. 154].

Предлагаем базовые принципы построения современной антикризисной диагностики:

- превентивность,
- темповые показатели для отражения стабильности роста,
- отраслевой срез,
- введение показателей загрузки мощностей, производительности труда и,
- учитывая закредитованность реального сектора и необходимость реанимации банковского сектора, освобождения его от «плохих долгов», такой показатель, как кредитоспособность заемщика.

Для решения этой проблемы предлагаем: формировать отраслевые наборы ключевых показателей антикризисной диагностики по принципу KPI, пересмотреть устаревшие методики анализа основного капитала, шире применять в расчетах восстановительную стоимость. Первостепенное значение имеет обоснованное распределение ограниченных финансовых ресурсов (кредитных), при необходимости перераспределение средств между проектами; формирование в системе управленческого учета управленческой финансовой отчетности, что обеспечит корректную оценку реального финансового состояния организации.

Следует заключить, что высокий финансовый статус российских компаний выступает результатом, прежде всего, оптимально организованной системы бизнес-процессов, эффективной операционной деятельности и качественного стратегирования.

Список литературы

1. Абдукаримов И.Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур: Учеб. пособие / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. – М.: Инфра-М, 2018. – 214 с.
2. Бабичева Н.Э. Концепция непрерывности деятельности в оценке кредитоспособности экономических субъектов / Н.Э. Бабичева, Н.П. Любушин, Р.Ю. Кондратьев // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – Т. 16. – №10. – С. 1840–1858.
3. Гринберг Р.С. Поиски новых экономических моделей как ответ на вызовы XXI века / География мирового развития. Вып. 3: Сборник научных трудов / Под ред. Л.М. Синцера. – М.: Товарищество научных изданий КМК, 2016. – 486 с.
4. Доклад о денежно-кредитной политике. – М.: ЦБ РФ. – №2. – июнь 2017. – С. 64 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cbr.ru/publ/ddcp/2017_02_ddcp.pdf.
5. Зайцева О.П. Основные средства: обоснование методики комплексного анализа / О.П. Зайцева, Т.В. Жукова // Экономический анализ: теория и практика. – 2003. – №2. – С. 52–64.
6. Зайцева О.П. Нормативные методики диагностики признаков банкротства в системе антикризисного управления // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2011. – №4. – С. 704–710.
7. Мендельсон Л.А. Теория и история экономических кризисов и циклов. М.: Изд-во социально-экономической литературы, 1959. – 693 с.
8. Никифоров А.А. Поведенческая макроэкономика: на пути к новому синтезу / А.А. Никифоров, О.Н. Антипина // Вопросы экономики. – 2016. – №12. – С. 88–103.

9. Папова В.Г. О ретроэкономике // Вопросы экономики. – 2017. – №10. – С. 148–159.

10. Производительность труда в Российской Федерации: социальный бюллетень. Аналитический центр при правительстве РФ. – 2017. – №9. – С. 40 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/13612.pdf>

11. Россия и страны мира. 2016: Стат. сб. // Росстат. – М., 2016. – 379 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/world16.pdf

12. Селезнев А.З. О содержании стратегии экономической безопасности России // Экономист. – 2017. – №7. – С. 3–13.

13. Финансы России. 2016: Стат.сборник / Росстат. – М., 2016. – 343 с [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/fin16.pdf

14. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: Практич. пособие / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2017. – 208 с.

Зайцева Ольга Петровна – д-р экон. наук, профессор кафедры бухгалтерского учета и финансов ЧОУ ВО Центросоюза РФ «Сибирский университет потребительской кооперации», Россия, Новосибирск.
