

УДК 336.144.2

## РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ПОВЫШЕНИИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Щесняк К.Е.

*«Российский университет дружбы народов», Москва, Россия(117198, ул. Миклухо-Маклая, д.6), e-mail: [gnp@imeb.ru](mailto:gnp@imeb.ru)*

---

Рассмотрено финансовое состояние предприятий промышленности Российской Федерации за последние пять лет (с 2005 по 2009 гг.) и выявлены проблемы их функционирования.

Поскольку избежать ошибок оценки альтернатив рыночной динамики, поведения конкурентов и партнеров в условиях кризиса позволяет стратегическое планирование, предлагается рассматривать в качестве стратегической задачи компании рост ее стоимости. Стратегическое планирование должно включать задания по повышению стоимости на плановый период, плановые показатели по основным факторам (направлениям), влияющим на рост стоимости компании. Предлагается задачу повышения стоимости компании на плановый период решать, основываясь на требованиях к отдаче на вложенный капитал, предъявляемых собственниками компании, которые отражают как субъективные ожидания инвесторов, так и объективные сопоставления с доходностью других финансовых инструментов.

---

Ключевые слова: стратегическое планирование, финансовая устойчивость, стоимость компании

## THE ROLE OF STRATEGIC PLANNING IN ENTERPRISE FINANCIAL STABILITY

Shesnyak K.E.

*"Peoples' Friendship University», Moscow, Russia (117198, NicholaiMiklukho-Maklaya str. str., 6), e-mail: [gnp@imeb.ru](mailto:gnp@imeb.ru)*

---

Considered the financial condition of the industrial enterprises of the Russian Federation for the last five years (2005 to 2009 Gg) and found to be problematic.

Since the evaluation of alternatives to avoid the pitfalls of market dynamics, behaviour of competitors and partners in crisis provides strategic planning, is seen as a strategic objective of the company increases its value. Strategic planning should include job cost for the plan period, the targets for key factors (directions), the increase in the value of the company. Proposed objective of enhancing the value of the company for the plan period to decide, based on the requirements to return on invested capital for owners of companies that reflect both the subjective expectations of investors and objective comparison with the yield of other financial instruments

---

Keywords: strategic planning, financial viability, the company value

### Введение

Существенное влияние на деятельность крупных компаний (открытых акционерных обществ) и их финансовую устойчивость оказывает непосредственное окружение, состоящее из внешней микро- и макросреды, и внутренней финансовой среды. Современные рыночные условия требуют совершенствования существующих подходов к проблеме управления финансами предприятий, одним из которых выступает стоимостный подход, нацеленный на рост рыночной стоимости предприятия. Процесс формирования финансовой стратегии компании должен быть сфокусирован на создании и приращении ее стоимости, что создает преимущество объединения процесса разработки стратегии с другими усилиями, нацеленными на извлечение стоимости.

**Целью данной статьи** является выявление проблем функционирования деятельности российских предприятий в условиях нестабильной внешней среды и определение роли стратегического планирования финансовой деятельности предприятия на основе стоимостной модели управления.

Финансовая устойчивость организации характеризуется состоянием финансовых ресурсов, обеспечивающих бесперебойный расширенный процесс производства и реализации продукции на основе роста прибыли.

Рассмотрим финансовое состояние предприятий промышленности Российской Федерации за последние пять лет (с 2005 по 2009 гг.), опираясь на информацию Росстата.

Одним из основных показателей эффективности деятельности предприятий является рентабельность. Этот показатель характеризует как эффективность использования активов, так и проданных товаров, продукции, работ, услуг. Как свидетельствуют данные таблицы 1, рентабельность активов промышленных предприятий имеет устойчивую тенденцию к снижению.

Таблица 1

Рентабельность всех активов по Российской Федерации на 1 января, %

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Всего	7,81			10,46	6,01	5,73
Добыча полезных ископаемых	12,9	15,3	11,4	10,5	8,8	
Обрабатывающие производства	11,9	15,6	14,8	8,6	6,1	

Примечание: знак (–) означает убыточность.

Рентабельность (убыточность) проданных товаров, продукции, работ, услуг для промышленных предприятий также снижается (табл. 2).

Таблица 2

Рентабельность проданных товаров, работ, услуг по РФ на 1 января, %

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Всего	13,93	14,61	14,03	14,33	14,01	11,48
Добыча полезных ископаемых	35,6	30,6	30,5	25,4	28,8	
Обрабатывающие производства	15,3	16,6	18,3	17,1	13,4	

О неблагоприятном финансовом состоянии предприятий свидетельствуют данные о значительном увеличении (в 5,5 раза) суммы убытков обрабатывающих производств (табл. 3).

Таблица 3

Число убыточных и сумма убытка организаций промышленности

	Число убыточных организаций	Удельный вес убыточных организаций в общем числе организаций, %	Сумма убытка, млн. руб.
<b>Добыча полезных ископаемых</b>			
2005	530	40,4	121939
2006	522	39,0	34800
2007	448	31,9	40791
2008	538	37,6	123803
2009	640	43,7	79184
<b>Обрабатывающие производства</b>			
2005	6969	36,6	90354
2006	5814	32,7	93702
2007	4494	26,2	98241
2008	4721	29,2	366753
2009	5451	34,7	497700

Для стабильно функционирующих организаций величина коэффициента ликвидности может быть ниже рекомендуемых значений (200%). Однако, как показывают данные таблицы 4, коэффициент текущей ликвидности производственных предприятий России имеет тенденцию к снижению.

Таблица 4

Коэффициент текущей ликвидности на 1 января по РФ, %

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Всего	158,38	210,38	193,82	181,89	176,22	182,04
Добыча полезных ископаемых	104,5	102,7	170,0	165,8	160,2	
Обрабатывающие производства	139,7	150,2	139,0	140,5	138,4	

Таким образом, в условиях кризиса стратегическое планирование позволяет избежать крупных ошибок в оценке возможных альтернатив рыночной динамики, поведения конкурентов и партнеров на внутреннем и внешних рынках.

Вектор поступательного развития компании должен быть направлен на стратегические задачи, чтобы следовать целевым ориентирам, а своевременной корректировкой обеспечить необходимые позиции компании на рынке. В этой связи оперативное планирование является продолжением и конкретизацией стратегического планирования.

Двумя главными факторами определяющими специфику стратегии, являются:

- 1) условия отрасли и конкуренции, которые являются отражением окружающей среды;
- 2) внутренняя ситуация и конкурентная позиция компании.

Анализ отрасли и конкуренции широко охватывает всю окружающую среду, или макросреду компании, тогда как анализ ситуации рассматривает непосредственную сферу существования, или макросреду компании. При анализе положения компании следует сконцентрироваться на пяти вопросах.

1. Насколько хорошо работает существующая стратегия?
2. Каковы сильные и слабые стороны компании, какие открываются перед ней благоприятные возможности и какие могут возникнуть опасности?
3. Являются ли конкурентоспособными издержки и цены компании?
4. Прочна ли конкурентная позиция компании?
5. Какие стратегические проблемы стоят перед компанией;

Оценка стратегии должна осуществляться, с одной стороны, на основе качественных характеристик (законченность, внутренняя непротиворечивость, соответствие ситуации), а, с другой стороны, наилучшее свидетельство эффективности стратегии компании вытекает из изучения финансовых показателей работы, а также показателей, характеризующих результаты реализации стратегии. В частности, индикаторами деятельности компании могут быть:

- место компании в отрасли по ее рыночной доле;
- изменение прибыльности компании, сравнение с показателями конкурентов;
- тенденции изменения чистой прибыли компании и доходности инвестиций.

Современный темп изменений в экономике является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Однако стратегическое планирование не дает и не может дать в силу своей сущности детального описания картины будущего. То, что оно может дать, — качественное описание состояния, к которому должна стремиться фирма в будущем, какую позицию может и должна занимать на рынке и в бизнесе, чтобы ответить на главный вопрос — выживет или нет фирма в конкурентной борьбе; стратегическое планирование не имеет четкого алгоритма составления и реализации плана. Его описательная теория сводится к определенной философии или идеологии ведения бизнеса. Поэтому конкретный инструментарий во многом зависит от личных качеств конкретного менеджера, а в целом стратегическое планирование — симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента, способность менеджера вести фирму к стратегическим целям.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий

стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Корректировка стратегического плана необходима только в случаях существенного пересмотра целей развития компании или непрогнозируемого изменения, прежде всего, внешних условий, в результате которого первоначально поставленные цели развития могут дезориентировать менеджмент.

Определенной альтернативой корректировке стратегического плана является уменьшение горизонта планирования. Причем это оправдано не только в случае высокой вероятности непрогнозируемого изменения внешних условий, но и в целом для низкоэффективных или находящихся в неустойчивом финансовом положении компаний. Как показывает практика, компании, у которых дела идут хорошо, незначительно меняют правила принятия решений и сами решения в пределах того или иного горизонта планирования. В то же время компании с низкой доходностью в большей мере склонны к поиску новых направлений развития, что неизбежно приводит к пересмотру ранее принятых планов и поставленных задач.

Таким образом, чем ниже доходность компании и сложнее ее финансовое положение, тем меньше должен быть горизонт планирования или чаще должны проводиться корректировки ранее утвержденных стратегических планов.

Учитывая, что точность прогноза снижается по мере расширения его временного интервала, при расширении горизонта планирования вероятность 100%-ного «попадания» в утвержденные плановые показатели снижается. От менеджмента можно требовать полного осуществления (или, по крайней мере, осуществления с минимальными отклонениями) оперативных планов, однако при годовом (а тем более при долгосрочном) планировании отклонение фактических результатов от контрольных показателей становится неизбежным. В подобных условиях сложно правильно оценить соответствие фактически полученных результатов тем целям, которые были поставлены перед компанией при утверждении стратегического плана. Потому необходимым условием комплексной оценки результатов деятельности компании является корректное определение состава контрольных показателей и нормативов на плановый период.

Задача состоит в том, чтобы среди множества показателей (позиций, статей) выделить те основные, выполнение которых должно быть обязательным для менеджмента. Чем выше финансовые результаты компании, тем большее значение должно придаваться планированию и контролю, тем большее количество контрольных показателей должно

использоваться.

Мы предлагаем рассматривать рост стоимости компании как основную задачу, стоящую перед ее менеджментом. В этом случае стратегическое планирование должно включать, во-первых, задания по повышению стоимости на плановый период; во-вторых, плановые показатели по основным факторам (направлениям), влияющим на рост стоимости компании.

Что касается повышения стоимости компании на плановый период, то постановка этой задачи (и соответствующий расчет) должна основываться на требованиях к отдаче на вложенный капитал, предъявляемых собственниками. В этом случае под вложенным капиталом понимается стоимость капитала на начало планового периода, а отдача рассчитывается как сумма прироста капитализации и дохода, полученного за плановый период. Как правило, установление тех или иных показателей отдачи на капитал отражает и субъективные ожидания инвесторов, и объективные сопоставления с доходностью других финансовых инструментов (включая рисковую составляющую).

Достижение поставленной цели по росту капитализации зависит от ряда как экономических, так и внеэкономических (политических и пр.) факторов. Соответственно, для достижения запланированного роста стоимости компании устанавливаются плановые задания по основным показателям, влияющим на ее стоимость и зависящим от ее менеджмента (с учетом прогнозируемого воздействия внеэкономических факторов). Как правило, в состав таких показателей включаются рост объема бизнеса (выручка, инвестиции и др.), доходности капитала, а также показатели предельного уровня долга, расходов и т.п.

**В заключение можно сделать следующие выводы:**

Анализ финансовой деятельности российских компаний за последние годы выявил:

- неблагоприятную тенденцию к увеличению удельного веса убыточных организаций в общем числе организаций;
- значительное увеличение суммы убытков обрабатывающих производств;
- тенденцию к снижению коэффициента текущей ликвидности производственных предприятий России.

Финансовая деятельность предприятия, в конечном счете, обеспечивает и поддерживает его финансовую устойчивость в долгосрочной перспективе, которая представляет собой его способность функционировать, получая достаточную для собственного воспроизводства прибыль и своевременно выполняя все обязательства по платежам. В этом смысле финансово устойчивым является предприятие, деятельность

которого обеспечивает достаточную массу чистой прибыли и амортизации для обеспечения воспроизводства производительного потенциала предприятия, что позволяет сохранять и приумножать его ценность, а значит, и привлекательность для потенциальных инвесторов.

### **Список литературы**

1. Ансофф И. "Стратегическое управление" – М., Экономика, 1995.
2. Коротков Э., Кузьмина Е. Генезис менеджмента Проблемы теории и практики управления №1, 2006.
3. Семелькин В.Ю. Планирование как фактор эффективного функционирования предприятия. Экономика и управление, № 5 (31) 2007.
4. Сырбу А.Н. Анализ положения компании в формировании стратегии. Экономика и управление, № 5 (31) 2007.
5. Федеральная служба государственной статистики: электронный ресурс:  
<http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/>
6. Экономическая теория. Электронный учебник. Электронный ресурс.  
<http://el.tfi.uz/ru/et/gl14.html>

### **Рецензенты:**

Смирнов Е.Б., доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет» (СПбГАСУ), г. Санкт-Петербург.

Петров А.А., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления, проректор по учебной работе «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет» (СПбГАСУ), г. Санкт-Петербург.