

УДК 65.01

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

В. С. Сёмкин

В данной работе рассмотрены несколько определений финансовой стратегии от авторов, а также различные подходы к оценке эффективности финансовой стратегии компании. Актуальность оценки финансовой стратегии возникает в связи с увеличением конкурентной борьбы как внутри страны, так и на мировом рынке. В статье определены основные параметры, по которым осуществляется оценка финансовой стратегии, приведен пример инструментария управления финансовыми ресурсами организации по материалам диссертации М. А. Бабенко. Проведен краткий анализ финансовой стратегии предприятия ПАО «АВТОВАЗ» – оценены финансово-вые показатели, мероприятия, проводимые для реализации финансовой стратегии, а также возможные риски, связанные с вспышкой новой коронавирусной инфекции.

**Ключевые слова:** подходы к оценке эффективности, финансовая стратегия, золотое правило экономики, ПАО «АВТОВАЗ».

Глобализация экономики, выход на мировой рынок, усиление конкуренции, динамичность хозяйственных процессов требуют от любой компании максимально грамотного использования своих финансовых ресурсов и возможностей. В этих условиях стратегический менеджмент приобретает особую актуальность. Важность формирования финансовой стратегии и оценки ее эффективности выходят на главные позиции.

Авторы дают различные определения финансовой стратегии, но большинство из них придерживаются мнения о том, что это последовательность действий финансового характера для достижения поставленной цели. Так, например, А. Н. Ковалева дает определение финансовой стратегии как генеральный план действий по обеспечению предприятия денежными средствами [1]. В. В. Бочаров понимает под финансовой стратегией долговременный курс финансовой политики, рассчитанный на перспективу и предполагающий решение крупномасштабных задач корпорации [2].

Финансовая стратегия предприятия подразумевает определение приоритетных направлений движения компании и ее действия в плане финансовых ресурсов, оптимизации их использования и обеспечение реализации этой стратегии [3].

Разработка финансовой стратегии компании определяется существующими условиями. Главным условием при этой разработке будет скорость процесса трансформации макрофакторов экономической среды. Также следует помнить об условиях, которые не позволяют оптимально формировать финансы предприятия и управлять ими. К таким факторам надо отнести основные макроэкономические показатели, темпы технологических изменений, постоянные колебания состояний финансового и товарного рынков, нестабильность экономической политики государства, недостатки методов регулирования финансовой деятельности в целом. Финансовую стратегию следует разрабатывать, базируясь на всех факторах макросреды экономики, чтобы не допустить снижения прибыльности деятельности компании [4].

Обеспечение предприятия достаточными финансовыми ресурсами в достаточном количестве – это основная цель финансовой стратегии предприятия.

Оценка разработанной финансовой стратегии представляет собой аналитический процесс, позволяющий ответить на вопрос о том, приведет ли разработанная финансовая стратегия к достижению предприятием своих финансовых целей в условиях возможных

изменений факторов внешней финансовой среды [5].

Оценка финансовой стратегии, разработанной предприятием, осуществляется по следующим основным параметрам:

1. Согласованность финансовой стратегии предприятия с его базовой корпоративной стратегией.
2. Согласованность финансовой стратегии предприятия с предполагаемыми изменениями внешней финансовой среды.
3. Согласованность финансовой стратегии предприятия с его внутренним потенциалом.
4. Внутренняя сбалансированность параметров финансовой стратегии.
5. Реализуемость финансовой стратегии.

6. Приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией финансовой стратегии.

7. Экономическая эффективность реализации финансовой стратегии.

8. Внеэкономическая эффективность реализации финансовой стратегии.

### Подходы к оценке эффективности финансовой стратегии

Сегодня финансовая стратегия является инструментом управления финансовыми ресурсами организации. Чтобы оценить ее эффективность, существуют разные подходы. М. А. Бабенко предлагает свой инструментарий управления финансовыми ресурсами организации [6, с. 13] (рис. 1).



Рис. 1. Инструментарий управления финансовыми ресурсами организации [6, с. 13]

В настоящее время оценкой финансовых стратегий занимается большое количество ученых. Так, в исследовании О.В. Боровой показано, что с этой целью используется матрица финансовой стратегии Ж. Франсона и И. Романа, показатели финансовой устойчивости, экспертные оценки, SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ, портфельный, сценарный и экспертный анализ, финансовые показатели деятельности предприятия [7, с. 296–304].

Следует отметить, что из множества представленных методик не все дают корректные результаты на российском рынке, так как, например, матрица финансовой стратегии Ж. Франсона и И. Романа, разработанная иностранными учеными, не учитывает тот факт, что в большинстве российских организаций отсутствует отчетность, разработанная по МСФО (Международные стандарты финансовой отчетности – набор документов, регламентирующих правила составления

финансовой отчётности, необходимой внешним пользователям для принятия ими экономических решений в отношении предприятия).

Финансовая стратегия является одним из важнейших компонентов общей экономической стратегии предприятия. Поэтому эффективность функционирования организации зависит от правильного выбора и обоснования финансовой стратегии.

Золотое правило экономики гласит о том, что темп увеличения прибыли должен опережать темп изменения (роста) выручки. Это ведет к рентабельности продаж. Выручка должна опережать рост активов. И темпы всегда должны быть более 100%.

В целом это выглядит так:  $T_p > T_v > T_{ск} > 100$ ,

где  $T_p$  – темп роста прибыли до налогообложения, %

$T_v$  – темп роста выручки от продажи товара, %

$T_{ск}$  – темп роста собственного капитала, %.

Если прибыль от продаж больше, чем от выручки – это означает снижение себестоимости товаров, наблюдается рост рентабельности при продажах. В противном случае себестоимость растёт, реализация товаров становится менее рентабельной.

При условии, что индекс выручки превышает размер активов, повышается эффективность производственных, финансовых ресурсов. Иначе использование ресурсов становится менее эффективным.

В сложных случаях, когда определить темпы роста (снижения) затруднительно, можно воспользоваться методом сравнения и сделать вывод на основании тех тенденций,

которые наблюдаются в финансовой деятельности организации.

Для примера использования оценки финансовой стратегии можно взять такое предприятие, как ПАО «АВТОВАЗ». Попробуем использовать «золотое правило экономики» для расчета эффективности его финансовой стратегии.

Исходные данные для анализа показаны в таблице 1.

По данным таблицы можно сделать вывод, что выручка организации неуклонно возрастала. Однако, так как собственный капитал организации и прибыль до налогообложения имели отрицательные значения почти во всех оцениваемых периодах, определить темпы их роста затруднительно [8]. Поэтому воспользуемся наиболее простым из методов - методом сравнения и проанализируем абсолютные значения в денежных единицах.

Из таблицы 1 видно, что динамика всех сравниваемых показателей имеет положительную тенденцию. Собственный капитал уменьшает отрицательное значение и постепенно близится к отметке 0, а затем должен будет начать расти, что связано, в том числе, с появлением прибыли до налогообложения. Кстати, именно 2018 год впервые за 10 лет показал положительную величину прибыли до налогообложения в ПАО «АВТОВАЗ» [8].

Эти тенденции говорят о том, что проводимая финансовая стратегия выбрана правильно и успешно выполняется.

За I полугодие 2018 года ПАО «АВТОВАЗ» добился доли рынка для бренда LADA 20%, роста продаж на экспортных рынках и улучшающихся макроэкономических показателей.

Таблица 1

Показатели финансовой деятельности ПАО «АВТОВАЗ»

Показатель	2016 год, тыс. руб	2017 год, тыс. руб	2018 год, тыс. руб	Изменение за 2015– 2018 гг., тыс. руб.
Прибыль (убыток) до налогообложения	(36 726 000)	(3 948 000)	7 178 000	43904000
Выручка	130 478 000	158 559 000	198 732 000	68254000
Собственный капитал	(72 930 000)	(67 239 000)	(17 096 000)	55834000

Успешные результаты продаж LADA на внутреннем рынке в 2018 году тесно связаны с различными государственными программами стимулирования спроса, а также инвестиционными программами, реализуемыми на автогиганте. Все они учтены в финансовой стратегии предприятия.

Так, например, уже несколько лет успешно реализуется госпрограмма «Первый/семейный автомобиль». Она подразумевает выгоду 10% при покупке автомобиля.

Программа «трейд-ин» гарантирует до 80 000 рублей при сдаче своего старого автомобиля дилерскому центру на реализацию.

«LADA Finance» – программа автокредитования, реализуемая совместно с банками- партнерами. Главное преимущество состоит в том, что процентные ставки по кредиту ниже базовых предложений банков- партнеров.

Партнёры:

- ПАО «ВТБ»;
- ООО «Русфинанс Банк»;
- ООО «Сетелем банк»;
- ПАО «Совкомбанк».

«LADA Leasing» предлагает приобретать автомобили юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям с выгодой до 40 000 рублей.

Партнеры данной программы:

- АО «ЛК «Европлан»;
- АО «ВТБ Лизинг»;
- АО «Сбербанк лизинг»;
- ООО «Мейджор лизинг»;
- ООО «Ресо-лизинг»;
- ООО «Балтийский лизинг»;
- ООО «КОНТРОЛ лизинг» [8].

Для автомобилей старше 3 лет «АВТОВАЗ» сегодня предлагает скидку до 20% на запчасти и услуги сервиса для ремонта.

И, наконец, программа для таксопарков «LADA в такси» предоставляет специальные условия для существующих или новых партнеров агрегатора такси [8].

Это говорит о том, что ПАО «АВТОВАЗ» работает с максимально возможным количеством потенциальных покупателей с различными видами деятельности, предлагая им выгодные условия приобретения автомобилей.

Учитывая потребности и замечания покупателей, автозавод модернизирует

комплектации автомобилей, добавляя функции, необходимые для самих покупателей.

Также при оценке эффективности финансовой стратегии следует принять во внимание факт возникновения нового вируса COVID-19, вследствие которого изменился ряд факторов. Так, на сегодняшний день, ПАО «АВТОВАЗ» испытывает проблемы с поставками комплектующих изделий из Китая и Европы. На данный момент на всех функционирующих предприятиях имеется необходимый запас этих деталей. Но если ситуация будет развиваться негативно, то возникнут проблемы с закупками и производством в целом. Это создаст трудности в выполнении финансовой стратегии.

Также заметно упал спрос на продукцию как на внутреннем рынке, так и за рубежом. Это связано с резким сокращением доходов населения и неопределенности в дальнейшем развитии ситуации.

В связи со вспышкой коронавируса на заводе заработал кризисный штаб. Он призван следить за развитием событий и оценивать риски, связанные с эпидемией.

Сегодня «LADA» можно заказать и забронировать в режиме онлайн, чтобы снизить риски заражения.

На данный момент автозавод прорабатывает варианты перехода на альтернативных поставщиков комплектующих внутри страны, а также введения режима неполной рабочей недели и временной приостановки производства.

Все эти нововведения, несомненно, должны будут найти отражение в финансовой стратегии предприятия, поскольку предполагаются долгосрочные изменения в российской экономике.

### Заключение

Создание финансовой стратегии организации и контроль ее дальнейшей реализации является абсолютно необходимым решением, поскольку управление финансовыми ресурсами должно носить системный характер, это позволяет формировать не только экономически рациональную структуру капитала, минимизировать риски, наращивать доходность/прибыльность, но и способствует достижению стратегических целей развития организации.

Проведя анализ финансовой стратегии завода «АВТОВАЗ», мы сделали вывод о том, что финансовая стратегия сформирована качественно и выполняется успешно. Доказательство тому - снижение отрицательных значений собственного капитала и переход к положительному значению прибыли до налогообложения. Проводимые акции и специальные предложения охватывают максимальное количество потенциальных потребителей. Также существует угроза нарушения режима выполнения плана из-за инфекции, возникшей по независящим от автогиганта обстоятельствам. Так как ПАО «АВТОВАЗ» является градообразующим предприятием, его остановка нанесет большой удар по благосостоянию граждан и в целом по экономике страны, так как он также является одним из главных предприятий, приносящих значительный доход и являющихся плательщиком значительных величин налогов и отчислений во внебюджетные фонды. В связи с этим финансовая стратегия предприятия должна быть скорректирована, чтобы при будущей ее оценке можно было опять убедиться в ее эффективности.

### Литература

1. Финансы / под ред. А. М. Ковалевой. М.: Финансы и статистика, 2016. 443 с.
2. Леонтьев В. Е., Бочаров В. В., Радковская Н. П. Корпоративные финансы. М.: Юрайт, 2018. 360 с.
3. Мочалова Л. А. Концепция финансового планирования в корпорациях // Финансовый менеджмент. 2004. № 3. С. 12–18.
4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. Киев: Эльга: Ника-центр, 2006. 720 с.
5. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент. М.: Юрайт, 2019. 430 с.
6. Бабенко М. А. Совершенствование инструментов управления финансовыми ресурсами организации: автореф. ... канд. экон. Наук. Ставрополь, 2012. 13 с.
7. Борисова О. В. Методы оценки риска снижения финансовой устойчивости организации // Аудит и финансовый анализ. 2015. № 6. С. 296–304.
8. «АВТОВАЗ» [Электронный ресурс]. URL: <http://info.avtovaz.ru/> (дата обращения: 29.04.2020).

## EFFICIENCY MARK COMPANY FINANCIAL STRATEGIES

V. S. Semkin

In this article discusses several definitions of financial strategy from the authors, as well as various approaches to assessing the effectiveness of a company's financial strategy. The relevance of evaluating a financial strategy arises in connection with increased competition both domestically and on the world market. The article defines the main parameters for evaluating the financial strategy, provides an example of an organization's financial resources management tools, following the example of M. A. Babenko. A brief analysis of the financial strategy of the company AVTOVAZ PJSC has been carried out - financial indicators, measures taken to implement the strategy, as well as possible risks associated with the outbreak of a new coronavirus infection have been evaluated.

**Key words:** performance assessment approaches, financial strategy, The Golden Rule Of Economics, PJSC AVTOVAZ.

*Статья поступила в редакцию 01.10.2020 г.*

---

© Semkin V. S., 2020.

Semkin Vladimir Sergeevich ([vv.semkin@gmail.com](mailto:vv.semkin@gmail.com)),  
student III course of the Institute of Economics and Management of the Samara University,  
443086, Russia, Samara, Moskovskoye Shosse, 34.