

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ХОЛДИНГОМ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕГО ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

*О.В. НИКУЛИНА, доктор экономических наук,
профессор кафедры мировой
экономики и менеджмента,
Кубанский государственный университет
e-mail: olgafinans@mail.ru*

*Л.И. БОЙКО, магистрант кафедры
мировой экономики и менеджмента,
Кубанский государственный университет
e-mail: boikoliuba@gmail.com*

Аннотация

В статье рассмотрены основные методики анализа и управления активами, пассивами и финансовыми результатами промышленного холдинга с целью обеспечения его финансовой устойчивости. Авторами обоснована необходимость оптимизации структуры баланса для обеспечения финансовой устойчивости в условиях кризиса. Разработаны рекомендации по реструктуризации финансового положения промышленного холдинга, а также разработана система операционного управления с учетом отраслевой специфики.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, экономический кризис, комплексная система управления промышленным холдингом.

Для обеспечения деятельности любой организации, независимо от ее организационно-правовой формы, цели создания, отраслевой принадлежности и прочих факторов, для инвестирования в различные активы, стимулирования работников, а также выполнения обязательств, возникающих в процессе деятельности, необходимы финансовые ресурсы. При создании коммерческой организации источником ее финансовых ресурсов являются вклады учредителей. В дальнейшем для развития и расширения предприятие использует заемные обязательства. При этом оптимальность состава и структуры данных средств оказывает влияние не только на ре-

зультаты деятельности компании, выраженные в ее рентабельности, но и на ее финансовую устойчивость.

В условиях экономической нестабильности повышаются риски ввиду невозможности построения долгосрочных прогнозов и, как следствие, увеличивается требуемая доходность на вложенный капитал. Удорожание заемных ресурсов, наряду с ужесточением требований к их доступу и нестабильностью экономического пространства, оказывает негативное влияние на финансовое состояние компании, что обуславливает актуальность изучения проблематики управления ее финансовым состоянием.

Целью данного исследования является разработка комплекса мероприятий по оптимизации структуры баланса и управления финансовыми результатами современного холдинга машиностроительной отрасли в качестве одного из инструментов обеспечения его финансовой устойчивости в условиях преодоления экономического кризиса.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты управления финансовой устойчивостью организации в условиях проявления экономического кризиса.

2. Проанализировать, насколько текущая (операционная) система управления деятельностью холдинга обеспечивает устойчивость его финансового состояния.

3. Обосновать необходимость внесения корректировок в отдельные элементы системы операционного управления деятельностью компании для целей оптимизации агрегированных результатов.

4. Разработать рекомендации и предложения по формированию эффективной системы операционного управления современного холдинга, обеспечивающей финансовую устойчивость в условиях проявления экономического кризиса.

Финансовые проблемы, с которыми сталкиваются экономические субъекты в условиях проявления кризисных явлений, по своей экономической сущности являются схожими, ввиду чего решение данных проблем возможно при использовании универсальных инструментов, методов и мероприятий, которые образуют механизм управления финансовой устойчивостью [4].

Выбор теоретико-методологических подходов к управлению финансовой устойчивостью организации имеет крайне важное практическое значение, так как оказывает непосредственное влияние на результирующие показатели. Оценка финансовой устойчивости организации строится на комплексе показателей, выбор которых обусловлен спецификой отрасли и деятельности конкретного предприятия, что соответствует многовариативности состояний, при которых финансовое состояние компании может быть оценено как «устойчивое». В связи с этим традиционные методы управления финансовой устойчивостью строятся на базе проведения: экономического анализа (разработки и построения системы взаимосвязанных коэффициентов и анализа влияния отдельных факторов на результирующий показатель); финансово-статистического анализа (сравнение данных, полученных посредством расчета отдельных показателей на основании данных финансовой отчетности, с плановыми, нормативными и среднеотраслевыми показателями); рейтингового анализа (присвоение частным показателям определенного количества баллов и получение посредством суммирования комплексного показателя); конструирования агрегированных интегральных показателей; разработки дискриминантных моделей.

На практике для оценки и анализа финансовой устойчивости предприятия чаще всего производится структурно-динамический ана-

лиз финансовой отчетности, а также анализ системы показателей ликвидности и платежеспособности [2, 3, 5, 6].

Подобный коэффициентный анализ имеет множество ограничений, вызванных как отраслевой спецификой, так и деятельностью конкретного предприятия. Большую уверенность в релевантности полученных значений придает комплексный анализ в совокупности с данными управленческого учета.

Как уже отмечалось ранее, анализ комплексной финансовой устойчивости компании является одним из инструментов управления его финансовым положением. Такой анализ должен не только включать данные структурно-динамического и коэффициентного анализа, но и учитывать текущее состояние экономики, отраслевую специфику, а также специфику деятельности конкретного предприятия. Для разработки системы операционного управления машиностроительным холдингом рассмотрим специфические особенности данной отрасли.

Тяжелое машиностроение является отраслью промышленности, которая обеспечивает функционирование связанных с ней ключевых отраслей экономики Российской Федерации, прежде всего горнодобывающей и металлургической.

Объем российского рынка тяжелого машиностроения в 2016 г. составил 268 млрд р., что на 1,1% выше, чем в 2015 г. (265,2 млрд р.). Также наблюдается рост объема внутреннего производства, который в 2016 г. составил 173 млрд р., что на 9,9% выше, чем в 2015 г. (157,4 млрд р.). В натуральном выражении растет производство машин для сортировки, грохочения, сепарации или промывки (+ 50,9%), прокатного оборудования для металлургии (+ 103%), деталей и подъемников (+ 9,5%). Объем экспорта в 2016 г. составил 14,3 млрд р., что на 7,2% выше, чем в 2015 г. (13,4 млрд р.). В 2014 г. объем экспорта составлял 9 млрд р. [1].

Таким образом, отрасль тяжелого машиностроения в 2016 г. находилась на стадии восстановления после падения в 2015 г. При этом, несмотря на рост в сравнении с аналогичными показателями прошлого года, суммарный объем рынка в 2016 г. не достиг уровня 2014 г., что обусловлено продолжающейся нестабильностью на российском рынке, обу-

словленной напряженными геополитическими отношениями со странами Европы и США.

Группа компаний ОМЗ (Объединенные машиностроительные заводы) является крупнейшей компанией в России, оперирующей в отрасли тяжелого машиностроения. Бизнес-сегменты компаний многообразны: группа включает компании, специализирующиеся на инжиниринге, производстве, сервисном обслуживании оборудования и машин для атомной, нефтегазохимической, горной промышленности и на производстве металлургических заготовок.

Рассмотрим основные финансовые показатели деятельности группы. (табл. 1). Для

целей анализа использованы данные консолидированной финансовой отчетности группы, составленной в соответствии с МСФО. Консолидированная финансовая отчетность группы включает финансовые результаты 36 компаний.

Как видно по данным, представленным в табл. 1, несмотря на устойчивую динамику роста выручки, деятельность группы является убыточной.

Так, общий совокупный убыток за 2016 г. составил 3,8 млрд р., что практически соответствует финансовому результату предыдущего отчетного периода (3,7 млрд р.) и в 2,4 раза больше убытка, полученного в 2013 г.

Таблица 1

Ключевые показатели деятельности компаний Группы ОМЗ за 2014–2016 гг.

Показатели	Год			Темп роста, %	
	2016	2015	2014	2016–2015	2015–2014
Выручка, тыс. р.	37574235	32864987	34879236	114,33	94,23
Себестоимость продаж, тыс. р.	32454602	28517011	29606025	113,81	96,32
Валовая прибыль, тыс. р.	5119633	4347976	5273211	117,75	82,45
Совокупный убыток за год, тыс. р.	(3784544)	(3741498)	(1931174)	101,15	193,74
Совокупные доходы, тыс. р.	38853923	34505928	39148831	112,60	88,14
Совокупные расходы, тыс. р.	42638467	38247426	41080005	111,48	93,10
Среднегодовая стоимость активов, тыс. р.	74675269	83048626	82931638	89,92	100,14
Среднегодовая стоимость об. активов, тыс. р.	36644388	42894372	44246983	85,43	96,94
Среднегодовая стоимость осн. фондов, тыс. р.	31289503	32570280	30104905	96,07	108,19
Среднегодовая стоимость СК, тыс.р.	20728949	22248572	22622181	93,17	98,35
Чистые активы, тыс. р.	18836678	22621219	21875924	83,27	103,41
Фондоотдача, р/р	1,20	1,01	1,16	119,01	87,09
Доходы на р. расходов, р/р	0,91	0,90	0,95	101,00	94,67
Доходность активов, р/р	0,52	0,42	0,47	125,23	88,02
Рентабельность активов, %	(5,07)	(4,51)	(2,33)	112,49	193,47
Рентабельность оборотных активов, %	(10,33)	(8,72)	(4,36)	118,40	199,85
Рентабельность продаж, %	13,63	13,23	15,12	102,99	87,51
Рентабельность собственного капитала, %	(18,26)	(16,82)	(8,54)	108,57	197,00
Рентабельность деятельности, %	(10,07)	(11,38)	(5,54)	88,47	205,62
Коэффициент автономии	0,28	0,27	0,27	103,62	98,21
Коэффициент финансовой активности	2,60	2,73	2,67	95,23	102,51
Коэффициент маневренности СК	(0,87)	(0,75)	(0,85)	116,50	87,79

(1,6 млрд р.). Последний год, являющийся для компании прибыльным, был 2012 г. (общая совокупная прибыль компаний группы составляла 2,6 млрд р.).

Компания является прибыльной по показателю валовой прибыли. Рентабельность продаж группы за 2016 г. составила 13,63%, что на 4 базисных пункта больше, чем в 2015 г., но на 4,8 процентных пункта меньше, чем в 2013 г.

Дополнив данные экспресс-анализа финансовой отчетности (табл. 1) данными структурно-динамического и коэффициентного анализа, можно сделать следующие выводы о сильных сторонах группы, а также о причинах убыточности:

– значительный производственный потенциал: основные производственные фонды находятся в технически годном для использования состоянии, также проводится практическое перевооружение и обновление устаревших объектов;

– неэффективная политика управления дебиторской задолженностью: дебиторская задолженность занимает наибольшую долю в структуре оборотных активов компании, при этом также отмечается существенная сумма резерва по сомнительным долгам в размере 1,2 млрд р.;

– неэффективная политика управления запасами: балансовая стоимость запасов на отчетную дату составляла 8,6 млрд р. и была представлена сырьем и материалами (5,2 млрд р.) и незавершенным производством (3,0 млрд р.), резерв под обесценение при этом составлял 1,7 млрд р., что эквивалентно 19,8% «чистой» (за вычетом обесценения) величины;

– высокая зависимость от внешних источников финансирования: по состоянию на 31.12.2016 г. обязательства компании превышали ее капитал в 2,8 раз и составляли 53,4 млрд р., что эквивалентно 74% валюты баланса;

– несбалансированность активов и пассивов по срочности, а также присутствие рисков по потере платежеспособности и финансовой устойчивости.

Таким образом, несмотря на значительный потенциал, обусловленный как внутренними характеристиками холдинга, так и ожидаемым расширением рынка, холдинг на текущий момент является убыточным. Проведенный

анализ выявил ряд узких мест, укрепление которых способно оказать положительное влияние на конечные финансовые результаты. Следовательно, обоснование, организация, а также непрерывный мониторинг результатов следующих мероприятий, представленных в табл. 2, способны улучшить финансовое положение холдинга.

По предварительным оценкам, предложенные мероприятия позволят группе не только значительно улучшить финансовые результаты на краткосрочную перспективу, но и выстроить эффективную систему операционного управления, обеспечивающую положительную динамику на долгосрочный период.

Таким образом, в результате проведенного исследования методов и инструментов формирования системы операционного управления промышленным холдингом для обеспечения его финансовой устойчивости в условиях преодоления экономического кризиса получены следующие выводы:

1. Управление финансовой устойчивостью современного предприятия в условиях преодоления экономического кризиса базируется на анализе ключевых факторов внешней и внутренней среды. Начальной точкой такого анализа является изучение текущего макроэкономического состояния, а также ретроспективный обзор его динамики. Следующий ключевой момент – анализ внутренней стороны предприятия: проводится анализ ликвидности баланса, платежеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности компании в целом, а также отдельных ее бизнес-сегментов. В заключение проводится взаимоувязка указанных факторов, выявляются наиболее значимые и проводится последовательное рассмотрение возможности по нивелированию их влияния (в случае, если конкретный фактор оказывается негативным) либо усилению конкурентных преимуществ компании в данных условиях (применимо для положительных факторов).

2. Текущая деятельность машиностроительного холдинга ОМЗ характеризуется неустойчивостью финансового положения: в течение длительного периода группа является убыточной. Помимо этого нормативные показатели ликвидности и платежеспособности находятся ниже нормативного уровня одновременно с превышением допустимых норм показателей долговой нагрузки.

3. На основе анализа финансовой устойчивости исследуемого холдинга установлено, что необходимо внести следующие корректировки в отдельные элементы операционного управления: снизить текущие потери от операционной деятельности, снизить зависимость от внешних источников финансирования. Также холдингу необходимо прове-

сти балансировку активов и обязательств по срочности.

4. Для формирования эффективной системы операционного управления необходимо реализовать следующие предложенные мероприятия, которые позволят обеспечить финансовую устойчивость: провести инвентаризацию активов с целью продажи и

Таблица 2

Характеристика мероприятий по повышению эффективности системы операционного управления современного холдинга

Наименование мероприятия по формированию системы управления	Характеристика действий для реализации мероприятий по формированию системы операционного управления современным холдингом	Ожидаемые результаты и рекомендации по реализации мероприятий
1	2	3
Продажа (реструктуризация) непрофильных (нерентабельных) активов	Некоторые компании, входящие в состав группы, являются убыточными (сегмент ООО ОМЗ-Спецсталь, АО Уралхиммаш и АО ПО Уралэнергомаш генерируют наибольшую сумму убытка группы). Необходимо провести оценку эффективности участия в таких компаниях, рассмотреть данные компании на предмет соответствия основному виду бизнеса и стратегии, а также рассмотреть мероприятия по выводу данных компаний из убыточного состояния. В случае невозможности проведения мероприятий, указанных выше, в том числе ввиду того, что их стоимость превышает ожидаемый эффект, целесообразным является рассмотрение возможностей по продаже данных активов.	1. Снижение зависимости от внешних источников финансирования за счет погашения части заемных обязательств. 2. Снижение финансовых (процентных) расходов по обслуживанию долга. 3. Улучшение относительных показателей эффективности (оборачиваемости активов, рентабельности деятельности и пр.).
Оптимизация политики управления запасами	На текущую отчетную дату существенная часть запасов компании является неликвидной. Для снижения данной величины предлагается провести инвентаризацию запасов с последующей продажей (с дисконтом). В дальнейшем целесообразным является внедрение современных технологий управления запасами, основанных на анализе «больших данных». Примером такой системы является продукт «Управление складами» компании SAP. Использование подобных продуктов способно не только снизить объем запасов на складах за счет четкого определения текущей и прогнозной потребности, но и производить отгрузку готовой продукции заказчикам в установленные сроки.	1. Снижение расходов от потерь вследствие обесценения товарно-материальных ценностей. 2. Синхронизация производственного процесса и процесса поставок. 3. Сокращение периодов простоя вследствие отсутствия необходимых запчастей. 4. Высвобождение складских помещений вследствие оптимизации необходимой величины запасов (снижение расходов по обслуживанию таких помещений, а также возможность предоставления таких помещений в аренду).

1	2	3
<p>Оптимизация политики управления дебиторской задолженностью</p>	<p>По состоянию на отчетную дату значительная часть дебиторской задолженности холдинга относится к обесцененной (1,2 млрд р., что составляет около 10% балансовой стоимости финансовых активов). Перевод покупателей на систему авансирования, а также заключение договоров с поставщиками, предусматривающих частичную (пост) оплату, способно решить данную проблему. При этом получение средств в качестве авансового платежа от покупателей, а также получение отсрочки по оплате поставщиков позволит использовать данные средства в обороте, что снизит необходимость в вовлечении платных заемных обязательств в производственный оборот компании. Обесцененная дебиторская задолженность в случае наличия уверенности в невозможности взыскания может быть продана с определенным дисконтом специализированным организациям.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сокращение финансового цикла. 2. Высвобождение из оборота дополнительной величины ликвидных денежных средств и, как следствие, снижение риска возникновения кассовых разрывов. 3. Улучшение качества дебиторской задолженности.
<p>Предоставление во временное пользование (аренду) неиспользуемых площадей, а также оборудования в лизинг</p>	<p>Несмотря на значительную балансовую стоимость объектов основных средств, активы компании не приносят ожидаемой суммы доходов, что свидетельствует о наличии временно неиспользуемых активов или активов, используемых не на полную мощность. Сдача таких активов в аренду (лизинг) позволит холдингу увеличить доходы от прочих видов деятельности, что окажет положительное влияние на показатели прибыльности и рентабельности.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост доходов от прочих видов деятельности. 2. Повышение показателей рентабельности.
<p>Снижение зависимости от внешних источников.</p>	<p>Данное мероприятие, хотя и является желательным, достаточно трудно осуществимо с практической точки зрения. Предлагается постепенное снижение зависимости от внешних источников по мере высвобождения (и отсутствия возможностей по приращению) финансовых ресурсов из оборота (в том числе за счет рассмотренных ранее мероприятий). Альтернативной является дополнительное размещение акций среди текущих участников компании либо публичное предложение акций на открытом рынке.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение общего финансового состояния группы: снижение рисков утраты платежеспособности, а также укрепление финансовой устойчивости. 2. Снижение расходов по обслуживанию долговых обязательств.

реструктуризации низкорентабельных активов, оптимизировать политику управления дебиторской задолженностью и товаров на складах. Также целесообразным является рассмотрение вопроса о предоставлении временно неиспользуемых объектов основных

средств во временное владение (аренду) и лизинг, что позволит увеличить совокупные доходы. Помимо этого необходимо постепенно снизить зависимость группы от внешних источников финансирования за счет погашения части наиболее дорогостоящих с точки

зрения текущего обслуживания долговых обязательств. Реализация предложенных мероприятий позволит холдингу повысить эффективность своей деятельности и обеспечит его финансовую устойчивость в долгосрочном периоде.

Библиографический список

1. Доклад о целях и задачах Минпромторга России на 2017 год и основных результатах деятельности за 2016 год.

2. *Донцова Л.В., Никифорова Н.А.* Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие. 2-е изд. М., 2004.

3. *Ковалев В.В.* Финансовый менеджмент: теория и практика. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2014.

4. *Райзберг Б.А.* Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. М., 2007.

5. *Шеремет А.Д.* Комплексный анализ хозяйственной деятельности. М., 2006.

6. *Савицкая Г.В.* Экономический анализ: учебник. 14-е изд., перераб. и доп. М., 2013.