

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2018, №1, Том 10 / 2018, No 1, Vol 10 <https://esj.today/issue-1-2018.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/04ECVN118.pdf>

Статья поступила в редакцию 19.01.2018; опубликована 14.03.2018

Ссылка для цитирования этой статьи:

Рундзя Н.А., Гребеник В.В. Обоснование стратегии финансово неустойчивой компании ООО «ВИКОР» // Вестник Евразийской науки, 2018 №1, <https://esj.today/PDF/04ECVN118.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Rundzya N.A., Grebenik V.V. (2018). The substantiation of the strategy financially unstable company "VIKOR". *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 1(10). Available at: <https://esj.today/PDF/04ECVN118.pdf> (in Russian)

УДК 33

Рундзя Никита Андреевич

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия¹
Магистр
E-mail: nikita.rundzya@gmail.com

Гребеник Виктор Васильевич

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления
Доктор экономических наук, доцент
E-mail: Gvik65@mail.ru
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=664895

Обоснование стратегии финансово неустойчивой компании ООО «ВИКОР»

Аннотация. В статье было проведено обоснование стратегии финансово неустойчивой компании ООО «ВИКОР». Основная задача ООО «ВИКОР» – приобретение наибольшей прибыли и предоставление рационального функционирования компании, с одновременным поддержанием устойчивого финансового состояния. Таким образом, нами была разработана стратегия управления ООО «ВИКОР», которая может удовлетворить достижение абсолютно всех отмеченных целей – внедрение Системы сбалансированных показателей в стратегию управления ООО «ВИКОР», которое включает в себя несколько этапов:

1. Подготовка к разработке ССП (определение перспектив, информирование и мотивирование команды высшего руководства, разработка стратегии финансово неустойчивой компании).
2. Разработка ССП (конкретизация стратегических целей компании, соединение стратегических целей причинно-следственными цепочками – создание стратегической карты, подбор характеристик и их целевых значений).
3. Каскадирование ССП.
4. Контроль выполнения стратегии: оценка эффективности реализации финансовой стратегии на основе ССП.
5. Автоматизация бизнес-процессов ССП.

¹ 101000, г. Москва, Малый Златоустинский переулок, д. 7, корп. 1

После внедрения ССП для формирования финансовой стратегии ООО «ВИКОР» все показатели должны достигнуть плановых и интегральный показатель будет равным 1,00, кроме того, будет выполняться модифицированное «Золотое правило экономики предприятия».

Ключевые слова: финансовая стратегия; зарубежная и российская практика; методология анализа; финансовое состояние; долгосрочная перспектива; комплексный анализ; показатели финансовой устойчивости; сбалансированная система показателей; показатели эффективности; интерфейс программы QPR ScoreCard; интегральные показатели; регламент; стратегическая карта целей

ООО «ВИКОР» – зерновая торговая компания, основанная в 2008 году – молодой, динамично развивающийся игрок на зерновом рынке России.

Основным направлением деятельности компании являются торговые операции на рынке зерновых грузов. Основная задача ООО «ВИКОР» – построение высоконадежных каналов сбыта зерна в интересах зернопроизводителей России и Казахстана.

Компания является активным участником Внешнеэкономической деятельности России, занимается оптовой торговлей и экспортом зерновых и масличных культур (пшеница различных классов, солод, ячмень, тритикале, рапс, кукуруза, соя, семена гороха и т. д.), а также продуктов их переработки, таких как жмыхи, гранулированные и негранулированные шроты.

Компания также занимается перевозками свекловичного жома и сахара-сырца.

Компания является собственником и оператором специализированного подвижного состава, оказывает услуги по экспедированию экспортных, импортных и транзитных зерновых грузов.

Значительное влияние на стратегию развития ООО «ВИКОР» оказывает развитие зернового рынка. В условиях спада экономического роста, высокой волатильности рынка и трудностей с финансированием сельского хозяйства, ООО «ВИКОР» стремится находить комплексные взаимовыгодные решения, способствующие стабильному развитию своих клиентов и партнеров.

В работе Рундзя Н.А., Гребеник В.В. Теоретические аспекты и проблемы обоснования стратегии финансово неустойчивой компании // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №6 (2017) <https://naukovedenie.ru/PDF/169EVN617.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. авторами были обоснованы факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия и предложены пути формирования стратегии развития финансово неустойчивой компании. Проведенный авторами анализ показал, что Общество с ограниченной ответственностью «ВИКОР», можно признать финансово неустойчивым предприятием. В статье авторами предложены мероприятия по формированию стратегии развития, направленной на повышение финансовой устойчивости ООО «Викор».

На основании проведенного анализа и оценки авторами были сделаны выводы о том, что в ООО «ВИКОР» не уделяют должного внимания вопросам разработки стратегии компании, а составление стратегических финансовых планов воспринимается как отдельное единичное действие, не требующее постоянной корректировки и доработки. В настоящее время, как таковая финансовая стратегия в ООО «ВИКОР» отсутствует, что приводит к ухудшению финансового состояния компании, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Таким образом, предприятию необходимо разработать мероприятия по формированию стратегии развития, направленной на повышение финансовой устойчивости.

Для достижения главной цели компании необходима нацеленность на конкретную перспективу развития.

На рисунке 1 представлен план реализации стратегии ООО «ВИКОР» в виде «дерева целей», скорректированный в соответствии с необходимостью в формировании стратегии финансово неустойчивой компании.

В данном случае, миссия рассматривается как главное предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ее подобных.

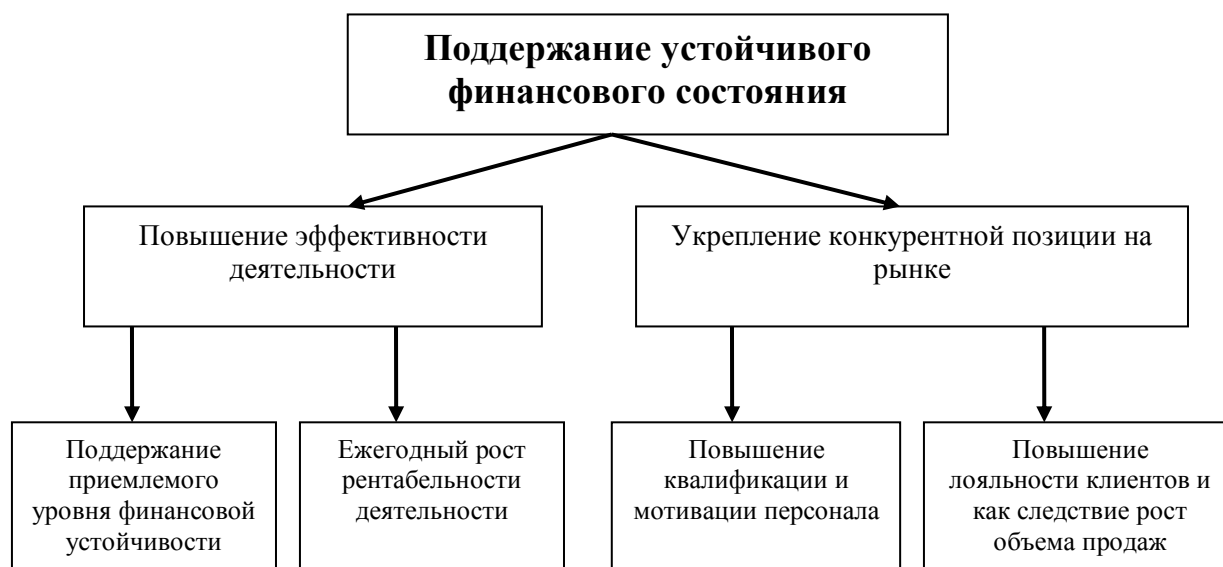


Рисунок 1. Дерево целей компании ООО «ВИКОР» (рисунок авторов)

Стратегией для финансово неустойчивой компании ООО «ВИКОР» может стать разработка и внедрение Системы сбалансированных показателей.

В первую очередь необходимо выделить основные особенности системы финансового управления современных компаний:

- 1) стратегический характер управления финансами, направленный в большей степени на долгосрочную финансовую устойчивость;
- 2) рассмотрение современных компаний как взаимосвязанной системы отношений между менеджментом, персоналом, клиентами и другими заинтересованными сторонами;
- 3) невозможность полного учета стратегических планов и взаимоотношений всех заинтересованных сторон посредством бюджетирования, бухгалтерского учета и контроллинга ввиду их изолированности от процесса формирования стратегии компании и мотивации сотрудников на достижение только краткосрочных финансовых целей.

Ввиду вышеперечисленных особенностей необходима разработка инновационных инструментов и технологий финансового управления, которые будут обеспечивать финансовую устойчивость компании не только в краткосрочном периоде, но и, прежде всего, в стратегическом плане. Исходя из этого, можно предложить использование для формирования стратегии финансово неустойчивой компании ООО «ВИКОР» Сбалансированной системы показателей (ССП, Balanced Scorecard – BSC), идея которой предложили американские ученые Роберт Каплан и Дейвид Нортон. СПП является системой комплексного учета всех финансовых

и не финансовых показателей. Основная концепция ССП заключается в преобразовании общей стратегии компании в систему взаимосвязанных и, более того, сбалансированных показателей – ключевых показателей эффективности деятельности (KPI, Key performance indicators).

Применение концепции ССП при разработке стратегии компании, в том числе и финансово неустойчивой, предполагает определение четырех основных проекций: клиенты компании, внутренние бизнес-процессы компании, развитие персонала компании, финансовое управление компании. При этом для каждой из проекций определяются собственные цели, которые выражаются в определенных показателях эффективности, достижение которых в совокупности приводит к реализации стратегии развития компании.

В целом, в результате внедрения сбалансированной системы показателей финансово неустойчивая компания ООО «ВИКОР» должна получить современную прогрессивную стратегию (в первую очередь финансовую), позволяющую руководству видеть состояние организации в целом, не упуская из внимания всех важнейших параметров.

Как было сказано ранее основной целью ООО «ВИКОР» является получение максимальной прибыли и обеспечение оптимального функционирования организации, с одновременным поддержанием устойчивого финансового состояния.

Стратегическая карта целей ООО «ВИКОР», которая включает стратегию, основные цели, показатели, а также мероприятия, необходимые для их достижения представлены в таблице 1.

Таблица 1

Стратегическая карта целей ООО «ВИКОР»

Стратегия	Оптимальное функционирование компании одновременным поддержанием устойчивого финансового состояния		
	Финансовая деятельность	Операционная деятельность	Инвестиционная деятельность
Стратегические направления	Финансовая деятельность	Операционная деятельность	Инвестиционная деятельность
Стратегические цели	Оптимизация структуры капитала	Оптимизация операционной деятельности	Рациональное использование собственного и заемного капитала
Ключевые показатели эффективности	Финансовый рычаг (отношение заемного капитала к собственному) на уровне 0,3-0,5	Оптимальная рентабельность продаж по чистой прибыли (7-8 %)	Доля нераспределенной прибыли в общем объеме капитала (не более 50 %)
Мероприятия по реализации целей и достижения КПЭ	Снижение объема заемных источников финансирования	Снижение затрат, внедрение инноваций	Рациональная инвестиционная политика

Составлено авторами

Одним из наиболее важных этапов формирования финансовой стратегии компании является выбор ключевых показателей эффективности.

В качестве комплексного интегрального показателя используется показатель эффективности, который отражает степень реализации финансовой стратегии компании с учетом показателей эффективности по направлениям: капиталы, покупатели, производственные бизнес-процессы, формирование и подготовка персонала. Увеличенный алгоритм оценки производительности показан на рисунке 2.

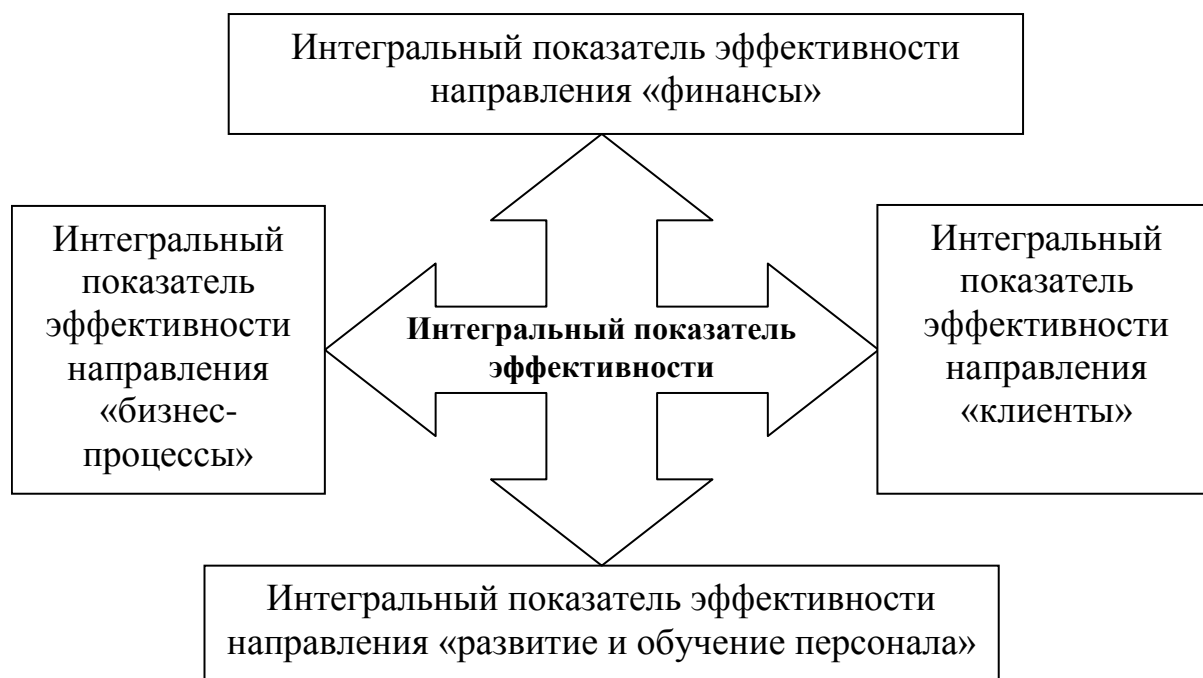


Рисунок 2. Укрупненный алгоритм оценки эффективности (рисунок авторов)

Интегральный показатель $\mathcal{E}fc$ рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}fc = (\mathcal{E}f + \mathcal{E}bn + \mathcal{E}k + \mathcal{E}n) / 4, \quad (1)$$

где: $\mathcal{E}f$ – интегральный показатель эффективности направления «финансы»;

$\mathcal{E}bn$ – интегральный показатель эффективности направления «бизнес-процессы»;

$\mathcal{E}k$ – интегральный показатель эффективности направления «клиенты»;

$\mathcal{E}n$ – интегральный показатель эффективности направления «развитие и обучение персонала».

Далее экспертным путем выбираются ключевые показатели эффективности по каждому направлению.

В таблице 2 представлены ключевые показатели эффективности направления «финансы».

Таблица 2

Ключевые показатели эффективности направления «финансы»

№	Фактор	Наименование показателя	Норматив	Вес
1	Ликвидность и платежеспособность компании	Коэффициент текущей ликвидности	2	0,1
2	Ликвидность и платежеспособность компании	Коэффициент платежеспособности за период	2	0,15
3	Финансовая устойчивость компании	Коэффициент финансовой устойчивости	0,7	0,15
4	Финансовая устойчивость компании	Коэффициент финансового рычага	0,3	0,15
5	Финансовая устойчивость компании	Коэффициент автономии	0,6	0,15
6	Доходность собственных средств компании	Рентабельность собственного капитала	0,2	0,15
7	Политика финансирования	Коэффициент длительности финансового цикла	0,1	0,15
			Итого	1

Составлено авторами

В таблице 3 представлены ключевые показатели эффективности направления «бизнес-процессы».

Таблица 3

Ключевые показатели эффективности направления «бизнес-процессы»

№	Фактор	Наименование показателя	Норматив	Вес
1	Эффективность деятельности компании	Рентабельность продаж	0,08	0,2
2	Эффективность деятельности компании	Рентабельность продукции	0,1	0,2
3	Деловая активность компании	Оборачиваемость совокупного капитала	10	0,2
4	Уровень использования основных средств	Фондоотдача основных средств	10	0,2
5	Техническое состояние производства	Коэффициент обновления основных средств	0,3	0,2
Итого				1

Составлено авторами

В таблице 4 представлены ключевые показатели эффективности направления «клиенты».

Таблица 4

Ключевые показатели эффективности направления «клиенты»

№	Фактор	Наименование показателя	Норматив	Вес
1	Конкурентоспособность компании	Доля компании на рынке	0,1	0,2
2	Ценовая политика компании	Уровень цен по сравнению со средними по отрасли	0,9	0,2
3	Качество обслуживания	Доля рекламаций	0,01	0,2
4	Сбытовая политика компании	Доля основного клиента в объеме реализации	0,1	0,2
5	Сбытовая политика компании	Доля экспорта в общем объеме реализации	0,3	0,2
Итого				1

Составлено авторами

В таблице 5 представлены ключевые показатели эффективности направления «развитие и обучение персонала».

Таблица 5

Ключевые показатели эффективности направления «развитие и обучение персонала»

№	Фактор	Наименование показателя	Норматив	Вес
1	Соответствие квалификации и образования персонала	Коэффициент соответствия фактической квалификации персонала выбранной стратегии	1	0,25
2	Развитие и обучение	Доля расходов на развитие и обучение в выручке от реализации	0,1	0,25
3	Постоянство персонала	Коэффициент текучести кадров	0,01	0,25
4	Эффективность управления	Коэффициент эффективности управления	0,9	0,25
Итого				1

Составлено авторами

Далее проводится расчет интегрального показателя и проводится оценка эффективности финансовой стратегии по шкале градации, представленной в таблице 6.

Чем больше значение интегрального показателя эффективности, тем эффективнее реализация финансовой стратегии компании.

Таблица 6

Шкала градации интегрального показателя эффективности финансовой стратегии

Значение	Характеристика реализации финансовой стратегии компании
Высокий	
1,00	Соответствует лучшему состоянию реализации финансовой стратегии компании
0,85-0,99	Отличное состояние показателя реализации финансовой стратегии компании
Средний	
0,70-0,84	Хорошее состояние показателя реализации финансовой стратегии компании
0,50-0,69	Удовлетворительное состояние. Требуется корректировка финансовой стратегии компании
0,30-0,49	Минимально-допустимый уровень состояния реализации финансовой стратегии компании. Соответствует предельному уровню. Требуется срочная корректировка стратегии
Низкий	
0,15-0,29	Плохое состояние. Требуется серьезные работы по изменению финансовой стратегии компании
0,00-0,14	Компания может быть отнесена к разряду финансово неустойчивых (несостоятельных)

Составлено авторами

Кроме этого, по итогам мониторинга производительности возможно проследить поддерживается ли соответствие темпов увеличения накопленных характеристик по блокам: капиталы, покупатели, бизнес-процессы, формирование и подготовка (см. рисунок 4).

Это возможно охарактеризовать моделью «золотого правила экономики фирмы», в согласовании с которым рассматриваются последующие величины:

T_f – темп улучшения финансового состояния, который определяет ключевые характеристики финансовой эффективности блока «капиталы»;

T_{bp} – темп роста эффективности бизнес-процессов, который характеризует основные показатели экономической эффективности блока «бизнес-процессы»;

T_k – темпы роста эффективности работы с клиентами, который характеризует активность деятельности компании по модулю «клиенты»;

T_p – темпы роста эффективности развития и обучения персонала, что в соответствии с этим определяет блок «формирование и подготовка персонала».

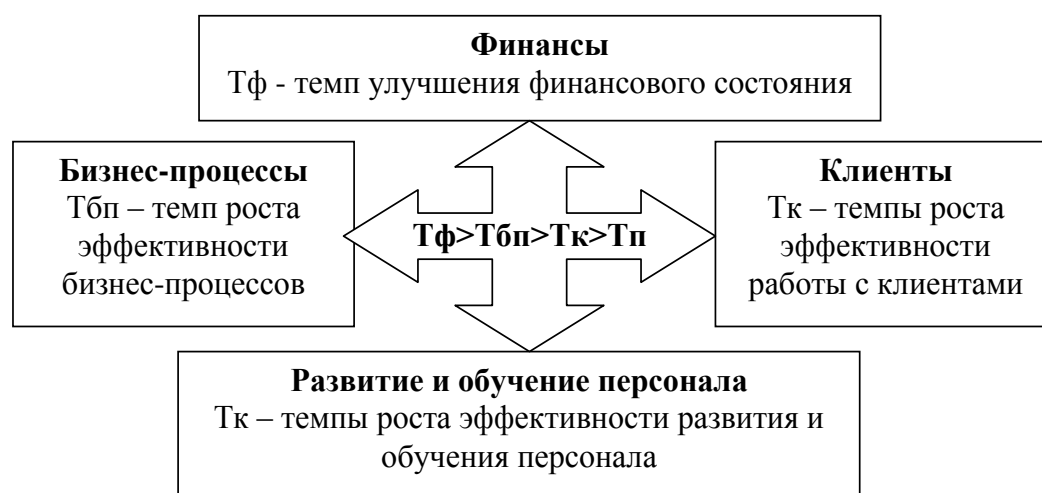


Рисунок 4. Модифицирована модель «золотого правила экономики компании» на основе интегрального показателя эффективности финансовой стратегии (рисунок авторов)

Оптимальным является следующее соотношение указанных величин:

$$T_f > T_{bp} > T_k > T_p > 100 \%$$

Соблюдение «золотого правила» означает, что эффективность реализации финансовой стратегии компании возрастает по сравнению с предыдущим годом.

Для исполнения последнего этапа внедрения ССП – автоматизации предполагается внедрение программного обеспечения АСУ QPR ScoreCard – готовое решение для своевременной и высококачественной оценки производительности стратегии развития фирмы.

Интерфейс программы QPR ScoreCard² (часть панели выбора характеристик) показан на рисунке 5.

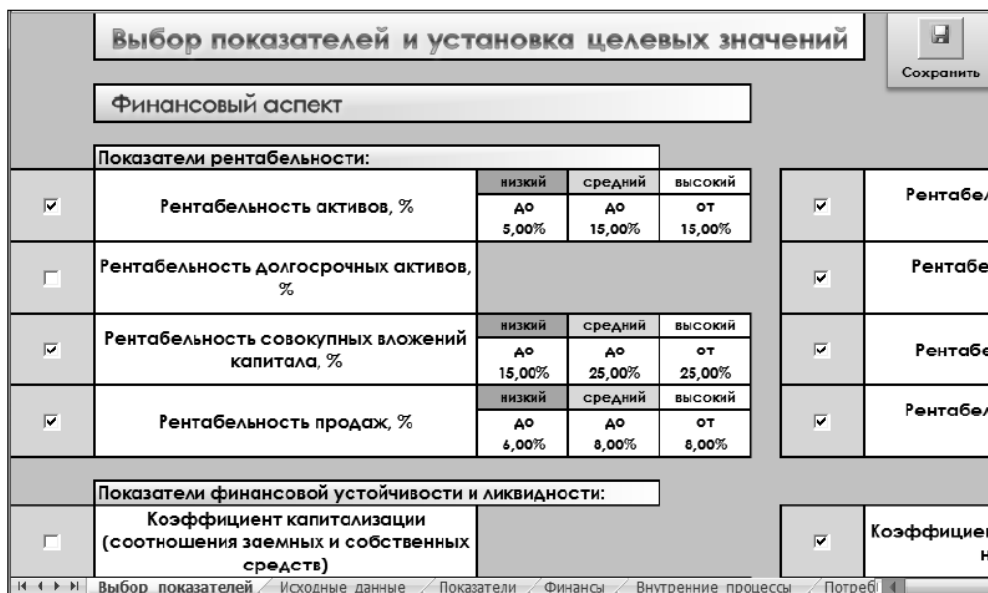


Рисунок 5. Интерфейс программы QPR ScoreCard (часть панели выбора характеристик)

На рисунке 6 показан один из компонентов интерфейса приложения QPR ScoreCard – панель характеристик, которая предназначена для наглядного представления более важных характеристик реализации стратегии.



Рисунок 6. Интерфейс программы QPR ScoreCard (Панель показателей)

² <http://materials.it-event.ru/2016/qpr.pdf>.

Далее проведем оценку эффективности разработанных мероприятий.

Для оценки эффективности мероприятий по внедрению ССП для формирования финансовой стратегии ООО «ВИКОР» проведем оценку интегрального показателя эффективности за 2016 год в сравнении с плановым показателем (см. таблицу 7).

Проведенная оценка показала, что в 2016 году интегральный показатель эффективности равен 0,63. Согласно шкале, представленной в таблице 3.9, в 2016 году наблюдалось удовлетворительное состояние, то есть требуется корректировка финансовой стратегии предприятия, что и доказывает выводы, вытекающие из анализа оценки системы формирования финансовой стратегии ООО «ВИКОР».

Рассмотрим, выполнялось ли в 2016 году модифицированное «золотое правило экономики предприятия: $T_f > T_{бп} > T_k > T_p > 100\%$. Показатели сравнивались с показателями 2013 года.

$$121\% < 128\% < 141\% > 108\% > 100\%.$$

Проведенные расчеты позволяют сделать вывод о том, что на предприятии темпы улучшения финансового состояния меньше, чем темпы повышения эффективности бизнес-процессов и меньше, чем темпы роста эффективности развития и обучения персонала. Несмотря на то, что наблюдалось положительное изменение показателей по каждому блоку, модифицированное «Золотое правило экономики» на предприятии в 2016 году не выполнялось, что также подтверждает неэффективность стратегии компании.

После внедрения ССП для формирования финансовой стратегии ООО «ВИКОР» все показатели должны достигнуть плановых и интегральный показатель будет равным 1,00, кроме того, будет выполняться модифицированное «Золотое правило экономики предприятия».

Таблица 7

Оценка интегрального показателя эффективности за 2016 год

№	Фактор	Наименование показателя	Норматив	Значение	Индекс	Вес	Оценка
Блок "Финансы"							
1	Ликвидность и платежеспособность	Коэффициент текущей ликвидности	2,00	1,07	0,54	0,10	0,05
2	Ликвидность и платежеспособность	Коэффициент платежеспособности за период	2,00	1,25	0,63	0,15	0,09
3	Финансовая устойчивость	Коэффициент финансовой устойчивости	0,70	0,40	0,57	0,15	0,09
4	Финансовая устойчивость	Коэффициент финансового рычага	0,30	3,07	0,10	0,15	0,01
5	Финансовая устойчивость	Коэффициент автономии	0,60	0,20	0,34	0,15	0,05
6	Доходность собственных средств	Рентабельность собственного капитала	0,80	0,55	0,69	0,15	0,10
7	Политика финансирования	Коэффициент длительности финансового цикла	0,10	0,28	0,36	0,15	0,05
Итого						1,00	0,46
Блок "Бизнес-процессы"							
1	Эффективность деятельности	Рентабельность продаж	0,08	0,05	0,68	0,20	0,14
2	Эффективность деятельности	Рентабельность продукции	0,10	0,07	0,69	0,20	0,14
3	Деловая активность	Оборачиваемость совокупного капитала	10,00	1,83	0,18	0,20	0,04
4	Уровень использования основных средств	Фондоотдача основных средств	10,00	5,24	0,52	0,20	0,10

№	Фактор	Наименование показателя	Норматив	Значение	Индекс	Вес	Оценка
5	Техническое состояние производства	Коэффициент обновления основных средств	0,50	0,65	1,31	0,20	0,26
Итого						1,00	0,68
Блок "Клиенты"							
1	Конкурентоспособность	Доля предприятия на рынке	0,10	0,05	0,50	0,20	0,10
2	Ценовая политика	Уровень цен по сравнению со средними по отрасли	0,90	1,10	0,82	0,20	0,16
3	Качество обслуживания	Доля рекламаций	0,01	0,05	0,20	0,20	0,04
4	Сбытовая политика	Доля основного клиента в объеме реализации	0,10	0,20	2,00	0,20	0,40
5	Сбытовая политика	Доля экспорта в общем объеме реализации	0,30	0,20	0,67	0,20	0,13
Итого						1,00	0,84
Блок "Развитие и обучение персонала"							
1	Соответствие квалификации и образования персонала	Коэффициент соответствия фактической квалификации персонала выбранной стратегии	1,00	0,80	0,80	0,25	0,20
2	Развитие и обучение	Доля расходов на развитие и обучение в выручке от реализации	0,10	0,05	0,50	0,25	0,13
3	Постоянство персонала	Коэффициент текучести кадров	0,01	0,05	0,20	0,25	0,05
4	Эффективность управления	Коэффициент эффективности управления	0,90	0,65	0,72	0,25	0,18
Итого						1,00	0,56
Интегральный показатель							0,63

Составлено авторами

Далее проведем оценку экономической эффективности внедрения ССП для формирования финансовой стратегии ООО «ВИКОР».

Затраты на разработку и внедрение Системы сбалансированных показателей будут включать:

1. Затраты на разработку регламента ССП.
2. Затраты на обучение персонала для повышения его профессионализма и компетентности в вопросе построения системы управления на основе ССП.
3. Затраты на автоматизацию бизнес-процессов ССП.

Затраты на разработку регламента внедрения ССП для формирования финансовой стратегии ООО «ВИКОР» представлены в таблице 8.

Таблица 8

**Затраты на разработку регламента внедрения
ССП для формирования финансовой стратегии ООО «ВИКОР»**

№ п/п	Наименование затрат	Цена	Кол-во	Стоимость
1	Затраты на разработку регламента	60 000	1	60 000
2	Затраты на разработку-изменение другой управленческой документации (положение о подразделении, политика в области персонала и т. п.)	35 000	1	35 000
3	Затраты на проведение тренингов (4 дня)	9 000	4	36 000

№ п/п	Наименование затрат	Цена	Кол-во	Стоимость
4	Затраты на введение и содержание менеджера для разработки и сопровождения регламента и управленческой документации:			544 000
	В т. ч. оплата кадровому агентству	40 000	1	40 000
	Заработная плата менеджера	35 000	12	420 000
	Затраты на поддержание одного рабочего места (связь, канцтовары, обслуживание оргтехники)	7 000	12	84 000
5	Итого затрат			675 000

Составлено авторами

Обучение станет проводиться по каждому отделу ООО «ВИКОР».

Далее следует продумать расходы на обучение персонала для увеличения его мастерства и компетентности в вопросе построения концепции управления на базе ССП (таблица 9).

Таблица 9

Затраты на обучение персонала

№ п/п	Наименование затрат	Цена	Кол-во	Стоимость
1	Курсы повышения квалификации по тематике «Система сбалансированных показателей»	15 000	10	150 000

Составлено авторами

Затраты на автоматизацию бизнес-процессов ССП представлены в таблице 10.

Таблица 10

Затраты на автоматизацию бизнес-процессов ССП при помощи АСУ QPR ScoreCard

№ п/п	Наименование	Стоимость, руб.
1	Рабочее место аналитика, годовая подписка на техническое сопровождение (1 лицензия)	84 000
2	Готовое хранилище данных, сценарии обработки, аналитическая отчетность, документация	420 000
3	Дистанционные консультации по решению в течение 6 месяцев и 8 часов очных тренингов	150 000
4	Дистанционное обучение отраслевому бизнес-курсу «АСУ QPR ScoreCard» 1 специалиста	75 000
5	Итого	729 000

Составлено авторами

Таким образом, общие затраты на внедрение Системы сбалансированных показателей составят:

$$675\ 000 + 150\ 000 + 729\ 000 = 1\ 554\ 000 \text{ рублей}$$

Предположим, что для достижения показателя рентабельности продаж – 8 %, прирост прибыли от реализации ООО «ВИКОР» должен составить 46,94 %, то есть прирост прибыли по сравнению с 2014 годом составит: 120 390 тыс. руб. Экономический эффект внедрения ССП составит 118 836 тыс. руб.

Рассчитаем экономическую эффективность внедрения ССП: $(\Delta\Pi - 3) / \Delta\Pi * 100 \%$

$$118\ 836 / 120\ 390 * 100 \% = 98,7 \%$$

Следовательно, внедрение ССП для формирования стратегии финансово неустойчивой компании ООО «ВИКОР» считается экономически целесообразной.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абрютин М.С. Оценка финансовой устойчивости и платежеспособности российских компаний // Финансовый менеджмент. – 2015. – №6. – С. 28-34.
2. Алферов. Разработка модели анализа финансового развития организации, направленной на адекватное прогнозирование ее состояния с учетом возможностей и ограничений законодательства о банкротстве // Бизнес в законе №6, декабрь 2016.
3. Галушкина А. Оценка финансовой устойчивости промышленного предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 10. С. 54-58.
4. Гребенщикова Е.В. Финансовая устойчивость промышленного предприятия и способы ее обеспечения: Дис. ... , ФА при Правительстве РФ, 2017.
5. Кован, С.Е. Практикум по финансовому оздоровлению неплатежеспособных предприятий / С.Е. Кован, В.В. Мерзлова, М.А. Федотова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 206 с.
6. Кован С.Е., Кочетков Е.П. Финансовая устойчивость предприятия и её оценка для предупреждения его банкротства // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 15. С. 36-45.
7. Кочетков Е.П. Финансовая устойчивость предприятия и ее оценка для предупреждения банкротства / С.Е. Кован, Е.П. Кочетков // Экономический анализ: теория и практика – 2014. – № 15 (144). – С. 52-60.
8. Лианский М. Реструктуризация предприятий на основе формирования антикризисной стратегии // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 11. – С. 56-62.
9. Мазурина Т. Ю. Об оценке финансовой устойчивости предприятий // Финансы. 2016. № 10. С. 70-71.
10. Павлова, Л.Н. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / Л.Н. Павлова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 458 с.

Rundzya Nikita Andreevich

Financial university under the government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: nikita.rundzya@gmail.com

Grebenik Viktor Vasil'evich

Financial university under the government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: Gvik65@mail.ru

The substantiation of the strategy financially unstable company "VIKOR"

Abstract. In article the substantiation of the strategy financially unstable company "VIKOR". The main purpose of LLC "VIKOR" – maximize profits and ensure optimal functioning of the organization, while maintaining a stable financial condition. Thus, we developed a strategy management LLC "VIKOR", which can satisfy the achievement of all defined goals – implementation of balanced scorecard in strategy management LLC "VIKOR", which includes several stages:

1. The preparation of the MOP (definition of prospects, informing, and motivating the senior management team, developing strategies financially unstable company).
2. The development of the MTP (specification of the strategic goals of the enterprise, link strategic objectives cause-and-effect chains – building a strategy map, selection of indicators and their target values).
3. Cascading the MTSP.
4. Monitoring the implementation strategy: evaluation of the implementation of the financial strategy based on the SSP.
5. Automation of business processes SSP.

After the introduction of SSP for the formation of financial strategies, LLC "VIKOR" all indicators must achieve a planned and integral index is equal to 1.00, in addition, will run a modified "Golden rule of enterprise economy".

Keywords: financial strategy; foreign and Russian practice; analysis methodology; financial condition; long-term perspective; comprehensive analysis; financial stability indicators; balanced scorecard; performance indicators; QPR ScoreCard interface; integrated indicators; regulations; strategic goal map