Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №1 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-1>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/109EVN115.pdf>

DOI: 10.15862/109EVN115 (<http://dx.doi.org/10.15862/109EVN115>)

УДК 338.012

Решетько Наталья Игоревна

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»
Россия, Москва¹

Доцент кафедры Маркетинга и коммерции

Кандидат экономических наук

E-mail: Natalia.reshetko@rambler.ru

РИНЦ: http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=704057

Башкатова Юлия Ивановна

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»
Россия, Москва

Доцент кафедры Общего менеджмента и предпринимательства

Кандидат экономических наук

E-mail: 6150786@mail.ru

Формирование конкурентной финансовой стратегии предприятия в период кризиса

¹ 119501, г. Москва, ул. Нежинская, 7

Аннотация. В данной статье обосновывается необходимость формирования адекватных направлений корпоративной финансовой стратегии, позволяющих осуществить стратегию антикризисного развития предприятия. В ней приведен пример разработки конкурентной финансовой стратегии на примере предприятия ЗАО «им. Карла Маркса». При этом одним из основных и наиболее радикальных направлений финансового оздоровления предприятия является поиск внутренних резервов по увеличению прибыльности производства и достижению безубыточной работы. Это возможно осуществить в результате оптимизации доходов и расходов организации, в связи с чем, в статье представлена разработка бюджета доходов и расходов предприятия, которая позволяет решить эту задачу. Исходя из этого были выявлены следующие пути оптимизации доходов и расходов для данного предприятия: экономия на сырье и материалах; анализ и оптимизация затрат на транспорт, телекоммуникации, электроэнергию; сокращение персонала и фонда оплаты труда; использование собственного капитала и активов предприятия.

В целях выработки эффективной кредитной политики предприятия рекомендуется провести анализ структуры пассива баланса и уровень соотношения собственных и заемных средств.

На основании этих данных предприятие решает вопрос о достаточности собственных оборотных средств, либо об их недостатке. В последнем случае принимается решение о привлечении заемных средств, просчитывается эффективность различных вариантов. Принимая решение о привлечении заемных средств предприятию целесообразно составить план их возврата, рассчитать за период кредита процентную ставку и определить суммы процентов по данному кредитному договору, а также источники их выплаты с учетом порядка и условий налогообложения прибыли.

Таким образом, учитывая внутренние и внешние механизмы повышения эффективности хозяйственной деятельности, а также результаты финансового анализа, в статье были представлены направления корпоративной стратегии для ЗАО «им. Карла Маркса».

Ключевые слова: конкурентоспособность; конкуренция; финансовая стратегия; стратегическое планирование; эффективность; финансовое планирование; финансовое прогнозирование; оптимизация доходов и расходов; направления конкурентной стратегии развития.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Решетько Н.И., Башкатова Ю.И. Формирование конкурентной финансовой стратегии предприятия в период кризиса // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №1 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/109EVN115.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/109EVN115

Стратегический менеджмент должен формировать разумную конкурентоспособную стратегию фирмы, повышая ее экономическую эффективность, конкурентные преимущества, и предоставлять возможность грамотно и целенаправленно менять используемый инструментарий в соответствии с изменяющимися условиями внешнего мира [1]. Например, такие экзогенные параметры, неопределенность экономической системы, вызванная экономическими и финансовыми кризисами как мировой финансовый кризис, могут корректировать поведение фирмы, поэтому планируя дальнейшее развитие на рынке необходимо учитывать данные параметры и заранее готовить менеджеров не упустить в кризисные времена использовать недостижимые ранее стратегические возможности.

Таким образом, направления корпоративной финансовой стратегии предприятия позволяющие осуществить стратегию антикризисного развития должны быть следующими [2]:

1. Реинвестирование прибыли, предназначенной на потребление на цели увеличения собственных оборотных средств, для этого – оптимизация доходов и расходов;
2. Реструктуризация краткосрочных заемных средств в долгосрочные;
3. Реализация краткосрочных финансовых вложений;
4. Продажа дебиторской задолженности, особенно сомнительной, использование факторинга;
5. Продажа излишнего оборудования, материалов, незавершенного производства, готовой продукции;
6. Повышение квалификации сотрудников организации;
7. Диверсификация, переход на новые услуги, повышение их качества;
8. Повышение эффективности маркетинга;
9. Снижение затрат на предоставление услуг;
10. Повышение ликвидности и платежеспособности предприятия и повышение финансовой устойчивости.

Рассмотрим отдельные направления деятельности предприятия:

Одним из основных и наиболее радикальных направлений финансового оздоровления предприятия является поиск внутренних резервов по увеличению прибыльности производства и достижению безубыточной работы. Это возможно осуществить в результате оптимизации доходов и расходов организации.

Разработка бюджета доходов и расходов предприятия позволяет решить эту задачу (табл. 1) [3].

Таблица 1

Бюджет движения денежных средств, ЗАО «им. Карла Маркса»

Наименование показателей	Факт 2014	2015 г (ожд)
Поступления от операционной деятельности, всего	114 513 346	337 812 406
Поступления от реализации продукции по основной деятельности	98 131 756	293 199 396
Внутренние	36 414 269	205 022 215
Внешние	61 717 487	88 177 181
Поступления от реализации по неосновной деятельности	4 740 046	3 474 086
Субсидии, субвенции и дотации	6 125 037	12 114 584
Прочие поступления по операционной деятельности	5 516 507	29 024 340
Платежи по операционной деятельности, всего	114 856 645	186 055 275
СЫРЬЕ и МАТЕРИАЛЫ	73 246 437	104 431 154
Сырье	0	0
Основные материалы	53 451 068	76 690 417
Корма	0	0
Семена	8 974 541	15 021 941
Удобрения	33 319 926	40 134 040
Средства защиты растений	11 156 601	21 534 436
Прочие основные материалы	0	0
Вспомогательные материалы	870 881	234 319
Веттовар	0	0
Прочие вспомогательные материалы	870 881	234 319
Тара и упаковка	0	0
ГСМ	11 587 907	20 284 251
Бензин	1 596 483	2 883 337
Дизель	9 545 610	16 740 023
Смазочные материалы	418 246	660 892
Прочие горюче-смазочные материалы (газ)	27 567	0
Материалы для ремонта	7 336 581	7 222 167
Материалы для ремонта зданий и сооружений	769 567	366 461
Материалы для ремонта оборудования	0	0
Материалы для ремонта передаточных устройств	0	0
Материалы для ремонта транспорта	6 384 397	6 516 547
Материалы для ремонта прочего имущества	182 617	339 159
Покупка скота	0	0
Прочие материалы	15 045	1 504 524
Топливо на технологические нужды	104 392	105 530

Наименование показателей	Факт 2014	2015 г (ожд)
Газ	104 392	105 530
Мазут	0	0
Уголь	0	0
Прочее топливо	0	0
Вода на технологические нужды	0	0
Покупная энергия	633 620	734 807
Электрическая энергия	633 620	734 807
Тепловая энергия	0	0
Прочие виды энергии	0	0
Заработная плата	15 430 038	23 742 647
Налоги и сборы	10 105 141	18 111 654
Налог на доходы физических лиц	3 061 790	3 756 697
Страховые взносы во внебюджетные фонды	4 009 839	7 930 948
Налог на добавленную стоимость	729 738	3 352 206
Налог на прибыль	49 165	500 070
Прибыль реструктуризированные платежи	547 356	545 176
Налог на имущество	1 529 046	1 418 441
Единый налог на вменённый доход	0	0
Налог на землю	0	402 836
Транспортный налог	134 681	167 211
За пользование водными объектами	4 020	0
Сбор за пользование объектами животного мира и за пользование объектами водных биологических ресурсов	0	26 008
Таможенная пошлина	0	0
Таможенные сборы	0	0
ЕСНХ	0	0
Прочие налоги и сборы	39 505	12 061
Работы и услуги производственного характера	5 260 736	22 590 984
Услуги железнодорожного транспорта	48 934	161 826
Услуги автомобильного транспорта	4 565 824	16 176 692
Обслуживание механизмов и оборудования	0	0
Пусконаладочные работы	0	0
Услуги по водоснабжению и канализации	0	536
Услуги сторонних организаций по ремонту	603 044	549 635
Ремонт зданий и сооружений	59 857	0
Ремонт оборудования	194 300	115 650
Ремонт передаточных устройств	0	0
Ремонт транспорта	348 887	433 985
Ремонт прочего имущества	0	0

Наименование показателей	Факт 2014	2015 г (ожд)
Услуги хранения	2 934	3 609
Услуги переработки	0	0
Прочие услуги производственного характера	40 000	5 698 685
Услуги непроизводственного характера	9 611 934	13 759 575
Арендная плата	6 615 401	11 150 399
Аренда земельных участков	1 525 202	1 280 628
Аренда зданий и сооружений	0	362 723
Аренда скота	0	0
Аренда транспортных средств	2 177 891	6 338 284
Лизинг	0	24 401
Аренда прочего имущества	2 912 308	3 144 363
Аудиторские услуги	198 053	213 125
Информационно-консультационные услуги	130 030	144 538
Юридические услуги	15 000	0
Нотариальные услуги	27 000	5 900
Банковские услуги	236 529	399 616
Инкассаторские услуги	0	0
Информационное обслуживание	0	0
Обслуживание оргтехники и программного обеспечения	169 629	299 541
Обучение и найм персонала	0	0
Охрана труда	192 277	200 534
Подготовка и переподготовка кадров	0	6 750
НИОКР	0	0
Подписка на периодические издания	71 892	19 648
Почтовые услуги	9 500	16 360
Услуги по рекламе и СМИ	3 500	0
Услуги типографии	0	0
Проверка средств измерения	25 374	40 189
Услуги связи	145 156	148 646
Содержание зданий и сооружений	0	0
Содержание транспорта	650 509	371 705
Содержание регулирующих органов	0	0
Услуги страхования	151 531	216 556
Услуги транспорта	0	0
Услуги химчистки и прачечной	0	0
Регистрация прав, землеустроительные работы, гос-пошлина	467 116	178 955
Услуги сертификации	0	0
Санэпидемнадзор	0	0
Услуги по экспертизе	174 751	52 240

Наименование показателей	Факт 2014	2015 г (ожд)
Услуги сторожевой и пожарной охраны	0	0
Услуги реестродержателей	0	0
Агентские услуги	75 000	0
Прочие услуги непроизводственного характера	253 686	294 873
Прочие расходы	449 303	1 074 401
Выплаты по больничным листам	64 726	33 942
Возмещение по несчастному случаю	0	0
Расходы по лицензированию	0	0
Расходы по использованию личного автотранспорта	0	21 013
Канцелярские расходы	58 582	95 623
Командировочные расходы	15 121	87 115
Расходы на техлитературу	0	0
Штрафы и пени (неналоговые)	31 400	6 500
Представительские расходы	74 000	38 001
Выплаты социального характера	172 430	320 275
Расходы на благотворительность и спонсорство	25 891	87 000
Другие прочие расходы	7 154	384 932
Товары для перепродажи	0	0
Резерв руководителя	0	0
ИТОГО: Денежный поток от ОПЕРАЦИОННОЙ деятельности	-343 299	151 757 131

Возможны следующие пути оптимизации доходов и расходов для данного предприятия [4]:

- 1) Экономия на сырье и материалах. Пути оптимизации расходов по этой, самой затратной, статье могут быть разными. Наиболее эффективный - пересмотр договоров с поставщиками. Сотрудничайте с крупными компаниями, которые могут предложить более низкие цены и отсрочки по платежам.
- 2) Анализ и оптимизация затрат на транспорт, телекоммуникации, электроэнергию.

Если направлением деятельности предприятия не является оказание транспортных услуг, то можно отдать транспортный цех на аутсорсинг. Также нужно рассмотреть возможность сокращения автопарка и обратиться в логистическую компанию, которая поможет свести к минимуму расходы на транспорт.

Самые распространенные способы снижения расходов на электроэнергию: контроль расхода энергии, ограниченное освещение в темное время суток, переход на энергосберегающее освещение и оборудование.

Затраты на коммуникации сократятся, если уменьшить список работников, пользующихся оплачиваемой предприятием мобильной связью. Уменьшите

количество телефонов с выходом на межгород, ограничьте интернет-доступ, договоритесь с крупным телекоммуникационным оператором о пакетном обслуживании.

- 3) Сокращение персонала и фонда оплаты труда. Рассмотреть необходимость некоторых отделов. Эффективности снижения затрат способствует динамичное развитие аутсорсинга и фриланса. Многие функции компании можно передать сторонним компаниям и специалистам. Кроме того, различные рекрутинговые организации позволяют сократить неквалифицированный персонал. Например, технику можно «арендовать» несколько раз в неделю на пару часов. Более демократичный способ снижения расходов - сократить заработную плату, но предоставить работникам социальные льготы: бесплатное питание, расширенную медицинскую страховку и т.п.
- 4) Использование собственного капитала и активов предприятия. Это сдача в аренду свободных помещений, транспорта, сельскохозяйственной техники, свободных земель и угодий. Вложение своих активов в инвестиции, для дальнейшего получения прибыли.

Также возможно и систематическое сокращение затрат [5]:

- 1) Управление инвестициями. Инвестиции в покупку нового оборудования и во внедрение современных технологий необходимы предприятию для сохранения его конкурентных преимуществ. Но принимая решение о вложении средств в какой-либо проект, не стоит забывать о ранее поставленной задаче – увеличение эффективности снижения затрат. Инвестиционные проекты должны проходить строгий отбор. Сначала подразделение, которому необходим проект, должно обосновать его целесообразность. Затем желательно пригласить независимых экспертов, которые произведут технико-экономический расчет и помогут отобрать из нескольких предложений самое перспективное и выгодное [1].
- 2) Управление закупками заключается в систематическом поиске выгодных поставщиков.
- 3) Управление бизнес-процессами. Большинство из сегодняшних технических специалистов на вопрос: как добиться снижения расходов на предприятии, ответят: купить новое производительное оборудование. Между тем, бизнес-процессы давно претерпели революционные изменения. Для эффективности снижения затрат некоторые предприятия применяют технологию «бережливого производства». Суть состоит в том, что расходы оцениваются с точки зрения клиента: согласится ли он их оплачивать. Покупатель не стал бы оплачивать брак и переделки, перепроизводство, перемещение товаров, запасы, ожидания и т.п. Тем не менее, эти операции имеют ценность, значит, расходы на них нужно сокращать или вовсе избавляться от тех процессов, которые не одобрил бы потребитель [12].

Также у ЗАО «им. Карла Маркса» есть возможность вступления в Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2014 – 2020 годы.

Для повышения ликвидности и платежеспособности предприятия и улучшения его финансового положения необходимо [6]:

- 1) Следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности. Значительное превышение дебиторской задолженности создает угрозу

финансовой устойчивости предприятия и делает необходимым привлечение дополнительных источников финансирования.

- 2) По возможности ориентироваться на увеличение количества заказчиков.
- 3) Контролировать состояние расчетов по просроченным задолженностям. В условиях инфляции всякая отсрочка платежа приводит к тому, что предприятие реально получает лишь часть стоимости выполненных работ. Поэтому необходимо расширить систему авансовых платежей.
- 4) Своевременно выявлять недопустимые виды дебиторской и кредиторской задолженности, к которым относятся: просроченная задолженность поставщикам, в бюджет и др.; кредиторская задолженность по претензиям; сверхнормативная задолженность по устойчивым пассивам; товары отгруженные, не оплаченные в срок; поставщики и покупатели по претензиям; задолженность по статье «прочие дебиторы».
- 5) Создавать на предприятии резервы на возможные потери (резервы по сомнительным долгам) в зависимости от классификации дебиторской задолженности.

В целях выработки эффективной кредитной политики предприятия рекомендуется провести анализ структуры пассива баланса и уровень соотношения собственных и заемных средств [10].

На основании этих данных предприятие решает вопрос о достаточности собственных оборотных средств, либо об их недостатке. В последнем случае принимается решение о привлечении заемных средств, просчитывается эффективность различных вариантов. Принимая решение о привлечении заемных средств предприятию целесообразно составить план их возврата, рассчитать за период кредита процентную ставку и определить суммы процентов по данному кредитному договору, а также источники их выплаты с учетом порядка и условий налогообложения прибыли.

Таким образом, учитывая внутренние и внешние механизмы повышения эффективности хозяйственной деятельности, а также результаты финансового анализа, представим направления корпоративной стратегии для ЗАО «им. Карла Маркса» (рис.1) [7].

Направления конкурентной стратегии развития деятельности предприятия в период кризиса

Использование внутренних механизмов

1. Увеличение собственного капитала, например, за счет роста нераспределенной прибыли;
2. Реинвестирование прибыли, в первую очередь на цели увеличения собственных оборотных средств;
3. Оптимизация доходов и расходов, достижение безубыточной работы и увеличение рентабельности хозяйственной деятельности;
4. Постоянный и достоверный контроль над издержками (по принципу "узких мест") и снижение затрат по производству продукции;
5. Реструктуризация краткосрочных заемных средств в долгосрочные;
6. Разработка эффективной политики управления оборотными активами, денежными средствами, дебиторской задолженностью;
7. Повышение квалификации кадров в своем большинстве сознательно поддерживающих выбранную стратегию развития предприятия;
8. Разработка действенного мотивационного механизма трудовой деятельности;
9. Целесообразная компьютеризация и автоматизация сфер деятельности;
10. Контроль над поставщиками запчастей и др. ТМЦ;
11. Обновление парка оборудования, снижение износа техники.

Использование внешних механизмов

1. Эффективный маркетинг, особенно в выявлении потребительских предпочтений;
2. Инвестиционная программа с привлечением инвесторов.
3. Использование государственной поддержки в решении вышеуказанных вопросов;
4. Использование лизинга как формы финансирования хозяйственной деятельности.

Рис. 1. Направления конкурентной стратегии развития деятельности ЗАО «им. Карла Маркса»

В целях обеспечения эффективности конкурентной стратегии предприятию необходима реализация следующих мероприятий [8]:

- четкая организация и контроль за выполнением производственной программы;
- непрерывный мониторинг технологических процессов на предприятии;
- в рамках разработки политики управления товарно-материальными запасами следует акцентировать внимание на оптимизацию издержек;
- необходимость повышения эффективности управления денежными потоками на анализируемом предприятии (улучшить управление дебиторской и кредиторской задолженностью; рассмотреть возможность предоставления покупателям скидок в случае ранней предоплаты; сократить продажи в кредит; стремиться получить лучшие условия кредитов у поставщиков и т.д.);
- стратегическое и тактическое планирование; организационно-правовое оформление финансовых потоков;
- контроллинг в управлении финансово-экономической деятельностью; выбор эффективных финансовых инструментов; управление финансовыми рисками; диагностика финансового потенциала предприятия и т.д.;
- развитие маркетинговой деятельности на предприятии; выбор соответствующего стиля и методов управления финансово-хозяйственной деятельностью;
- привлечение долгосрочных кредитных ресурсов, которое будет способствовать расширению деятельности предприятия, захвату новых рынков и достижению высоких более высоких показателей эффективности [9].

Об эффективности реализации конкурентной стратегии можно судить по прогнозным финансовым показателям, представленным в таблице 2.

Таблица 2

**Прогнозные значения показателей рентабельности и их динамика
ЗАО «им. Карла Маркса» на 2015 г.**

Показатели	Уровень показателя		
	На начало 2015 г., %	На конец 2015 г., %	Изменение, %
1. Рентабельность активов	19,89	23,23	3,34
2. Рентабельность ОПФ	49,9	56,88	6,98
3. Рентабельность оборотных средств	39,7	48,85	9,15
4. Рентабельность СОС	40,33	50,74	10,41
5. Рентабельность собственного капитала	20,85	25,39	4,54
6. Рентабельность ПФ	25,25	32,09	6,84
7. Рентабельность производства продукции	35,71	43,48	7,77
8. Рентабельность продаж	25,303	31,161	5,86

Максимальное получение прибыли в основном связывается со снижением производственных издержек. Однако, в условиях, когда самими затратами предприятие может управлять, в основном только расход их количества, а цена на каждый входной материал (ресурс) практически неуправляемая, а в условиях не замедляющейся инфляции и бесконтрольности, предприятие крайне ограничено в возможности снижать производственные издержки, добываясь таким путём увеличения прибыли.

Поэтому здесь, возникает необходимость переоценки других качественных характеристик, влияющих на увеличение доходов предприятия.

Современное производство ЗАО «им. Карла Маркса» должно соответствовать следующим параметрам:

1. Обладать большой гибкостью, способностью быстро менять предлагаемые услуги, так как неспособность постоянно приспосабливаться к запросам потребителей, обречёт предприятие на банкротство.
2. Технология производства осложнилась на столько, что требует совершенно новые формы контроля, организации и разделения труда.
3. Требования к качеству не просто возросли, а совершенно изменили характер. Мало выполнять хорошо работы, необходимо ещё думать о поиске новых заказчиков, о предоставлении потребителям дополнительных фирменных услуг.
4. Резко изменилась структура издержек производства. Одновременно все более возрастает доля издержек, связанных с реализацией продукции. Все это требует принципиально новых подходов к управлению и организации производства, непосредственно касается и управления прибылью. Более того, они должны найти достойное место в разработке управления ею в рамках предприятия в целом.

Особой проблемой является и повышение эффективности деятельности предприятия по поиску заказчика. Прежде всего, необходимо больше внимания уделять повышению скорости движения оборотных средств, сокращения всех видов запасов, добиваться максимально быстрого выполнения работ.

Осуществляя тактику постоянных улучшений даже в давно известных услугах и работ, можно обеспечить себе неуклонный рост доли рынка, объёмов предлагаемых работ и доходов.

Базовой результатной характеристикой для предприятия является чистая прибыль, именно этот показатель рассматривается как один из основных критериев успешности функционирования фирмы. Отсюда с очевидностью следует, что соответствующий комплекс процедур оценки и управления прибылью подразумевает такие воздействия на факторы финансово – хозяйственной деятельности, которые способствовали повышению доходов и снижению расходов.

В рамках повышения доходов должны проводиться оценка, анализ и планирование выполнения плановых заданий и динамики продаж в различных разрезах, ритмичности производства и продаж, достаточности и эффективности диверсификации производственной деятельности, эффективности ценовой политики, влияния различных факторов (фондовооружённости, загруженности производственных мощностей, сменности, кадрового состава и др.) на изменение величины продаж, сезонности производства и продаж, критического объёма производства (продаж) по видам продукции и подразделениям и т.п.

Как показывает зарубежный и отечественный опыт, развитие сельскохозяйственных предприятий содействует:

- снижению производственных и транзакционных издержек сельскохозяйственных производителей и, следовательно, росту их доходов;
- повышению надежности обслуживания аграрного производства и качества предоставляемых сельхозпроизводителям услуг;
- улучшению доступа крестьян к рынкам материально-технических, финансовых информационных ресурсов, сельскохозяйственной продукции и сырья и, следовательно, повышению товарности аграрного производства;
- контролю ресурсных и продуктовых рынков со стороны сельскохозяйственных производителей;
- существенной экономии рабочего времени у членов кооператива за счет принятия кооперативом на себя многих трудоемких процессов, укреплению духа коллективизма;
- развитию конкуренции в сфере агробизнеса, что ограничивает монополистическое поведение акционерных и других коммерческих агропромышленных формирований;
- сокращению потерь сельскохозяйственных производителей от диспаритета ("ножниц") цен на сельскохозяйственную продукцию и средства производства и услуги для сельского хозяйства и смягчению указанного диспаритета;
- повышению качества товаров и услуг для потребителей сельскохозяйственной продукции и сырья;
- распространению инноваций в сельском хозяйстве и других отраслях АПК, управлении производством, бухучете, торговле и др.;
- диверсификации сельской экономики, расширению сферы занятости и повышению доходов сельского населения;
- выведению сферы услуг на селе, хозяйственной деятельности крестьянских (фермерских) и личных подсобных хозяйств из теневой экономики;
- расширению налогооблагаемой базы муниципальной экономики, что укрепляет местные бюджеты и создает благоприятные условия для реформы местного самоуправления;
- консолидации экономических и социальных интересов сельскохозяйственных производителей, росту их социального статуса, повышению эффективности аграрного лобби.

Поиск и мобилизация факторов повышения доходов находятся в компетенции высшего руководства компании, а также её маркетинговой службы. Роль финансовой службы сводится, в основном, к обоснованию разумной ценовой политики, оценке целесообразности и экономической эффективности нового источника доходов, контролю за соблюдением внутренних ориентиров по показателям рентабельности в отношении действующих и новых производств.

Вторая задача – снижение расходов (затрат) – подразумевает оценку, анализ, планирование и контроль за выполнением плановых заданий по месту возникновения и виду расходов, а также поиск резервов обоснованного снижения себестоимости продукции.

Фактическая себестоимость продукции формируется из принципа экономической целесообразности тех или иных расходов и затрат. Увеличение себестоимости, являясь

негативным фактором, приводящим к уменьшению прибыли, имеет и некоторый позитивный момент – снижение налога на прибыль. Поэтому в целях противодействия фактам необоснованного занижения налогооблагаемой прибыли некоторые виды расходов регулируются централизованно путём установления лимитов, норм и нормативов.

Роль финансовой службы в управлении расходами уже гораздо более значима, чем управление доходами. Если уровень доходов в значительной степени определяется конъюнктурой рынка, то видами и уровнем расходов можно управлять путём установления более или менее жёстких внутренних нормативов по отдельным статьям расходов. Именно эта схема реализуется в ходе формирования плановой себестоимости, расчёта фактической себестоимости, анализа отклонений фактических данных от плановых значений, выявления причин произошедших отклонений от разработки мероприятий по установлению причин, обусловивших появление необоснованных расходов.

Управление факторами прибыльной работы осуществляется не только с помощью натурально – стоимостных индикаторов, но и путём регулярного исчисления показателей рентабельности. Как известно, прибыль – это абсолютный показатель, мало пригодный для пространственно – временных сопоставлений. Поэтому в аналитике принято сопоставлять его с некоторыми базами, получая тем самым упомянутые показатели рентабельности.

Управление рентабельностью включает два компонента: управление прибылью и управление базой формирования прибыли. Управление рентабельностью означает обеспечение желаемой динамики коэффициентов рентабельности. Поскольку при расчёте тех или иных коэффициентов рентабельности используются различные базы, управление рентабельностью предусматривает не только воздействие на факторы формирования прибыли, но и выбор структуры активов, источников финансирования, видов производственной деятельности. В частности, меняя целевую структуру капитала, можно влиять на показатели рентабельности инвестиций; меняя структуру производства, можно воздействовать на рентабельность продаж. В любом случае эффективность и целесообразность принимаемых решений будут оцениваться комплексно – показателями прибыли и коэффициентами рентабельности; кроме того, должны учитываться субъективные моменты, факторы и результаты.

Показатели рентабельности капитала являются главнейшими в системе критериев оценки деятельности предприятия. Поэтому понятно стремление управлять базовыми факторами, влияющими на значение этих индикаторов.

Издержки являются неотъемлемой частью любого бизнеса, без них предприятие не сможет ни развиваться, ни просто работать. Однако для обеспечения рентабельности требуется, чтобы расходы были эффективными, то есть каждый потраченный рубль приносил прибыль. Поставив перед собой такую цель, руководитель сможет уберечь свою компанию от непроизводительных затрат.

Эффективность снижения затрат зависит от того, как ведётся учет и расходов, и доходов. Причем обе эти статьи нужно планировать заранее. Также должна быть возможность контролировать затраты, которые появляются с того момента, когда они начинают учитываться.

УЗАО «им. Карла Маркса» есть возможность вступления в Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2014 – 2020 годы. Цели программы:

1. Обеспечение продовольственной независимости России в параметрах, заданных Доктриной продовольственной безопасности Российской Федерации, утверждённой Указом президента от 30 января 2010 года № 120;

2. Повышение конкурентоспособности российской сельскохозяйственной продукции на внутреннем и внешнем рынках в рамках вступления России во Всемирную торговую организацию;
3. Повышение финансовой устойчивости предприятий агропромышленного комплекса;
4. Устойчивое развитие сельских территорий;
5. Воспроизводство и повышение эффективности использования в сельском хозяйстве земельных и других ресурсов, а также экологизация производства.

Задачи программы:

1. Стимулирование роста производства основных видов сельскохозяйственной продукции и производства пищевых продуктов;
2. Поддержка развития инфраструктуры агропродовольственного комплекса;
3. Повышение эффективности регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия;
4. Поддержка малых форм хозяйствования;
5. Обеспечение эффективной деятельности органов государственной власти в сфере развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия;
6. Повышение качества жизни сельского населения;
7. Стимулирование инновационной деятельности и инновационного развития агропромышленного комплекса;
8. Развитие мелиорации земель сельскохозяйственного назначения.

Экологически регламентированное использование в сельскохозяйственном производстве земельных, водных и других возобновляемых природных ресурсов, а также повышения уровня плодородия почв до оптимального уровня в каждой конкретной зоне.

Разумное, научно – обоснованное управление предприятием позволяет решить ряд проблем:

- обоснованная система нормирования ресурсов;
- эффективный менеджмент и маркетинг;
- стимулирование полезного использования основных фондов и оборотных средств.

ЛИТЕРАТУРА

1. Башкатова Ю.И. Управленческие решения. Учебное пособие. Москва, 2008.
2. Башкатова Ю.И. Контроллинг. Учебное пособие. Москва, 2009.
3. Кузнецов В.И. О социальной ответственности предприятий и проблемах социальной отчетности. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2012. № 1. С. 32-34.
4. Кузнецов В.И., Мацюа Д.О. Управление долгосрочной конкурентоспособностью предпринимательских структур в строительстве. Современная конкуренция. 2012. № 2. С. 26-33.
5. Кузнецов В.И., Сагиева Г.С. Анализ результатов научно-технической деятельности в России сквозь призму патентной активности. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2010. № 5. С. 89-95.
6. Леонтьева Л.С., Кузнецов В.И., Конотопов М.Н., Орехов С.А., Башкатова Ю.И., Морева Е.Л., Орлова Л.Н. Теория менеджмента. Москва, 2014.
7. Понявина М.Б. Новые нестандартные методы использования QR-кодов в маркетинговой политике современных компаний. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2015. № 34. С. 82-86.
8. Понявина М.Б. Маркетинговые аспекты формирования высокого уровня брутто-кэш-флоу на рынке новых услуг за счет премиального ценового позиционирования. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2015. № 34. С. 87-92.
9. Соколов М.А. Аналитическая модель комплексной оценки эффективности интеграционных трансформаций организаций за счет слияний и поглощений. Транспортное дело России. 2010. № 6. С. 139-143.
10. Соколов М.А. Возможности использования зарубежного опыта в российской практике слияний и поглощений. Вопросы экономических наук. 2007. № 5. С. 199-201. Вопросы экономических наук. 2007. № 5. С. 199-201.
11. Соколов М.А. Организационно-экономическая модель управления стоимостью российских компаний в условиях проводимых процедур по слияниям и поглощениям. Проблемы экономики. 2007. № 5. С. 27-31.
12. Соколов М.А. Аналитическая модель комплексной оценки эффективности интеграционных трансформаций организаций за счет слияний и поглощений. Транспортное дело России. 2010. № 6. С. 139-143.

Рецензент: Орехов Сергей Александрович, ФГБОУ ВПО МГУЭСИ «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики», профессор кафедры общего менеджмента и предпринимательства, доктор экономических наук.

Reshet'ko Natal'ya Igorevna

Moscow state university of economics, statistics & informatics
Russian, Moscow
E-mail: Natalia.reshetko@rambler.ru

Bashkatova Yuliya Ivanovna

Moscow state university of economics, statistics & informatics
Russian, Moscow
E-mail: 6150786@mail.ru

Formation of the company competitive financial strategy during the crisis

Abstract. This article explains the need to establish an adequate areas of corporate financial strategy that will lead to anti-crisis strategy for the company. It is an example of the development of a competitive financial strategy on the example of JSC "named in honor of Karl Marx." In this case, one of the main and the most radical trends of financial improvement of the enterprise is to find internal reserves to increase the profitability of production and achieve break-even operation. This can be done by optimizing the revenues and expenses of the organization, in this connection, the article presents the development of the budget of income and expenses of the enterprise, which allows to solve this problem. Based on this identified the following ways to optimize revenues and expenses for the enterprise: the savings on raw materials and supplies; analysis and optimization of the cost of transport, telecommunications, electricity; reduction of personnel and payroll; the use of equity and assets of the enterprise.

In order to develop an effective credit policy of the company is recommended to analyze the structure of the balance sheet liabilities and the level of the ratio of debt to equity.

Based on these data, the company decides on the adequacy of working capital, or lack of them. In the latter case, the decision on borrowing, calculated efficiency of different options. When deciding on new debt the company is advisable to plan their return, calculated for the period of the loan interest rate and determine the amount of interest on the loan agreement, as well as sources of payment with the order and conditions of taxation of profits.

Thus, taking into account the internal and external mechanisms to improve the economic activity and the results of the financial analysis, the article were presented the direction of corporate strategy for JSC "named in honor of Karl Marx."

Keywords: competitiveness; competition; financial strategy; strategic planning; efficiency; financial planning; financial forecasting; optimization of revenue and expenditure trends competitive strategy development.

REFERENCES

1. Bashkatova U.I. Administrative decisions. Manual. Moscow, 2008.
2. Bashkatova U.I. Controlling. Manual. Moscow, 2009.
3. Kuznetsov V.I. About social responsibility of the enterprises and problems of the social reporting. Economy, statistics and informatics. UMO bulletin. 2012. No. 1. Page 32-34.
4. Kuznetsov V.I., Matsoyan D.O. Management of long-term competitiveness of enterprise structures in construction. Modern competition. 2012. No. 2. Page 26-33.
5. Kuznetsov V.I., Sagiyeva G.S. The analysis of results of scientific and technical activity in Russia through a prism of patent activity. Economy, statistics and informatics. UMO bulletin. 2010. No. 5. Page 89-95.
6. Leontyeva L.S., Kuznetsov V.I., Konotopov M.N., Orekhov S.A., Bashkatova U.I., Orlova L.N and others. Management theory. Moscow, 2014.
7. Ponyavina M.B. New non-standard methods of use of QR codes in marketing policy of the modern companies. Economy and modern management: theory and practice. 2015. No. 34. Page 82-86.
8. Ponyavina M.B. Marketing aspects of formation of high level a gross-cache-flou in the market of new services due to bonus price positioning. Economy and modern management: theory and practice. 2015. No. 34. Page 87-92.
9. Sokolov M.A. Analitic model of a complex assessment of efficiency of integration transformations of the organizations due to merges and absorption. Transport business of Russia. 2010. No. 6. Page 139-143.
10. Sokolov M.A. Possibility of use of foreign experience in the Russian practice of merges and absorption. Questions of economic sciences. 2007. No. 5. Page 199-201. Questions of economic sciences. 2007. No. 5. Page 199-201.
11. Sokolov M.A. Organizational and economics model of the cost-management of the Russian companies in the conditions of carried-out procedures on merges and absorption. Economy problems. 2007. No. 5. Page 27-31.
12. Sokolov M.A. Analitic model of a complex assessment of efficiency of integration transformations of the organizations due to merges and absorption. Transport business of Russia. 2010. No. 6. Page 139-143.