

УДК 338.45:663.4:338.2

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-244-190-207

ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Коршунов Максим Анатольевич

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
Москва, Россия,
maxim.korshunov@yahoo.com, <https://orcid.org/0009-0004-8486-4259>

Аннотация. Статья посвящена определению подхода к использованию понятия финансовой устойчивости как одного из инструментов разработки и поддержки принятия управленческих решений для компаний — производителей пива и безалкогольных напитков федерального уровня. Обозначена важность финансовой устойчивости подобных компаний в современном мире, как с общесоциальной, так и с финансовой стороны. В статье проанализированы существующие работы, определяющие финансовую устойчивость с точки зрения финансового менеджмента и финансового аудита (бухгалтерского учета). Данные из источников обобщены, сделаны выводы относительно применимости описанных подходов к использованию финансовой устойчивости в качестве инструмента разработки и поддержки принятия управленческих решений.

Приведен авторский подход к определению финансовой устойчивости, включающий в себя не только анализ финансовой отчетности, но и прогнозирование ближайшего будущего компании в различных сценариях. Описаны и сгруппированы факторы, влияющие на финансовую устойчивость: как внешние (не зависящие от руководства компании), так и внутренние (находящиеся под контролем менеджмента). Управленческие решения в подходе являются неотъемлемой частью понятия финансовой устойчивости, как в прошлые периоды, так и в прогнозируемом будущем. Таким образом, финансовая устойчивость представляется как индикатор успешности управленческих решений. Это позволяет на практике снизить неопределенность при разработке и принятии управленческих решений, а также более глубоко и точно прорабатывать различные сценарии будущего компании.

Также в статье приведены направления исследования автора, нацеленные на формирование методик анализа финансовой устойчивости в контексте экономических условий страны и действий конкурентов на рынках сбыта.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, факторы финансовой устойчивости, управленческие решения, экономика, финансы, FMCG, санкционная политика, производство напитков.

Благодарности: автор выражает искреннюю благодарность научному руководителю, кандидату экономических наук, доценту кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов университета «Синергия» Лидии Викторовне Мазур за помощь и поддержку в подготовке статьи.

UDC 338.45:663.4:338.2

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-244-190-207

FINANCIAL SUSTAINABILITY AS A MANAGEMENT DECISION SUPPORT TOOL

Korshunov Maksim Anatolievich

Moscow Financial and Industrial University Synergy,
Moscow, Russia,

maxim.korshunov@yahoo.com, <https://orcid.org/0009-0004-8486-4259>

Abstract. The paper is focused on determining the approach to the use of the concept of financial sustainability as one of the tools for development and support of management decision-making for a company – a producer of beer and soft drinks at the federal level. The importance of financial sustainability of such companies in the modern world, both from the general social and financial sides, is outlined. The article analyzes the existing works defining financial stability from the point of view of financial management and financial audit (accounting). The data from the sources are summarized, conclusions are drawn regarding the applicability of the described approaches to the use of financial sustainability as a tool to develop and support managerial decision-making.

The author's approach to the definition of financial sustainability, which includes not only the analysis of financial statements, but also forecasting the immediate future of the company in various scenarios, is presented. Factors affecting financial stability are described and grouped: both external (independent of the company's management) and internal (under the control of management). Management decisions in the approach are an integral part of the concept of financial sustainability, both in past periods and in the projected future. Thus, financial sustainability is presented as an indicator of the success of management decisions. This will allow in practice to reduce uncertainty in the development and adoption of managerial decisions, as well as allow to more deeply and accurately work out various scenarios of the future of the company.

The article also presents the author's research directions aimed at the formation of methods for analyzing financial stability in the context of economic conditions of the country and competitors' actions in the sales markets.

Keywords: financial stability, financial stability factors, management decisions, economics, finance, FMCG, sanctions policy, soft drink production.

Acknowledgements: author expresses his sincere gratitude to his supervisor, candidate of economic sciences, associate professor of the department of evaluation activities and corporate finance of Synergy University Lidia Viktorovna Mazur for her help and support in preparing the article.

Введение

Важность оперативного принятия правильных управленческих решений в современном бизнесе трудно переоценить. Ключевыми факторами являются и правильность, и оперативность. Ведь правильное, но с опозданием принятое управленческое решение может повредить компании

едва ли не сильнее, чем изначально неправильное решение. Это в полной мере относится к компаниям федерального уровня, производящим пиво и безалкогольные напитки, ведь от качества решений, принимаемых руководством, зависит:

- благополучие сотрудников компаний (и их семей), численностью несколько тысяч человек (табл. 1);

Таблица 1

Численность сотрудников крупнейших пивоваренных компаний РФ

Компания	Численность сотрудников в 2023 г.
Пивоваренная компания «Балтика»	7 897
«АБ ИнБев Эфес»	3 363
ОПХ	1 811
Московская пивоваренная компания	1 232

Источник: составлено автором по данным ФНС¹.

- благополучие сотрудников, работающих в смежных с пивной индустрией отраслях (выращивание хмеля и зерновых, производство и переработка алюминия, стекла, картона, полиэтилена и т. д.). По информации Oxford Economics, таковых насчитывается 414 тыс. человек²;

- качество жизни потребителей (которые могут не получить привычный им напиток в привычном магазине и по привычной цене), количество которых измеряется миллионами:

- по А. Л. Таточенко, оценочное количество потребителей пива в РФ составляет 66,1 млн человек [1] — чуть менее половины населения страны;
- рост производства и потребления энергетических напитков растет год от года (объем производства удвоился с 2019 по 2023 г.)³, а значит, все большее количество людей потребляют эту категорию напитков.

Говоря о качестве жизни потребителей как о социальном аспекте, необходимо обозначить, что чрезмерное потребление алкоголя наносит вред здоровью человека⁴ и может привести к пивному алкоголизму, который крайне негативно сказывается как на физическом [2], так и на социальном здоровье человека⁵. С этой точки зрения тот факт, что пиво будет менее доступно к покупке, может быть рассмотрен как положительный.

¹ URL: <https://www.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 02.02.2025).

² Global Footprint of the Beer Sector // WBA. URL: <https://globalbeer.microsite.oxfordeconomics.com/> (дата обращения: 02.02.2025).

³ За 2019–2023 гг. производство энергетических напитков в России увеличилось в 2,2 раза: с 498 до 1096 млн л // РБК Маркетинг исследований. 11 июня 2024 г. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/14910/?ysclid=m7gd6b9qmg912590479> (дата обращения: 02.02.2025).

⁴ Алкоголь // Официальный сайт Всемирной организации здравоохранения. URL: <https://www.who.int/ru/news-room/fact-sheets/detail/alcohol> (дата обращения: 08.03.2025).

⁵ Почему не стоит употреблять пиво и как предотвратить пивной алкоголизм // Официальный сайт Министерства здравоохранения Республики Татарстан. URL: <https://minzdrav.tatarstan.ru/index.htm/news/2109253.htm> (дата обращения: 08.03.2025).

Однако существуют исследования в отношении пива, которые говорят о том, что вредно именно чрезмерное употребление, разумное же может оказывать положительный эффект [2]. При этом крупные компании — производители пива и безалкогольных напитков выступают за разумное потребление пива. Например, «АБ ИнБев Эфес» ведет крупный социальный проект Art of Drinking⁶, посвященный всем аспектам ответственного потребления пива: правилам умеренного потребления; профилактической работе с водителями и учениками автошкол об опасности вождения автомобиля в состоянии алкогольного опьянения; разовым федеральным акциям, посвященным недопустимости употребления алкоголя за рулем⁷. Такие проекты и акции являются социально значимыми, имеют широкий общественный резонанс. В случае если компания не будет финансово устойчивой, она не сможет финансировать подобные проекты.

Дополнительно можно отметить, что рассматриваемые компании имеют в своем портфеле также и безалкогольные напитки (не только безалкогольное пиво). Например, Московская пивоваренная компания производит соки Wiz, питьевую воду Nestlé Pure Life, квас «И. И. Обломов»⁸. Потребление таких напитков не несет вреда здоровью, а их доступность (особенно в жаркое время года) важна для здоровья⁹.

Таким образом, несмотря на то что пиво может наносить ущерб здоровью, финансовая устойчивость федеральных компаний — производителей пива и безалкогольных напитков имеет важную социальную составляющую, поскольку не только обеспечивает большое количество рабочих мест в регионах присутствия, но и спонсирует большое количество социальных инициатив, направленных на пропаганду ответственного и разумного потребления алкоголя в целом и пива в частности.

Помимо социального аспекта, огромную роль играет и финансовая составляющая. Компании, производящие пиво и безалкогольные напитки, платят как минимум:

- налог на прибыль организаций;
- налог на добавленную стоимость;
- акциз на алкогольную продукцию;
- акциз на сахаросодержащие напитки.

⁶ АО «АБ ИнБев Эфес»: сайт. URL: <https://smart-drinking.abinbevefes.ru/> (дата обращения: 08.03.2025).

⁷ День ответственного потребления пива: AB InBev Efes запустила масштабную социальную кампанию в 47 городах России // АО «АБ ИнБев Эфес»: сайт. URL: <https://abinbevefes.ru/den-otvetstvennogo-potrebleniya-piva-ab-inbev-efes-zapustila-masshtabnuyu-sotsialnuyu-kampaniyu-v-47-gorodah-rossii/> (дата обращения: 08.03.2025).

⁸ Бренды: соки, лимонады, энергетические напитки, вода // Московская пивоваренная компания: сайт. URL: <https://mosbrew.ru/brands/beverages/> (дата обращения: 08.03.2025).

⁹ Сколько, кому и как надо пить воду летом и не только. Мнения врачей // РБК Здоровье. 2 июля 2024 г. URL: <https://www.rbc.ru/life/news/65cb62ec9a7947c9eaa19409> (дата обращения: 08.03.2025).

По открытым данным 2019 г., пивоваренные компании РФ:

- перечислили в бюджет страны 10,3 млрд долл.;
- общий вклад во внутренний валовой продукт (ВВП) составил 16,7 млрд долл. (1 % объема национального ВВП)¹⁰.

Поскольку филиалы подобных компаний находятся по всей стране (табл. 2) и налоги платят в регионе присутствия, то компании играют важную роль в формировании бюджетов соответствующих регионов.

Таблица 2

**Производственные филиалы крупнейших производителей пива
в Российской Федерации**

Компания	Филиалы компании
Пивоваренная компания «Балтика»	1. Санкт-Петербург 2. Самара 3. Новосибирск 4. Хабаровск 5. Воронеж 6. Тула 7. Ростов-на-Дону 8. Ярославль
«АБ ИнБев Эфес»	1. Калуга 2. Клин 3. Иваново 4. Саранск 5. Ульяновск 6. Волжский 7. Казань 8. Уфа 9. Омск 10. Новосибирск 11. Владивосток
ОПХ	1. Санкт-Петербург 2. Стерлитамак 3. Новосибирск 4. Екатеринбург 5. Нижний Новгород 6. Чистополь 7. Хабаровск
Московская пивоваренная компания	1. Московская область

Источник: составлено автором по данным официальных сайтов компаний: ПК «Балтика» (<https://corporate.baltika.ru/>), АО «АБ ИнБев Эфес» (<https://abinbevefes.ru/>), ОПХ (<https://unitedbrew.com/>), МПК (<https://mosbrew.ru/>) (дата обращения: 12.02.2025).

¹⁰ Global Footprint of the Beer Sector // WBA. URL: <https://globalbeer.microsite.oxfordeconomics.com/> (дата обращения: 02.02.2025).

Кроме того, рассматриваемые компании работают в белую как со своими сотрудниками (платят заработные платы и премии официально, в соответствии с трудовыми договорами), так и с поставщиками¹¹, способствуя таким образом обелению экономики регионов присутствия.

BANI-мир¹² при этом накладывает дополнительные сложности на процесс принятия решений. Принимать решения стало значительно сложнее, поскольку добавился фактор хрупкости мира (привычный порядок вещей может рухнуть за один день, как это было в период пандемии COVID-19). Кроме того, население стало крайне тревожным из-за будущего (что неудивительно, если посмотреть заголовки новостных лент за последние 5–6 лет), и эта тревожность только усиливается при виде пустых полок в магазине, который еще вчера был полон товаров, или при росте цен на привычные и необходимые продукты. Если компания будет чувствовать себя уверенно, эта уверенность передастся ее сотрудникам (которые будут регулярно получать зарплату, премии, материальные и нематериальные поощрения, иметь страховки для себя и членов своей семьи и т. д.) и потребителям (которые будут видеть, что любимые ими товары по-прежнему на полках во всех магазинах, несмотря ни на что).

Таким образом, можно сделать следующий вывод: принятие правильных управленческих решений в компаниях — производителей пива и безалкогольных напитков федерального уровня имеет важное значение с социальной (благополучие сотрудников компаний и потребителей продукции) и экономической (налоговые поступления в федеральный и региональный бюджеты, обеление экономики регионов) сторон. Чем более правильные решения принимает менеджмент компании, тем сильнее положительное социальное и финансовое влияние компаний на экономику и население РФ.

Учитывая текущие экономические и геополитические изменения на территории континента и связанные с этим экономические изменения, компаниям необходимо иметь инструмент поддержки принятия управленческих решений, который будет помогать в оперативном управлении и стратегическом планировании, снижая уровень неопределенности и рисков.

Понятие финансовой устойчивости должно играть в этом инструменте значительную роль, поскольку именно финансовая устойчивость компании позволит ей исполнить (и перевыполнить) социальные и финансовые обязательства перед сотрудниками, поставщиками, потребителями, страной.

¹¹ Ответственный выбор // АО «АБ ИнБев Эфес»: сайт. URL: <https://abinbevefes.ru/otvetstvennyj-vybor/> (дата обращения: 15.02.2025).

¹² BANI — акроним Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible — Хрупкий, Тревожный, Нелинейный, Непостижимый. Концепция, призванная сформулировать уникальные черты современной среды, особенно учитывая ее сложность, неопределенность и быстрые трансформации. Пришла на смену концепции VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity — Нестабильный, Неопределенный, Сложный, Неоднозначный; введена в 1987 г.) в разгар пандемии COVID-19.

Таким образом, можно сформулировать цели и задачи исследования:

Цель исследования — формирование методики использования финансовой устойчивости как инструмента поддержки разработки и принятия управленческих решений.

Задачи исследования:

1. Изучить существующие подходы к определению финансовой устойчивости, приведенные в методических пособиях и научных работах; сравнить их, определить возможности применения подходов к процессу поддержки принятия управленческих решений.

2. Представить авторский подход к определению финансовой устойчивости компании для поддержки принятия управленческих решений.

3. Определить факторы, влияющие на финансовую устойчивость и участвующие в процессе выработки управленческих решений компании.

Объект исследования — финансовая деятельность производственной компании в существующих внешних экономических условиях РФ.

Предмет исследования — система управления финансовой устойчивостью федеральной производственной компании.

Основная часть исследования

Методы и материалы

Автор статьи рассмотрел и проанализировал различные методические материалы и научные публикации отечественных и зарубежных авторов, исследовавших понятие финансовой устойчивости и методов ее определения. Провел сбор информации из открытых релевантных источников (официальные сайты компаний, статистические сборники и т. д.), систематизировал и обобщил ее. Применил собственные знания и опыт отечественного и зарубежного корпоративного управления и финансового менеджмента для формирования базовых предпосылок исследования, разработки наглядных примеров. Кроме того, сформирована терминологическая база исследования.

Результаты

Авторы пособий, ориентированных на финансовый менеджмент, относят понятие финансовой устойчивости к общим вопросам финансового менеджмента:

- Т. В. Погодина определяет финансовую устойчивость как стабильное превышение доходов над расходами компании, что обеспечивает свободное маневрирование денежными средствами, эффективное их использование и способствует бесперебойному процессу производства и реализации продукции [4].

• А. И. Афонишкин трактует финансовую устойчивость компании как степень независимости компании от заемных источников финансирования [7].

Общим у названных авторов является то, что определение финансовой устойчивости содержит достаточно абстрактные понятия, с минимальным включением какой-либо конкретики.

В пособиях, ориентированных на анализ финансовой отчетности, комплексно к определению финансовой устойчивости компании подошла Т. И. Григорьева. Проанализировав таких авторов, как В. В. Ковалев, Г. В. Савицкая, А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев, А. В. Грачев, она выводит определение финансовой устойчивости как возможность обеспечения роста деловой активности компании при сохранении платежеспособности в условиях допустимого уровня финансового риска [8]. В своей работе Т. И. Григорьева достаточно подробно раскрывает аудиторский подход к тому, как можно сделать выводы о финансовой устойчивости компании на основании имеющейся финансовой отчетности.

В таком подходе основную роль играют стандартные финансовые показатели компании, такие как:

- собственный капитал;
- долгосрочные обязательства;
- рабочий капитал;
- краткосрочные кредиты и т. д.

Вывод о финансовой устойчивости делается на их основании. То есть, по сути, предлагается оценка финансовой устойчивости за некий истекший период (поскольку в расчет принимается имеющаяся финансовая отчетность). При этом в анализе не используются показатели экономики страны, рынка, цели компании (как краткосрочные, так и долгосрочные), ее стратегия в достижении целей и многое другое.

В научных работах последних лет доминирует так называемый балльный подход к оценке финансовой устойчивости. Например, И. В. Фещенко и М. П. Зоркальцева выводят четыре типа финансовой устойчивости (абсолютная, нормальная, нестабильная и кризисная), рассчитывая ее на основании аудита финансовой отчетности [9]. Также авторы указывают на то, что финансовая устойчивость — понятие комплексное, и де-факто приравнивают его к состоянию финансовых ресурсов компании, которое обеспечивает платежеспособность и кредитоспособность.

Аналогичный подход применяет Л. С. Жидкова, вводя трехкомпонентный показатель финансовой устойчивости [10] и рассматривая его использование на конкретном примере. Важно отметить, что показатель, которым Л. С. Жидкова оперирует, основан на финансовой отчетности компании.

И. А. Бондин в своей работе привязывает понятие финансовой устойчивости к показателям финансовой независимости компании и показателям оборачиваемости капитала [11].

Д. И. Пехальский и Ф. И. Миничев используют понятие финансовой устойчивости в своем исследовании, посвященном предсказанию банкротства

промышленных компаний на основе комплексного показателя, рассчитанного на основании финансовой отчетности компаний [12]. Подчеркнем, что подход авторов близок к подходу Л. С. Жидковой, с поправкой на то, что целью их метода является оценка вероятности банкротства промышленного предприятия. По сути, они сводят понятие финансовой устойчивости к понятию консолидированного индикатора банкротства.

Подводя итоги обзора, можно сделать следующие выводы:

- 1) в учебных пособиях, ориентированных на финансовый менеджмент, финансовая устойчивость определяется абстрактно, как интуитивно понятная концепция, которая не нуждается в дополнительном пояснении;
- 2) в учебных пособиях, ориентированных на анализ (аудит) финансовой отчетности, финансовая устойчивость определяется через строгие показатели отчетности;
- 3) в научных работах доминирует так называемая балльная оценка финансовой устойчивости компаний, основанная, по сути, на аудите финансовой отчетности.

У каждого из подходов присутствуют как плюсы, так и минусы. К плюсам можно отнести следующее:

- 1) абстрактное определение позволяет финансовому менеджменту компании использовать для определения финансовой устойчивости выбранный именно ими набор факторов, наиболее актуальный для их производственного сектора;
- 2) приземление финансовой устойчивости на реальные показатели отчетности позволяет математически точно определить, устойчива компания или нет.

Очевидные же минусы состоят в том, что:

- 1) абстрактные определения дают волю фантазии, и смена финансового менеджмента компании (по самым разным причинам) может привести к радикально иному определению финансовой устойчивости на уровне совета директоров (что может кардинально изменить стратегию компании);
- 2) определение финансовой устойчивости через аудит финансовой отчетности позволяет ретроспективно взглянуть на деятельность компании за истекший период и не позволяет вести какие-либо прогнозы;
- 3) приведенные подходы не учитывают экономического положения страны;
- 4) расчет финансовой устойчивости через текущие финансовые показатели (такие как собственный и привлеченный капитал, долгосрочные и краткосрочные обязательства и т. д.) может неполно отразить реальное положение дел.

В качестве иллюстрации можно привести пример: компания — производитель напитков взяла кредит на покупку новой линии для производства относительно нового бренда напитка, который производится на одном из нескольких заводов компании в центральной части Российской Федерации. При этом напиток успешно начал завоевывать рынок и компания тратит много средств на логистику из центральной части страны в Сибирь и на Дальний Восток,

чтобы покрыть спрос. Казалось бы, компания привлекла кредитные средства, увеличила долю заемного капитала, нарастила свои обязательства перед банком. С точки зрения подхода, ориентированного на анализ (аудит) финансовой отчетности, ее устойчивость снизилась. Однако повышение объемов производства напитка позволит захватить большую долю рынка в ближайшем периоде, стоимость логистики напитка по территории страны сократилась (поскольку появилась дополнительная производственная площадка в отдалении от существующей), цены на закупку сырья для производства снизились за счет выросшего объема. Таким образом, увеличилась как выручка, так и маржинальность продукта. Кредит будет выплачен, а объемы производства, доля рынка, выгоды от снижения закупочных цен и логистики останутся (при прочих равных). И с такой точки зрения заявить о том, что компания стала менее устойчива финансово, будет не совсем корректно.

Следует сказать, что все приведенные подходы можно уверенно применять при оценке деятельности компании за некий истекший период, понять, насколько устойчиво финансовое положение компании. Применить же эти подходы к поддержке принятия управленческих решений в компании затруднительно, поскольку ни один из подходов не содержит никаких прогностических приемов для оценки будущего состояния компании.

Авторский подход к определению финансовой устойчивости как инструмента поддержки принятия управленческих решений

Как было обозначено ранее, целью исследования является разработка метода использования понятия финансовой устойчивости для поддержки принятия управленческих решений на уровне совета директоров компании. В. И. Бусов определяет управленческое решение как информационный вариант будущего, желаемого для лица принимающего решения, состояния управляемой системы и ее внешней среды, которые необходимо реализовать на практике [13]. Для совета директоров желаемое будущее компании будет определяться через KPI¹³, которые ставят собственники компании (вне зависимости от формы собственности). Они могут содержать большое количество показателей, но, как правило, для производственных компаний это: доля рынка, объем производства, cash flow¹⁴, EBITDA¹⁵ [13] (в некоторых компаниях — чистая прибыль) и т. п. Таким образом, управленческие решения, принимаемые советом директоров компании, по сути, отражают их видение будущего финансового положения компании. Важно отметить, что В. И. Бусов в своем определении

¹³ KPI (англ.) — акроним Key Performance Indicator — ключевой показатель эффективности.

¹⁴ Cash Flow (англ.) — денежный поток.

¹⁵ EBITDA (англ.) — акроним Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization — прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации.

добавляет «состояние... внешней среды». Таким образом, управленческое решение должно быть вписано в существующий макроэкономический контекст. В свете этого замечание о том, что определение финансовой устойчивости как инструмента поддержки принятия управленческих решений должно включать в себя прогностическую составляющую, подтверждается исходя из определения В. И. Бусова.

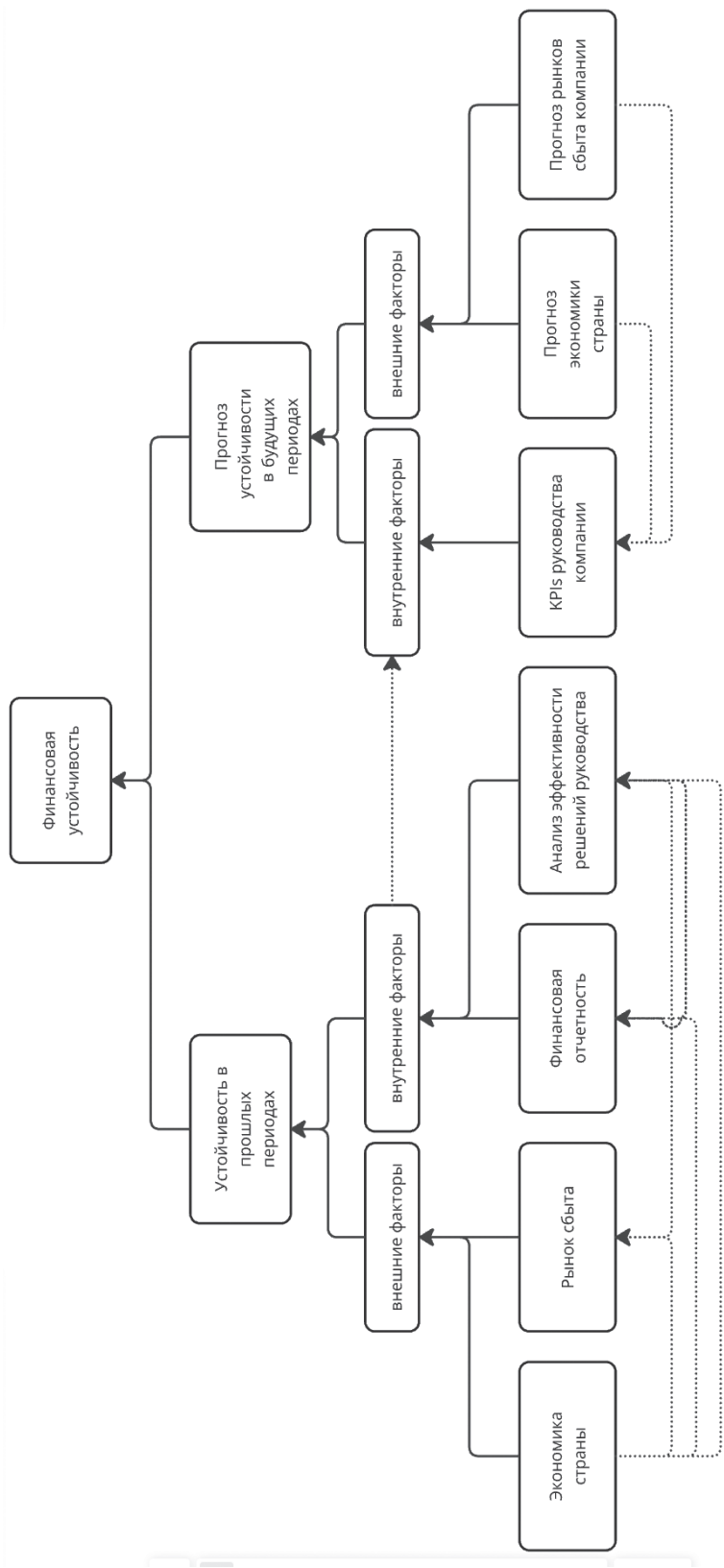
Анализ существующих подходов к принятию управленческих решений показывает, что большинство авторов, таких как А. А. Лукинова, И. М. Кузнецова, Д. А. Шумилова, Ю. В. Кузьминых, Д. А. Курсаков, Н. П. Малышева, вводят понятие *управленческого учета* как одного из инструментов поддержки принятия управленческих решений. В целом введенное понятие основывается на существующей финансовой отчетности [15–17]. Д. А. Курсаков и соавт. также добавляют к управленческому учету планирование и аналитические расчеты [16]. Д. А. Лукинова и И. М. Кузнецова обобщают данные, которые требуются для управленческого учета, особо подчеркивая важность своевременности и достоверности данных [17].

Таким образом, понятие управленческого учета может содержать в себе понятие финансовой устойчивости, как его определяют И. В. Фещенко, М. П. Зоркальцева [9], Л. С. Жидкова [10] и И. А. Бондин [11]. Однако ни один из авторов не указывает на это в своих работах в явном виде. Кроме того, из вышесказанного следует, что управленческий учет с точки зрения финансовой устойчивости и применения для поддержки принятия управленческих решений содержит те же минусы, которые были описаны ранее, — ретроспективность оценки и отсутствие прогнозных показателей.

Если учесть все вышеприведенные доводы и определить целью понятия финансовой устойчивости поддержку принятия управленческих решений менеджментом компании, можно представить понятие финансовой устойчивости производственной компании как суперпозицию нескольких элементов (рис.).

Таким образом, можно сформулировать, что *финансовая устойчивость производственной компании* — это комплексный индикатор, отражающий успешность коммерческой деятельности компании за выбранный истекший период и прогноз успешности коммерческой деятельности компании в выбранном будущем периоде.

Важно определить успешность коммерческой деятельности компании. А. Н. Меновщикова определяет эффективность деятельности организации через критерии, применимые для оценки успешности: достижение целей компании, адаптация компании под изменения внешней среды, максимизация финансового результата, минимизация затрат, уровень достижения интересов заказчика [18]. Менеджмент компании может определить критерии успешности самостоятельно (с учетом постулатов, приведенных А. Н. Меновщиковой), в зависимости от требований собственника компании, текущего состояния рынка и многих других факторов. Однако в целях оцифровки критериев успешности предлагается включить следующие минимальные параметры в определение критериев успешности:



Источник: составлено автором.

Рис. Структура понятия финансовой устойчивости компании

1) себестоимость производства единицы выпускаемой продукции не увеличивается выше уровня инфляции (компания реализует меры по оптимизации производства);

2) объем выпускаемой и продаваемой продукции растет быстрее роста рынка сбыта или не снижается на падающем рынке (компания увеличивает свою долю рынка);

3) EBITDA компании не снижается (с учетом инфляции);

4) чистая прибыль компании не снижается (с учетом инфляции).

Приведенные постулаты не противоречат А. Н. Меновщиковой, но дополняют ее утверждения возможностью точного математического анализа.

Устойчивость в прошлых периодах включает в себя две группы факторов: внешние и внутренние. Внешние факторы не зависят от менеджмента компании и включают в себя следующие категории:

Факторы экономики страны:

- законодательство: отраслевое, монетарное, фискальное и т. д.;
- рынок труда: количество и качество потенциальных сотрудников, которые могут быть наняты, действия других игроков рынка труда (рост заработных плат в одной из отраслей, открытие конкурирующих предприятий и т. д.);

- ВЭД (санкционное регулирование).

Факторы рынка сбыта:

- объем рынка, выраженный в деньгах и единицах продукции;
- покупательские привычки;
- конкуренты и их действия и т. д.

Отдельно есть смысл выделить форс-мажорные / стихийные природные явления (ураганы, пожары, землетрясения). Поскольку их невозможно предсказать, в рамках данного исследования делается предположение, что их влияние может быть учтено в анализе финансовой отчетности как затраты на страхование. В дальнейшем исследовании они не будут рассматриваться.

К внутренним факторам относятся:

- финансовая отчетность компании за выбранный период;
- эффективность решений руководства компании.

Важно обозначить, что факторы оказывают влияние друг на друга. Так, на схеме (см. рис.) указано, что:

- экономика страны, рынок сбыта и финансовая отчетность влияют на решения руководства компании;
- экономика страны влияет на финансовую отчетность и рынок сбыта;
- решения руководства компании (поскольку речь идет о крупных компаниях — производителях) влияют на рынок сбыта.

Относительно фактора финансовой отчетности — в научной литературе достаточное количество способов анализа. С оценкой эффективности решений руководства ситуация несколько иная. Есть много исследований на тему принятия управленческих решений. О. В. Куимова связывает принятие

управленческих решений с темпераментом менеджеров [19]. Она подчеркивает важность эффективности принимаемых решений, однако связывает понятие эффективности с понятием своевременности. Н. В. Кошкина, О. В. Кошкина и Б. А. Тхориков также обозначают необходимость принятия эффективных управленческих решений и предлагают метод контрольных инструментов, которые позволяют ее оценить. В случае данного исследования подобный метод может быть эффективным при оценке решений, результат которых можно проверить, например, с помощью опроса [20].

Для оценки эффективности управленческих решений с точки зрения экономики и финансов необходимо определить конкретные КРІ компании и показать их зависимость от принятых управленческих решений. При этом важно учитывать тот факт, что при принятии решений менеджмент компании ожидает какого-либо результата в будущем. В таком случае эффективность принятия решений можно оценить с точки зрения разницы между полученным результатом и ожидаемым.

Таким образом, устойчивость в прошлом периоде, по сути, отражает:

- 1) успешность коммерческой деятельности компании в контексте экономической ситуации в стране;
- 2) успешность управленческих решений, принимаемых руководством компании.

Прогноз устойчивости в будущем периоде также включает в себя оценку внутренних и внешних факторов. Последние содержат параметры, аналогичные прошлому периоду. Естественна поправка на то, что параметры прошлого периода анализируются исходя из фактических данных (на момент анализа имеется полная информация), в то время как с будущими факторами возможно только прогнозирование. В таком случае внешние факторы можно будет описать следующим образом:

Факторы экономики страны:

- прогноз изменений законодательства: отраслевого, монетарного, фискального и т. д. — на основе опубликованных законопроектов и тенденций экономико-политической ситуации в стране;
- прогноз изменений рынка труда: количество и качество потенциальных сотрудников, которые могут быть наняты; действия других игроков рынка труда (рост заработных плат в одной из отраслей, открытие конкурирующих предприятий и т. д.);
- прогноз изменений ВЭД (санкционное регулирование).

Факторы рынка сбыта:

- прогноз изменений объема рынка, выраженный в деньгах и единицах продукции, на основании маркетинговых отчетов и прогнозов;
- прогноз изменений покупательских привычек (на основе маркетинговых и социальных исследований);
- прогноз действий конкурентов (на основе конкурентного анализа истекшего периода) и т. д.

В каждом факторе присутствует термин «прогноз», что подразумевает некоторую вероятностную оценку того или иного сценария развития событий. Каждый прогноз должен быть оценен с точки зрения вероятности его реализации. Кроме того, Д. М. Никитин в своей работе постулирует, что прогноз должен выполняться экспертами, к которым обращаются с целью углубленного анализа вопроса перед принятием управленческого решения [21]. Кроме того, должно быть построено несколько сценариев деятельности компании в зависимости от того, какой прогноз реализуется. Чем более точно реализуется прогноз, тем более точно успешной будет компания в своей деятельности в прогнозном периоде.

К внутренним факторам относятся КРІ компании (не только их выбор, но и значения). Важно отметить, что КРІ будут зависеть от прогноза внешних факторов. Причем КРІ на уровне организации (совета директоров) нужно выбрать и зафиксировать в начале периода (обычно в начале календарного года). Таким образом, руководство должно выбрать прогноз, который оно считает наиболее вероятным, на его основе выбрать КРІ, исходя из которых реализовывать управленческие решения, которые приведут компанию к успешному периоду.

Именно здесь и происходит применение финансовой устойчивости как инструмента поддержки и принятия управленческих решений. Поскольку КРІ руководства компании (равно как и решения, которые они принимают) входят как параметры в финансовую устойчивость, то принимая те или иные решения, менеджмент компании может оценивать последствия именно через финансовую устойчивость (которая в целом отражает успешность коммерческой деятельности компании).

Поскольку КРІ оцифрованы, их можно использовать в построении математической модели (в любом удобном программном обеспечении — от MS Excel и до индивидуальных моделей, написанных на Python), процесс оценки решений может быть очень быстрым (за счет скорости обработки данных) и лишенным эмоциональной составляющей, что значительно улучшит качество и оперативность принимаемых решений.

Заключение

Приведенный подход к определению финансовой устойчивости как к инструменту поддержки принятия управленческих решений построен на имеющейся научной базе, однако содержит большое количество аспектов, ранее не рассмотренных в научной литературе. В рамках исследования необходимо разработать действующие методики анализа, которые указывались в статье:

- Эффективность управленческих решений в контексте:
 - экономической ситуации в стране;
 - существующего рынка сбыта.

- Финансовая отчетность в контексте:
 - экономической ситуации в стране;
 - существующего рынка сбыта.
- Эффективность управленческих решений в прогнозных сценариях.
- Оценка разработки прогнозных сценариев с точки зрения финансовой устойчивости компании.

Список источников

1. Таточенко А. Л., Таточенко И. М., Бурыкина Е. А. Оценка безопасности потребления пива населением Российской Федерации на основе количественных показателей: экономический аспект проблемы // *Modern Science*. 2019. № 10-2. С. 147–154.
2. Влияние употребления алкоголя на сердечно-сосудистую систему / Г. О. Шуклин [и др.] // *Международный студенческий научный вестник*. 2020. № 3. С. 57–68.
3. Тарасов А. В., Крыщенко Е. И. Сравнительный анализ воздействия разных сортов пива на организм человека // *International Journal of Advanced Studies in Medicine and Biomedical Sciences*. 2022. № 2. С. 28–39.
4. Мохов В. А., Бабушкина С. Л. Особенности переживания экзистенциального опыта и его связь с тревожностью в период пандемии COVID-19 // *Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование*. 2021. № 4. С. 24–40.
5. Хайруллина А. Д., Волкова Ю. Ф. Трансформация системы риск-менеджмента организации в условиях нарастающей неопределенности среды функционирования // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2022. № 5 (211). С. 60–70.
6. Погодина Т. В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2025. 259 с.
7. Афоничкин А. И., Журова Л. И., Михаленко Д. Г. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Юрайт, 2025. 484 с.
8. Григорьева Т. И. Анализ финансового состояния предприятия: учебник для среднего проф. образования. М.: Юрайт, 2025. 486 с.
9. Фещенко И. В., Зоркальцева М. П. Как оценить финансовую устойчивость предприятия? Показатели финансовой устойчивости // *Всероссийский экономический форум*. Петрозаводск: МЦНП «Новая Наука», 2021. С. 7–12.
10. Жидкова Л. С. Анализ финансовой устойчивости организации с помощью расчета трехкомпонентного показателя финансовой устойчивости // *Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы*. Симферополь: Изд-во «Типография “Ариал”», 2021. С. 185–189.
11. Бондин И. А. Критерии оценки финансового состояния в системе экономической безопасности // *Бухгалтерский учет, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы*. Пенза: Пензенский гос. аграрный ун-т, 2023. С. 38–43.
12. Pekhalskiy D. I., Minichev F. I. Signals approach for assessment and prediction of financial stability of Russian businesses // *Studies on Russian Economic Development*. 2024. P. 753–762.
13. Бусов В. И. Управленческие решения: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2025. 254 с.
14. Brigham E. F., Houston J. F. *Fundamentals of financial management*, Mason: Thomson Higher Education, 2007. 898 p.

15. Шумилова Д. А., Кузьминых Ю. В. Использование данных управленческого учета и внутрихозяйственной отчетности для принятия управленческих решений // Актуальные проблемы экономики и управления. 2022. № 1 (11). С. 579–583.
16. Курсаков Д. А., Малышева Н. П. Оценка роли управленческого учета в процессе принятия управленческих решений // Региональная и отраслевая экономика: тренды, вызовы и перспективы. Брянск: Брянский гос. инженерно-технолог. ун-т, 2024. С. 349–353.
17. Лукинова А. А., Кузнецова И. М. Принятие управленческих решений на основе данных управленческого учета // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития. Курск: Юго-Западный гос. ун-т, 2024. С. 345–347.
18. Меновщикова А. Н. Сущность и понятие эффективности деятельности организации // Интерактивная наука. 2022. № 9 (74). С. 22–23.
19. Куимова О. В. Management decision-making techniques: современные аспекты экономики и управления // Материалы Международной студенческой научно-практической конференции. Новосибирск: Золотой колос, 2023. С. 121–124.
20. Koshkina N. V., Koshkina O. V., Tkhorikov B. A. Management decisions under uncertainty using // Экономика: стратегия и практика. 2023. Т. 18. № 1. С. 165–179.
21. Никитин Д. М. Методы и модели обоснования управленческих решений и способы повышения эффективности управленческих решений // Тенденции развития науки и образования. 2019. № 57-7. С. 50–54.
22. Yellen J. L. Financial stability // Business Economics. 2023. Vol. 58. № 3. С. 131–138.

References

1. Tatochenko A. L., Tatochenko I. M., Bury`kina E. A. Ocenka bezopasnosti potrebleniya piva naseleniem Rossijskoj Federacii na osnove kolichestvenny`x pokazatelej: e`konomicheskij aspekt problemy` // Modern Science. 2019. № 10-2. S. 147–154.
2. Vliyanie upotrebleniya alkogolya na serdechno-sosudistuyu sistemu / G. O. Shuklin [i dr.] // Mezhdunarodny`j studencheskij nauchny`j vestnik. 2020. № 3. S. 57–68.
3. Tarasov A. V., Kry`shhenko E. I. Sravnitel`ny`j analiz vozdejstviya razny`x sortov piva na organizm cheloveka // International Journal Of Advanced Studies In Medicine And Biomedical Sciences. 2022. № 2. S. 28–39.
4. Moxov V. A., Babushkina S. L. Osobennosti perezhivaniya e`kzistencial`nogo opy`ta i ego svyaz` s trevozhnost`yu v period pandemii COVID-19 // Vestnik RGGU. Seriya: Psixologiya. Pedagogika. Obrazovanie. 2021. № 4. S. 24–40.
5. Xajrullina A. D., Volkova Yu. F. Transformaciya sistemy` risk-menedzhmenta organizacii v usloviyax narastayushhej neopredelennosti sredy` funkcionirovaniya» // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo e`konomicheskogo universiteta. 2022. № 5 (211). S. 60–70.
6. Pogodina T. V. Finansovy`j menedzhment: uchebnik i praktikum dlya vuzov. M.: Yurajt, 2025. 259 s.
7. Afonichkin A. I., Zhurova L. I., Mixalenko D. G. Finansovy`j menedzhment: uchebnik i praktikum dlya vuzov. 2-e izd., dop. i pererab. M.: Yurajt, 2025. 484 s.
8. Grigor`eva T. I. Analiz finansovogo sostoyaniya predpriyatiya: uchebnik dlya srednego prof. obrazovaniya. M.: Yurajt, 2025. 486 с.
9. Feshhenko I. V., Zorkal`ceva M. P. Kak ocenit` finansovuyu ustojchivost` predpriyatiya? Pokazатели finansovoj ustojchivosti // Vserossijskij e`konomicheskij forum. Petrozavodsk: MCzNP Novaya Nauka, 2021. S. 7–12.

10. Zhidkova L. S. Analiz finansovoj ustojchivosti organizacii s pomoshh'yu rascheta trexkomponentnogo pokazatelya finansovoj ustojchivosti // E'ffektivnoe upravlenie e'konomikoj: problemy` i perspektivy`. Simferopol': Izdatel'stvo Tipografiya Arial, 2021. S. 185–189.
11. Bondin I. A. Kriterii ocenki finansovogo sostoyaniya v sisteme e'konomicheskoy bezopasnosti // Buxgalterskij uchët, analiz, audit i nalogooblozhenie: problemy` i perspektivy`. Penza: Penzenskij gosudarstvennyj agrarnyj universitet, 2023. S. 38–43.
12. Pekhalskiy D. I., Minichev F. I. Signals approach for assessment and prediction of financial stability of russian businesses // Studies on Russian Economic Development. 2024. S. 753–762.
13. Busov V. I. Upravlencheskie resheniya: uchebnik dlya vuzov. M.: Yurajt, 2025. 254 s.
14. Brigham E. F., Houston J. F. Fundamentals of financial management, Mason: Thomson Higher Education, 2007. 898 r.
15. Shumilova D. A., Kuz'miny`x Yu. V. Ispol'zovanie dannyx upravlencheskogo ucheta i vnutrixozyajstvennoj otchetnosti dlya prinyatiya upravlencheskix reshenij // Aktual'ny'e problemy` e'konomiki i upravleniya. 2022. № 1 (11). S. 579–583.
16. Kursakov D. A., Maly'sheva N. P. Ocenka roli upravlencheskogo ucheta v processe prinyatiya upravlencheskix reshenij // Regional'naya i otraslevaya e'konomika: trendy, vy'zovy` i perspektivy`. Bryansk: Bryanskij gosudarstvennyj inzhenerno-texnologicheskij universitet, 2024. S. 349–353.
17. Lukinova A. A., Kuzneczova I. M. Prinyatie upravlencheskix reshenij na osnove dannyx upravlencheskogo ucheta // Cifrovaya e'konomika: problemy` i perspektivy` razvitiya. Kursk: Yugo-Zapadnyj gosudarstvennyj universitet, 2024. S. 345–347.
18. Menovshhikova A. N. Sushhnost` i ponyatie e'ffektivnosti deyatel'nosti organizacii // Interaktivnaya nauka. 2022. № 9 (74). S. 22–23.
19. Kuimova O. V. Management decision-making techniques: sovremennyye aspekty` e'konomiki i upravleniya // Materialy` Mezhdunarodnoj studencheskoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Novosibirsk: Zolotoj kolos, 2023. S. 121–124.
20. Koshkina N. V., Koshkina O. V., Tkhorikov B. A. Management decisions under uncertainty using // E'konomika: strategiya i praktika. 2023. T. 18. № 1. S. 165–179.
21. Nikitin D. M. Metody` i modeli obosnovaniya upravlencheskix reshenij i sposoby` povysheniya e'ffektivnosti upravlencheskix reshenij // Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya. 2019. № 57-7. S. 50–54.
22. Yellen J. L. Financial stability // Business Economics. 2023. Vol. 58. № 3. S. 131–138.

Информация об авторе / Information about the author

Коршунов Максим Анатольевич — аспирант кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия.

Korshunov Maksim Anatolievich — Postgraduate Student of the Department of Evaluation Activities and Corporate Finance, Moscow Financial and Industrial University «Synergy», Moscow, Russia.

maxim.korshunov@yahoo.com