

УДК 336.64

DOI: 10.34670/AR.2021.21.90.033

**Разработка подходов к совершенствованию механизмов
финансовой устойчивости российских компаний в условиях
цифровой трансформации экономики**

Земляк Светлана Васильевна

Доктор экономических наук, профессор,
завкафедрой «Экономика и менеджмент»,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (филиал),
214018, Российская Федерация, Смоленск, пр. Гагарина, 22;
e-mail: svaz007@mail.ru

Ноздрева Ирина Евгеньевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Экономика и менеджмент»,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (филиал),
214018, Российская Федерация, Смоленск, пр. Гагарина, 22;
e-mail: nire@mail.ru

Сивакова Светлана Юрьевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Экономика и менеджмент»,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (филиал),
214018, Российская Федерация, Смоленск, пр. Гагарина, 22;
e-mail: svetlyur@rambler.ru

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета.

Аннотация

Стандарты ведения бизнеса подвергаются коренным преобразованиям и переходу субъектов рынка к цифровому бизнесу за счет изменения организационной структуры, использования современных технологий для расширения границ присутствия на рынке. Ключевое значение для компаний приобретает не только владение ресурсами, но и наличие наиболее полных данных о ресурсах и возможности их эффективного применения при планировании своей деятельности. В статье рассматриваются основные подходы к формированию бизнес-стратегий, которые позволят обеспечить финансовую устойчивость компаний в условиях цифровой экономики. Предложен алгоритм управления финансовой устойчивостью коммерческой организации на основе применения цифровых технологий. Особое внимание акцентируется на необходимости использования цифрового контроллинга, направленного на обеспечение реализации регулирующей функции финансов, а также координацию и интеграцию управленческой деятельности в целом. Преимуществом предлагаемого алгоритма является поддержка высокого уровня

финансовой устойчивости субъектов рынка посредством использования управленческих решений, базирующихся на современных цифровых технологиях. Непрерывный анализ ключевых показателей финансовой устойчивости, своевременная их диагностика и прогнозирование являются важнейшими элементами процесса управления финансовой устойчивостью компании. Применение данного алгоритма позволит реализовывать своевременно превентивные меры по предупреждению отклонений финансовых показателей от их критических значений. Предложенный подход обеспечивает целостность механизма и процесса управления финансовой устойчивостью.

Для цитирования в научных исследованиях

Земляк С.В., Ноздрева И.Е., Сивакова С.Ю. Разработка подходов к совершенствованию механизмов финансовой устойчивости российских компаний в условиях цифровой трансформации экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 6А. С. 374-381. DOI: 10.34670/AR.2021.21.90.033

Ключевые слова

Финансовая устойчивость, цифровые технологии, бизнес-стратегии, экономика, финансы.

Введение

В целях обеспечения финансовой устойчивости, функционирования и поступательного развития компаний в современных условиях должна осуществляться цифровая трансформация всех сфер их деятельности.

В настоящий момент необходимо наличие современного производства с высоким инновационным потенциалом. Это позволит гибко реагировать на изменение конъюнктуры рынка, быстро видоизменять ассортимент и без значительных расходов осуществлять реорганизационные мероприятия технологической структуры производства, укрепляя при этом финансовую устойчивость компаний [Капанова, 2018].

Для обеспечения и дальнейшего повышения потенциала финансовой устойчивости важен не только эффективный менеджмент, финансовое управление, но и современный маркетинг, позволяющий непрерывно осуществлять прогнозирование спроса на товары и услуги, что обуславливает применение современных цифровых технологий [Когденко, 2018].

Основная часть

Чтобы бизнес мог успешно извлекать выгоду из цифровой трансформации, компаниям целесообразно использовать следующие бизнес-стратегии:

- интегрированная бизнес-стратегия, основанная на цифровых технологиях – бизнес-стратегия должна определять общий подход компании не только к цифровым технологиям, но и к тому, где и как она должна работать, чтобы максимизировать создание ценности для компании. Успешные бизнес-стратегии должны быть глубоко преобразованы последними технологическими достижениями, такими как цифровые. Подход к определению этой стратегии требует применения практического подхода в зависимости от бизнес-среды, в которой работает бизнес [Коровин, 2018];
- оцифровка основной операционной модели – для успешной цифровой трансформации предприятиям необходимо оцифровать свои основные возможности, то есть все этапы

цепочки создания стоимости, от клиентского интерфейса через цепочку поставок и до общих функций. Говоря о оцифровке операционной модели, мы имеем в виду не только автоматизацию организационных процессов, но и сквозное проектирование клиентского опыта;

- поиск новых возможностей для нового цифрового роста – для роста нам нужно думать и находить новые смежные возможности, одновременно управляя распределением ресурсов для основных возможностей до и после трансформации. Другими словами, нам нужно подумать, где у компаний есть активы, которые можно было бы вывести за пределы текущего объема деятельности компаний и коммерциализировать в более широком масштабе в других отраслях;
- разработка и согласование факторов, обеспечивающих цифровую трансформацию. К таким факторам относятся:
 - 1) люди и организация; это касается структуры, набора, обучения, масштабирования операций, культуры, управления, внедрения новых способов работы и т.д.;
 - 2) данные и аналитика; несмотря на ограниченное использование больших объемов данных и продвинутой аналитики, необходимо способствовать дальнейшему расширению их использования;
 - 3) технологии; использование готовых к цифровой обработке функций текущих технологий при одновременном устранении внутренних противоречий в действующей системе;
 - 4) бизнес-экосистема; поиск правильных рамок партнерства для управления новыми и сложными блоками цифровой трансформации в более открытой архитектуре бизнеса.

Интегрированная бизнес-стратегия, основанная на цифровых технологиях, на следующих подходах.

Классический подход предполагает анализ бизнес-среды, начальных и целевых позиций. Затем планируется последовательность программ, инициатив, действий, а далее переходят в режим выполнения, перераспределения ресурсов и контроля результатов. Классический подход подходит для рынков с высокой предсказуемостью и низкой эластичностью. Если компания попадает в эту категорию – например, на устоявшемся рынке, таком как кондитерская промышленность, с крупными брендами, такими как MARS или Snickers, компания должна будет сделать упор на планирование и эффективность в очень стабильной и предсказуемой рыночной среде [Дементьева, 2018].

Адаптивный подход применяется на рынке, где высока непредсказуемость. Он предполагает постоянное уточнение целей и корректировку ключевых показателей.

Дальновидный подход предполагает исследование предсказуемой среды на формирующихся рынках с низкой конкуренцией и ограниченным регулированием. Дальновидная стратегия требует усилий, ресурсов и большого упорства. Усилие означает увидеть, что упускают другие, найти неудовлетворенную потребность клиента, которую никто не удовлетворил, или возможность нарушить существующий процесс с помощью новой технологии.

Формирующий подход стал актуален с развитием цифровых технологий в условиях непредсказуемой и изменчивой рыночной среды. В формирующейся рыночной среде один игрок не сможет контролировать и управлять рынком монополистически, и ему потребуется целая экосистема поставщиков, клиентов, конкурентов для постепенного построения конечного видения.

Классический линейный подход к разработке бизнес-стратегии больше не может гарантировать устойчивого конкурентного преимущества. Компаниям необходимо применять

новые подходы в зависимости от уровня неопределенности, податливости или жесткости рыночной среды, а лидерам необходимо выбрать и реализовать комбинацию подходов, необходимых их бизнесу для успешной работы.

Оцифровка основной операционной модели помимо повышения операционной эффективности, оцифровка может улучшить качество обслуживания клиентов в целом. Очень важно иметь сквозной подход к оцифровке, который не ограничивается только автоматизацией существующих процессов, но полностью переосмысливает процесс доставки продукта (услуги) конечному потребителю.

Компании должны стремиться как к более высокой операционной эффективности, так и к лучшему клиентскому опыту в своих программах оцифровки для максимизации ценности. Правильный объектив для переосмысления предоставления ценности – это перейти от автоматизации процессов к ключевым моментам на пути к конечному потребителю. Чтобы изменить процесс взаимодействия с клиентом, команды по оцифровке могут использовать философию дизайн-мышления для разработки и предоставления предложений [Степнов, 2018].

Поиск новых возможностей для роста основан на увеличении стоимости в компании ряда источников, таких как недвижимость, которая со временем дорожает, прибыльность операций и накопленные сбережения, или за счет роста и экспансии на местные и глобальные рынки. Однако у этого источника ценности есть существенное ограничение – он выйдет на плато на кривой внедрения – что вполне нормально, исходя из конкурентного жизненного цикла отрасли. Тогда компаниям нужно будет искать новые источники роста, а со временем это будет все труднее и труднее.

Менеджменту компаний необходимо эффективно управлять существующим бизнесом – преобладающим источником ценности, но в тоже время нужно активно использовать возможности цифрового роста.

Чтобы быть готовым к цифровым технологиям, необходимо кардинально изменить образ мышления и действий организации, что потребует совершенно новых навыков.

Организации должны внедрять новые методы работы, соответствующие потребностям цифровой эпохи, например, цифровые стартапы, которые используют для сохранения конкурентного преимущества. Такой алгоритм действий называется гибким масштабированием, которое обеспечивает возможность расширения операций от команды или проекта до всей организации.

В зависимости от потребностей организации и от того, на каком уровне находится лидерство в цифровой трансформации, компании используют два разных подхода для масштабного внедрения гибкой разработки:

- трансформационный подход – предполагает, что использование текущей операционной модели недостаточно, и фирме необходимо изменить свою культуру и способ работы, чтобы выжить в отрасли. В этих случаях это трансформация по принципу «сверху вниз», которая потребует полной отдачи от команды руководителей и их готовности принять, продвигать изменения в качестве лидеров организации;
- постепенный подход предполагает, что фирмы начинают с пилотных проектов и создают несколько первых проектов-маяков, отслеживая динамику. Затем они могут масштабировать это до уровня гибкого портфеля проектов.

Цифровая стратегия компании должна стать сутью ее корпоративной стратегии. Сочетание цифровой инфраструктуры с корпоративной стратегией дает возможность быстро адаптироваться к динамическим требованиям цифрового рынка. Фирма может выиграть в цифровом мире, используя информацию и технологии для повышения производительности

труда людей, имея корпоративную стратегию, основанную на цифровой информации. Цифровая стратегия должна быть включена в корпоративную стратегию, в том числе в стратегию повышения финансовой устойчивости компании (рисунок 1).

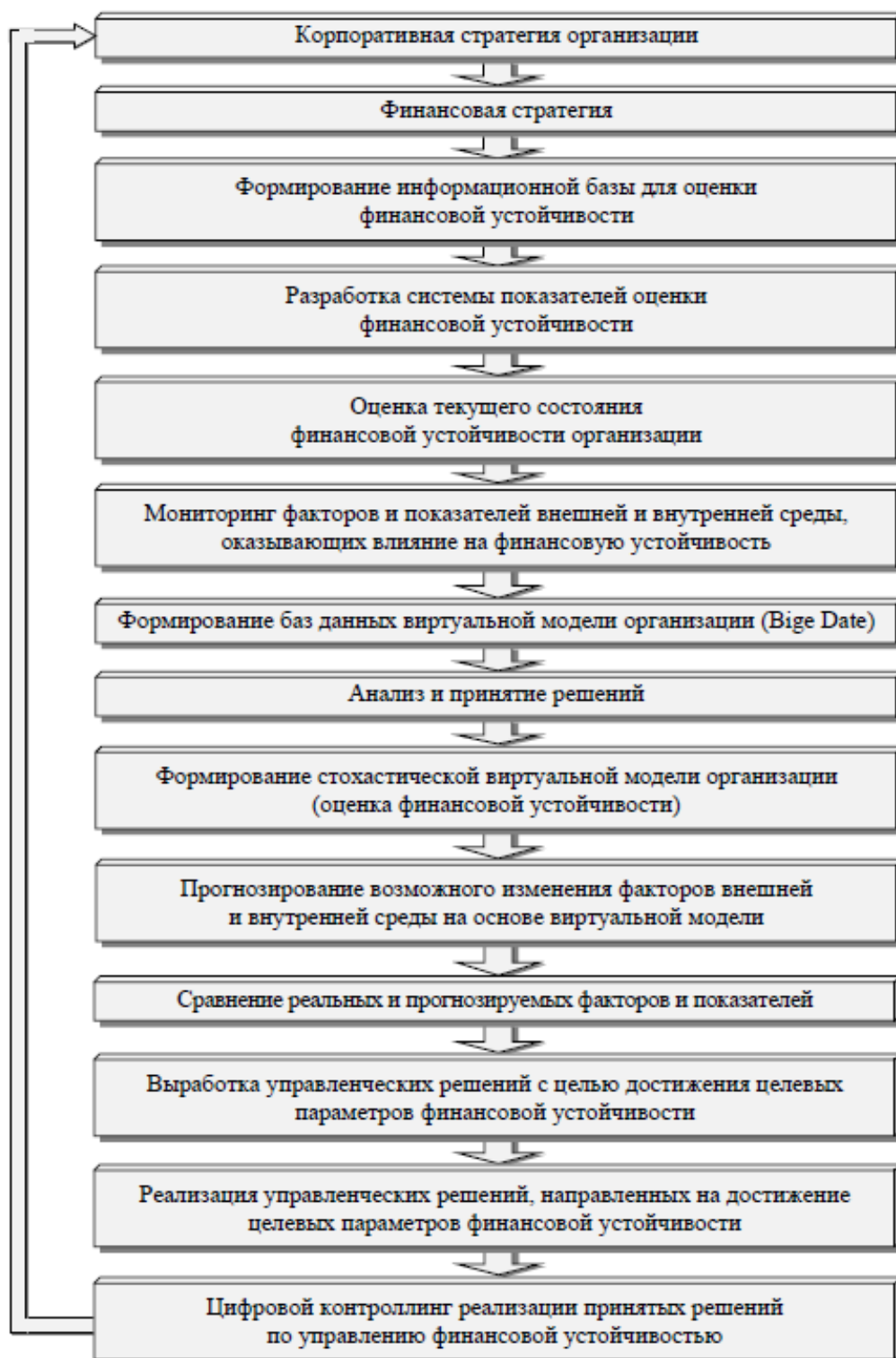


Рисунок 1 - Алгоритм управления финансовой устойчивостью коммерческой организации

Заключение

Преимуществом предлагаемого алгоритма является поддержка высокого уровня финансовой устойчивости субъектов рынка посредством использования управленческих решений, базирующихся на современных цифровых технологиях.

Непрерывный анализ ключевых показателей финансовой устойчивости, своевременная их диагностика и прогнозирование являются важнейшими элементами процесса управления финансовой устойчивостью компании.

Применение данного алгоритма позволит реализовывать своевременно превентивные меры по предупреждению отклонений финансовых показателей от их критических значений.

Предложенный подход обеспечивает целостность механизма и процесса управления финансовой устойчивостью.

Библиография

1. Дементьева А.Г. (ред.) Корпоративное управление в России: новации и тренды. М., 2018. 319 с.
2. Капранова Л.Д. Цифровая экономика в России: состояние и перспективы развития // Экономика. Налоги. Право. 2018. №2. С. 58-69.
3. Когденко В.Г. Методика финансового анализа компаний цифровой экономики // Учет. Анализ. Аудит. 2018. №3. С. 94-109.
4. Коровин Г. Цифровизация промышленности в контексте новой индустриализации РФ // Общество и экономика. 2018. №1. С. 47-66.
5. Степнов И.М. Цифровой стратегический менеджмент как ключевой фактор научно-технологического прорыва // Экономика и управление в машиностроении. 2018. №3(57). С. 59-61.

Development of approaches to improving the mechanisms of financial stability of Russian companies in the conditions of digital transformation of the economy

Svetlana V. Zemlyak

Doctor of Economics, Professor,
Head of Economics and Management Department,
Branch of Financial University
under the Government of the Russian Federation,
214018, 22, Gagarina str., Smolensk, Russian Federation;
e-mail: svaz007@mail.ru

Irina E. Nozdreva

PhD in Economics, Associate Professor,
Economics and Management Department,
Branch of Financial University
under the Government of the Russian Federation,
214018, 22, Gagarina str., Smolensk, Russian Federation;
e-mail: nire@mail.ru

Svetlana Yu. Sivakova

PhD in Economics, Associate Professor,
Economics and Management Department,
Branch of Financial University
under the Government of the Russian Federation,
214018, 22, Gagarina str., Smolensk, Russian Federation;
e-mail: svetlyur@rambler.ru

Abstract

Business standards are undergoing fundamental transformations and the transition of market entities to the digital business due to changes in the organizational structure, the use of modern technologies to expand the boundaries of their presence in the market. The key importance for companies is not only the ownership of resources, but also the availability of the most complete data on resources and the possibility of their effective use in planning their activities. The article discusses the main approaches to the formation of business strategies that will ensure the financial stability of companies in the digital economy. An algorithm for managing the financial stability of a commercial organization based on the use of digital technologies is proposed. Particular attention is focused on the need to use digital controlling, aimed at ensuring the implementation of the regulatory function of finance, as well as the coordination and integration of management activities in general. The advantage of the proposed algorithm is to support a high level of financial stability of market entities through the use of management solutions based on modern digital technologies. Continuous analysis of key indicators of financial stability, their timely diagnosis and forecasting are the most important elements of the company's financial stability management process. The use of this algorithm will make it possible to implement timely preventive measures to prevent deviations of financial indicators from their critical values. The proposed approach ensures the integrity of the mechanism and process of financial stability management.

For citation

Zemlyak S.V., Nozdreva I.E., Sivakova S.Yu. (2021) Razrabotka podkhodov k sovershenstvovaniyu mekhanizmov finansovoi ustoichivosti rossiiskikh kompanii v usloviyakh tsifrovoy transformatsii ekonomiki [Development of approaches to improving the mechanisms of financial stability of Russian companies in the conditions of digital transformation of the economy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (6A), pp. 374-381. DOI: 10.34670/AR.2021.21.90.033

Keywords

Financial stability, digital technologies, business strategy, finance, economics.

References

1. Dement'eva A.G. (ed.) (2018) *Korporativnoe upravlenie v Rossii: novatsii i trendy* [Corporate governance in Russia: innovations and trends]. Moscow.
2. Kapranova L.D. (2018) Tsifrovaya ekonomika v Rossii: sostoyanie i perspektivy razvitiya [Digital economy in Russia: state and development prospects]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo* [Economy. Taxes. Law], 2, pp. 58-69.
3. Kogdenko V.G. (2018) Metodika finansovogo analiza kompanii tsifrovoy ekonomiki [Methodology for financial analysis of digital economy companies]. *Uchet. Analiz. Audit* [Accounting. Analysis. Audit], 3, pp. 94-109.

-
4. Korovin G. (2018) Tsifrovizatsiya promyshlennosti v kontekste novoi industrializatsii RF [Digitalization of industry in the context of a new industrialization of the Russian Federation]. *Obshchestvo i ekonomika* [Society and Economy], 1, pp. 47-66.
 5. Stepnov I.M. (2018) Tsifrovoy strategicheskii menedzhment kak klyuchевой faktor nauchno-tekhnologicheskogo proryva [Digital strategic management as a key factor in scientific and technological breakthrough]. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii* [Economics and Management in Mechanical Engineering], 3(57), pp. 59-61.