

**Стратегический подход обеспечения финансовой устойчивости  
организаций в современных условиях**  
**Strategic approach of ensuring financial sustainability of organizations in  
modern conditions**

Дельмамбетов Арслан Меньлялиевич  
студент 2 курса магистратуры  
Сургутского государственного университета

Фейзуллаев Мушфиг Ахад оглы  
кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, денежного  
обращения и кредита  
Сургутского государственного университета

**Аннотация.**

Статья посвящена анализу воздействия экономических санкций на российскую промышленность в контексте военных действий в Украине и последствиям этих воздействий для финансовой устойчивости предприятий. Авторы подробно исследуют, каким образом ограничения, связанные с доступом к международным рынкам и передовым технологиям, а также сбои в логистических цепочках, ведут к значительным экономическим потерям и создают новые барьеры для развития отрасли. В условиях нестабильности компании сталкиваются с необходимостью быстрой адаптации, что требует внедрения стратегического управления финансовой устойчивостью. В исследовании выделяются ключевые факторы, влияющие на финансовую стабильность, среди которых экономические, политические, социальные и технологические риски. Авторы предлагают различные методы и инструменты для их преодоления, акцентируя внимание на важности диверсификации источников дохода, создании резервного финансирования, управлении рисками и оптимизации использования финансовых ресурсов. В

заклучение подчеркивается необходимость системного подхода к управлению, который должен включать как традиционные, так и инновационные стратегии для обеспечения долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности организаций в условиях экономической неопределенности.

**Ключевые слова:** санкции, неопределенность, финансовая устойчивость, экономическая нестабильность, финансовая стратегия, риск, эффективность, системный подход.

### **Annotation.**

The article is devoted to analyzing the impact of economic sanctions on Russian industry in the context of military actions in Ukraine and the consequences of these impacts on the financial sustainability of enterprises. The authors examine in detail how restrictions related to access to international markets and advanced technologies, as well as failures in logistics chains, lead to significant economic losses and create new barriers to industry development. In volatile environments, companies face the need to adapt quickly, which requires the implementation of strategic financial resilience management. The study identifies key factors affecting financial stability, among which are economic, political, social and technological risks. The authors propose various methods and tools to overcome them, focusing on the importance of diversifying sources of income, creating reserve financing, risk management and optimizing the use of financial resources. The conclusion emphasizes the need for a systematic approach to management, which should include both traditional and innovative strategies to ensure the long-term sustainability and competitiveness of organizations under conditions of economic uncertainty.

**Keywords:** sanctions, uncertainty, financial stability, economic instability, financial strategy, risk, efficiency, system approach.

## **Вводная часть**

На фоне эскалации военных действий в Украине Россия столкнулась с рядом жестких санкций, которые в первую очередь сказываются на внешней торговле. Значительное сокращение объемов внешней торговли вызывает тревогу, поскольку найти альтернативу товарам, на которые наложены ограничения, становится крайне сложно, что приводит к значительным экономическим убыткам для всех участников процесса. Санкции не только ограничивают доступ к международным рынкам, но и создают барьеры для поиска новых партнеров, что снижает финансовую устойчивость экономики. [1, с. 63].

Особенно ощутимо последствия санкций проявляются в промышленном секторе, где ограничение доступа к зарубежным технологиям и международным кредитам затрудняет развитие и модернизацию производства. Это тормозит рост крупных российских компаний и делает невозможной их экспансию на международные рынки. В условиях ограниченного доступа к инновациям и инвестициям страна сталкивается с проблемой деградации технологий, что значительно снижает ее конкурентоспособность на мировой арене.

Санкции не только лишают отечественные предприятия доступа к иностранным ресурсам, но и нарушают глобальные цепочки поставок, которые играют ключевую роль в функционировании российской экономики. Подобные ограничения могут привести к экономической неопределенности и поставить под вопрос будущее развитие страны [5, с. 28].

В условиях текущих экономических и политических реалий российская промышленность сталкивается с рядом серьезных проблем в сфере перевозок и логистики. Особенно остро ощущается нехватка материалов и технического оборудования, которые являются ключевыми элементами для поддержания производства и обеспечения качества конечной продукции.

Нарушения в логистических цепочках, вызванные различными внешними и внутренними факторами, приводят к серьезным задержкам в

доставке товаров и услуг. Эти задержки создают цепочку последствий: компании не успевают выполнить свои обязательства перед клиентами и партнерами, что ведет к потере доверия и снижению деловой активности. В условиях жесткой конкуренции и нестабильности на рынке такие последствия могут стать фатальными для многих предприятий, особенно для тех, кто зависит от поставок материалов и комплектующих из-за рубежа.

В ответ на вызовы современной ситуации российский бизнес вынужден искать пути адаптации. Многие компании снижают темпы развития, сосредотачиваются на оптимизации расходов и минимизации рисков, стремясь избежать дополнительных финансовых обязательств. На первый план выходит не столько увеличение объемов производства или продаж, сколько сохранение уже существующих деловых связей и поиск альтернативных каналов сотрудничества. Следует быть готовыми к возможной блокировке привычных маршрутов и поставок и поддерживать гибкость в стратегическом планировании.

Кризисы часто открывают новые возможности. Например, уход международных компаний с российского рынка создает вакуум, который отечественные предприниматели могут занять. Освобождающиеся рыночные ниши открывают новые перспективы для создания конкурентоспособных бизнес-моделей и внедрения инноваций. Это стимулирует развитие внутренних производственных мощностей и способствует росту инновационной активности. Несмотря на краткосрочные трудности, российская экономика может получить новые импульсы для долгосрочного роста и самодостаточности в различных отраслях [1, с. 63].

### **Основная часть**

Финансовая устойчивость предприятия определяется его внутренней способностью поддерживать равновесие денежных потоков, что позволяет компании успешно справляться с экономической неопределенностью. В то время как неопределенность внешней среды может воздействовать на

предприятие, его внутренняя способность балансировать потоки является ключевым механизмом адаптации к этим изменениям [2, с.1].

В условиях нынешней экономической нестабильности стратегическое управление финансовой устойчивостью становится ключевым направлением для организаций. Непредсказуемость, с которой сегодня сталкиваются предприятия, может существенно повлиять на их финансовые показатели и стабильность. Причины таких неопределенностей могут быть как внутренними, так и внешними и затрагивают различные сферы: экономические, политические, социальные и технологические [3, с.94].

Экономическая нестабильность – это состояние экономики, характеризующееся резкими колебаниями ключевых индикаторов, таких как курсы валют, инфляция и процентные ставки. Эти изменения создают значительные риски для бизнеса, особенно для компаний, работающих в международной сфере. Например, падение валюты может повысить стоимость импорта и увеличить убытки от сделок в иностранной валюте, а рост инфляции – привести к удорожанию ресурсов и снижению покупательской способности. Нестабильность в экономике затрудняет планирование и управление финансами, ставя под угрозу финансовую устойчивость организаций. Подобные изменения могут иметь долгосрочные последствия для финансовой ситуации компании, и в некоторых случаях привести к серьезным финансовым трудностям или даже банкротству.

Кроме экономических факторов, свою роль в финансовой устойчивости компаний играют политические риски, связанные с политической неопределенностью [3, с.94]. В условиях политической нестабильности компании могут столкнуться с проблемами защиты своих активов, особенно если политическая ситуация в стране ухудшается или если происходят изменения в международных отношениях, влияющие на внешнеэкономическую деятельность. Непредсказуемость политических решений и их последствия для бизнеса подчеркивают важность разработки

стратегии управления рисками, которая может помочь минимизировать воздействие таких факторов на финансовое благополучие компании.

Социальная неопределенность также оказывает влияние на финансовую устойчивость организации. Она связана с изменениями в потребительских предпочтениях, демографическими сдвигами и развитием социальных движений. В последние годы наблюдается быстрое изменение потребительских интересов и ожиданий, что может привести к необходимости срочной адаптации производственных или маркетинговых стратегий. Компании, которые не способны быстро реагировать на изменения в спросе, рискуют столкнуться с серьезными финансовыми трудностями [3, с.94].

Технологическая неопределенность становится все более актуальной в условиях быстрого технологического прогресса. Появление новых технологий и инноваций может существенно изменить рынок, а компании, которые не инвестируют в развитие новых технологий или не следят за технологическими трендами, рискуют утратить свою конкурентоспособность. Технологический прогресс, особенно в таких отраслях, как информационные технологии, финансы и производство, может существенно изменить правила игры, позволяя новым игрокам быстро выйти на рынок и захватить долю [3, с.94].

Поддержание финансовой устойчивости в таких условиях требует применения стратегического подхода к финансовому управлению. Этот подход предполагает несколько этапов, которые помогают организации сохранить стабильность и уверенность в долгосрочной перспективе. [3, с.95]

Первый этап – это анализ текущего финансового положения организации. Такой анализ выявляет проблемные зоны и определяет, какие меры необходимо предпринять для укрепления финансовой базы. Например, если компания сталкивается с дефицитом ликвидности, это может потребовать пересмотра ее финансовых потоков и проведения корректировок в финансовом планировании.

Второй этап – это разработка долгосрочной финансовой стратегии. В условиях высокой неопределенности компания не может оставаться

статичной; она должна быть готова к быстрому реагированию на изменения внешней среды, будь то изменения в экономической ситуации, политической обстановке или технологическом прогрессе. Поэтому стратегия должна включать в себя не только конкретные цели и задачи, но и планы для гибкой адаптации к изменяющимся условиям.

Третий этап – это планирование и контроль реализации финансовой стратегии. Планирование позволяет точно определить ресурсы, сроки и этапы достижения целей, а контроль отслеживать выполнение плана и вносить коррективы при необходимости. Регулярный контроль за реализацией стратегии позволяет своевременно выявлять отклонения от плана и принимать меры для их устранения, что способствует укреплению финансовой устойчивости компании. [6, с.2]

Чтобы оставаться «на плаву» в этой непростой ситуации, компаниям необходимо проявлять высокую степень гибкости и адаптивности. Важно постоянно отслеживать ситуацию, оперативно реагировать на изменения, диверсифицировать источники доходов и внимательно контролировать расходы. Только комплексный подход и непрерывное совершенствование систем финансового управления позволят организациям сохранять финансовую стабильность и успешно справляться с вызовами неопределенности.

При реализации финансовой стратегии происходит выбор эффективных инструментов и методов управления. В условиях неопределенности необходимо сосредоточить внимание на анализе текущей рыночной ситуации, прогнозировании изменений и выявлении возможных рисков [6, с.2]. Комплексный подход, включающий эти ключевые этапы, способствует не только адаптации компании к экономическим вызовам, но и укреплению ее устойчивости и конкурентоспособности на длительный срок.

Далее определены методы и инструменты реализации финансовой стратегии:

- диверсификация источников дохода. Этот метод предполагает внедрение новых или альтернативных каналов дохода, что позволяет снизить зависимость от единственного источника. Это важно для устойчивости бизнеса в условиях рыночных колебаний.
- создание резервного финансирования для неопределенных периодов. В условиях нестабильности сложно предсказать будущие потребности компании. Наличие финансового резерва обеспечивает готовность к неожиданным изменениям и снижает зависимость от внешних источников финансирования. Такой резерв формируется в основном за счет накопленной прибыли; в противном случае могут привлекаться дополнительные инвестиции.
- управления рисками. Риск — это вероятность возникновения неблагоприятных условий или событий, которые могут привести к потерям, убыткам или другим нежелательным последствиям (недополучения ожидаемой выгоды или прибыли). Риск, как основная характеристика неопределенности, требует особого внимания в условиях экономической нестабильности. Управление рисками в таких условиях становится не только актуальным, но и необходимым для выживания компании.
- оптимизация использования финансовых ресурсов. Стремление к максимальной отдаче финансов требует сокращать затраты и внедрять новые финансовые инструменты и технологии, способствующие повышению операционной эффективности и гибкости бизнеса. Это может включать оптимизацию маршрутов, использование эффективных транспортных средств и систем мониторинга, а также применение таких инструментов, как лизинг, электронные платежи и факторинг, для улучшения финансового управления и ликвидности [3, с.95].
- ключевые показатели эффективности (KPI). Они используются для мониторинга таких показателей, как объем продаж, рентабельность и оборачиваемость активов. Эффективность компании или организации

часто оценивается через ключевые показатели, которые в условиях изменений на рынке могут измениться, что требует гибкости и способности быстро адаптировать стратегию. Следует отслеживать эти изменения и оперативно выявлять отклонения от ожидаемых результатов. В такой ситуации своевременная корректировка стратегии становится критически важной для поддержания конкурентоспособности.

- внутреннего аудита. Результаты внутреннего аудита могут выявить неэффективное использование ресурсов, что служит сигналом для пересмотра финансовой стратегии. Вместо того чтобы просто фиксировать нарушения, аудит становится источником информации для корректировки стратегии и принятия оперативных решений в ответ на изменяющиеся условия. [6, с.3].

В условиях экономической нестабильности, помимо традиционных методов управления рисками и оптимизации ресурсов, компании необходима гибкость в принятии решений, способность быстро адаптировать свои финансовые стратегии в ответ на изменения внешней среды и внутренней структуры. Это поможет понять, насколько хорошо работает текущая финансовая стратегия и где могут быть слабые места [6, с.3].

Понимание этих показателей позволяет не только оценить результаты работы компании, но и наметить пути для улучшения. Когда бизнес сталкивается с нестабильностью, прояснение проблемных зон становится особенно критичным, так как это позволяет оперативно реагировать на изменения внешней среды, минимизировать риски и корректировать действия для повышения устойчивости и прибыльности компании.

Однако эффективность компании зависит не только от финансовых показателей, но и от множества других факторов, в том числе человеческого потенциала. Для получения продукта высокого качества важна заинтересованность не только компании, но каждого отдельного сотрудника. «Формирование общих целей собственников, команды управленцев и трудового коллектива – главная задача эффективной компании» [7, с. 3]. При

ведении распределительного процесса компании акцент делается на финансовые интересы. Ожидается, что участники будут активно участвовать на всех этапах – от разработки до контроля, а также проявлять заинтересованность в результатах через мотивацию, ориентированную на конкретные достижения. В такой системе управления все ориентировано на получение экономической выгоды и повышение эффективности.

Помимо финансовых аспектов, необходимо учитывать морально-духовные и психологические аспекты, которые определяют атмосферу внутри коллектива. Уделяя внимание психологическому климату, создается среда, в которой важны материальные стимулы и взаимопонимание, доверие, гармония и эмоциональное благополучие сотрудников.



Рисунок 4 – Достижение общей и частной цели

«Системный подход – это направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как системы» [7, с. 3]. Его чертой является возможность осуществления коллегиального управления. Более подробно достоинства и особенности данного подхода описаны в статье «Модернизация системного подхода к управлению предприятием». В данной работе автор утверждает, что в рамках системного подхода не может существовать конкуренция.

На основе проведенного анализа можно выделить несколько ключевых аспектов стратегического подхода к финансовой устойчивости. Во-первых, для успешного функционирования компаниям необходимо пройти три этапа: проанализировать текущее финансовое положение; разработать финансовую стратегию; спланировать и контролировать реализацию финансовой

стратегии. Данные мероприятия помогут своевременно выявлять потенциальные риски и возможности.

Во-вторых, стратегическое планирование должно быть гибким и адаптивным. Важно разработать финансовые стратегии, которые учитывают различные сценарии развития и позволяют минимизировать негативные последствия кризисных ситуаций.

В-третьих, необходимо акцентировать внимание на диверсификации источников финансирования и оптимизации структуры капитала. Это поможет снизить зависимость от одного источника финансирования и повысить устойчивость к внешним шокам.

В-четвертых, важно грамотно использовать человеческий капитал. Уровень удовлетворенности сотрудника может напрямую повлиять на производительность работы. Исследования показывают, что компании с замотивированным персоналом показывают лучшие результаты, поскольку сотрудники заинтересованы в достижении общей цели. В каком-то смысле команде необходимо дать волю действий. В таком состоянии успешные команды могут генерировать новые идеи и находить нестандартные решения, укрепляя свои позиции на конкурентном рынке.

## **Заключение**

Таким образом, стратегический подход к обеспечению финансовой устойчивости организаций в современных условиях требует комплексного и системного подхода, сочетания традиционных методов управления с инновационными решениями. Применение таких стратегий не только способствует повышению финансовой устойчивости, но и создает условия для долгосрочного роста и конкурентоспособности компании.

## **Список использованных источников**

1. Стратегии обеспечения финансовой стабильности отечественных промышленных предприятий в условиях санкций — URL:

- <https://www.ideka.ru/upload/nauka/zhurnal/vestnik-75.pdf#page=62> (дата обращения: 4.12.2024)
2. Финансовая устойчивость и ее влияние на экономическую безопасность предприятия — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-ustoychivost-i-ee-vliyanie-na-ekonomicheskuyu-bezopasnost-predpriyatiya> (дата обращения: 4.12.2024)
  3. Стратегические подходы к управлению финансовой устойчивостью организации в условиях неопределенности — URL: <http://www.fa.ru/fil/krasnoyarsk/science/Documents/2024/PENZA.pdf#page=94> (дата обращения: 6.12.2024)
  4. Управление финансовой устойчивостью компании в современных условиях — URL: <http://www.fa.ru/fil/krasnoyarsk/science/Documents/2024/PENZA.pdf#page=94> (дата обращения: 8.12.2024)
  5. Управление финансами в условиях экономической неопределенности — URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_54612783\\_42730691.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_54612783_42730691.pdf) (дата обращения: 8.12.2024)
  6. Процесс управления реализацией финансовой стратегии предприятия в условиях экономической нестабильности — URL: [https://flagmannauki.ru/files/1010-Tanina\\_Mariya\\_Alekseevna\\_1028.pdf](https://flagmannauki.ru/files/1010-Tanina_Mariya_Alekseevna_1028.pdf) (дата обращения: 8.12.2024)
  7. Модернизация системного подхода к управлению предприятием — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29005465> (дата обращения: 11.12.2024)