

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра финансов и кредита

**Разработка финансовой стратегии организации (на примере ОАО «РЖД»)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 5 курса 561 группы экономического факультета  
направления 38.03.01 «Экономика», профиль «Финансы и кредит»

Гюльназарян Андраника Арменовича

Научный руководитель  
профессор кафедры математической экономики  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ В.А. Балаш

Зав. кафедрой финансов и кредита,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Балаш О.С.

Саратов,  
2019

Для современной экономики России характерна нестабильность, неопределенность в поведении покупателей, конкурентов, поставщиков, государственных органов, что в свою очередь порождает сбои в деятельности конкретных предприятий. В условиях массовой неплатежеспособности российских предприятий, а также по причине острой необходимости формирования действенной антикризисной стратегии их развития первостепенное значение приобретает проблема объективной оценки текущего состояния хозяйствующего субъекта, а особенно – описание тенденций его развития на ближайшую перспективу.

Планирование зачастую неоправданно ассоциируется лишь с ранее существовавшей системой, не определено и его место в рыночной экономике. В условиях рынка финансы предприятий приобретают особенно важное значение. Выдвижение на первый план финансовой стороны деятельности предприятий является в последнее время одной из наиболее характерных черт экономической жизни развитых капиталистических стран. Возрастающую роль финансов предприятий следует рассматривать как тенденцию, действующую во всем мире.

Финансовое состояние предприятия - это экономическая категория, отражающая состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования к саморазвитию на фиксированный момент времени.

В процессе снабженческой, производственной, сбытовой и финансовой деятельности происходит непрерывный процесс кругооборота капитала, изменяются структура средств и источников их формирования, наличие и потребность в финансовых ресурсах и как следствие финансовое состояние предприятия, внешним проявлением которого выступает платежеспособность. Финансовое состояние может быть устойчивым, неустойчивым (предкризисным) и кризисным. Способность предприятия своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность на расширенной основе, переносить непредвиденные потрясения и поддерживать свою платежеспособность в неблагоприятных обстоятельствах свидетельствует о его

устойчивом финансовом состоянии, и наоборот. Для обеспечения финансовой устойчивости предприятие должно обладать гибкой структурой капитала, уметь организовать его движение таким образом, чтобы обеспечить постоянное превышение доходов над расходами с целью сохранения платежеспособности и создания условий для самовоспроизводства.

Главная цель финансовой деятельности сводится к одной стратегической задаче - увеличению активов предприятия. Для этого оно должно постоянно поддерживать платежеспособность и рентабельность, а также оптимальную структуру актива и пассива баланса.

Современные условия функционирования рыночной экономики показали несовершенство подходов к системе управления финансово-хозяйственной деятельностью многих предприятий. Стало необходимым планировать дальнейшее функционирование и развитие предприятия на основе реально имеющейся экономической ситуации. Анализ денежных потоков и затрат, поиск дополнительных источников финансирования, рентабельность инвестиций, политика управления дебиторской и кредиторской задолженностью, а также разработка грамотной учетной и налоговой политики – все это является главными направлениями деятельности современных предприятий. В этой связи проблемы разработки и реализации финансовой стратегии приобретают особую актуальность.

Цель исследования - обобщение и систематизация теоретических и методологических основ финансовой стратегии предприятия, а также ее роль и значение в эффективности деятельности предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность и принципы построения финансовой стратегии организации;
- выявить методы построения финансовой стратегии организации;
- дать характеристику организационно-экономической структуре Приволжской железной дороги;

- провести анализ финансового состояния Приволжской железной дороги;
- провести обоснование вариантов развития финансовой стратегии;
- предложить меры по улучшению финансового состояния.

Предмет исследования - формирование финансовой стратегии предприятия на основе анализа его финансово-экономического состояния.

Объект исследования – Приволжская железная дорога – структурное подразделение Открытого Акционерного Общества «Российские железные дороги».

Вопросам стратегического финансового управления предприятия посвящено множество научных трудов отечественных и зарубежных ученых, таких как Бланк И. А., Вилькомир А.К., Гениберг Т. В., Грант Р. М., Томпсон А. А., Давыдова Л. В., Каратуев А. Г. и др. Накопленный уровень научных знаний в области финансового менеджмента требует более детального и глубокого изучения вопросов, касающихся теоретических и методологических основ разработки и реализации финансовой стратегии предприятий.

Информационную базу исследования составляют нормативно-правовые акты, учебная и научная литература, публикации в периодических изданиях, средства Интернет.

Методологической основой работы являются аналитический, описательный, статистический, сравнительный и структурно-функциональный методы исследования.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, шести параграфов, заключения, списка использованных источников.

**Основное содержание работы.** В первой главе теоретические основы построения финансовой стратегии организации.

На сегодняшний день при разработке финансовой стратегии деятельности фирмы большинство менеджеров пользуются основными принципами концепции «стратегического управления», которая активно применяется с начала 70-х годов в крупных корпорациях США и стран Западной Европы. Это

вызвано рядом факторов. Высокие темпы роста ВВП и других макроэкономических показателей, автоматизация производства и научно-технический прогресс, необходимость адаптации к конъюнктуре финансового рынка, нерациональная государственная политика в области экономики и финансов обусловили невозможность для руководства корпораций эффективно принимать управленческие решения на основе опыта прошлых лет и традиционных способов и методов финансового менеджмента. Так, возникла необходимость перехода от долгосрочного планирования к концепции стратегического управления деятельностью фирмы.

Финансовая стратегия предприятия является частью его функциональной стратегии. Важность финансовой стратегии заключается в том, что именно с помощью финансов можно сбалансировать и скорректировать принятые решения, при этом минимизировав все риски для деятельности предприятия, не изменяя главной цели. С другой стороны, финансовые ресурсы являются одновременно и фактором ограничения, т.к. они постоянно находятся в обороте и привлечение дополнительных источников финансирования всегда связано с определенными затратами и рисками для успешного функционирования предприятия в целом.

нам представляется возможным выделить следующие, актуальные проблемы финансового планирования на российских предприятиях и предложить пути их совершенствования:

1. Реальность формируемых финансовых планов. Реальное и эффективное управление компанией возможно лишь при наличии рационального плана на длительный промежуток времени, в современных условиях хотя бы на год. Как правило, нереальность планов порождается необоснованными плановыми данными по сбыту, заниженными сроками погашения дебиторской задолженности и т.д. В итоге, составленные планы не являются эффективным финансовым инструментом управления.

2. Оперативность составления финансовых планов. Даже хорошо составленный план является неэффективным, если он представлен не к

заданному сроку. Причинами низкой оперативности являются: отсутствие четкой системы подготовки и передачи плановой информации из отдела в отдел, недостаток и недостоверность информации и т.д.

В качестве способа решения данной проблемы можно предложить связать стратегию с оперативным уровнем управления, то есть представить цели предприятия в цифровом выражении и контролировать их достижение.

3. Отстраненность долгосрочных финансовых планов от краткосрочных. Характеризуется отсутствием последовательности операций, проходящей через все отделы.

В процессе решения данной проблемы можно предложить скоординировать работу всех подразделений организации и все направления деятельности между собой.

4. Реализуемость финансовых планов. Под этим понимается выполнимость планов с точки зрения обеспечения предприятия необходимыми материальными и финансовыми ресурсами, а также отсутствие дефицита средств. Как показывает российская практика, часто принимаются финансовые планы с дефицитом до 30-60%.<sup>1</sup>

5. Автоматизация управленческого учета. Основной проблемой является разработка концепции системы управленческого учета и адекватного ее восприятия всеми заинтересованными лицами на предприятии.

Решением данной проблемы является привлечение квалифицированных специалистов для разработки и внедрения единой системы управленческого учета для конкретного предприятия.

Дальнейшее исследование экономистами сущности финансового планирования, анализа его особенностей и проблем в рамках российской экономики, а также разработка направлений его совершенствования должно

---

<sup>1</sup> Попов, С. Сценарное планирование и стратегический анализ // Стратегический менеджмент. - 2014. - № 2. - С. 58.

способствовать повышению качества финансового менеджмента на российских предприятиях и в целом способствовать росту экономики страны.

Таким образом, эффективность функционирования, рентабельность деятельности, конкурентоспособность предприятий зависит от грамотного выбора, разработки и реализации финансовой стратегии, являющейся главной составляющей общей корпоративной стратегии предприятия. Финансовая стратегия обуславливает поведение предприятия на рынке, формирует его рыночную позицию, оперируя источниками финансирования и направлениями использования финансовых ресурсов предприятия. Успех финансовой стратегии предприятия обеспечивается при взаимной увязке теории и практики финансовой стратегии; при соответствии финансовых стратегий финансовым возможностям предприятия через жесткую централизацию финансового стратегического руководства и гибкость его методов по мере изменения финансово-экономической ситуации.

**Во второй главе** проведен анализ финансовой деятельности Приволжской железной дороги филиала ОАО «РЖД».

Приволжская железная дорога – филиал ОАО «РЖД» является обособленным подразделением открытого акционерного общества «Российские железные дороги». Филиал не является юридическим лицом и осуществляет деятельность от имени ОАО «РЖД». Филиал в своей деятельности руководствуется Конституцией, федеральными законами, актами Президента и Правительства Российской Федерации, актами федерального органа исполнительной власти в области железнодорожного транспорта, внутренними документами ОАО «РЖД» и «Положением о Приволжской железной дороге».

Общая сумма имущества в рассматриваемый период 2017-2018 г.г. снижается на 43 324 тыс.руб. или на 5,55%. На это изменение оказали влияние следующие факторы :

Уменьшение есть суммы оборотных активов на 48 789 тыс.руб. или на увеличения 12,28%, году в том числе по группам коэффициент: запасов на 12 556 тыс.руб. или на необходимые 5,80%; признании дебиторской

задолженности на 35 002 тыс.руб. или на 19,49%; денежных средств на 1 235 тыс.руб. или на 96,11%.

Увеличения группы прочих оборотных активов на 4 тыс.руб. или на 100%.

В динамике в период 2016-2018 г.г. наблюдаются следующие изменения. Общая сумма имущества увеличивается на 106 646 тыс.руб. или на 16,90%, что является следствием следующих изменений:

1) Уменьшения группы внеоборотных активов на 51 413 тыс.руб. или на 11,67%, в том числе по группам: основных средств на 44 092 тыс.руб. или на 10,29%; нематериальных активов на 2 626 тыс.руб. или на 247,04%; отложенных налоговых активов на 56 тыс.руб. или на 280%; прочих внеоборотных активов на 10 003 тыс.руб. или на 90,70%.

2) Увеличения суммы оборотных активов на 158 059 тыс.руб. или на 83,01%, в том числе по группам : дебиторской задолженности на 115 079 тыс.руб. или на 390,14%; запасов на 43 001 тыс.руб. или на 26,74%.

Снижения денежных средств на 25 тыс.руб. или на 33,33%.

Увеличения группы прочих оборотных активов на 4 тыс.руб. или на 100%.

Общая сумма источников образования имущества в рассматриваемый период снижается на 43 324 тыс.руб. или на 5,55%. На это изменение оказывают влияние следующие факторы:

1) увеличения группы капитал и резервы на 31 120 тыс.руб. или на 31,77%, в том числе по группам:

Нераспределенная прибыль увеличивается на 31 120 тыс.руб. или на 31,77%.

Уставной и резервный капиталы остаются без изменений.

2) уменьшения группы долгосрочных обязательств на 571 тыс.руб. или на 0,13%, в том числе по группам:

Увеличения заемных средств на 1 490 тыс.руб. или на 0,34%,

Снижения уровня отложенных налоговых обязательств на 2 061 тыс.руб. или на 51,63%.

3) уменьшения группы краткосрочных обязательств на 73 873 тыс.руб. или на 36,23%, в том числе по группам :

Снижение займов и кредитов на 21 989 тыс.руб. или на 87,05%,

Снижение уровня кредиторской задолженности на 52 646 тыс.руб. или на 31,09%,

Увеличения оценочных обязательств на 762 тыс.руб. или на 8,19%.

В динамике в период 2016-2014 г.г. наблюдаются следующие изменения . Общая сумма источников образования имущества увеличивается на 106 646 тыс.руб. или на 16,90%, что является следствием следующих изменений :

1) увеличения группы капитал и резервы на 57 203 тыс.руб. или на 55,34%, в том числе по группам:

Нераспределенная прибыль увеличивается на 57 203 тыс.руб. или на 79,60 %.

Уставной и резервный капиталы остаются без изменений.

2) \_увеличения группы долгосрочных обязательств на 81 426 тыс.руб. или на 22,27%, в том числе по группам:

Увеличения заемных средств на 81 105 тыс.руб. или на 22,28%,

Увеличения уровня отложенных \_налоговых \_обязательств на 321тыс \_руб. или на 19,94%.

3) уменьшения \_группы \_краткосрочных обязательств на 31 983 тыс.руб. или на 19,74%, в том числе по группам:

Снижение \_займов и кредитов на 49 130 тыс.руб. или на 93,76%,

Увеличения уровня кредиторской задолженности на 14 907 тыс.руб. или на 14,65%,

Увеличения оценочных обязательств \_на 2 240 тыс.руб. или на 28,62%.

В имуществе наибольшую долю в 2018 году занимают внеоборотные \_активы – 52,76%, среди внеоборотных активов \_наибольшая доля приходится \_

на основные средства – 52,11%, нематериальные активы занимают 0,5% внеоборотных активов, а доля отложенных налоговых активов составляет 0,01%. Доля внеоборотных активов в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличивается на 3,63%, но в динамике 2016-2018 г.г. доля снижается на 17,06%. В 2016 году доля внеоборотных активов в общей сумме активов составляла 69,83%.

Доля оборотных активов в 2018 году составляет 47,24%, среди оборотных активов наибольшая доля приходится на запасы 27,63% и дебиторскую задолженность 19,60%. Доля оборотных активов в 2018 году по сравнению с 2017 годом снижается на 3,63%, в динамике 2016-2018 г.г. наблюдается увеличение доли оборотных активов на 17,06%. Наибольшему изменению в структуре оборотных активов подвергается изменение дебиторской задолженности, в динамике она увеличивается на 14,62%. Доля НДС, денежных средств и прочих оборотных активов в общей структуре оборотных активов незначительна – менее 0,2%.

Необходимо отметить, что в период 2016 г.г. внеоборотные активы занимают большую часть активов организации – свыше 50%. В 2017 году происходит изменение в структуре активов – оборотные активы занимают большую часть. В период 2017-2018 год данное соотношение снова меняется в пользу внеоборотных активов.

В структуре пассивов наибольшую долю во все рассматриваемые периоды занимают долгосрочные обязательства – 60,61 ; 57,32; 57,95% по годам соответственно, причем доля долгосрочных обязательств в динамике 2016-2018 г.г. увеличивается на 2,66%. В структуре долгосрочных обязательств наибольшая доля приходится на заемные средства, общее изменение в динамике по данной группе пассивов составляет 2,65%. Незначительно изменение доли отложенных налоговых обязательств в структуре данной группы.

Доля краткосрочных обязательств в структуре пассивов 2018 года составляет 17,63%, в динамике 2016-2018 г.г. она снижается на 8,05%.

Наибольшая доля в данной группе приходится на кредиторскую задолженность, которая составляет 15,82, 21,68 и 16,13% по годам соответственно. В динамике 2016-2018 г.г. показатель сохраняется практически на стабильном уровне, снижаясь на 0,31%. Существенному изменению в структуре пассивов подвергается группа займов и кредитов, в динамике ее доля уменьшается с 8,30% в 2016 году до уровня 0,44% в 2018 году, то есть на 7,86%. Доля оценочных обязательств в общей структуре пассивов остается практически на стабильном уровне, изменяясь на 0,12% в динамике 2016-2018 г.г.

Капитал и резервы в общей структуре пассивов занимают 21,76; 16,57 и 16,38% по годам соответственно. Необходимо отметить стабильное увеличение доли этой группы в течение рассматриваемого периода, в целом увеличение составляет 5,39%. В общей структуре пассивов доля уставного капитала в динамике снижается на 0,69%, а доля резервного капитала снижается на 0,03%. Доля нераспределенной прибыли составляет 17,49, 12,54 и 11,39% по годам соответственно, она стабильно увеличивается, в динамике увеличение составляет 6,11%.

Для улучшения финансовой устойчивости необходимо предпринять меры, которые позволят обеспечить необходимый уровень прибыли. Для этого рекомендуется оказать влияние на систему ценообразования, т.к. именно тарифы на оказываемые услуги обеспечат получение денежных средств, что в итоге окажет воздействие на финансовую устойчивость организации.

Повышение цен на оказываемые услуги возможно в том случае, если будет обеспечено их более высокое качество. Увеличение количества выполняемых работ и оказываемых услуг достаточно затруднительно, т.к. дорога работает по плановым данным, его деятельность строго ориентирована на специфику обслуживания железнодорожного транспорта. Таким образом, рекомендуется пересмотр системы ценообразования, что позволит увеличивать прибыль.

**В третьей главе** представлены направления совершенствования финансовой стратегии Приволжской железной дороги – филиала ОАО «РЖД»

Для минимизации негативных последствий снижения перевозок на протяжении 2017 года в целях обеспечения финансовой сбалансированности деятельности экономическим, стратегическим и производственными блоками компании необходимо провести большую работу по подготовке и разработке программы оптимизации расходов на весь период среднесрочного прогнозирования.

По своей направленности мероприятия по оптимизации издержек подразделяются на следующие:

- инвестиционные (восстановление и модернизации действующих основных средств, ввод новых производственных объектов и оборудования, повышающих эффективность технологических процессов);

- технические (оптимизация режимов работы технологического оборудования, сокращение непроизводительных потерь топливно-энергетических ресурсов, своевременное проведение ремонтно-профилактических работ);

- технологические (реконструкция (модернизация) технологического оборудования, совершенствование технологических процессов, внедрение современных методов диагностики; пересмотр и внедрение прогрессивных норм расхода материально-технических ресурсов, замещение топливно-энергетических ресурсов);

- организационные (снижение расходов на приобретение товаров, работ, услуг за счет распределения заказов на конкурсной основе, оптимизация структуры управления, совершенствование процессов управления, сокращение издержек и потерь хранения, сокращение затрат на транспортировку, в том числе за счет совершенствования логистики).

Наглядно следует рассмотреть мероприятие по созданию дистанции инфраструктуры на полигоне Приволжской железной дороги.

Приволжской железной дорогой предлагается создать дистанцию инфраструктуры (далее – ИЧ) на участках железных дорог 4 и 5 классов железнодорожных линий специализации М. Протяженность данных путей в соответствии с распоряжением ОАО «РЖД» от 31.12.2015 г. № 3188р «Об утверждении результатов классификации железнодорожных линий» по Приволжской дирекции инфраструктуры составляет 677 км. В связи с закрытием станции Савельевка, главный путь между станциями Рукополь и Савельевка протяженностью 17 км приказом начальника дороги от 05.07.2016 № 194 переведен в соединительный путь станции Рукополь. Участок Курдюм – Липовский протяженностью 25 км включен в план строительства Западного обхода Саратовского узла Приволжской железной дороги на 2016-2021гг. Также в ИЧ передается участок Вольск-2 – Привольская – Пост-6 протяженностью 2,083 км. Итого протяженность ИЧ составляет 637,083 км.

Протяженность участков 4 и 5 классов железнодорожных линий специализации М, входящих в ИЧ составляет 635 км, из них на 430 км отдельные виды работ по текущему содержанию пути выполняются сторонней организацией. Договор на выполнение данных работ заключен в 2016 году с передачей штатной численности в количестве 110 штатных единиц.

Целью создания ИЧ на малодеятельных участках является сокращение расходов по основным видам деятельности за счет структурных преобразований и изменения технологии содержания устройств инфраструктуры, повышение их экономической эффективности.

Основной целью создания ИЧ на малодеятельных участках является сокращение расходов по основным видам деятельности за счет структурных преобразований и изменения технологии содержания устройств инфраструктуры, повышение их экономической эффективности. При рассмотрении данного варианта поставленные руководством ОАО «РЖД» цели и задачи не выполняются, что в целом ставит под угрозу целесообразность выполнения структурных преобразований.

При сравнении трех вариантов по наиболее вероятному проектному варианту достигается экономический эффект на сумму 20,304 млн. руб., из них за счет оптимизации численности 6,716 млн. руб., списания объектов основных средств 13,588 млн. руб., при условии выделения средств на демонтаж верхнего строения пути и списания остаточной стоимости основных средств в сумме 0,708 млн. руб.

Также по наиболее вероятному проектному варианту достигается:

- улучшение безопасности движения, соблюдения требований охраны труда и промышленной безопасности;
- улучшение управляемости участками и наиболее эффективное использование персонала;
- улучшение качества обслуживания устройств железнодорожной автоматики и телемеханики на малодеятельных участках;
- повышение эффективности организации текущего содержания объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и железнодорожных путей необщего пользования;
- повышение оперативности по предупреждению и ликвидации нарушений нормальной работы устройств сигнализации, централизации и блокировки и средств железнодорожной автоматики и телемеханики инфраструктуры железнодорожного транспорта на малодеятельных участках;
- обеспечению гарантированного уровня безопасности движения поездов;
- повышению экономической эффективности;
- сокращение расходов по основным видам деятельности за счет изменения технологии содержания устройств инфраструктуры.

Также по наиболее вероятному проектному варианту достигается экономическая целесообразность первоначального этапа формирования ИЧ – создание малодеятельной дистанции инфраструктуры.

Таким образом, в целях совершенствования организационно - штатной структуры Приволжская железная дорога считает целесообразным проведение мероприятий по изменению границ обслуживания дистанций пути,

расположенных в границах Приволжской дороги, создание Палласовской дистанции инфраструктуры на малоделятельных участках. В перспективе будет рассмотрен вопрос о переносе базы дистанции инфраструктуры из Палласовки в Саратов, т.к. 77 % протяженности участков 4 и 5 классов железнодорожных линий специализации М расположены в Саратовском регионе.