

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

Кафедра финансов и кредита

АВТОРЕФЕРАТ

на выпускную квалификационную работу (бакалаврскую работу)

по направлению 38.03.01 Экономика

профиль «Финансы и кредит»

студента 4 курса экономического факультета

Ёлдашова Сайдуллы

**Тема работы: «Разработка финансовой стратегии организации (на
примере ПАО «Банк ВТБ»)»**

Научный руководитель:

профессор кафедры финансов и кредита,

д.э.н., профессор

_____ А.В. Фоменко

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

_____ О. С. Балаш

Введение. Важность темы проистекает из необходимости эффективного формирования финансовых стратегий, что служит краеугольным камнем для усовершенствования экономических показателей, повышения финансовой устойчивости и рентабельности. Эффективное функционирование предприятий теперь тесно связано с непрерывным мониторингом внешней среды, оценкой рыночных динамик и разработкой индивидуальных стратегических программ для укрепления позиций на рынке. Важно отметить, что развитие организации зависит не только от внешних воздействий, но и от внутреннего планирования, поскольку неправильные финансовые решения и неэффективное управление могут привести к финансовым кризисам.

С учетом динамики макроэкономических показателей и постоянно меняющейся структуры рынка, стратегическое планирование становится неотъемлемым инструментом для адаптации предприятий к нестабильности государственного регулирования финансовой сферы. В свете растущей вариативности и непредсказуемости внешней среды, стратегическое планирование становится ключевым фактором успешного управления бизнесом.

Продуманная финансовая стратегия не только обеспечивает предприятие финансовыми ресурсами, но и помогает определить систему стратегических целей, необходимых для эффективного развития. В условиях жесткой конкуренции значимость финансовой стратегии выражается в способности создавать и использовать уникальные конкурентные преимущества. Отсутствие или недостаточная разработка финансовой стратегии может привести к несогласованным решениям и снижению эффективности предприятия.

Финансовая стратегия становится ключевым аспектом управления предприятием, гарантирующим его долгосрочную финансовую стабильность в условиях постоянной переменчивости внешней среды. Она обеспечивает

компании возможность развиваться в соответствии с поставленными целями и достигать высоких результатов на рынке. Важность темы подчеркивается также законодательной базой Российской Федерации, включая Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" и Указ Президента Российской Федерации от 8 ноября 2021 г. № 633 "Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации".

Федеральный закон устанавливает юридические основы для стратегического планирования в Российской Федерации, регулирует координацию государственного стратегического управления, определяет полномочия федеральных органов власти, органов власти субъектов Российской Федерации и местного самоуправления, а также порядок их взаимодействия с общественными, научными и другими организациями в области стратегического планирования. Нормативно-правовое регулирование стратегического планирования постоянно совершенствуется, включая аспекты организации проектной деятельности, цифровизации процессов, оценки сбалансированности системы стратегического планирования по приоритетам, целям, задачам, показателям, финансовым и иным ресурсам на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке финансовой стратегии для ПАО «БАНК ВТБ». Для достижения этой цели необходимо выполнить следующие задачи:

- Обосновать сущность и функции финансовой стратегии предприятия, выделить ее основные виды и элементы.
- Исследовать механизмы разработки финансовой стратегии предприятия.
- Провести анализ финансовой деятельности ПАО «БАНК ВТБ».
- Оценить эффективность стратегического финансового развития ПАО «БАНК ВТБ».

- Разработать рекомендации по финансовой стратегии ПАО «БАНК ВТБ».

Объектом исследования является ПАО «БАНК ВТБ», а предметом исследования – разработка его финансовой стратегии. Теоретическую и методологическую основу работы составили труды ряда отечественных и зарубежных ученых, среди которых следует выделить работы Ансоффа И., Альберта М., Бланка И.А., Гуковой А.В., Илышевой Н.Н., Ковалевой А.М., Лялина В.А., Хоминча И.П. и других.

Для разработки финансовой стратегии использовались данные из различных источников, таких как периодические издания, интернет-ресурсы, учебная литература и научные статьи, как российские, так и зарубежные. Также была использована информация из бухгалтерских балансов и отчетов о финансовых результатах ПАО «БАНК ВТБ». Структура работы включает введение, две главы, заключение, список использованных источников и приложения.

Основное содержание работы. Разработка финансовой стратегии является важным аспектом управленческой деятельности, поскольку эффективная стратегия позволяет предприятию успешно развиваться и функционировать в динамичной внешней среде. Управленческая стратегия предприятия охватывает три уровня: корпоративный, деловой и функциональный, включая финансовую стратегию. Выбор типа финансовой стратегии определяется на основе анализа прогнозов, опыта и вероятности воздействия внешних и внутренних факторов на деятельность предприятия. Важно учитывать воздействие социально-экономических и политических факторов на разработку финансовой стратегии.

Финансовая стратегия может быть обобщенной, оперативной или стратегией достижения частных целей. Обобщенная стратегия определяет общие аспекты финансовой деятельности, включая генерацию доходов и источники финансирования. Оперативная стратегия управляет финансовыми ресурсами на текущем уровне и разрабатывается на квартал или месяц.

В структуре финансовой стратегии выделяются такие элементы, как поступление общих доходов в бюджет, расходы и выплаты, работа с бюджетными и финансовыми учреждениями, а также сотрудничество с банками и кредитными организациями на основе договоров о предоставлении кредитов.

Финансовая стратегия предприятия представляет собой систему целей и методов управления его финансовыми ресурсами с целью достижения оптимального финансового состояния и увеличения стоимости компании для ее владельцев и заинтересованных сторон. Эта стратегия выполняет несколько основных функций:

1. Планирование финансовых ресурсов: Определение финансовых целей и задач компании, разработка стратегии для их достижения.

2. Управление капиталом: Эффективное использование капитала, включая привлечение финансирования, инвестирование средств и управление оборотным капиталом.

3. Управление рисками: Оценка и управление различными финансовыми рисками, такими как рыночные, кредитные и операционные риски.

4. Создание стоимости: Максимизация стоимости компании для ее акционеров и других заинтересованных сторон путем эффективного использования финансовых ресурсов и инвестиций.

Основные виды финансовой стратегии включают:

1. Ростовую стратегию: Основной акцент делается на расширении бизнеса компании, привлечении новых клиентов и рынков, а также инвестировании в развитие новых продуктов и услуг.

2. Стратегию управления рисками: фокусируется на минимизации рисков и обеспечении финансовой устойчивости предприятия с использованием различных инструментов и методов управления рисками.

3. Стратегию управления портфелем: включает оптимизацию структуры активов и обязательств компании для достижения максимальной эффективности и минимизации затрат капитала.

Элементы финансовой стратегии включают в себя анализ внутренней и внешней среды компании, определение целей и приоритетов, выбор оптимальных стратегий и тактик, а также мониторинг и корректировку выполнения стратегии в соответствии с изменяющимися условиями и требованиями рынка.

Финансовая стратегия представляет собой долгосрочный мастер-план развития компании, ориентированный на обеспечение ее финансовой стабильности и успешного функционирования. Она включает в себя целый ряд ключевых аспектов, направленных на эффективное управление финансами предприятия:

1. Планирование, учет, анализ и контроль финансового состояния, что позволяет оценить текущее положение и определить стратегические направления развития.

2. Оптимизацию основных и оборотных средств, что способствует повышению эффективности использования имеющихся ресурсов.

3. Распределение прибыли с учетом финансовых целей и потребностей компании, что обеспечивает устойчивость ее финансового положения и развитие.

Разработка финансовой стратегии включает ряд этапов, начиная от критического анализа предыдущих стратегий и заканчивая распределением ответственности за достижение поставленных целей. Это важный процесс, который требует учета различных факторов, таких как макроэкономические тенденции, изменения на финансовых рынках и возможности диверсификации бизнеса.

Финансовая стратегия охватывает широкий спектр мероприятий и финансовых решений, направленных на достижение целей организации. Она является ключевым инструментом управления, который помогает компании

адаптироваться к переменным условиям рынка и обеспечивать свое долгосрочное развитие.

Для оценки эффективности банковских операций применяются как абсолютные, так и относительные показатели финансового состояния. Анализ финансовой устойчивости банка, включая ликвидность, является ключевым аспектом оценки его долгосрочной устойчивости и способности обеспечить оптимальную прибыль.

Анализируя стратегию роста в розничном секторе, ВТБ выделяет необходимость инвестирования и увеличения комиссионных расходов в 2024 году. Однако банк прогнозирует, что увеличение чистых комиссионных доходов на 15% в 2025 году и на 20% в 2026 году компенсирует рост издержек. Планы банка включают также возвращение к выплате дивидендов к 2025 году. ВТБ стремится укрепить свою капитальную позицию, направляя прибыль в увеличение капитала в ближайшие три года и достигнуть к 2026 году норматива Н20.0 в размере 10,9%. Учитывая ужесточение регуляторных требований, банк планирует достичь минимального уровня Н20.0 на уровне 9,5% к 2026 году и 11,5% к 2028 году, в сравнении с 8,0% в 2023 году.

Укрепление капитальной базы позволит банку увеличить запас капитала против регуляторных минимумов и вернуться к выплате дивидендов. Согласно модели банка, размер выплат по итогам 2025 года может составить 80 миллиардов рублей. При этом СЕО Андрей Костин подчеркивает, что ВТБ может вернуться к выплате дивидендов и раньше, если результаты банка превысят текущие планы.

Анализ структуры обязательств коммерческого банка в разрезе публикуемой бухгалтерской отчетности включает следующие основные виды обязательств: кредиты Центрального банка РФ, средства кредитных организаций, средства клиентов (некредитных организаций), в том числе вклады физических лиц, выпущенные долговые обязательства, обязательства по уплате процентов, прочие обязательства, резервы на случай возможных потерь по условным обязательствам кредитного характера, операциям с

резидентами офшорных зон и прочее. В таблице осуществлен горизонтальный анализ обязательств банка.

Заключение. Финансовая стратегия компании представляет собой комплекс долгосрочных целей и мероприятий, направленных на обеспечение стабильного развития, повышение конкурентоспособности и прибыльности. Ее основные функции включают планирование и прогнозирование, управление ресурсами, оценку и контроль, привлечение инвестиций и оптимизацию затрат.

Стратегические направления в рамках финансовой стратегии могут быть различными, включая стратегию роста, стабилизации или консервативную стратегию, каждая из которых предполагает определенные действия для достижения целей.

Элементы финансовой стратегии включают как долгосрочные, так и краткосрочные цели, а также механизмы их достижения и критерии оценки результатов.

Для достижения целей финансовой стратегии необходимо формулировать конкретные задачи, опираться на анализ финансовых показателей и учитывать внешнюю среду.

Важным аспектом финансовой стратегии является также оценка ее эффективности, которая может осуществляться через анализ финансовых показателей и сопоставление с поставленными целями.

Например, рост общей стоимости активов банка на 49,34% за рассматриваемый период может свидетельствовать о расширении активных операций, что, в свою очередь, может рассматриваться как положительный факт.

Проведя анализ изменений в структуре активов банка, можно выделить следующие наблюдения:

а) Несмотря на то, что чистая ссудная задолженность по-прежнему остается основным видом активов банка, ее доля в структуре баланса уменьшилась за рассматриваемый период. Это свидетельствует о

сокращении роли кредитования как основного источника дохода для банка. Возможно, это указывает на изменение стратегии банка в направлении разнообразия источников доходов и управления рисками.

б) Уменьшение удельного веса денежных средств также заметно и может свидетельствовать о снижении значимости ликвидных активов в портфеле банка. Это может влиять на его финансовую устойчивость и ликвидность, особенно в условиях нестабильной экономической обстановки.

Структура активов банка в целом соответствует общепринятой практике в банковской сфере, где активы финансируются за счет пассивов, что является стандартом мировой банковской практики.

Заметно, что за рассматриваемый период роль обязательств в финансировании активов увеличилась, в то время как роль собственных источников снизилась. Это может свидетельствовать о нарастании зависимости банка от внешних источников финансирования и потенциально означать ухудшение его финансовой устойчивости.

Нормативы, установленные Центральным банком России, соблюдались банком на всех отчетных датах за рассматриваемый период.

Результаты анализа относительных показателей баланса свидетельствуют об ухудшении финансового состояния банка в целом.

По критерию получения чистого финансового результата, эффективность работы банка снизилась в 2022 году по сравнению с 2020 годом. Доходность и рентабельность работы Банка ВТБ (ПАО) преимущественно снизились.

Задачи финансовой и экономической стратегии ПАО «БАНК ВТБ»:

- определение способов успешного использования финансовых возможностей;
- определение перспективных взаимоотношений предприятия с третьими лицами
- обеспечение операционной и инвестиционной деятельности;

- изучение экономических и финансовых возможностей вероятных конкурентов, разработка и осуществление мероприятий по обеспечению финансовой стойкости.

Формирование и реализация стратегического планирования развития предприятия как основы финансово-экономического планирования предприятия базируются на использовании инструментов:

- финансового управления - финансовый анализ, бюджетирование, финансовый контроль;
- рынка финансовых услуг - факторинг, страхование, лизинг.

С учетом сложной экономической ситуации надо направить все силы на то, чтобы преодолеть ухудшение финансового состояния предприятия.

Проведена оценка эффективности существующей финансовой стратегии предприятия ПАО «БАНК ВТБ», как выяснилось, она не эффективна, так как наблюдается ухудшение показателей рентабельности продаж. Анализ финансовой устойчивости предприятия показал, что в компании не хватает собственных источников и является зависимой от кредитных средств. Так значение коэффициента автономии и других коэффициентов финансовой устойчивости снижается, то наблюдается снижение финансовой устойчивости предприятия.

Рекомендуются следующие меры: проверить все активы, выявить среди них те, которые можно обратить в денежные средства, собрать эти денежные средства на расчетном счету и за счет этого восстановить ликвидность и платежеспособность. Это даст стабильность, основу для развития в будущем. К данным рекомендациям относятся скидки за оплату счетов (на 5-10 день) дебиторам - 5%, увеличение уставного капитала на 10%, увеличение резервного капитала на 25%, перейти на умеренный тип кредитной политики, приобретение программы «Управление дебиторской задолженностью». Результатом внедрения данных мероприятий станет снижение дебиторской и кредиторской задолженности и рост собственного капитала предприятия.

