

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»

студентки 4 курса экономического факультета

**Сучковой Александры Анатольевны**

**Тема работы: ««Финансовая стратегия как фактор устойчивого  
развития предприятия»»**

Научный руководитель:

профессор кафедры финансов и кредита,

д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ А. А. Фирсова

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О. С. Балаш

Саратов 2024

Введение. В настоящее время многие компании с целью повышения конкурентоспособности, увеличения прибыли стремятся к созданию и развитию на предприятии финансовой стратегии, которая представляет собой действенный инструмент перспективного финансового менеджмента.

В условиях экономической нестабильности в особенности возрастает роль финансовой стратегии как фактора устойчивого развития организации.

Благодаря разработке и внедрению на предприятии финансовой стратегии, учитываются всевозможные альтернативы развития бесконтрольных факторов внешней среды и минимизируются их отрицательные последствия, оценивается реальное экономическое состояние и финансовые возможности как самой организации, так и ее конкурентов.

Без финансовой стратегии также невозможно выживание в кризисных ситуациях, ведь одна из главнейших ее составляющих – управление рисками и прогнозирование, что помогает бизнесу достичь долгосрочной устойчивости и успеха.

Финансовая стратегия в процессе эффективного развития предприятия имеет существенное значение, обеспечивая аккумуляцию достаточного количества финансовых средств и централизованное стратегическое управление ими, а также способствуя эффективному движению финансовых ресурсов предприятия, образованию и подготовке стратегических резервов.

Актуальность темы заключается в том, что тщательно разработанная и продуманная стратегия оказывается важнейшим условием роста результатов деятельности организации и достижения её приоритетных финансовых целей.

Целью выпускной квалификационной работы является формирование направлений финансовой стратегии ПАО «Газпром», а также разработка стратегических мер совершенствования деятельности предприятия на основе анализа финансово-хозяйственного состояния.

Реализация поставленной цели обусловила необходимость решения следующих задач исследования:

- 1) изучить теоретические основы разработки финансовой стратегии предприятия, этапы и методы ее формирования;
- 2) рассмотреть функции, значение и характеристики различных видов финансовой стратегии;
- 3) исследовать организационно-экономическую характеристику ПАО «Газпром»;
- 4) проанализировать динамику основных экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Газпром»;
- 5) оценить реализацию действующей финансовой стратегии ПАО «Газпром»;
- 6) разработать направления повышения эффективности реализации финансовой стратегии ПАО «Газпром».

Теоретическую основу работы составили труды отечественных и зарубежных ученых и экономистов о значении финансовой стратегии в деятельности компании, её видах и функциях. В работах В. В. Баранова, И. А. Бланка, О. С. Виханского, Т. Уилера, И. Ансоффа, И. А. Лисовской, Г. Б. Клейнера, И. П. Хоминич, Л. В. Давыдовой, Р. Л. Акоффа, С. Б. Барнгольца, Т. И. Григорьевой, С. А. Ильминской, А. М. Ковалевой, А. И. Ильина, Дж. Хангера достаточно широко освещены концептуальные вопросы анализа финансовой стратегии.

Информационную базу исследования составили данные с официального сайта ПАО «Газпром», данные бухгалтерской отчетности ПАО «Газпром», другие внутренние документы организации, интернет-ресурсы, фактологические материалы российской и зарубежной учебной литературы, научные журналы и публикации.

Теоретическая значимость проведенного исследования заключается в расширении теоретического представления о реализации финансовой стратегии на предприятии.

Практическая значимость проведенной работы состоит в возможности применения разработанных направлений повышения эффективности финансовой стратегии в деятельности компании.

При подготовке выпускной квалификационной работы использовались следующие методы исследования: анализ данных, статистические и экономико-математические методы выявления закономерностей и противоречий, методы анализа и группировки информации, методы эконометрического моделирования.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя введение, основную часть, состоящую из 3 глав, заключение, список использованных источников и приложения.

Основное содержание работы. В первой главе основной части бакалаврской работы решаются первые две задачи. Представим основные положения сущности финансовой стратегии как фактора устойчивого развития предприятия.

Под финансовой стратегией будем понимать тщательно разработанный план по достижению важнейших целей предприятия и конкурентных преимуществ путем эффективной политики привлечения и использования финансовых активов.

Выделяют различные виды финансовой стратегии: генеральную, оперативную и стратегию достижения отдельных стратегических задач. Согласно одному из самых известных подходов к систематизации подтипов генерального вида существуют стратегии формирования финансовых ресурсов, обеспечения финансовой безопасности, повышения качества управления финансами и инвестиционная стратегия.

В рамках решения первой задачи бакалаврской работы представлены этапы разработки финансовой стратегии, в результате которых формируются решения, обеспечивающие подготовку, оценку и внедрение плана финансового развития предприятия: установление периодичности создания и реализации стратегии, оценка влияния факторов внешней рыночной конъюнктуры,

рассмотрение и анализ сильных и слабых сторон компании, конкретизация финансовых целей с учетом нормативов, осуществление реализации принятой стратегии, контроль внедрения финансовой стратегии, оценка эффективности принятой финансовой стратегии.

Также рассмотрены основные методы ее формирования, к которым относятся методов финансового прогнозирования, анализа, планирования, моделирования, при этом инструментами разработки выступают составление бюджета, диверсификация, сбалансированная система показателей, система оперативного управления.

В рамках первой главы бакалаврской работы было проанализировано значение финансовой стратегии на предприятии, которое заключается в следующем:

1. Обеспечение аккумулирования достаточного количества финансовых средств и централизованное стратегическое управление ими;
2. Способствование эффективному движению финансовых ресурсов предприятия, созданию и подготовке стратегических резервов;
3. Определение финансовой политики по основным направлениям: инвестиционное, налоговое, дивидендное, амортизационное и ценовое;
4. Обеспечение грамотного вложения финансовых ресурсов в перспективные инвестиционные и инновационные проекты;
5. Учет всевозможных альтернатив развития бесконтрольных факторов внешней среды;
6. Определение преимуществ или недостатков компании в финансовой деятельности в сравнении с её конкурентами;
7. Формирование основных критериев оценки выбора важнейших финансовых управленческих решений;
8. Оценка реального экономического состояния, финансовых возможностей и стратегии как самого предприятия, так и его конкурентов;

9. Улучшение финансовых отношений с основными контрагентами: покупателям, поставщиками, банками, налоговыми службами, страховыми компаниями, государством и т.д.

Во второй главе основной части бакалаврской работы исследована организационно-экономическая характеристика ПАО «Газпром», а также проанализирована динамика основных экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности компании.

ПАО «Газпром» – это одна из крупнейших нефтегазовых компаний мира, транснациональный вертикально интегрированный энергетический холдинг, надежный поставщик газа российским и зарубежным потребителям.

В организации сформирована отвечающая общепризнанным мировым стандартам и обеспечивающая реализацию всех прав его акционеров система корпоративного управления, что позволяет строить эффективные взаимоотношения с акционерами, инвесторами и иными заинтересованными лицами (рис. 1).



## Рисунок 1 – Структура корпоративного управления ПАО «Газпром»

Компании принадлежит крупнейшая в мире газотранспортная система, протяженность которой составляет 179,28 тыс. км на территории России. На внутреннем рынке «Газпром» реализует свыше половины продаваемого газа.

Является примером эффективного использования экологичных технологий по всей производственной цепочке и имеет наименьший углеродный след продукции среди крупнейших нефтегазовых компаний.

Советом директоров утвержден внутренний документ, определяющий политику в области управления рисками, принципы и подходы к организации системы управления рисками. Функционирует обособленное подразделение риск-менеджмента, его деятельность координирует заместитель председателя правления. Для повышения эффективности управления рисками и осуществления внутреннего контроля ежегодно проводится внутренний аудит.

Стратегическое управление финансовой деятельностью занимает у руководителей приоритетное место, так как именно в финансах, через систему экономических показателей, отражаются все виды функционирования предприятия.

На основании отчета о финансовых результатах деятельности ПАО «Газпром» за 2019-2023 гг. были проанализированы основные экономические показатели.

В 2022 году объемы добычи газа снизились до 412,6 млрд кубометров, в 2023 году сокращение объемов продолжилось и за последние 10 лет достигло минимального значения – 355,2 млрд кубометров. Экспорт в дальнее зарубежье в 2022 году составил 100,9 млрд кубометров, а в 2023 году по оценкам экспертов показатель снизился до 68 млрд кубометров.

Также были рассмотрены основные финансовые результаты. В 2022 году наблюдалось сильное сокращение чистой прибыли на 1,94 трлн рублей или на 72%. В 2023 году чистая прибыль «Газпрома» снизилась еще на 6,8% и составила 695 млрд рублей.

Анализ коэффициентов рентабельности показал, что в 2021 г. наблюдалось увеличение всех расчетных показателей рентабельности, однако в 2022 г. показатели снизились, отрицательная динамика сохранилась и в 2023 г., в результате компания получила отрицательную рентабельность продаж.

По результатам анализа бухгалтерского баланса ПАО «Газпром» был сделан вывод, что структура источников финансирования характеризуется умеренной долей риска и близка к оптимальной, доля собственных средств в пассиве превышает 66%. В заемном же капитале преобладают более устойчивые долгосрочные источники средств.

Финансовая устойчивость предприятия была оценена, как нормальная. Запасы компании профинансированы за счет собственных и долгосрочных заемных источников.

При этом было отмечено, что в 2023 году наблюдается отрицательная динамика всех коэффициентов ликвидности, которые становятся ниже рекомендованных. Увеличение операционного и финансового циклов в 2023 году говорит о наметившихся неблагоприятных тенденциях в управлении оборотным капиталом.

По итогам финансового анализа ПАО «Газпром» в 2019-2023 гг. были сделаны следующие выводы.

Компания перманентно увеличивает свои активы, состоящие по большей части из внеоборотных активов, что говорит о наращении производственных мощностей и расширении объемов деятельности. Основным источником роста выступает собственный капитал, прежде всего нераспределенная прибыль.

Компания имеет нормальную финансовую устойчивость, однако наблюдается тенденция сокращения излишка собственных и долгосрочных источников формирования запасов.

Платежеспособность компании характеризуется отрицательной динамикой коэффициентов ликвидности, которые на конец 2023 г. не соответствуют рекомендованным показателям. Т.е. ПАО «Газпром» может испытывать сложности с погашением текущих обязательств.



Эффективность компании в динамике снижается, что подтверждается снижением основных показателей рентабельности.

В третьей главе основной части бакалаврской работы разработаны стратегические направления повышения эффективности и совершенствования управления финансовой деятельностью предприятия.

Недостатки управления оборотным капиталом заключаются в нехватке собственных оборотных средств и снижении оборачиваемости отдельных элементов оборотных активов, поэтому рекомендуется:

1. Погасить наиболее срочные обязательства, счета поставщиков;
2. Провести переговоры с кредиторами и переоформить часть краткосрочных кредитов в долгосрочные;
3. Уменьшить иммобилизацию средств во внеоборотные активы, закрыв малоэффективные долгосрочные финансовые вложения, реализовав неоперационные основные средства;
4. Нарращивать собственный капитал за счет увеличения нераспределенной прибыли;
5. Повысить эффективность политики управления запасами и дебиторской задолженностью, внедряя современные техники и инструменты управления.

Для повышения операционной и финансовой эффективности рекомендуется:

1. Увеличивать продажи за счет разработки новых рынков сбыта;
2. Контролировать рост себестоимости, проводя регулярный мониторинг темпов роста затрат;
3. Пересмотреть схемы начисления управленческих и коммерческих расходов;
4. Снизить операционный риск за счет сокращения постоянных затрат в пользу переменных затрат.

Финансовая стратегия предполагает адаптацию под постоянно меняющиеся условия среды, в нынешних обстоятельствах серьезными рисками

в деятельности «Газпрома» являются ограничения в связи с геополитической обстановкой, международное влияние и санкции.

В условиях падения спроса на экспортных рынках, компания должна переориентироваться на другие направления деятельности, в которых может получить потерянные объемы спроса.

В связи с чем финансовая стратегия ПАО «Газпром» должна быть направлена на следующее:

#### 1. Внутренний рынок и переработка:

Компания должна придерживаться цели по достижению 100% технической возможного уровня сетевой газификации к 2030 году. За счет газификации и догазификации прирост спроса на внутреннем рынке по оценкам экспертов к 2030 году должен составить около 20 млрд куб. м.

Другой важный растущий сегмент российского рынка – газомоторное топливо, которое перспективно как для автомобильного, так и для железнодорожного, морского и речного транспорта. Долгосрочный потенциал прироста потребления газа ПАО «Газпром» в этом сегменте оценивается в 10 млрд куб. м.

Многокомпонентный состав ресурсной базы «Газпрома» открывает возможности для диверсификации бизнеса за счет производства продукции с высокой добавленной стоимостью. Усиление сегмента по переработке газа, позволит максимально эффективно использовать углеводородное сырье.

Например, реализация проектов по созданию новых производств внутри страны таких как Амурский ГПЗ (газоперерабатывающий завод) и комплекс по переработке этансодержащего газа в районе поселка Усть-Луга позволит увеличить объемы переработки газа ПАО «Газпром» в три раза. При этом суммарные мощности по переработке сырья превысят 150 млрд куб. м.

Номенклатура продукции Амурского ГПЗ и комплекса в Усть-Луге будет включать этан, сжиженные углеводородные газы, СПГ, гелий и ряд других продуктов. Диверсификация видов реализуемой продукции позволит

обеспечить дополнительный устойчивый денежный поток для дальнейшего роста эффективности газового бизнеса.

## 2. Диверсификация экспортных поставок газа.

Необходимо уделять особое внимание развитию перспективного направления – азиатского.

В 2025 году «Газпром» должен выйти на максимальный проектный уровень экспортных поставок по газопроводу «Сила Сибири», после чего ПАО «Газпром» может стать самым крупным поставщиком газа в КНР. В 2022 году компания подписала новый контракт на поставку трубопроводного газа в Китай по «дальневосточному» маршруту. Объем поставок по нему составит 10 млрд куб. м в год.

Однако действующие и только разрабатываемые газопроводы Китайского направления не смогут заменить доходы, получаемые с «Северных Потоков».

3. Еще одним направлением в сложившихся условиях является развития деятельности компании выступает рынок СПГ.

В 2009 году был введен в эксплуатацию первый СПГ-проект в России – «Сахалин-2» номинальной мощностью 9,6 млн тонн в год. В 2022 году в Ленинградской области заработал комплекс по производству СПГ рядом с КС «Портовая» мощностью 1,5 млн тонн в год.

4. Особое внимание в компании должно быть уделено работе, осуществляемой вместе с ведущими отечественными промышленными предприятиями, по внедрению новейших газотурбинных приводов для газоперекачивающих агрегатов АЛ-41СТ и ПД-14, которые характеризуются увеличенной топливной экономичностью, высоким коэффициентом полезного действия (КПД) и улучшенными экологическими характеристиками.

Также необходимо уделить особое внимание использованию уникальных труб диаметром 1420 мм из стали марки К65 (Х80) с внутренним гладкостным покрытием, рассчитанных на рекордное для сухопутных газопроводов давление 11,8 МПа (120 атм), производство которых недавно освоено российскими трубными заводами. Это позволяет снизить металлоемкость, повысить

эффективность, сократить расходы топливного газа и снизить выбросы при транспортировке газа.

Также в «Газпроме» должна быть усилена работа по развитию собственных информационных технологий и внедрению цифровых технологий, что позволит достичь высокого уровня автоматизации.

Таким образом, текущие перспективы компании «Газпром» связаны с развитием внутреннего рынка, ростом переработки и СПГ мощностей, а также диверсификацией экспортных поставок газа на восток и юг.

Заключение. Сформулированы основные выводы и результаты бакалаврской работы:

1. Изучены теоретические аспекты финансовой стратегии предприятия, основные этапы и методы ее формирования, а также сформулировано ее значение и рассмотрены функции как фактора устойчивого развития предприятия;

2. Исследована организационно-экономическая характеристика ПАО «Газпром» и проанализирована динамика основных экономических показателей;

3. Разработаны основные направления повышения эффективности стратегии управления финансовыми ресурсами, выделены приоритетные стратегические направления деятельности с учетом рисков.