

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 (магистерскую работу)

по направлению 38.04.01 Экономика

профиль «Финансовое планирование»

студентки 3 курса экономического факультета

Мамбур Анастасии Алексеевны

**Тема работы: «Матричные модели финансовой стратегии: методы
оценки и прикладные подходы»**

Научный руководитель:

д.э.н., профессор кафедры дифференциальных уравнений и
математической экономики _____ В. А. Балаш

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент _____ О. С. Балаш

Саратов 2026г.

Актуальность темы. Развитие предприятия зависит не только от механизмов внешнего воздействия, но и от планирования деятельности самой компанией. К банкротству предприятие приводит неэффективная работа в области планирования, отсутствие финансовой стратегии, и, как следствие, неравномерное управление финансовыми ресурсами.

Данная тема является актуальной, ведь разработка финансовой стратегии является одним из основным направлений роста показателей экономической деятельности предприятия. Эффективная разработка финансовой стратегии обеспечит улучшение структуры средств предприятия и их источников. Также повышаются показатели финансовой устойчивости и рентабельности. Актуальность темы исследования также обусловлена необходимостью поиска научно обоснованных инструментов управления портфелем услуг в крупных вертикально-интегрированных холдингах. Для таких организаций, как ООО «Норникель Спутник», функционирующих в формате Общего центра обслуживания (ОЦО), традиционные методы оценки эффективности дополняются необходимостью анализа ценности, создаваемой для материнской компании, и поиска путей инновационного развития в ИТ-сфере.

В настоящее время правильное управление финансами является самой главной и сложной задачей для руководителей всех предприятий. Благодаря четкой системе финансового управления в организации осуществляется выстраивание, правильное распределение и пользование ресурсами.

Под финансовым состоянием предприятия следует понимать реальную и потенциальную финансовую состоятельность предприятия, а также возможность обеспечения определенного уровня финансирования текущей деятельности.

Для успешного функционирования на современном рынке, первостепенной стратегической задачей является обеспечение эффективного

внедрения финансовой стратегии. Именно через неё компания решает все вопросы, связанные с распределением своих ресурсов.

В современных условиях неопределенности и высокой динамики рыночной среды выживание и развитие организации зависят не столько от текущих операционных показателей, сколько от качества стратегического планирования. Стратегический анализ выступает центральным этапом менеджмента, позволяющим сопоставить внутренние возможности компании с внешними вызовами и возможностями.

В настоящее время все больше предприятий понимают важность управления финансовой деятельностью. И самым эффективным средством управления финансовой деятельностью предприятия, основанной на реализации целей её развития в постоянно меняющихся условиях, выступает – финансовая стратегия.

Степень разработанности. Вопросы стратегического управления и финансового планирования занимают центральное место в трудах как зарубежных, так и отечественных ученых. Теоретический фундамент и методологические основы стратегического анализа были заложены в работах таких классиков менеджмента, как И. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, Г. Минцберг, А. Томпсон и А. Стрикленд. Их исследования сформировали понимание стратегии как ключевого фактора конкурентоспособности предприятия.

Разработка и развитие матричных инструментов анализа портфеля деловой активности связана с деятельностью ведущих консалтинговых групп и ученых. Существенный вклад в создание моделей, используемых в данной работе, внесли:

- Б. Хендерсон (разработчик матрицы BCG);
- Специалисты компании McKinsey & Co (матрица GE-McKinsey);
- Эксперты консалтинговой группы Arthur D. Little (модель ADL/LC);

- Ж. Франшон и И. Романе, создавшие матрицу финансовых стратегий, позволяющую интегрировать стратегические решения с финансовыми показателями предприятия.

Проблемы адаптации западных методик стратегического анализа к российским реалиям и специфике крупных промышленных холдингов освещены в трудах отечественных исследователей: О.С. Виханского, И.Б. Гуркова, В.С. Катькало, Г.Б. Клейнера и Р.А. Фатхутдинова.

Особое внимание в современной литературе уделяется вопросам функционирования Общих центров обслуживания (ОЦО). Исследования в этой области (в частности, работы Е.Ю. Ивановой, О.В. Каспиной, Н.В. Кийко) рассматривают ОЦО как инструмент повышения эффективности бизнеса, однако вопросы комплексного стратегического позиционирования таких структур в условиях цифровой трансформации и импортозамещения остаются недостаточно изученными.

Целью данного исследования является проведение комплексного диагностического исследования стратегической позиции Саратовского филиала ООО «Норникель Спутник» на основе системы классических и современных матричных моделей финансовых стратегий.

Данная цель может быть достигнута только при решении ряда **задач**:

1. Изучить теоретические и методологические основы стратегического анализа и финансового планирования на предприятии, раскрыв содержание и взаимосвязь ключевых аналитических инструментов.

2. Рассмотреть специфику функционирования Общих центров обслуживания (ОЦО) в структуре крупных промышленных холдингов и определить роль стратегического планирования в обеспечении их эффективности.

3. Дать организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «Норникель Спутник» (г. Саратов), проанализировав основные

финансовые показатели и текущую систему планирования ресурсов в организации.

4. Провести комплексное стратегическое позиционирование компании на основе построения системы классических и современных матриц (BCG, GE-McKinsey, ADL/LC, матрица И. Ансоффа и финансовая матрица Франсона).

5. Выявить ключевые проблемы и точки роста предприятия, основываясь на результатах матричного анализа, и определить приоритетные направления его технологического и организационного развития.

6. Разработать практические рекомендации по совершенствованию деятельности ООО «Норникель Спутник», включая мероприятия по автоматизации бизнес-процессов (RPA), импортозамещению программного обеспечения и развитию человеческого капитала.

7. Произвести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий, обосновав финансовую целесообразность реализации выбранной стратегии развития.

Предметом исследования является совокупность стратегических характеристик и конкурентных преимуществ компании, определяющих её долгосрочную устойчивость и потенциал цифровой трансформации.

Объектом исследования выступает финансовая деятельность ООО «Норникель Спутник» (г. Саратов) — многофункциональный сервисный центр, обеспечивающий информационную, учетную и экспертную поддержку ГМК «Норникель».

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в разработке комплексного методического подхода к стратегическому анализу и финансовому планированию деятельности Общего центра обслуживания (ОЦО), функционирующего в структуре крупного промышленного холдинга.

К наиболее значимым результатам, обладающим элементами новизны, относятся:

1. Адаптация классических инструментов портфельного анализа (матрицы BCG, GE-McKinsey, ADL) применительно к специфике сервисной организации, действующей на «внутреннем» корпоративном рынке. В отличие от традиционных подходов, в работе предложены специфические критерии оценки «привлекательности рынка» и «силы бизнеса», учитывающие факторы цифровой трансформации и внутригрупповой синергии.

2. Синтез стратегического и финансового подходов на основе совместного использования рыночных матриц и матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа. Это позволило выявить прямую взаимосвязь между рыночным позиционированием ИТ-услуг и финансовой устойчивостью сервисного центра, что ранее редко рассматривалось для структур типа ОЦО.

3. Обоснование стратегического вектора «Развития продукта» для сервисного подразделения в условиях импортозамещения. В работе доказано, что в текущих макроэкономических условиях основной потенциал роста ОЦО лежит в плоскости создания собственных интеллектуальных ИТ-продуктов, а не только в экстенсивном расширении объемов транзакционной деятельности.

4. Разработка методики оценки экономической эффективности инновационных мероприятий (внедрение RPA-ботов и импортозамещение ПО) через призму концепции «избежания затрат» (Cost Avoidance) и «эффекта масштаба», что позволяет более точно верифицировать финансовые результаты деятельности некоммерческих подразделений холдинга.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в синтезе теоретических моделей портфельного анализа и их адаптации под

специфику сервисной ИТ-компании. Результаты анализа позволяют не только констатировать текущее положение организации, но и разработать дорожную карту перехода от поддерживающей функции к модели технологического лидерства внутри промышленного холдинга.

На основе синтеза теории и практики для ООО «Норникель Спутник» (Саратов) предложен комплекс мер, направленных на усиление рыночных позиций:

1. Трансформация операционной модели. Переход от выполнения рутинных транзакций к интеллектуальному партнерству и внутреннему консалтингу.

2. Цифровое лидерство. Использование финансового профицита для импортозамещения зарубежного ПО и создания собственных уникальных ИТ-продуктов для металлургической отрасли.

3. Управление кадровым потенциалом. Учитывая высокую конкуренцию в ИТ-секторе г. Саратова, компании рекомендовано развивать HR-бренд как технологического лидера, предлагающего работу над проектами национального масштаба.

Рассмотренные в данной работе инструменты — матрицы финансовых стратегий – представляют собой фундаментальный аналитический аппарат, позволяющий перевести сложные рыночные процессы на язык управленческих решений. Несмотря на то, что каждый из этих инструментов зародился в разное время и преследует специфические цели, в совокупности они формируют объемную картину бизнеса. Современный стратегический менеджмент требует не просто формального заполнения матриц, а их использования как базы для постоянного диалога между финансовым, маркетинговым и операционным департаментами.

Стратегический анализ показал, что ООО «Норникель Спутник» находится в фазе «агрессивной зрелости». Имея прочный финансовый фундамент и доминирующую позицию, компания должна избежать ловушки

стагнации, направив ресурсы на инновационную деятельность. Сочетание теоретически обоснованных подходов и глубокого понимания специфики бизнеса позволяет компании не просто поддерживать деятельность ГМК «Норникель», но и стать центром формирования новых технологических стандартов в индустрии.

Методологическую основу выпускной квалификационной работы составляет системный подход к изучению экономических явлений, позволяющий рассматривать ООО «Норникель Спутник» как сложную открытую систему, функционирующую в тесной интеграции с материнской компанией и внешней социально-экономической средой региона.

Для решения поставленных задач в работе использован комплекс общенаучных и специальных методов исследования:

1. Общенаучные методы:

Анализ и синтез для детального изучения отдельных бизнес-процессов ОЦО и их последующего объединения в целостную стратегическую картину.

Индукция и дедукция для перехода от частных финансовых показателей деятельности саратовского филиала к общим выводам о стратегической эффективности всей сервисной модели.

Классификация и группировка при структурировании портфеля услуг организации в рамках матричного анализа.

2. Специальные методы стратегического менеджмента:

Метод матричного моделирования является основным инструментом работы; включает построение и интерпретацию матриц BCG, GE-McKinsey, ADL/LC, И. Ансоффа и финансовой матрицы Франсона и Романа.

SWOT-анализ (в контексте матриц) применялся для выявления сильных и слабых сторон предприятия в сопоставлении с рыночными возможностями.

Таблица 1 – SWOT-анализ компании ООО «Норникель спутник».

<p>S - Strengths (Сильные стороны бизнеса)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержка «Норникеля»: Прямая поддержка одной из крупнейших горнометаллургических компаний мира, обеспечивающая ресурсы и масштабы. 2. Интеграция с данными: Доступ к огромным массивам промышленных данных для анализа и машинного обучения. 3. Фокус на R&D: Целенаправленное развитие инноваций, цифровизации и новых технологий (ИИ, предиктивная аналитика). 4. Корпоративная платформа: Инструмент для быстрой реализации пилотных проектов и внедрения решений внутри компании. 	<p>W - Weaknesses (Слабые стороны бизнеса)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зависимость: Сильная зависимость от приоритетов и стратегии материнской компании. 2. Масштабирование: Сложности в быстрой адаптации и масштабировании новых решений в огромной корпорации. 3. Человеческий капитал: Необходимость постоянного привлечения и удержания высококлассных специалистов в области data science и AI.
<p>O - Opportunities (Возможности)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Цифровизация «Норникеля»: Повышение операционной эффективности, снижение затрат через цифровые двойники и предиктивное обслуживание оборудования. 2. ESG и устойчивое развитие: Разработка решений для снижения воздействия на окружающую среду и повышения прозрачности отчетности. 3. Импортозамещение: Создание и внедрение отечественных IT-решений, замещающих зарубежное ПО. 4. Новые бизнес-модели: Создание продуктов и сервисов на основе данных для других промышленных секторов. 	<p>T - Threats (Риски)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Санкционный режим: Ограничения на технологии и ПО могут замедлить развитие и доступ к мировым R&D достижениям. 2. Рыночные риски: Волатильность цен на металлы влияет на бюджеты инноваций в «Норникеле». 3. Кибербезопасность: Увеличение цифровизации повышает риски кибератак. 4. Конкуренция: Конкуренция с другими крупными корпоративными инновационными центрами и IT-компаниями.

3. Экономико-статистические и финансовые методы:

Горизонтальный и вертикальный анализ для оценки динамики и структуры основных финансовых показателей ООО «Норникель Спутник».

Метод коэффициентов применялся для расчета рентабельности, ликвидности и финансовой устойчивости организации.

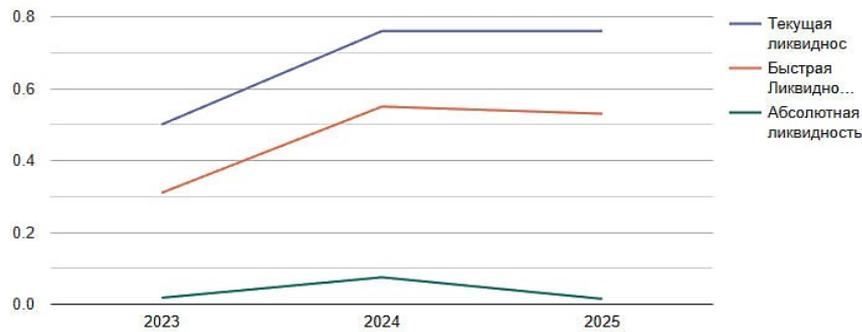


Рисунок 1 – Динамика изменения показателей коэффициентов ликвидности за 3 года

Методы инвестиционного анализа использовались при расчете экономической эффективности предложенных мероприятий (расчет показателей ROI, срока окупаемости, чистого денежного потока).

Нормативно-правовую базу выпускной квалификационной работы составили законодательные и нормативные акты РФ, внутренние регламенты и финансовая отчетность ООО «Норникель Спутник», официальные стратегии развития ПАО «ГМК «Норникель», отраслевые обзоры рынка ОЦО и ИТ-услуг, а также публикации в ведущих экономических изданиях и данные специализированных интернет-порталов.

Практическую базу составляют данные бухгалтерского учета по ООО Норникель «Спутник» за период 2023, 2024 и 2025 годы.

Структура выпускной квалификационной работы. В первой главе даны теоретические основы разработки финансовой стратегии – её виды, содержание и элементы. Также в первой главе подробно рассмотрены и проанализированы матрицы финансовых стратегий, их составляющие и основы их применения. Рассмотренные в данной главе инструменты — матрицы финансовых стратегий – представляют собой фундаментальный аналитический аппарат, позволяющий перевести сложные рыночные процессы на язык управленческих решений. Несмотря на то, что каждый из

этих инструментов зародился в разное время и преследует специфические цели, в совокупности они формируют объемную картину бизнеса. Современный стратегический менеджмент требует не просто формального заполнения матриц, а их использования как базы для постоянного диалога между финансовым, маркетинговым и операционным департаментами.

Вторая глава посвящена анализу финансового состояния и бухгалтерского баланса компании ООО «Норникель Спутник», составлен SWOT- анализ и подведены основные итоги анализа. Для обоснования параметров финансового плана ООО «Норникель Спутник» необходимо определить стратегические приоритеты развития его бизнес-единиц. Финансовые показатели являются следствием рыночной позиции и выбранного вектора развития продукта. В связи с этим, ниже представлен комплексный анализ предприятия с использованием инструментов стратегического позиционирования.

Из представленных данных из бухгалтерской отчетности можно сделать следующие выводы:

1. Сокращение активов. Компания несколько сократила объем своих активов.

2. Изменения в структуре активов. Снижение оборотных активов может быть связано с оптимизацией запасов или сбором дебиторской задолженности.

3. Увеличение собственного капитала. Рост нераспределенной прибыли положительно сказывается на финансовой устойчивости компании.

4. Снижение обязательств. Снижение как долгосрочных, так и краткосрочных обязательств может свидетельствовать об улучшении финансовой стабильности и/или успешной стратегии по управлению долгом.

Компания испытывает проблемы с ликвидностью. Коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности значительно ниже нормальных значений. Это говорит о том, что компании может быть сложно

расплачиваться по своим краткосрочным обязательствам. А также компания в значительной степени финансируется за счет заемных средств, что увеличивает финансовый риск.

Компания демонстрирует признаки улучшения финансового состояния, но все еще сталкивается с серьезными проблемами, связанными с ликвидностью и финансовой зависимостью. Для обеспечения устойчивого развития необходимо предпринять меры по улучшению этих показателей.

Мы наблюдаем значительное улучшение денежного потока от текущих операций. В 2024 году был отток, а в 2025 - приток денежных средств.

Целью данного анализа является идентификация наиболее перспективных точек роста, которые должны получить приоритетное финансирование в рамках разрабатываемого финансового плана предприятия.

В третьей главе раскрываются проблемы и основные направления совершенствования финансового планирования компании. ООО «Норникель Спутник» рассмотрен по каждой из выделенных матриц для более детального рассмотрения и для того, чтобы дать рекомендации по улучшению политики предприятия. Теория матричного анализа подтверждает свою актуальность для современных сервисных и ИТ-компаний (таких как ОЦО), позволяя структурировать хаотичные рыночные данные в четкую систему координат для принятия управленческих решений.

Финансовая стратегия является основой решения задач, от которых будет зависеть финансовая устойчивость предприятия в современных меняющихся условиях. Это отличный инструмент, который дает возможность развиваться в правильно заданном направлении и достигать более высоких результатов.

Подводя итоги исследования, можно сказать, что исходная гипотеза верифицирована: матрица финансовых стратегий – доступный инструмент экспресс-оценки финансового состояния компаний. Более того, матрица

может быть использована при анализе компаний в составе выборки по различным критериям. Проведенные расчеты в рамках исследования подтвердили способность матрицы устанавливать тенденции в рамках отраслей на основании анализа компаний выборки.