

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

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 411
направления 38.03.01 Экономика
профиль «Финансы и кредит»
экономического факультета
Ерохина Артема Сергеевича

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

С.С. Голубева

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

О. С. Балаш

Саратов 2026

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования определяется необходимостью перехода от фрагментарного финансового управления к стратегически выстроенной системе планирования, обеспечивающей стабильное функционирование предприятия в условиях экономической неопределенности и повышенной турбулентности внешней среды.

Российские предприятия функционируют в условиях высокой финансовой волатильности, ограниченного доступа к внешним источникам капитала и усиления макроэкономических рисков. Колебания ключевой ставки, рост стоимости заемных ресурсов, ужесточение требований к раскрытию финансовой отчетности и внедрение новых регуляторных норм усложняют процесс управления финансовыми потоками и требуют от организаций более высокого уровня адаптивности. В подобных обстоятельствах возрастает значение стратегического планирования, обеспечивающего устойчивость бизнеса и рациональное распределение финансовых ресурсов.

Современная практика показывает, что значительная часть предприятий ограничивается решением текущих финансовых задач, не формируя долгосрочных ориентиров развития. Между тем именно стратегический подход к управлению финансами позволяет увязать интересы собственников, кредиторов и государства, оптимизировать структуру капитала, повысить финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность. Отсутствие системного анализа, несогласованность инвестиционных и бюджетных решений, недостаточная оценка финансовых рисков приводят к потере управляемости и снижению потенциала роста.

Степень научной разработанности темы свидетельствует о ее высокой востребованности и многогранности. Вопросы сущности, содержания и механизмов формирования финансовой стратегии нашли отражение в трудах отечественных исследователей, среди которых следует отметить Н.М. Розанову, Ю.А. Рахматуллину, С.Ю. Хасянову,

А.А. Казимагомедова, В.В. Баранова, Л.А. Афанасьеву, Е.Н. Никулину, О.В. Назарову, Н.А. Гезальян и других авторов. Однако несмотря на значительные теоретические разработки, в современной экономической науке сохраняется недостаточная проработка прикладных аспектов формирования и реализации финансовых стратегий на уровне отдельных предприятий.

Цель исследования – разработать финансовую стратегию организации.

Для достижения поставленной цели необходимо реализовать следующие **задачи**:

1. Изучить понятие, элементы и виды финансовой стратегии организации.
2. Раскрыть принципы и этапы разработки финансовой стратегии организации.
3. Рассмотреть методологию оценки эффективности финансовой стратегии организации.
4. Дать общую характеристику организации АО «НПП Алмаз».
5. Провести анализ финансового состояния организации как основы формирования и реализации финансовой стратегии.
6. Оценить эффективность реализации финансовой стратегии организации.
7. Сформировать цели, направления и инструменты финансовой стратегии организации.
8. Выполнить оценку предполагаемых результатов реализации финансовой стратегии организации.

Объект исследования – организация АО «НПП Алмаз».

Предмет исследования – финансовая стратегия организации АО «НПП Алмаз».

Теоретико-информационную базу исследования сформирована на основе трудов отечественных и зарубежных экономистов, исследующих

проблемы стратегического управления и финансового планирования, нормативных актов Российской Федерации, регулирующих финансовую деятельность организаций, бухгалтерской и финансовой отчетности АО «НПП Алмаз», материалов профильных профессиональных изданий.

Методологическая база исследования основывается на совокупности общенаучных и специальных методов, включающих системный, функциональный, сравнительный и экономико-статистический анализ, методы горизонтального и вертикального анализа, элементы стратегического и финансового моделирования.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех разделов, восьми параграфов, заключения, списка используемых источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В разделе 1 **«Теоретико-методологические основы разработки финансовой стратегии организации»** проведено исследование теоретических аспектов формирования и реализации финансовой стратегии предприятия.

В подразделе 1.1 **«Финансовая стратегия организации: понятие, элементы и виды»** рассмотрена эволюция научных взглядов на содержание финансовой стратегии в трудах зарубежных и отечественных ученых, в частности Ф. Модильяни, М. Миллера, И. Ансоффа, В.В. Баранова, Т.И. Григорьевой, О.В. Ефимовой и других авторов. На основе анализа существующих подходов уточнено понятие финансовой стратегии как системы долгосрочных решений по формированию, распределению и использованию финансовых ресурсов для достижения стратегических целей организации.

Выделены основные компоненты финансовой стратегии, включающие стратегию финансирования, накопления и потребления финансовых ресурсов, стратегию управления задолженностью. Исследована классификация финансовых стратегий по целевой направленности, характеру

финансовой политики, уровню риска, стадии жизненного цикла организации и другим признакам.

В подразделе **1.2 «Принципы и этапы разработки финансовой стратегии организации»** изучены методологические подходы к формированию финансовой стратегии. На основе работ А.В. Савцова, О.В. Неделько, К.Е. Щесняка и других исследователей определены ключевые принципы разработки финансовой стратегии, среди которых учет факторов внешней и внутренней среды, стратегического финансового потенциала, гибкости, альтернативности финансового выбора, результативности и стадии жизненного цикла организации.

Рассмотрена последовательность этапов формирования финансовой стратегии, включающая анализ внешней и внутренней среды, оценку стратегической финансовой позиции, постановку финансовых целей, выбор стратегических альтернатив, разработку финансовых политик, реализацию стратегии и оценку ее результативности. Установлена важная роль финансового контроллинга как инструмента мониторинга и корректировки стратегических финансовых решений.

В подразделе **1.3 «Методология оценки эффективности финансовой стратегии организации»** исследованы существующие подходы к оценке эффективности финансовой стратегии. Рассмотрены критерии оценки, предложенные И.Д. Аникиной, включая согласованность стратегии с корпоративными целями, внутренним потенциалом организации, внешней средой, уровнем риска и экономической результативностью.

Изучены основные методы оценки эффективности финансовой стратегии, среди которых матрица финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романа, SWOT- и SNW-анализ, комплексный анализ финансового состояния предприятия на основе показателей ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости и рентабельности. Также рассмотрен подход к оценке эффективности через стоимость бизнеса и применение «золотого правила экономики», позволяющего определить

степень соответствия финансовой стратегии целям устойчивого развития организации.

В разделе 2 «Анализ финансовой стратегии организации (на примере АО «НПП Алмаз»)» представлены результаты оценки финансового состояния предприятия и эффективности реализуемой финансовой стратегии.

В подразделе 2.1 «Общая характеристика организации» рассмотрены основные направления деятельности АО «НПП Алмаз», специализирующегося на разработке и производстве газоаналитического оборудования и приборов промышленной безопасности.

Организационная структура предприятия построена по линейно-функциональному принципу и включает производственные, инженерно-технические, коммерческие, финансовые и административные подразделения. Наличие собственного конструкторского бюро, испытательной базы и производственных мощностей обеспечивает полный цикл создания продукции от разработки до серийного выпуска.

Проведенный SWOT-анализ показал наличие значительных конкурентных преимуществ предприятия. К сильным сторонам относятся высокий уровень технологической специализации, собственная производственная база, устойчивые позиции на рынке газоаналитического оборудования, наличие квалифицированного персонала и опыт выполнения крупных заказов. Среди слабых сторон выделены высокая зависимость от поставщиков комплектующих, значительная доля дебиторской задолженности в структуре оборотных активов и потребность в дополнительном финансировании модернизации производственной базы.

Анализ внешней среды позволил выявить возможности, связанные с реализацией программ импортозамещения, ростом спроса на промышленное оборудование отечественного производства и расширением государственных мер поддержки предприятий высокотехнологичного сектора. Основными угрозами выступают усиление конкурентного давления, рост стоимости

сырья и комплектующих, сохраняющиеся ограничения на поставки отдельных видов оборудования и материалов.

В подразделе 2.2 «Анализ финансового состояния организации как основы формирования и реализации финансовой стратегии» проведена комплексная оценка имущественного положения, ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности АО «НПП Алмаз».

Финансовое состояние АО «НПП Алмаз» характеризуется положительной динамикой основных экономических показателей. За анализируемый период выручка предприятия увеличилась с 76,8 млрд руб. в 2023 г. до 129,1 млрд руб. в 2025 г., что соответствует росту на 68,0 %. Одновременно чистая прибыль возросла с 2,3 млрд руб. до 10,9 млрд руб., увеличившись более чем в 4,5 раза (рис. 1).

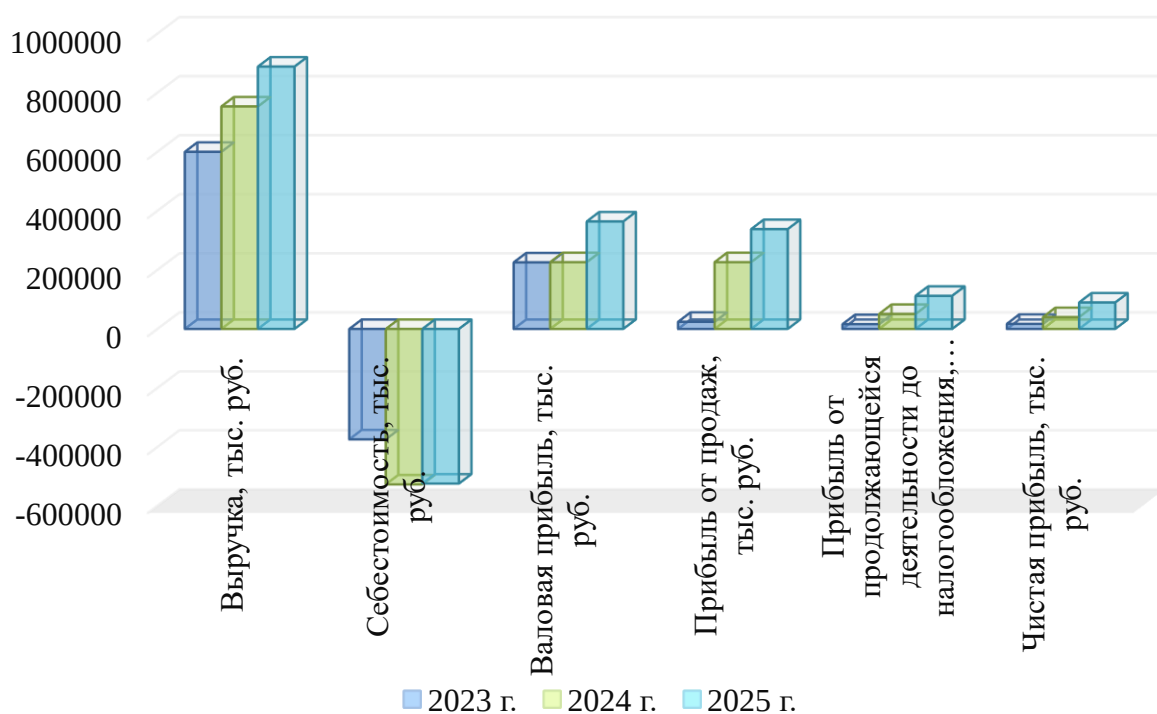


Рисунок 1 – Динамика основных экономических показателей деятельности АО «НПП Алмаз», 2023-2025 гг.

Стоимость активов предприятия за рассматриваемый период выросла с 77,3 млрд руб. до 105,4 млрд руб., или на 36,5 %. При этом внеоборотные активы увеличились на 25,0 %, а оборотные активы – на 110,0 %, что свидетельствует об усилении текущей хозяйственной активности предприятия.

Положительной тенденцией является рост собственного капитала с 47,4 млрд руб. до 58,9 млрд руб., однако одновременно наблюдается увеличение долгосрочных обязательств с 15,8 млрд руб. до 22,8 млрд руб. и краткосрочных обязательств с 14,1 млрд руб. до 23,8 млрд руб., что указывает на сохранение зависимости от заемных источников финансирования (рис. 2).

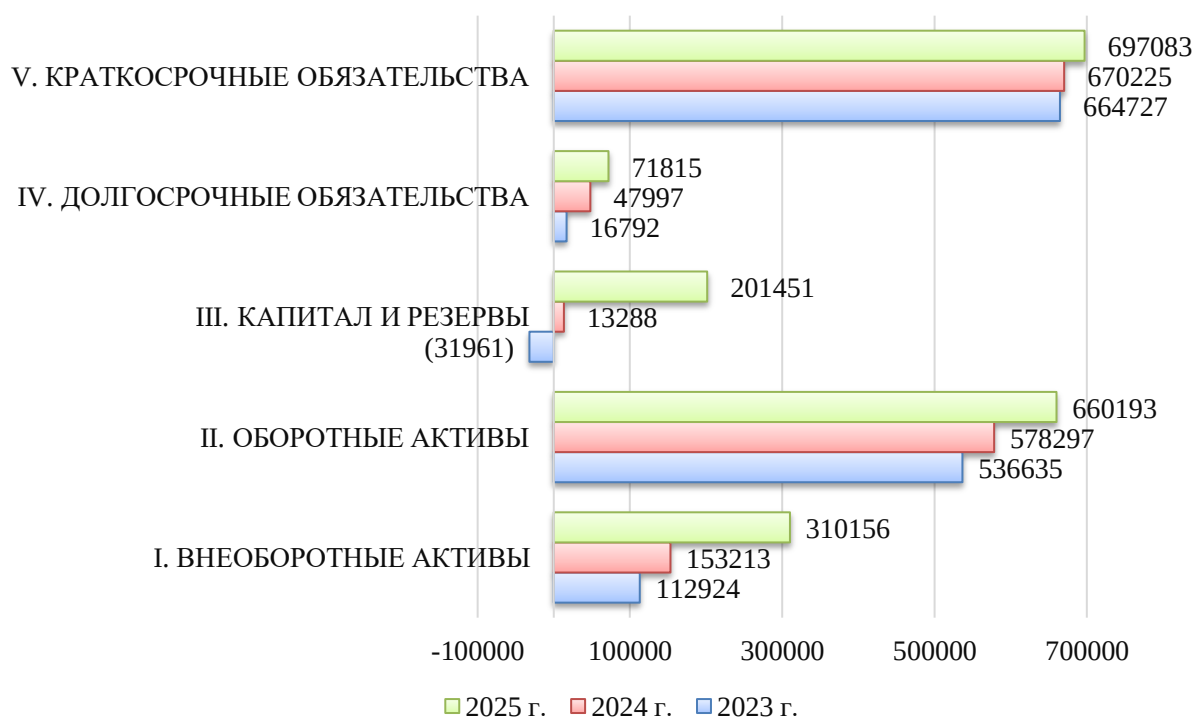


Рисунок 2 – Структура активов и пассивов АО «НПП Алмаз»
за 2023-2025 гг., тыс. руб.

Рост финансовых результатов сопровождался существенным повышением показателей рентабельности. Так, рентабельность продаж увеличилась с 4,97 % до 11,19 %, чистая рентабельность – с 3,02 % до 8,44 %, что свидетельствует об усилении текущей хозяйственной активности предприятия.

а рентабельность активов – с 3,00 % до 10,34 %. Данная динамика свидетельствует о повышении эффективности использования имущества и финансовых ресурсов предприятия.

Несмотря на улучшение финансовых результатов, коэффициент автономии снизился с 0,61 до 0,56, что отражает увеличение доли обязательств в структуре капитала. Следовательно, финансовое состояние предприятия можно оценить как устойчивое, однако сохраняется необходимость укрепления финансовой независимости и оптимизации структуры источников финансирования.

В подразделе 2.3 «Оценка эффективности реализации финансовой стратегии организации» выполнена оценка финансовой стратегии АО «НПП Алмаз» на основе матрицы финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романа.

Результаты исследования показали устойчивое улучшение основных финансовых показателей (табл. 1). Валовая прибыль увеличилась с 5,2 млрд руб. в 2023 г. до 16,9 млрд руб. в 2025 г., что соответствует росту на 223,0 %. Прибыль от продаж возросла с 3,8 млрд руб. до 14,4 млрд руб., увеличившись на 278,3 %, а чистая прибыль – на 369,6 %.

Таблица 1 – Расчет результата хозяйственной деятельности АО «НПП Алмаз», тыс. руб.

Показатель	2023 г. (факт)	2024 г. (факт)	2025 г. (факт)	2026 г. (план)	2027 г. (план)	2028 г. (план)
РХД	18 000	161 535	147 103	180 000	220 000	260 000
ЕВИТ	26 615	230 504	345 188	400 000	470 000	540 000
Текущая фин. потребность (начало)	-150 000	-128 092	-91 928	-36 890	-10 000	10 000
Текущая фин. потребность (конец)	-128 092	-91 928	-36 890	-10 000	10 000	30 000
Изменение ТФП	21 908	36 164	55 038	26 890	20 000	20 000
Производственные инвестиции	16 523	32 805	143 047	193 110	230 000	260 000
Продажа имущества	0	0	0	0	0	0

Коэффициент валовой маржи повысился с 0,07 до 0,13, коэффициент операционной маржи – с 0,05 до 0,11, коэффициент чистой маржи – с 0,03 до 0,08. Кроме того, показатель выручки на 1 рубль активов увеличился с 0,99 руб. до 1,22 руб., что свидетельствует о росте эффективности использования имущественного комплекса предприятия (табл. 2).

Таблица 2 – Расчет результата финансовой деятельности АО «НПП Алмаз», тыс. руб.

Показатель	2023 г. (факт)	2024 г. (факт)	2025 г. (факт)	2026 г. (план)	2027 г. (план)	2028 г. (план)
РФД	-29 178	-38 274	-29 437	-20 000	-15 000	-10 000
ЗК на начало периода	681 519	681 519	718 222	768 897	820 000	870 000
ЗК на конец периода	681 519	718 222	768 897	820 000	870 000	920 000
Изменение ЗК	0	36 703	50 675	51 103	50 000	50 000
Проценты (стоимость финансирования)	2 410	4 373	7 069	9 000	11 000	13 000
Налоги (налог на прибыль)	6 589	10 688	22 499	28 000	32 000	37 000
Выплаченные дивиденды	0	0	0	0	0	0
Эмиссия акций	0	0	0	0	0	0
Долгосрочные фин. вложения	0	0	0	0	0	0

Расчеты по матрице финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романе показали переход предприятия от менее устойчивого финансового положения к состоянию финансового равновесия. Рост результата хозяйственной деятельности обеспечил формирование достаточного объема внутренних финансовых ресурсов для финансирования текущей деятельности и реализации инвестиционных проектов без критического увеличения долговой нагрузки (табл. 3, рис. 3).

Таблица 3 – Определение номеров квадрантов Ж. Франсона и И. Романе для АО «НПП Алмаз»

Показатель	№ строки	2023 г. факт	2024 г. факт	2025 г. факт	2026 г. план	2027 г. план	2028 г. план
РХД	1	18 000	161 535	147 103	180 000	220 000	260 000
РФД	2	-29 178	-38 274	-29 437	-20 000	-15 000	-10 000
РФХД	3	-11 178	123 261	117 666	160 000	205 000	250 000

Логическое значение РХД	4	$РХД > 0$	$РХД > 0$	$РХД > 0$	$РХД > 0$	$РХД > 0$	$РХД > 0$
Логическое значение РФД	5	$РФД < 0$	$РФД < 0$	$РФД < 0$	$РФД < 0$	$РФД < 0$	$РФД < 0$
Номер квадранта	6	9	1	1	1	1	1

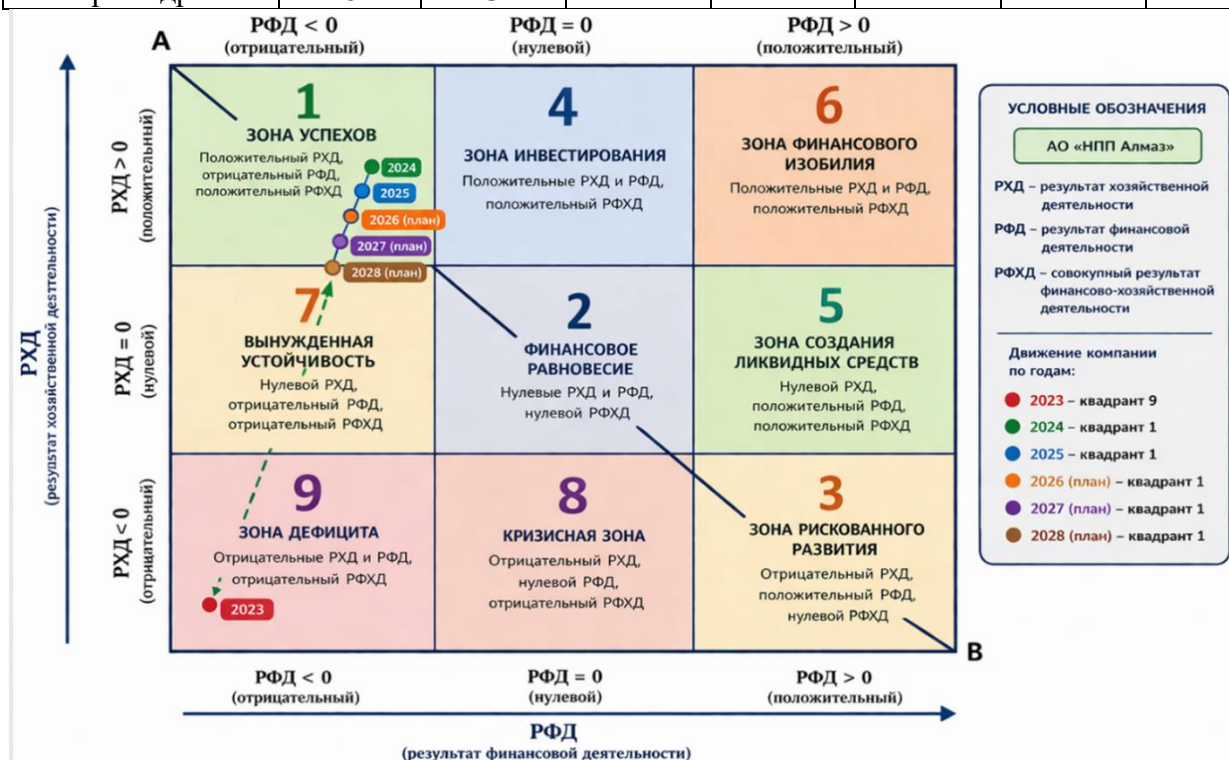


Рисунок 3 – Положение АО «НПП Алмаз» в матрице Ж. Франсона и И. Романа

В разделе 3 «Разработка и обоснование финансовой стратегии предприятия АО «НПП Алмаз» представлены направления совершенствования финансовой стратегии организации, ориентированные на повышение финансовой устойчивости, ликвидности и эффективности использования финансовых ресурсов, выполнена оценка прогнозируемых результатов реализации предложенных мероприятий.

В подразделе 3.1 «Формирование целей, направлений и инструментов финансовой стратегии организации» на основе результатов анализа выявлены ключевые проблемы финансового состояния АО «НПП Алмаз»: недостаточный уровень ликвидности (коэффициент текущей ликвидности – 0,95), высокая доля дебиторской задолженности (457 368 тыс. руб., или 47,13 % активов), низкий коэффициент автономии (0,21),

отрицательная величина собственных оборотных средств (-108 705 тыс. руб.) и высокая зависимость от краткосрочных обязательств.

Сформирована генеральная цель финансовой стратегии, заключающаяся в обеспечении долгосрочного устойчивого развития предприятия за счет укрепления финансовой устойчивости, повышения платежеспособности и эффективного использования финансовых ресурсов. Для ее достижения определены стратегические цели по укреплению структуры капитала, повышению ликвидности, оптимизации оборотного капитала, росту прибыльности и закреплению предприятия в зоне финансового равновесия по матрице Ж. Франсона и И. Романа.

Выбрана смешанная финансовая стратегия умеренного роста и финансовой стабилизации, предусматривающая одновременное сохранение положительной динамики деятельности и устранение выявленных финансовых диспропорций.

Разработаны четыре направления реализации стратегии: управление структурой капитала посредством капитализации прибыли и ограничения дивидендных выплат; совершенствование управления дебиторской задолженностью через кредитную политику, факторинг и контроль расчетов; повышение ликвидности на основе бюджетирования денежных потоков и формирования резервов денежных средств; управление прибылью и инвестициями через систему бюджетирования и самофинансирование инвестиционных проектов.

В подразделе 3.2 **«Оценка предполагаемых результатов реализации финансовой стратегии организации»** оценка эффективности предложенной финансовой стратегии выполнена на основе прогнозных расчетов на 2026-2028 гг. Предполагается увеличение собственного капитала с 201 451 тыс. руб. до 756 451 тыс. руб. за счет преимущественной капитализации чистой прибыли. Одновременно прогнозируется снижение зависимости от краткосрочных обязательств и улучшение структуры источников финансирования.

Результатом реализации стратегии станет повышение коэффициента автономии с 0,21 до 0,51, снижение коэффициента капитализации с 3,82 до 0,94, достижение нормативных значений показателей ликвидности и формирование положительной величины собственных оборотных средств. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности планируется довести до сбалансированного уровня.

Финансовые результаты предприятия также демонстрируют положительную динамику: выручка увеличится с 888 395 тыс. руб. до 1 250 000 тыс. руб., чистая прибыль – с 89 597 тыс. руб. до 245 000 тыс. руб., а рентабельность активов возрастет с 9,23 % до 16,67 %. При этом сохраняется высокий уровень рентабельности продаж на уровне около 38 %.

Прогноз по матрице финансовых стратегий Ж. Франшона и И. Романа подтверждает сохранение предприятия в первом квадранте финансового равновесия на протяжении всего прогнозного периода (табл. 4).

Таблица 4 – Прогноз положения АО «НПП Алмаз» в матрице Ж. Франшона и И. Романа

Показатель	2025 (факт)	2026	2027	2028
РХД, тыс. руб.	147 103	180 000	220 000	260 000
РФД, тыс. руб.	-29 437	-20 000	-15 000	-10 000
РФХД, тыс. руб.	117 666	160 000	205 000	250 000
Логическое значение РХД	РХД>0	РХД>0	РХД>0	РХД>0
Логическое значение РФД	РФД<0	РФД<0	РФД<0	РФД<0
Номер квадранта	1	1	1	1

Рост результата финансово-хозяйственной деятельности с 117 666 тыс. руб. до 250 000 тыс. руб. свидетельствует о формировании устойчивой модели самофинансирования развития и повышении эффективности финансовой стратегии АО «НПП Алмаз».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование теоретических аспектов финансовой стратегии показало, что она представляет собой систему долгосрочных целей и решений в области формирования, распределения и использования финансовых

ресурсов организации. Финансовая стратегия обеспечивает согласование финансовых возможностей предприятия с перспективами его развития, способствует повышению устойчивости хозяйственной деятельности и формированию конкурентных преимуществ. Установлено, что эффективность финансовой стратегии определяется ее способностью обеспечивать рост финансовых результатов, поддерживать необходимый уровень ликвидности и финансовой устойчивости, создавать условия для долгосрочного развития организации.

Анализ деятельности АО «НПП Алмаз» показал, что предприятие занимает устойчивые позиции на рынке промышленного оборудования и демонстрирует положительную динамику основных финансово-экономических показателей. За исследуемый период наблюдался рост выручки, прибыли от продаж и чистой прибыли, что свидетельствует о повышении результативности основной деятельности. Одновременно выявлены отдельные проблемы финансового характера, связанные с недостаточным уровнем ликвидности, высокой долей дебиторской задолженности в структуре активов, низким уровнем финансовой автономии и значительной зависимостью от краткосрочных обязательств.

Проведенная оценка финансового состояния позволила установить, что при положительной динамике финансовых результатов предприятие сохраняет отдельные признаки финансовой нестабильности. Коэффициенты ликвидности находятся ниже рекомендуемых значений, величина собственных оборотных средств остается отрицательной, а структура капитала характеризуется преобладанием заемных источников финансирования. Вместе с тем результаты анализа по матрице финансовых стратегий Ж. Франшона и И. Романа подтвердили нахождение предприятия в зоне финансового равновесия, что свидетельствует о наличии потенциала для дальнейшего устойчивого развития.

На основе выявленных проблем и резервов развития была разработана финансовая стратегия АО «НПП Алмаз», основанная на сочетании стратегии

умеренного роста и финансовой стабилизации. В рамках предложенной стратегии определены ключевые направления совершенствования финансового управления: укрепление структуры капитала посредством капитализации прибыли, оптимизация дебиторской задолженности, повышение ликвидности и платежеспособности, совершенствование управления оборотным капиталом, развитие системы бюджетирования и самофинансирования инвестиционной деятельности.

Прогнозная оценка результатов реализации предложенной стратегии показала ее экономическую обоснованность и практическую реализуемость. Ожидается существенное увеличение собственного капитала предприятия, повышение коэффициента автономии до нормативного уровня, снижение долговой нагрузки, достижение нормативных показателей ликвидности и формирование положительной величины собственных оборотных средств. Одновременно прогнозируется рост выручки, прибыли и показателей рентабельности, что позволит укрепить финансовое положение предприятия и повысить эффективность использования имеющихся ресурсов.

Таким образом, результаты проведенного исследования подтверждают, что реализация разработанной финансовой стратегии позволит АО «НПП Алмаз» устранить выявленные недостатки финансового состояния, повысить уровень финансовой устойчивости и платежеспособности, обеспечить сохранение финансового равновесия и создать условия для долгосрочного устойчивого развития предприятия в условиях изменяющейся внешней среды.