

*Акимова Ольга Сергеевна,
главный бухгалтер ТОО «Mayralift»
Томский государственный университет систем управления и
радиоэлектроники (ТУСУР) Российская Федерация г. Томск,
Балашова Наталья Юрьевна,
экономист по планированию ТОО "Силумин Восток"
Восточно-Казахстанский технический университет им. Д. Серикбаева,
Республика Казахстан, г. Усть-Каменогорск*

РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВОГО КОМПЛЕКСА

***Аннотация.** Важным инструментом планирования направлений развития предприятий минерально-сырьевого комплекса Российской Федерации является разработка финансовой стратегии. Рассматриваемая как план обеспечения предприятий необходимыми финансовыми ресурсами, финансовая стратегия должна рассматриваться в контексте возможностей трансформации механизма управления финансовыми ресурсами с учетом факторов внутренней и внешней среды. Преследуя цель стабилизации финансового состояния предприятий как один из главных приоритетов, финансовая стратегия создает условия для мобилизации финансовых средств для совершенствования процессов производственно-хозяйственной и управленческой деятельности. При этом, обязательным этапом ее реализации является оценка достигнутых результатов.*

***Ключевые слова.** Финансовая стратегия, финансовое состояние, финансовая устойчивость, результат хозяйственной деятельности, результат финансовой деятельности, матрица финансовых стратегий.*

*Akimova Olga Sergeevna,
Chief Accountant of Mayralift LLP Tomsk State University of Control Systems
and Radio Electronics (TUSUR) Russian Federation Tomsk*

*Balashova Natalia Yurievna
Planning Economist, Silumin Vostok LLP, D. Serikbayev East Kazakhstan
Technical University, Ust-Kamenogorsk, Republic of Kazakhstan*

DEVELOPMENT OF FINANCIAL DEVELOPMENT STRATEGY FOR AN ENTERPRISE OF THE MINERAL RESOURCES COMPLEX

***Abstract.** An important tool for planning the development directions of enterprises of the mineral resource complex of the Russian Federation is the development of a financial strategy. Considered as a plan for providing enterprises with the necessary financial resources, the financial strategy should be considered in the context of the possibilities of transforming the mechanism for managing financial resources, taking into account internal and external environmental factors. Pursuing the goal of stabilizing the financial condition of enterprises as one of the main priorities, the financial strategy creates conditions for mobilizing financial resources to improve the processes of production, economic and management activities. At the same time, an obligatory stage of its implementation is the assessment of the achieved results.*

***Keywords:** Financial strategy, financial condition, financial stability, result of economic activity, result of financial activity, matrix of financial strategies.*

Разработка финансовой стратегии предприятий минерально-сырьевого комплекса требует применения научного подхода в качестве обоснования выбора направления развития, что позволяет также определить тип разрабатываемой финансовой стратегии развития [1, с.59].

Обоснование выбора финансовой стратегии развития ОАО «УГМК» выполнено с использованием матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа. Данный инструмент обеспечивает достоверное описание механизма

функционирования и сценарии реализации финансовой стратегии на ближайшую, среднесрочную и долгосрочную перспективу.

В качестве основных параметров, лежащих в основе построения матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа следует рассмотреть:

- результат хозяйственной деятельности компании (РХД);
- результат финансовой деятельности компании (РФД);
- результат финансово-хозяйственной деятельности компании (РФХД) [2, с.38].

Определение квадрантов финансового состояния ОАО «УГМК» по матрице Франсона и Романа выполнено в таблице 1.

Таблица 1

Определение квадрантов финансовой стратегии ОАО «УГМК»

Наименование показателей	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
РХД	4 801 525	7 657 294	58 249 646	1 812 676	-174685112
РФД	187 826 704	146 785 749	151 753 072	82 259 922	-2 569 351
РФХД	192 628 229	154 443 043	210 002 718	84 072 598	-177 254 463
Квадрант матрицы	3	3	5	8	9
Характеристика финансового состояния компании	Финансовое равновесие	Финансовое равновесие	Устойчивое финансовое состояние и избыток ликвидных активов	Дефицит ликвидных финансовых средств	Кризисное финансовое состояние

В результате расчета показателей была установлена последовательность квадрантов и соответствующие им финансовые состояния ОАО «УГМК». При этом трансформация финансового состояния компании включает следующие этапы:

1) 2019-2020 гг. ОАО «УГМК» занимает квадрант 3. Данный квадрант характеризует финансовое состояние компании как устойчивое и находящееся в равновесии;

2) 2021 год. ОАО «УГМК» смещается в квадрант 5, для которого характерна избыточность ликвидных активов, которая связана с падением деловой активности как отечественных, так и зарубежных партнеров в период пандемии;

3) 2022 год. Финансовое состояние ОАО «УГМК» существенно ухудшается и компания переходит в квадрант 8, характеризующийся резким снижением РХД и РФД, что связано как с падением финансовых результатов, так и со снижением рентабельности;

4) 2023 год. Финансовое состояние следует охарактеризовать как кризисное, чему соответствует квадрант 9 и отрицательные значения РХД, РФД и РФХД.

Финансовое состояние ОАО «УГМК», причиной которого является:

– высокий уровень краткосрочной и долгосрочной кредиторской задолженности (прирост 28,73% и 66,58% соответственно);

– недостаточность капитала компании и, как следствие, высокая зависимость от внешних источников финансирования ($Kз.с.^{2023} = 2,481$, что существенно выше нормы);

– низкий уровень автономии ($Кавт^{2023} = 0,047$ при $Кавт^{Норм} > 0,5$) как следствие недостаточности собственного капитала по отношению к валюте баланса;

– снижение стоимости внеоборотных активов, что негативно влияет на производственные мощности и возможности модернизации материально-технических ресурсов;

– рост дебиторской задолженности, свидетельствующий о затруднениях в расчетах (прирост дебиторской задолженности 207,39%) [3, с.16].

В качестве оптимальной стратегии предложена финансовая ресурсная стратегия с элементами антикризисного развития, задачи которой отражены наглядно на рисунке 1.

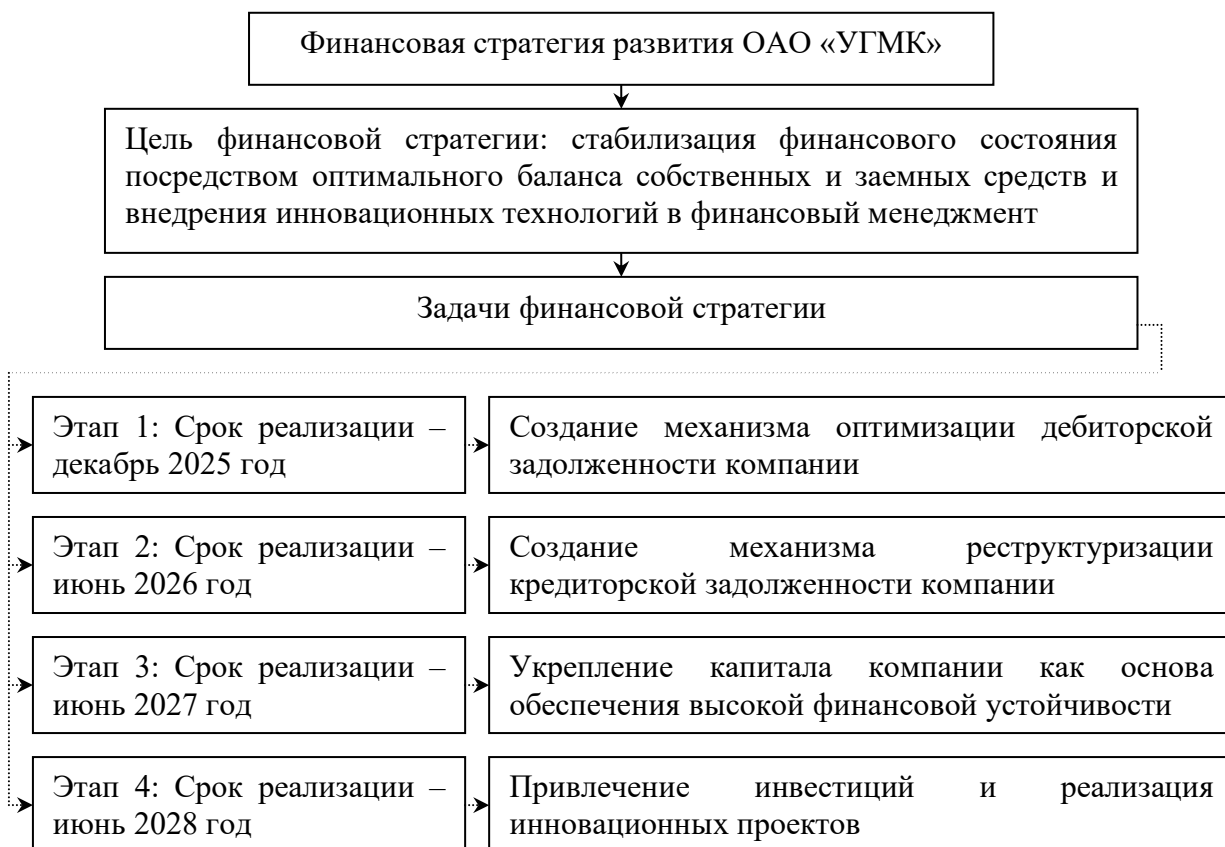


Рис. 1. Цели и задачи финансовой стратегии ОАО «УГМК»

В целом, по своему типу финансовая стратегия ОАО «УГМК» может быть охарактеризована как финансовая стратегия стимулирования инновационного развития с элементами антикризисного управления.

Планируемый временной горизонт реализации финансовой стратегии – 3 года.

Цель финансовой стратегии: стабилизация финансового состояния посредством оптимального баланса собственных и заемных средств и внедрения инновационных технологий.

Задачи финансовой стратегии:

- 1) создание механизма оптимизации дебиторской задолженности;
- 2) создание механизма реструктуризации кредиторской задолженности;
- 3) укрепление капитала компании как основа финансовой устойчивости;
- 4) привлечение инвестиций и реализация инновационных проектов [4, с.27].

Факторы стабилизации финансового состояния ОАО «УГМК» в результате реализации финансовой стратегии отражены на рисунке 17.

Предлагаемая стратегия относится к типу ресурсных антикризисных стратегий, так как направлена на укрепление собственного капитала компании и создание нематериальных активов с существенным наращиванием их доли в структуре внеоборотных активов за счет успешной реализации инвестиционных проектов, то есть увеличение стоимости финансовых активов [5, с.195].

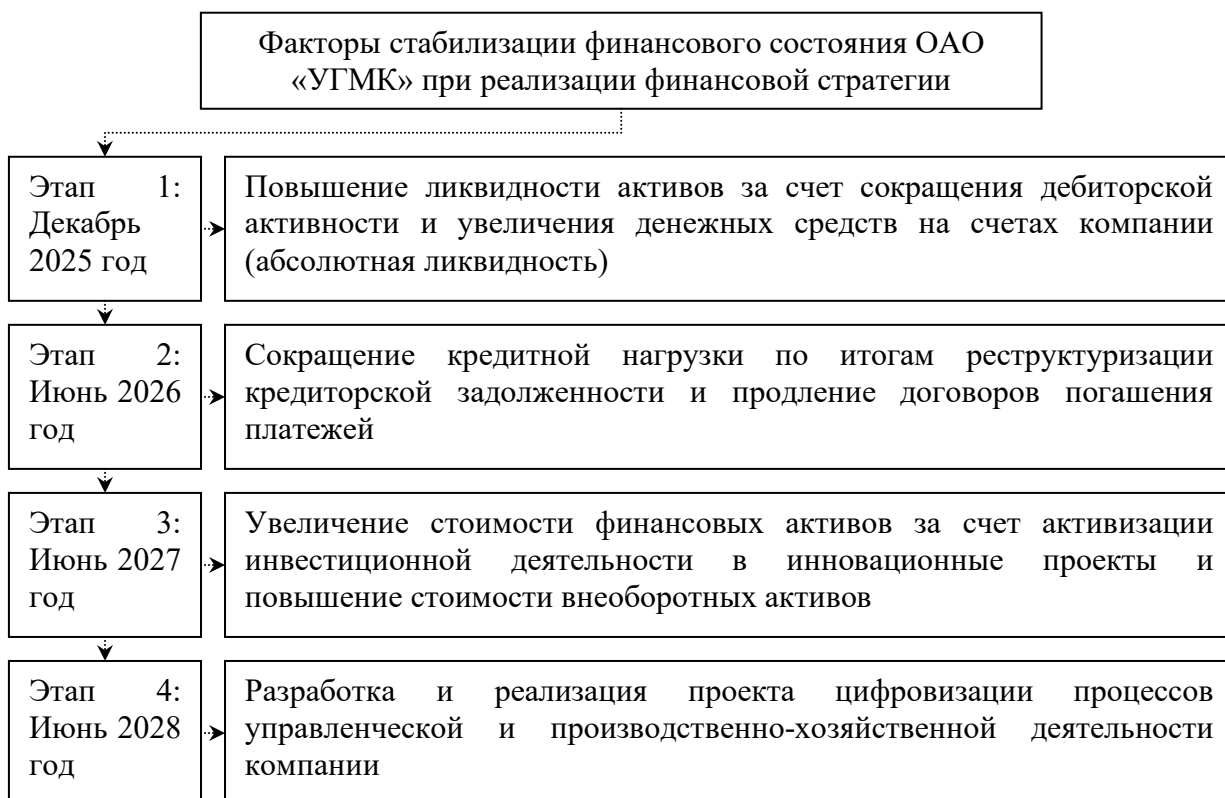


Рис. 2. Факторы стабилизации финансового состояния ОАО «УГМК»

Приоритетные направления внедрения технологий цифровизации управленческих и производственно-хозяйственными процессами ОАО «УГМК» отражены в таблице 2.

Таблица 2

Направление и стоимость внедрения цифровых технологий в рамках реализации финансовой стратегии ОАО «УГМК»

Направление развития цифровых технологий	Рычаги эффекта	Стоимость разработки, млн.руб.	Годовой экономический эффект, млн.руб.
Диспетчеризация ГТО	Сокращение простоев, повышение объемов добычи	1793	1020
Советчики по логистике	Сокращение расхода топлива и шин, сокращение пробега транспорта	1134	631
Диспетчеризация фабрик	Сокращение простоев; повышение объемов переработки	697	442
Технологические советчики	Повышение извлечения металлов; снижение расходов реагентов	885	346
Система управления БВР	Снижение расхода в/в; сокращение стоимости бурения	911	327
Видеоаналитика	Снижение простоев конвейеров; мониторинг качества продукции	229	207
Мобильный ТОРО	Снижение простоев оборудования; оптимизация затрат на ремонты	264	175
Итого		5913	3248

С учетом ожидаемого эффекта от реализации проектов цифровизации можно рассчитать планируемые величины дохода ОАО «УГМК» на ближайшую перспективу.

В результате расчетов установлено, что стоимость разработки проектов цифровизации управления и производства ОАО «УГМК» составит 5913 млн.руб.

Величина годового экономического эффекта, полученного компанией в результате реализации проектов цифровизации равна 3248 млн.руб.

Динамика финансовых результатов ОАО «УГМК» с учетом реализации финансовой стратегии отражены наглядно на рисунке 3.

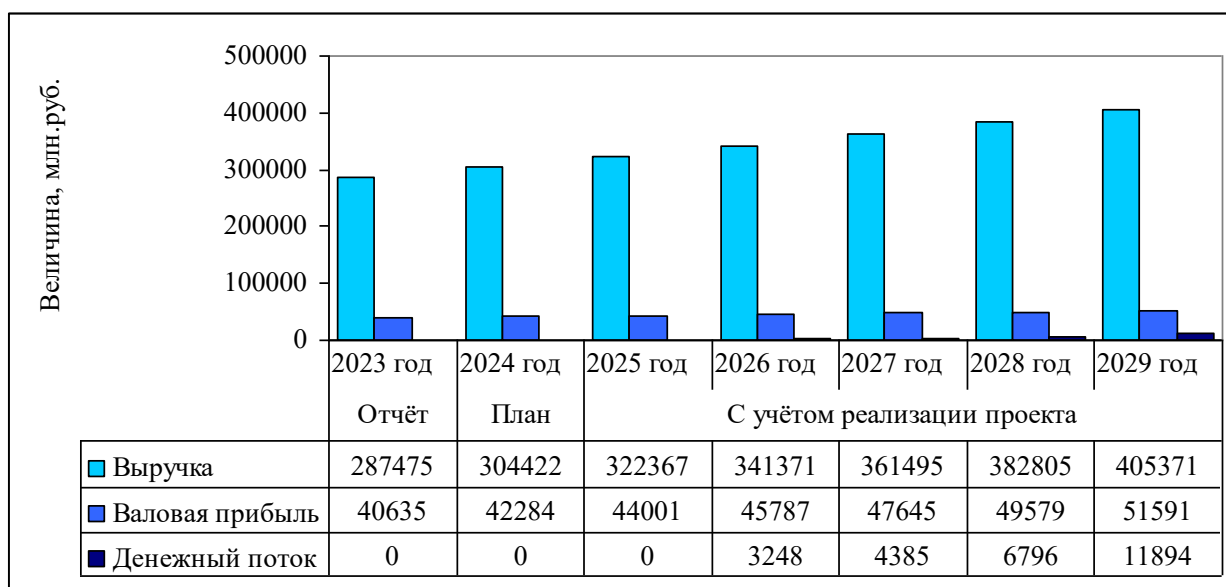


Рис. 3. Динамика финансовых результатов ОАО «УГМК» с учетом реализации финансовой стратегии

Выручка ОАО «УГМК» в результате реализации финансовой стратегии развития увеличится на 41,06%.

Источником финансирования проектов цифровизации является кредит, который планируется оформить в ПАО «Сбербанк» под 27,5%.

Сумма инвестиций с учетом процентной ставки кредитования составит:

$$5913 + 5913 \times 27,5\% : 100\% = 7538 \text{ млн.руб.}$$

Согласно предварительной оценке, реализация инвестиционного проекта обеспечит ОАО «УГМК» денежный поток, суммарная величина которого за период погашения кредита составит 10215 млн.руб. с учетом дисконтирования величин будущих периодов [6, с.454].

Таблица 3 содержит основные параметры, характеризующие степень эффективности капиталовложений.

Таблица 3

Основные параметры инвестиционного проекта

Показатель	Значение
Чистый приведённый доход, (NPV), тыс.руб.	2677
Индекс рентабельности, (PI)	1,355
Внутренняя норма прибыли (IRR), %	29,07
Расчетная норма прибыли (ARR), %	33,88
Дисконтированный срок окупаемости проекта, (T ^д)	3 года 3 месяца
Простой срок окупаемости проекта (T)	26 года 9 месяцев

Динамика денежного потока ОАО «УГМК» отражена на рисунке 4.

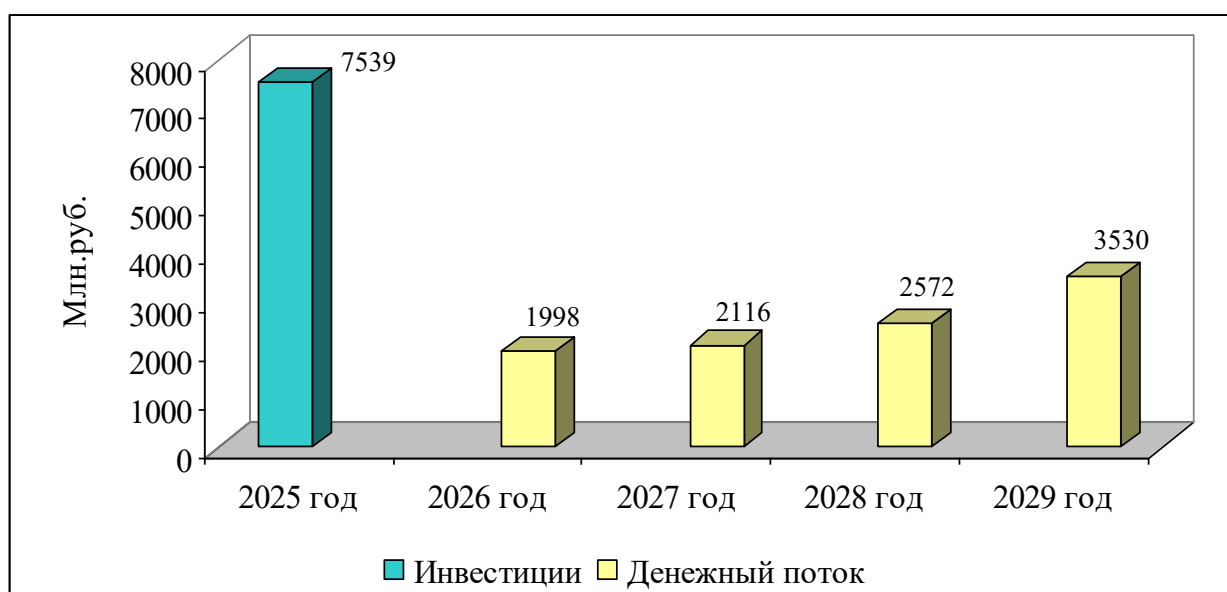


Рис. 4. Динамика денежного потока в результате реализации инвестиционного проекта в рамках финансовой стратегии ОАО «УГМК»

Определение финансового состояния ОАО «УГМК» с учетом мероприятий финансовой стратегии выполнено с помощью рисунка 5.

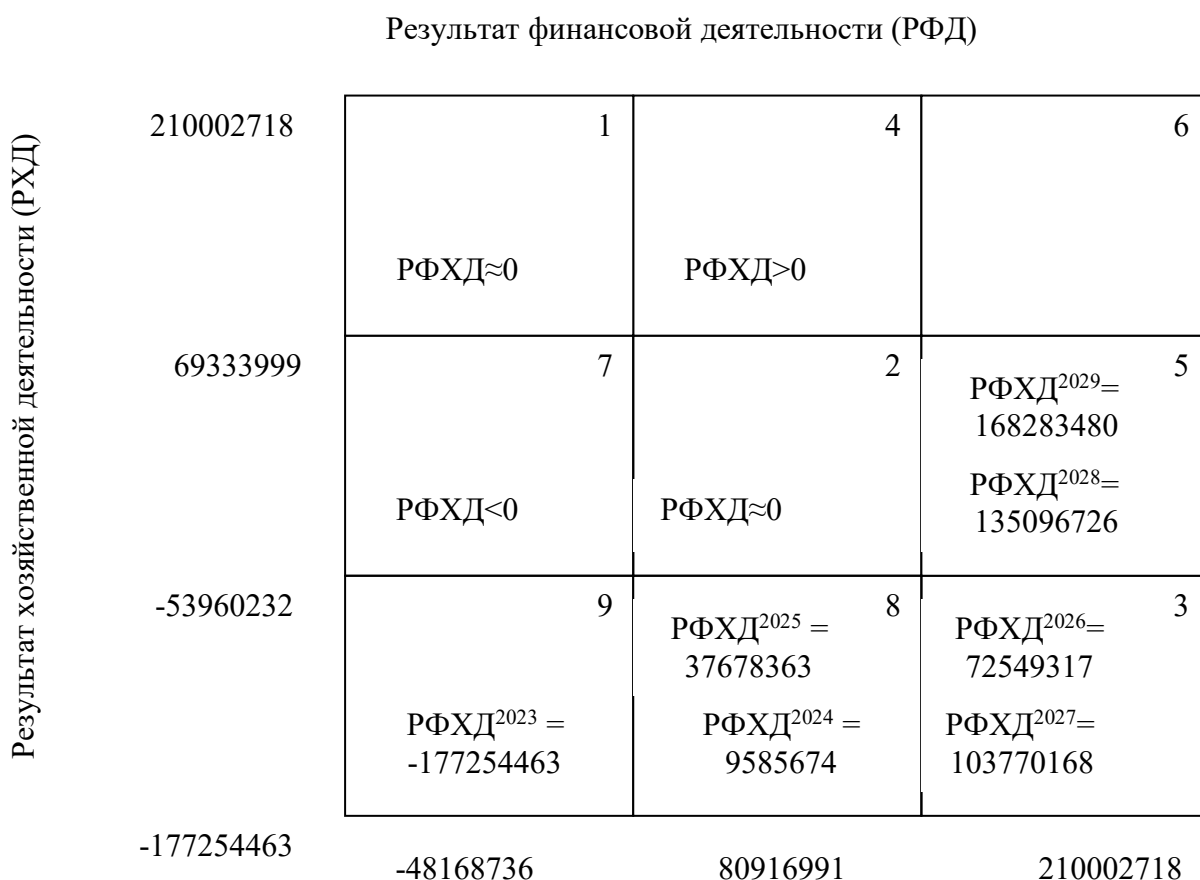


Рис. 5. Определение финансового состояния ОАО «УГМК» [7, с.184]

Таким образом, в результате реализации инвестиционного проекта, выручка ОАО «УГМК» увеличится на 41,06%, при этом, валовая и чистая прибыль компании повысятся на 26,96% и 29,72% соответственно.

Чистый приведённый доход составит 2677 млн.руб.; индекс рентабельности проекта будет равен 1,355; внутренняя норма прибыли (IRR) будет равна 29,07%; расчетная норма прибыли (ARR) составит 33,88%, а дисконтированный срок окупаемости проекта (T^A) будет равен 3 года и 3 месяца [8, с.147].

Исходя из теоретических положений, определяющих градацию финансовых состояний ОАО «УГМК» в соответствии с установленными квадрантами

матрицы финансовой стратегии, сделан вывод об ухудшении финансового состояния компании в период с 2019 года по 2023 год [9, с.123].

Последовательность квадрантов и соответствующие им финансовые состояния ОАО «УГМК» включает следующие этапы:

1) 2023 год. Финансовое состояние следует охарактеризовать как кризисное, чему соответствует квадрант 9 и отрицательные значения РХД, РФД и РФХД;

2) 2024-2025 гг. ОАО «УГМК» занимает квадрант 8. Данный квадрант характеризует финансовое состояние компании как устойчивое и находящееся в равновесии;

3) 2026-2027 гг. Финансовое состояние ОАО «УГМК» соответствует нахождению компании в квадранте 3. Финансовое состояние стабилизируется за счет денежных потоков, генерируемых в результате реализации стратегии;

4) 2028-2029 гг. ОАО «УГМК» смещается в квадрант 5, для которого характерна избыточность ликвидных активов, которая связана с падением деловой активности как отечественных, так и зарубежных партнеров в период пандемии [10, с.485].

В целом, по итогам разработки финансовой стратегии были достигнуты положительные результаты в виде стабилизации финансового состояния, укрепления капитала и оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности ОАО «УГМК».

Исходя из имеющихся данных, следует отметить положительную тенденцию стабилизации финансового состояния, которая подтверждается ростом результатов хозяйственной, финансовой и финансово-хозяйственной деятельности за 2025-2029 гг.

Таким образом, по итогам разработки финансовой стратегии были достигнуты положительные результаты в виде стабилизации финансового состояния, укрепления капитала и оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности ОАО «УГМК». Реализация мероприятий финансовой

стратегии обеспечит финансовую устойчивость и будет генерировать денежный поток от реализации инвестиционного проекта как в ближайшем будущем, так и в долгосрочной перспективе.

Библиографические ссылки:

1. Галайда, А.М. Капитализация финансовых стратегий в торговле / А.М. Галайда // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 3, № 3. – С. 56-59.
2. Гапоненко, В.Ф. Инструменты разработки финансовой стратегии нефтегазовых компаний России в современных условиях / В.Ф. Гапоненко // Научный альманах: Сборник научных трудов. Том Выпуск 6. – Москва: ИП Черняева Ю.И., 2020. – С. 37-41.
3. Гришков, С.И. Классификация финансовых стратегий российских корпораций, работающих в сфере E-commerce в современных экономических условиях / С.И. Гришков // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № S4.
4. Князятв, А.О. Виды и элементы финансовой стратегии компании / А. О. Князятв // Студенческий вестник. – 2021. – № 3-4(148). – С. 27-29.
5. Когденко В.Г. Корпоративная финансовая политика: монография. М.: Юнити, 2019. 160 с. Порядина И.В. Критерии финансовой устойчивости предприятия // Наука и бизнес: пути развития. 2021. № 5 (119). – С. 192-196.
6. Конягина, М.Н. О важности формирования финансовой стратегии в жизни современного студента / М. Н. Конягина, К. А. Дудкина // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 1. – С. 453-466.
7. Лапцевич, А.А. Цифровые финансы как инструмент финансовой стратегии компании / А.А. Лапцевич, Р. Сахетмырадов // Новые информационные технологии в телекоммуникациях и почтовой связи. – 2022. – № 1. – С. 184-185.
8. Лукьянова, М.Т. Финансовый анализ и совершенствование механизма формирования конкурентных преимуществ и стратегий предприятий / М. Т.

Лукьянова, В.А. Ялалутдинов, А.С. Кanzaфаров // Российский электронный научный журнал. – 2023. – № 3(49). – С. 147-159.

9. Мерзликина, Г.С. Финансовая стратегия предприятия: возможность реализации ЦАП-принципа / Г.С. Мерзликина // Стратегические приоритеты устойчивого развития региона и бизнеса. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2024. – С. 122-126.

10. Нагорнов, Д.С. Функциональный уровень, сервисные подразделения: консалтинговые проекты по разработке стратегии управления персоналом, IT- стратегии, финансовой стратегии / Д.С. Нагорнов // Человек. Общество. Инклюзия (Приложение). – 2023. – № S1-2. – С. 485-491.