

УДК 336.67

АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ АО «ГАЗПРОМ ПРОМГАЗ»**Лебедева Д.В.,**Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва,
email: lena_leb-61@mail.ru, 1132236992@pfur.ru**Кирякова А.Н.,**Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва,
email: lena_leb-61@mail.ru, 1132236992@pfur.ru

Аннотация. В условиях повышенных финансовых рисков для экономических субъектов в виде волатильности цен на сырьевые ресурсы и санкционных ограничений на передний план встают вопросы сохранения конкурентных преимуществ и обеспечение долгосрочного развития. Одним из инструментов достижения устойчивого развития компании является финансовая стратегия. Данная статья посвящена исследованию финансовой стратегии АО «Газпром промгаз» с целью выявления «узких мест» в процессе ее формирования. В рамках исследования были рассмотрены труды ведущих отечественных ученых, проанализированы внутренние источники информации компании. По результатам анализа выявлены проблемы в действующем процессе формирования и реализации финансовой стратегии АО «Газпром промгаз», предложены направления ее развития по результатам SWOT-анализа.

Ключевые слова: финансовая стратегия, нефтегазовая отрасль, формирование стратегии, SWOT-анализ.

ANALYSIS OF THE CURRENT FINANCIAL STRATEGY OF GAZPROM PROMGAZ JSC**Lebedeva D.V.,**Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, Moscow,
email: lena_leb-61@mail.ru, 1132236992@pfur.ru**Kiryakova A.N.,**Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, Moscow,
email: lena_leb-61@mail.ru, 1132236992@pfur.ru

Abstract. In the context of increased financial risks for economic entities in the form of volatility in commodity prices and sanctions restrictions, issues of maintaining competitive advantages and ensuring long-term development come to the fore. One of the tools to achieve sustainable development of the company is a financial strategy. This article is devoted to the study of the financial strategy of Gazprom Promgaz JSC in order to identify "bottlenecks" in the process of its formation. As part of the study, the works of leading Russian scientists were reviewed, and the company's internal sources of information were analyzed. Based on the results of the analysis, problems were identified in the current process of forming and implementing the financial strategy of Gazprom Promgaz JSC, and directions for its development were proposed based on the results of the SWOT analysis.

Keywords: financial strategy, oil and gas industry, strategy formation, SWOT-analysis.

В условиях беспрецедентных санкций, введенных против нефтегазовой отрасли российской экономики, вопросы оценки финансового состояния и его планирования на средне-долгосрочный период выходят на передний план. Это связано с тем, что внешнее воздействие на экономику вызвало необходимость перестроения логистических путей, поиска новых стран для поставки оборудования, что на фоне роста стоимости заемных средств вследствие проведения политики «дорогих» денег остро ставит вопрос о платежеспособности экономических субъектов и их устойчивости [1]. При этом в фазу кризисных явлений в экономике особую значимость для многих организаций приобретает формирование финансовой стратегии организации и поиска направлений оптимизации данного процесса.

Цель исследования

Цель исследования — анализ текущей финансовой стратегии АО «Газпром промгаз» для последующего формирования рекомендаций по повышению ее эффективности.

Материал и методы исследования

Для написания статьи использовались: финансовая отчетность АО «Газпром промгаз», официальные документы и годовые отчеты АО «Газпром промгаз», макроэкономические и отраслевые исследования. В качестве методов исследования применялись: финансовый анализ, сравнительный анализ, SWOT и PEST анализы.

Результаты исследования и их обсуждения

Для практического исследования была выбрана компания АО «Газпром промгаз», входящая в группу компаний ПАО «Газпром» и осуществляющая научно-исследовательскую деятельность. Вхождение в группу ПАО «Газпром» несет в себя ряд преимуществ в виде финансовой поддержки и стабильности контрактной базы, но также и имеет определенные недостатки в виде критически высокой доли внутригрупповой выручки.

Далее перейдем к характеристикам финансовой стратегии АО «Газпром промгаз», паспорт которой представлен в таблице 1.

Основной целью финансовой стратегии АО «Газпром промгаз» является обеспечение стабильного финансового положения организации, повышение ее конкурентоспособности на рынке научно-технических услуг.

Ключевыми задачами финансовой стратегии АО «Газпром промгаз» на 2024 г. являются:

- развитие прогрессивных методов и инструментов финансового управления и планирования, рост эффективности основной финансово-хозяйственной деятельности исходя из текущего уровня развития компании и имеющихся конкурентных преимуществ в отрасли;

- обеспечение не снижения существующего объема выполняемых работ по ключевым направлениям деятельности компании, включая ценообразование, развитие газоснабжения и газификации, региональная энергетика, освоение региональных и нетрадиционных ресурсов углеводородов, проектирование объектов обустройства офисных помещений для размещения подразделений ПАО «Газпром» и его дочерних обществ, экспертиза проектов и смет;

- проведение активной политики в области газификации субъектов Российской Федерации, разработке планов по освоению территорий газоснабжением, непосредственное участие в формировании государственных программ по газификации территорий [2].

Таблица 1

Паспорт финансовой стратегии АО «Газпром промгаз»

Параметр стратегии финансовой устойчивости	Характеристика
Наименование стратегии	Финансовая стратегия АО «Газпром промгаз» до 2025 года
Тип стратегии	Функциональная / финансовая
Период реализации стратегии	2021-2025 гг.
Причины разработки стратегии	– необходимость укрепления финансового состояния; – зависимость от изъятия дебиторской задолженности; – необходимость повышения эффективности финансовой деятельности
Последствия реализации рисков	– потеря финансовой независимости компании; – получение чистого убытка / снижение стоимости компании; – банкротство
Генеральная цель стратегии	Обеспечение стабильного финансового положения организации, повышение ее конкурентоспособности на рынке научно-технических услуг
Ключевые целевые индикаторы стратегии	– выручка; – расходы по обычным видам деятельности; – прибыль от продаж; – прибыль до налогообложения; – чистая прибыль отчетного периода; – объем капитальных вложений
Ответственные лица за разработку и реализацию стратегии	– генеральный директор; – главный бухгалтер; – заместитель генерального директора по экономике и финансам
Мероприятия по снижению/оптимизации риска потери финансовой устойчивости	– снижение длительности изъятия дебиторской задолженности (переход на авансовую систему оплаты за НИОКР); – увеличение периода погашения кредиторской задолженности (увеличение отсрочки платежа); – повышение рентабельности основной деятельности компании; – погашение внешних кредитных обязательств перед банками

Таблица 2

Ключевые показатели финансовой стратегии АО «Газпром промгаз» за 2021-2023 гг., млн. руб.

Наименование показателя	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	план	факт	план	факт	план	факт
Выручка	2 046,4	1 842,7	2 336,3	1 963,3	2 656,8	2 548,0
Расходы по обычным видам деятельности	2 011,5	1 595,7	2 207,2	1 841,3	2 394,2	2 231,2
Прибыль от продаж	34,8	247,0	129,1	122,0	262,6	316,8
Прибыль до налогообложения	30,2	111,8	56,2	69,8	207,0	220,4
Чистая прибыль (убыток) отчетного года	15,2	76,1	45,3	47,7	163,6	166,3
Капитальные вложения	61,1	61,1	37,4	30,0	52,7	51,2

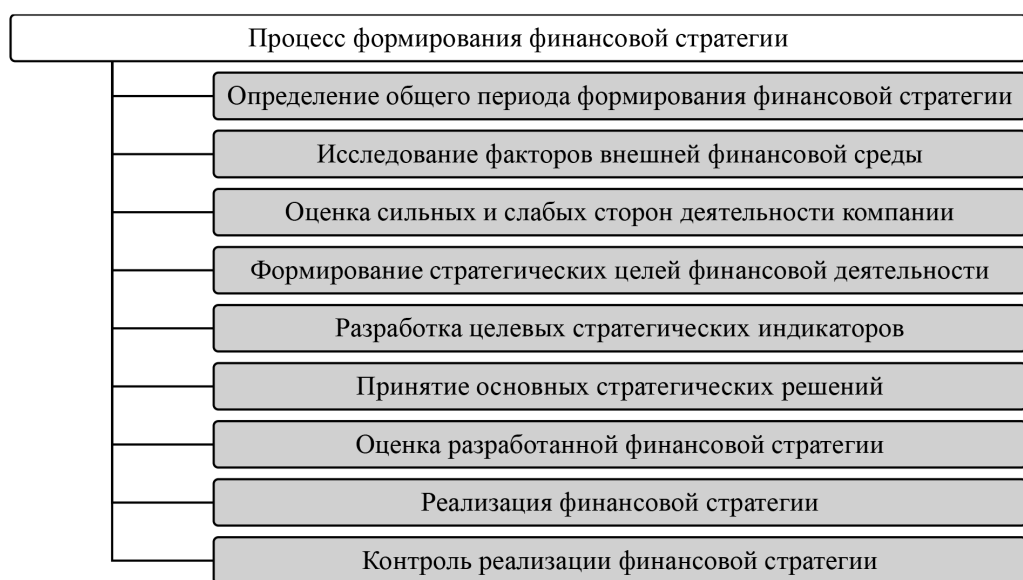


Рис. 1. Основные этапы процесса разработки и реализации финансовой стратегии АО «Газпром промгаз» [1]

Рассмотрим ключевые показатели финансовой стратегии и их достижение за 2021-2023 гг. (табл. 2).

Из представленных данных видно, что в соответствии с финансовой стратегией АО «Газпром промгаз» предусматривалось к 2023 г. обеспечить выручку в сумме 2 656,8 млн. р., по результатам отчетного периода выполнение данного показателя составило 95,9 %.

Однако, за счет снижения расходов на 6,8 % удалось обеспечить перевыполнение запланированных показателей по прибыли от продаж на 20,6 % в 2023 г.

По итогам 2023 г. выполнение плана по капитальным вложениям было обеспечено на 97,2 %, но все запланированные объемы работ выполнены, следовательно, недостижение показателей связано с оптимизацией затратной базы при осуществлении инвестиций.

При этом прослеживается тенденция к систематическому недостижению целевых значений по выручке (90,0 % – 2021 г. и 84,0 % – 2022 г. соответственно), следовательно, можно предположить, что существуют проблемы в разработке целевых ориентиров, что говорят о несовершенстве сформированной стратегии.

Это предопределило необходимость рассмотрения действующего процесса формирования финансовой стратегии (рис. 1).

Ключевым моментом при разработке финансовой стратегии фирмы является анализ внутренних и внешних факторов [7].

Было проведено исследование внутренних факторов, влияющих на формирование стратегии финансовой устойчивости АО «Газпром промгаз» по следующим направлениям:

- маркетинг;
- основная деятельность;

- персонал;
- финансы;
- материально-техническое обеспечение;
- инновации.

Результаты оценки представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Оценка внутренних факторов, влияющих на формирование финансовой стратегии
АО «Газпром промгаз»**

Направление оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
Маркетинг	– высокое качество оказываемых услуг; – возможность заключение долгосрочных контрактов; – гибкая ценовая политика; – хорошая репутация на рынке	– неэффективность маркетинговой деятельности; – отсутствие регулярных маркетинговых исследований;
Основная деятельность	– надежность каналов сбыта работ и услуг; – широкий ассортимент выполняемых НИ-ОКР; – развитие сотрудничества с зарубежными партнерами, реализация комплексных проектов в Кыргызстане, Армении, Узбекистане, Казахстане, Южной Осетии, Абхазии, Китае и в других странах	– ограничение на приобретение оборудования из недружественных стран; – снижение объема рынка
Персонал	– квалифицированные специалисты; – предприимчивость руководителей; – наличие взаимодействия между сотрудниками	– текучесть кадров
Финансы	– прибыльность бизнеса; – высокая доля собственного участия	– нерациональная структура баланса; – зависимость от изъятия дебиторской задолженности
Материально-техническое обеспечение	– наличие современного оборудования	– недостаточность информационно-технического оснащения
Инновации	– научно-методическое обеспечение развития газотранспортных мощностей ЕСГ в Северо-Западном, Западно-Сибирском и Южном регионах; – развитие работ, направленных на повышение энергетической эффективности энергетических объектов	– недостаточность детального анализа базы данных организаций, специализирующихся на инновационных технологиях; – прогрессивные технологии требуют дополнительных инвестиций

Источник: составлено автором.

Макроокружение АО «Газпром промгаз» – это совокупность политических, экономических, правовых, технологических, социокультурных и природно-географических факторов, которые воздействуют на его деятельность. Анализ факторов представлен в таблице 4.

В качестве экспертов при проведении PESTLE-анализа выступили специалисты нефтегазовой отрасли. Вес каждого фактора был определен средневзвешенно на основании веса, присвоенного каждым экспертом самостоятельно.

Таблица 4

Результаты PESTLE-анализ АО «Газпром промгаз»

Наименование факторов	Вес факто- ров	Экспертная оценка (от 1 до 5)						Сред- няя оцен- ка	Оценка с поправ- кой на вес
Политические									
Стабильность политической системы и существующего правительства	0,45	3	2	3	3	3	2,8	1.26	
Тенденции к регулированию или дерегулированию сферы деятельности	0,3	3	4	4	4	3	3,6	1,08	
Налоговая политика	0,75	4	5	4	5	4	4,4	3,3	
Регулирование конкуренции	0,45	3	4	2	3	2	2,8	1,26	
Итого по группе							13,6	6,9	
Правовые									
Законодательство в сфере труда и антимонопольного регулирования	0,45	2	3	3	4	4	3,2	1,44	
Степень защиты прав на интеллектуальную собственность	0,6	4	4	5	3	4	4	2,4	
Законодательство в сфере безопасности	0,75	5	5	5	4	4	4,6	3,45	
Итого по группе							11,8	7,29	
Экономические									
Текущий уровень развития экономики	0,45	4	3	3	4	5	3,8	1,71	
Динамика инфляции и стоимости кредитных ресурсов	0,75	5	5	4	5	5	4,8	3,6	
Курс российского рубля	0,6	5	5	5	5	5	5	3	
Налогообложение (рост ставок)	0,6	5	5	4	5	5	4,8	2,88	
Ситуация на рынке труда, в том числе в сфере его оплаты	0,45	4	5	4	4	4	4,2	1,89	
Состояние конкуренции в сфере НИОКР	0,45	4	4	3	3	4	3,6	1,62	
Степень глобализации и открытости экономики	0,6	3	3	3	4	4	3,4	2,04	
Итого по группе							29,6	16,74	
продолжение табл. 4									

окончание табл. 4									
Наименование факторов	Вес факто- ров	Экспертная оценка (от 1 до 5)					Средняя оценка	Оценка с поправ- кой на вес	
Социально-культурные									
Уровень квалификации на рынке труда с учетом специфики дея- тельности компании	0,45	2	1	3	4	3	2,6	1,17	
Отношение к иностранным про- изводителям	0,6	3	3	4	5	4	3,8	2,28	
Приверженность персонала	0,3	4	4	4	4	3	3,8	1,14	
Итого по группе							10,2	4,59	
Технологические									
Инновационный уровень раз- вития	0,6	4	5	4	4	5	4,4	2,64	
Наличие доступа к передовым мировым технологиям	0,75	4	5	5	4	5	4,6	3,45	
Степень внедрения передовых мировых технологий	0,6	5	5	4	4	4	4,4	2,64	
Требования к стандартам каче- ства продукции	0,75	4	4	5	4	5	4,4	3,3	
Итого по группе							17,8	12,03	
Природно-географические									
Климатические условия	0,6	4	4	5	5	5	4,6	2,76	
Экологическая обстановка	0,3	2	3	2	3	2	2,4	0,72	
Стихийные бедствия	0,45	3	3	3	3	3	3,0	1,35	
Итого по группе							10,0	4,83	
Итог							93,0	52,38	

Таким образом, PESTLE-анализ выявил факторы, оказывающие наиболее сильное влияние на развитие АО «Газпром промгаз». К ним относятся:

— уровень инфляции и процентные ставки: действующая в настоящее время политика Банка России направлена на ограничение объемов кредитования с целью сдерживания инфляции. При этом, если в 2022 г. рост ключевой ставки, как главного финансового индикатора, привел к сокращению роста цен, то в 2024 г. сдерживать инфляцию не удастся. За последние 14 месяцев Центральный банк 7 раз принимал решение о росте ключевой ставки, что, в свою очередь, увеличивает стоимость кредитных ресурсов и не позволяет реализовать АО «Газпром промгаз» инвестиционные проекты в связи с недостаточной или отсутствующей экономической обоснованностью;

— налогообложение: федеральный бюджет России в 2023 г. был исполнен с дефицитом 3,2 трлн р., по итогам 2024 г. дефицит бюджета ожидается на уровне 2,12 трлн р. Для стабилизации бюджетной системы было принято решение о проведении налоговых реформ, в том числе предусматривающих увеличение налоговой нагрузки на экономические субъекты, например, налога на прибыль до 25 %, налога на имущество — до 2,5 %. В этих условиях ожидается сокращение объема денежных

средств, остающихся в распоряжении АО «Газпром промгаз» для инвестирования в дальнейшее развитие и расчетов по текущим обязательствам.

— курс российского рубля: несмотря на официальный отказ России проводить расчеты в валюте «недружественных стран» и введенный запрет поставки оборудования, АО «Газпром промгаз» для осуществления основной деятельности вынуждено приобретать дорогостоящее оборудование у третьих стран, договора на поставку которых, как правило, имеют привязку к валютному курсу. Следовательно, наблюдаемая волатильность российского рубля приводит к возникновению угрозы попадания в валютную ловушку, при которой на расчеты первоначально закладывается меньшая стоимость, чем фактически приходится перечислять в условиях ослабления рубля, что негативно отражается на ликвидности компании;

— отношение к иностранным производителям: сфера НИОКР так или иначе способна развиваться активными темпами лишь при кооперации с научными компаниями из третьих стран. В условиях закрытости экономики и фактического разрыва партнерских отношений АО «Газпром промгаз» с научными организациями из западных стран приводит к возникновению риска технологического отставания, что существенно отражается на конкурентоспособности исследуемого экономического субъекта.

Также наблюдается снижение объема добычи в нефтегазовой промышленности (рис. 2).

Из представленных данных видно, что объемы добычи газа в России сокращаются на протяжении двух последних лет: -11,4 % в 2022 г. и -5,6 % в 2023 г.

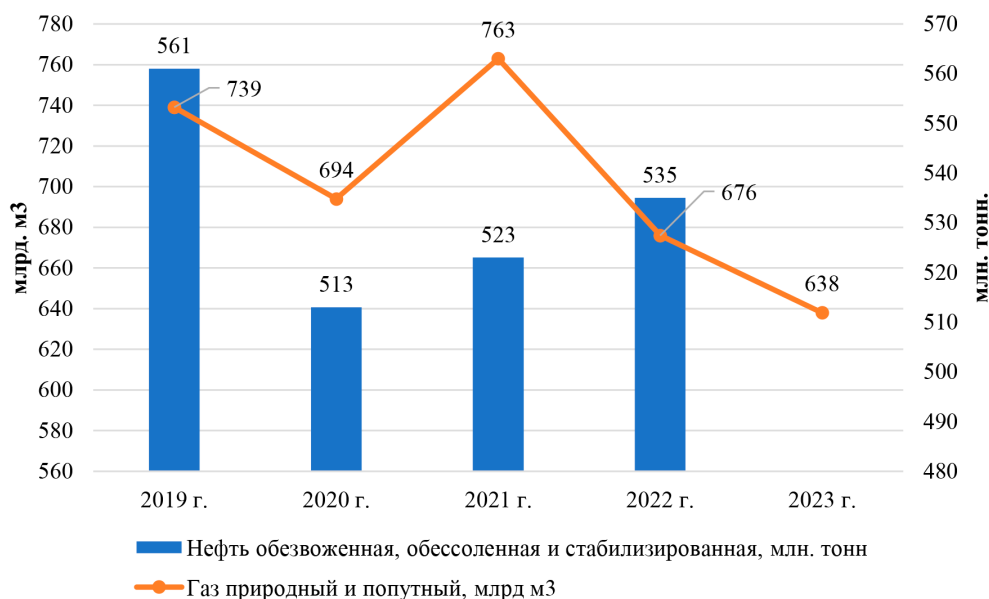


Рис. 2. Динамика добычи топливно-энергетических ресурсов в России за 2019-2023 гг. [6]

Таблица 5

Определение рыночных возможностей и угроз АО «Газпром промгаз»

Направление оценки	Возможности	Угрозы
Конкуренция	Расширение спектра оказываемых услуг и работ; Лоббирование интересов группы на государственном уровне	Наличие крупных конкурентов на рынке; Появление новых конкурентов
Сбыт	Предоставление НИОКР для несвязанных компаний Перспективы выхода на новые зарубежные рынки дружественных стран	Неблагоприятные условия выполнения НИОКР в следствии ухудшения ситуации на рынке
Спрос	Высокая емкость рынка и наличие тенденции его увеличения в условиях ухода западных компаний; Наличие возможности стимулирования спроса	Изменение потребностей покупателей в НИОКР; Падение спроса по причине снижения объемов добычи нефти и газа
Экономические факторы	Благоприятная политическая и социальная ситуация в регионе; Экономический рост благоприятствует к повышению общего уровня спроса	Колебания курса национальной валюты; Рост налоговой нагрузки на экономические субъекты вследствие реформ; Рост стоимости привлеченных ресурсов
Политические и правовые факторы	Стабильность политической системы России укрепляет доверие населения к власти, снижает социальную напряженность, ведет к росту уровня жизни граждан	Изменение в налоговом законодательстве; Рост геополитической напряженности

Источник: составлено автором.

В свою очередь, объемы нефти после существенного снижения в 2020 г. (-8,6%) начали постепенное восстановление. Такая ситуация связана с вступлением в силу нового соглашения в рамках ОПЕК+. По оценке экспертов, в 2024 г. объемы добычи нефти будут находиться в диапазоне 520-530 млн. тонн [3].

Ситуация со снижением топливно-энергетических ресурсов выступает в качестве сдерживающего фактора развития АО «Газпром промгаз», т.к. в таких условиях сокращаются потребности нефтегазовой промышленности в проведении научных исследований, в разработках новых месторождений и др.

Кроме того, наблюдается рост ключевой ставки, что в условиях получения кредитных средств под плавающие ставки резко увеличивает процентную нагрузку АО «Газпром промгаз».

Также при разработке финансовой стратегии АО «Газпром промгаз» происходит идентификация возможностей и угроз компании со стороны внешней среды (табл. 5).

На основе вышеизложенной информации представляется возможным провести оценку финансовой стратегии АО «Газпром промгаз» на основе SWOT-анализа (табл. 6).

По результатам SWOT-анализа формирования и реализации финансовой стратегии были определены сильные и слабые стороны существующего процесса, а также ключевые возможности и угрозы. Внедрение предложенных изменений позволит повысить качество формируемой финансовой стратегии АО «Газпром промгаз» и точность планирования стратегических целевых индикаторов.

Матрица SWOT-анализа АО «Газпром промгаз»

	Возможности 1. Развитие существующего процесса формирования финансовой стратегии; 2. Внедрение инновационных методов и инструментов формирования финансовой стратегии; 3. Интеграция финансовой стратегии компании в финансовую и общекорпоративную стратегию группы Газпром; 4. Обеспечение ежемесячного мониторинга достижения показателей стратегии	Угрозы 1. Резкое изменение внутренней конъюнктуры рынка научных исследований; 2. Рост ключевой ставки; 3. Введение новых ограничений на добычу в рамках ОПЕК+; 4. Изменение законодательства в сфере нефтегазовой промышленности
Сильные стороны 1. Квалификация специалистов и инициативность руководителя 2. Учет факторов внешней и внутренней среды при формировании стратегии; 3. Достаточная информационная, материальная и научная база для реализации стратегии	Сильные стороны – Возможности 1. Высокая квалификация позволяет бесшовно внедрять новые методы и развивать текущий процесс; 2. Благодаря учёту факторов и достаточной ресурсной базе обеспечивается интеграция финансовой стратегии компании со стратегией группы и внедрение мониторинга её реализации.	Сильные стороны – Угрозы 1. За счет учета факторов внешней и внутренней среды можно нивелировать риск изменения конъюнктуры и ключевой ставки при условии развития действующего процесса
Слабые стороны 1. Отсутствие отдела маркетинга; 2. Неточная ориентация при формировании целевых ориентиров по доходам на внутригрупповые потоки; 3. Отсутствие корректировки стратегии в течение года и по его завершению	Слабые стороны – Возможности 1. При условии внедрения мониторинга стратегии и развития существующего процесса формирования и реализации стратегии удастся обеспечить корректировку стратегии; 2. За счет интеграции финансовой стратегии с групповой стратегией можно лучше планировать доходную базу от группы	Слабые стороны – Угрозы 1. Отсутствие корректировки стратегии на фоне изменения условий функционирования организации может привести к банкротству компании в результате неточности финансовой стратегии

Источник: составлено автором.

Выводы

Таким образом, в ходе исследования установлено, что в АО «Газпром промгаз» формируется финансовая стратегия на основе всестороннего изучения факторов внутренней и внешней среды. При этом в реализации стратегии выявлена проблема систематического недостижения плановых показателей по выручке, что является следствием нарушения процесса формирования и реализации стратегии: отсутствует систематический мониторинг реализации стратегии и корректировки целевых ориентиров при необходимости. Среди ключевых факторов, которые оказывают влияние на формирование финансовой стратегии и финансовое состояние АО «Газпром промгаз» в новых условиях функционирования следует рассматривать налоговую политику, курс национальной валюты, уровень инфляции и стоимости привлеченных ресурсов, которые оказывают преимущественно негативное влияние. Для стабилизации узких мест в действующей стратегии необходимо обеспечить ее пересмотр для целей адаптации к текущей рыночной среде.

Литература

1. Вертипрахова А.А., Харитонов Е.Н. Сущность финансовой стратегии и ее взаимосвязь с финансовой политикой // Финансовая экономика. 2024. № 4. С. 93-95.
2. Годовой отчет АО «Газпром промгаз» за 2023 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1307&type=2> (дата обращения: 07.10.2024).
3. Костин А.Н., Яшина Н.И. Формирование финансовой стратегии в антикризисном управлении предприятием // Экономика и предпринимательство. 2024. № 4 (165). С. 1096-1100.
4. Новак спрогнозировал объем добычи нефти в России в 2024 году. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2024/06/06/1042129-novak-sprognoziroval> (дата обращения: 07.10.2024).
5. Россия будет снижать добычу нефти за счет сокращения экспорта. [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2024/06/10/bochki-vyvezut.html> (дата обращения: 07.10.2024).
6. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial (дата обращения: 07.10.2024).
7. Шастов А.А. Финансовое управление в условиях неопределенности: стратегии минимизации рисков и оптимизации финансовых потоков // Экономика и предпринимательство. 2024. № 4 (165). С. 1109-1113.
8. Шматков Д.В., Подопригора И.В. Финансовые стратегии российских предприятий // Региональная и отраслевая экономика. 2024. № 1. С. 162-166.