

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных
систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(Магистерская диссертация)

На тему Обеспечение экономической устойчивости предприятия
природопользования

Исполнитель Николаева Мария Алексеевна

Руководитель Кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Петрова Екатерина Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой



(Подпись)

Доктор Экономических наук, профессор
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна
(фамилия, имя, отчество)

«20» августа 2022г.

Санкт-Петербург

2022

Оглавление

Введение	3
1. Теоретико-методические основы экономической устойчивости предприятий	6
1.1 Теоретические подходы к обоснованию экономической устойчивости предприятий.....	6
1.2. Механизм управления экономической устойчивостью предприятий нефтедобычи	11
1.3 Методические подходы к оценке экономической устойчивости предприятий природопользования.....	19
2. Анализ финансового потенциала предприятия ПАО «НК «Роснефть»	27
2.1. Общая характеристика ПАО НК «Роснефть»	27
2.2. Анализ внешней среды предприятия	35
2.3. SWOT анализ	39
2.4. Сравнительный анализ Оценка эффективности деятельности ПАО НК«Роснефть» и конкурентов отрасли.	47
3. Направление повышения экономической устойчивости нефтедобывающего предприятия.....	54
3.1. Оценка эффективности управления финансовыми рисками ПАО НК «Роснефть».....	55
3.2. Мероприятия по снижению финансовых рисков ПАО «НК «Роснефть»	66
3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий для повышения экономической устойчивости ПАО НК «Роснефть» .	73
Заключение	79
Список использованных источников	83
Приложение А	87
Приложение Б.....	88
Приложение В	89

Введение

Актуальность темы исследования. Показателем рыночной стабильности является способность предприятия успешно развиваться в условиях изменения внешней и внутренних сред. Особенностью функционирования промышленных предприятий в современных условиях является их постоянная зависимость от всех субъектов совокупности общей инфраструктуры.

Предприятие в процессе производственно-хозяйственной деятельности постоянно вступает в прямые и косвенные взаимоотношения с поставщиками сырья (материалов), комплектующих изделий, потребителями готовой продукции и конкурентами. Последние, исходя из цели любого предприятия, - удержать своего потребителя, стараются укрепить свое положение на рынке, ослабляя тем самым положение других предприятий. В таких условиях их деятельность невозможно защитить от нежелательных потрясений. А ведь именно прочное положение предприятия на рынке является залогом выживаемости предприятия. Поэтому, возникают проблемы защищенности деятельности предприятия от отрицательных влияний внешней среды, а также способности быстро устранить разновариантные угрозы или приспособление к существующим условиям, которые не сказываются отрицательно на его деятельности.

Решение данных вопросов представляет собой экономическую безопасность предприятия. Таким образом, актуальность данной темы обоснована необходимостью создания системы мер, которые могли бы обеспечить экономическую стабильность (устойчивость предприятия). Именно последней проблеме посвящена данная работа.

Значимость исследования экономической устойчивости объясняется тем, что именно оно является базой, на основе которой осуществляется выработка основных направлений финансово-экономической политики предприятия, и от того, на сколько

качественно оно произведено, зависит эффективность принимаемых управленческих решений. В настоящее время, в первую очередь, необходимо добиться уверенности действий предприятий в рыночных условиях, поэтому именно на улучшение ситуации и направлена настоящая работа.

В современной экономической литературе не сложилось четкого определения понятия «экономическая устойчивость», а также высказываются различные мнения о наборе показателей, позволяющих ее определить. Данные обстоятельства обусловили определенный научный интерес к исследованию этой проблемы.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в исследовании теоретических аспектов обеспечения экономической устойчивости на предприятии природопользования и разработке практических рекомендаций по совершенствованию действующей системы обеспечения экономической устойчивости в ПАО НК «Роснефть».

Для реализации поставленных целей необходимо решение целого ряда практических задач, среди которых:

- исследовать понятие экономического устойчивости предприятия природопользования;
- описать особенности анализа экономического потенциала предприятия природопользования;
- рассмотреть методы, используемые для повышения эколого-экономического потенциала предприятия природопользования;
- изучить проблему природоохранной деятельности;
- дать общую характеристику деятельности ПАО НК «Роснефть»

- провести сравнительный анализ формирования и использования человеческого капитала ПАО НК «Роснефть» и других конкурентов отрасли
- разработать рекомендации по повышению экономической устойчивости ПАО НК «Роснефть», предложить их экономическую оценку.

Объектом исследования является деятельность предприятия ПАО НК «Роснефть», которое осуществляет свою деятельность в сфере природопользования.

Предметом исследования является экономическая устойчивость предприятия природопользования - ПАО НК «Роснефть».

Теоретическая база оценки экономической устойчивости предприятия, которая и послужила основой исследования, освещена в работах известных зарубежных финансовых аналитиков и экономистов Э. Альтмана, Л.А. Бернштейна, У. Бивера, Р. Таффлера и отечественных ученых, таких как М.С. Абрютина и А.В. Грачев, Б.Н. Герасимов и М.Н. Рубцова, О.Г. Дмитриева, Л.В. Донцова и Н.А. Никифорова, О.П. Зайцева, В.В. Ковалев, Р.С. Сайфуллин, Г.Г. Кадыков и другие, а также Интернет-ресурсы, законодательные акты Российской Федерации, первичная документация Нефтяной компании «Роснефть» и ее конкурентов.

Проведенное в рамках данной работы исследование основывается на системе методов: метод сравнения, метод структурного анализа, а также методы финансового анализа: горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерской отчетности; сбор и группировка статистических данных.

1. Теоретико-методические основы экономической устойчивости предприятий

1.1 Теоретические подходы к обоснованию экономической устойчивости предприятий

В настоящее время проводится множество исследований, целью которых является рассмотрение проблемы экономической устойчивости. Ее начинают рассматривать как один из дополнительных факторов повышения эффективности производства по мере достижения объективных ограничений роста за счет традиционных факторов.

«Устойчивость» достаточно многогранное понятие, исследуемое во многих областях науки.

Первоначально о таком понятии, как «экономическая устойчивость» стали говорить во второй половине двадцатого века, когда встал вопрос невозобновляемости и ограниченности ресурсов.

Устойчивость можно рассматривать и как свойство, В этом случае определение будет такое: устойчивость – это особое свойство, при котором система сохраниться по всем признакам, будучи подверженной каким-либо изменениям. [10]

В различных областях науки, например в экологии или психологии, устойчивость рассматривается как свойство, при котором структура сохраняет свою целостность, не смотря на воздействие многочисленных факторов, и возвращает в состояние равновесия после колебаний.

С позиции системного подхода функционирование предприятия осуществляется посредством совокупности последовательных действий для достижения цели (целей), т.е. для создания качественного продукта и его целевого применения. При этом интегральной характеристикой качества функционирования любой системы является ее устойчивость.

Одними из первых, кто дали определение экономической устойчивости, были ученые Л. Вальрас, А. Вальд, П. Самуэльсон и А. Маршалл.

В 1987 году такие определения, как «устойчивость» и «развитие» были представлены в концепции устойчивого развития Международной комиссией по окружающей среде и развитию. Целью концепции было признание устойчивого развития как развития, удовлетворяющего все потребности в данный момент и не ставящего под угрозу возможность удовлетворять потребности будущих поколений. Эта концепция не противопоставляет эти два понятия, хотя раньше ученые рассматривали "устойчивость" как способность сохранения системы, а также ее свойств и характеристик без изменений, в то время как "развитие" рассматривали как необратимый процесс, включающий в себя различные изменения, который приводит к абсолютно новому состоянию объекта. [6]

Устойчивость в целом приобретает определенный стратегический характер и является одним из необходимых условий для развития различных экономических систем в долгосрочном периоде. В этой связи понятию «экономической устойчивости» можно дать такое определение – это структура, имеющая динамическую характеристику и своевременно адаптирующаяся под различные изменения среды (внутренние и внешние), и удерживающая определенные параметры экономического движения, при этом используя достаточно эффективно и активно уже имеющийся потенциал. Все это позволяет осуществлять довольно легкий переход из одного состояния в другое состояние.

На основе всего вышеперечисленного мы можем выделить несколько основных признаков устойчивости экономической системы:

-сбалансированность развития (по времени, структуре и направлениям деятельности);

-эффективность деятельности, расширенное воспроизводство.

С точки зрения системного подхода, устойчивость промышленных предприятий предполагает целостность элементов системы, которые имеют определенные внутренние цели. [3]

Каждое предприятие взаимодействует с внешней средой, оно получает из внешней среды рабочую силу, финансы, сырье, материалы, а затем преобразовывает все это в товары собственного производства. Таким образом, можно сделать вывод, что каждое предприятие представляет собой саморегулирующуюся структуру, которая может прибегнуть к механизмам приведения системы в состояние равновесия в случае непреднамеренного отклонения от плановых показателей.

Таким образом, мы можем видеть, что устойчивость предприятия зависит от балансировки всех составляющих ее элементов, а также показателей для того, чтобы обеспечить желаемые планируемые результаты. Общее количество всех составных элементов и структур организации формируют механизмы саморегуляции. Это, в свою очередь, обеспечивает поддержание состояния равновесия в определенных экономических параметрах. Выявление факторов внутреннего и внешнего взаимодействия необходимо для реализации условий устойчивости.

На экономическую устойчивость наибольшее влияние оказывает внешняя среда, в частности ее состояние. Устойчивость системы в большей степени зависит от эффективности, а в это время эффективность оказывает взаимно положительное влияние на экономическую устойчивость системы.

Многие российские и зарубежные ученые имели различные мнения насчет понятия "экономическая устойчивость предприятия». В Рис. 1. Приведено несколько определений. [7]

Рис.1 Подходы к определению «экономическая устойчивость предприятия

Автор	Определение понятия
Р.З. Абдуллин	Устойчивость предприятия - его способность выполнять на заданном общественном уровне присущие ему функции и роль в экономике вне зависимости от воздействия внешних и внутренних факторов, препятствующих их осуществлению
И.В. Брянцева	Экономическая устойчивость - такое состояние предприятия, при котором характеризующие его социально-экономические параметры сохраняют исходное равновесие и находятся в заданных границах при воздействии внутренней и внешней среды
А.А. Воробьев	Устойчивость промышленного предприятия - его способность предотвращать или минимизировать последствия влияния негативных факторов с помощью: своевременной идентификации возникновения негативного влияния; выявления характера и объекта негативного влияния; наличия принципиальной возможности принятия и реализации эффективного противодействующего решения.
О.Н. Зайцев	Экономическая устойчивость - это такое состояние предприятия, при котором сохраняется способность эффективного функционирования и стабильного прогрессивного развития при негативном воздействии внешней среды
Ю.А. Кубанков	Экономическая устойчивость - это способность предприятий сохранять свою целостность, системные признаки и условия развития, обеспечивающие производство качественных товаров и услуг
П.В. Окладский	Экономическая устойчивость - это динамическое соответствие (адекватность) параметров состояния системы (предприятия) состоянию внешней и внутренней среды, обеспечивающему его эффективное функционирование в условиях возмущающих воздействий
А.Т. Чеблоков	Экономическая устойчивость - это комплекс свойств его производственной, инновационной, организационной, финансово-кредитной деятельности, их взаимовлияние и взаимодействие, качество и новизну выпускаемой продукции, научно-технический уровень материально-технической базы предприятия, стабильность его ресурсного обеспечения, состояние кадрового и интеллектуального потенциалов, характер инновационного менеджмента
А.И. Чуваева	Экономическая устойчивость предприятия - это эффективное развитие и способность быстро реагировать на воздействие внешних и внутренних факторов, не снижая при этом основных экономических показателей

Отождествление понятий финансовой и экономической устойчивости не совсем верно. Финансовая устойчивость - это достаточно узкое понятие, которое зависит от соотношения источников капитала, активов, основных и оборотных средств. Экономическая устойчивость предприятия, по сравнению с финансовой устойчивостью, является гораздо более широким и многоаспектным понятием.

Факторы макроуровня и микроуровня влияют на экономическую устойчивость предприятия. Факторы роста экономической устойчивости можно разделить на внешние и внутренние. К внутренним факторам относятся производственные, управленческие, рыночные и финансовые факторы. К производственным факторам

относятся износ основных фондов предприятия, низкая производительность труда и так далее. Управленческие факторы выражаются в стратегических ошибках управленческого персонала, ошибках управления рисками. Рыночные факторы характеризуются низкой конкурентоспособностью компаний. Финансовые факторы включают неэффективную финансовую политику, отсутствие финансового контроля.

Во внешней среде функционирования предприятия экономический кризис выражается в росте перепроизводства, инфляции, безработице, монополизме. Особую роль в концепции экономической стабильности играет термин "антикризисное управление". Объектом антикризисного управления являются отношения, связанные с финансовой несостоятельностью предприятий, а также кризисные ситуации в экономике. [10]

В настоящее время под воздействием условий внешней среды предприятия становятся более сложными системами. Идет процесс интеграции хозяйствующих единиц путем слияний и поглощений. Это происходит как на добровольной, так и на принудительной основе. Все это предъявляет новые требования к методам управления деятельностью предприятий в современных условиях. В связи с этим одной из наиболее важных проблем для любого современного предприятия является обеспечение своей экономической устойчивости в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Впервые термин «экономическая устойчивость» возник в связи с рассмотрением проблемы ограниченности ресурсов, которая стала следствием глобальных энергетических кризисов 1973 и 1979гг. затем это направление экономической мысли превращается в отдельную дисциплину, которую называют «ecosestate», что в переводе означает экономическую устойчивость государства. Она стала рассматривать

вопросы устойчивого экономического развития в основном на уровне страны или региона.

Однако в последнее время становится все более очевидным, что устойчивое экономическое развитие и страны, и ее регионов достижимо только при экономической устойчивости таких их структурных элементов, как отрасли, предприятия и организации. Экономическая устойчивость каждого отдельного предприятия позволяет всей хозяйственной системе страны не только сохранить потенциал, но и обеспечить ее качественный подъем и выход на международные рынки с новыми конкурентоспособными товарами.

Устойчивость хозяйствующего объекта представляет собой совокупность отдельных, единичных и частных равновесий. Она выше тогда, когда совокупность устойчивых равновесий хозяйствующего объекта превышает количество неустойчивых. Экономическое состояние предприятия может варьироваться от крайне неустойчивого, при котором оно находится на грани банкротства, до относительно устойчивого.

В случае нарушения устойчивости существенное значение имеет направленность процесса: усиление неустойчивости или ее ослабление. На уровне хозяйствующих субъектов конфликт может быть и источником прогрессивного развития, хотя воспроизводимая на основе спроса и предложения конкурентная среда постоянно нарушает равновесие, подрывает экономическую устойчивость одних, одновременно увеличивая стабильность других субъектов.

В общем виде под состоянием устойчивости экономической системы понимается ее способность после неблагоприятного отклонения за пределы допустимого значения возвратиться в состояние равновесия за счет собственных и заемных ресурсов.

1.2. Механизм управления экономической устойчивостью предприятий нефтедобычи

Топливо-энергетический комплекс - система отраслевого рынка, включающая мезо- и микро-взаимосвязи предприятий по разведке, добыче, переработке, сбыту топливо-энергетических ресурсов.

Нефтепромышленная корпорация - интегрированная компания с централизованными звеньями управления, осуществляющая разведку, добычу, переработку и реализацию нефти и продуктов ее переработки.

Нестабильная ситуация в мировой экономике оказывает влияние на развитие нефтяных компаний. На сегодняшний день финансовые инструменты играют основную роль в формировании цен на нефть. Кроме того, на стоимость нефти влияют геополитические риски, сорт нефти, себестоимость добычи, размер брокерской комиссии, уровень спроса и предложения.

В настоящее время многочисленные факторы, дестабилизирующие ситуацию в мировой экономике, оказывают негативное влияние на инвестиционную политику.

При управлении своим портфелем инвесторы имеют право выбирать стратегию поведения в зависимости от степени риска своих вложений. Многие потенциальные инвесторы сегодня выбрали стратегию "risk-off", при которой снижается уровень инвестиций в корпорации и уменьшается их капитализация.

Крупнейшие компании топливо-энергетического комплекса России, такие как, ПАО "НК "Роснефть", ПАО "Лукойл", ПАО "Сургутнефтегаз", ПАО "Татнефть", ПАО "Башнефть" участвуют в международных бизнес-проектах и заинтересованы в привлечении инвестиций.

Большинство нефтяных компаний в России являются вертикально интегрированными. Вертикальная интеграция - это объединение компаний, осуществляющих несколько последовательных этапов технологической цепочки, под контролем

централизованного органа управления. Для топливно-энергетического комплекса (далее ТЭК) характерны вертикально интегрированные компании типа «скважина – Автомобильная заправочная станция» (АЗС), включающие нефтедобывающие, перерабатывающие и сбытовые предприятия.

Выбор вертикально интегрированных структур обусловлен следующими преимуществами:

- сокращение транзакционных издержек;
- уменьшение неопределенности у поставщика промежуточного продукта;
- улучшение информационного обмена;
- сокращение неопределенности спроса на продукцию промежуточных технологических стадий;
- надежность поставок продукции промежуточных технологических стадий;
- устранение эффекта двойной маргинализации;
- возможность диверсификации производства;
- возможность перераспределения прибыли с целью снижения налоговой нагрузки.

Вертикально-интегрированные структуры не идеальны, характеризуются следующими недостатками:

- снижение конкуренции в отраслевом сегменте;
- негибкость производственной структуры;
- увеличение затрат на координацию управленческих звеньев;
- проблема сбалансированности структуры вертикально интегрированной цепочки.

Нефтяные компании, являясь монополистами, могут устанавливать монопольный диктат в ТЭК.

Кроме того, развитие вертикально интегрированных структур повышают барьеры входа на рынок компаний, не являющихся

монополистами. Основные барьеры ТЭК:

- значительный объем инвестиций;
- технологические барьеры;
- институциональные барьеры;
- высокие издержки в отрасли;
- ограниченный доступ к рыночной инфраструктуре;
- получение лицензий;
- ограниченный доступ к ресурсам;
- экологические ограничения;
- высокие налоговые отчисления;
- использование технических инноваций.

Во всех вышеперечисленных компаниях наблюдается концентрация собственности. Необходимо подчеркнуть, что нефть для России является стратегическим сырьём, поэтому очень важно осуществление контроля государства над деятельностью нефтяных компаний. Национальные нефтяные компании занимают доминирующее положение в России. Отмечена тенденция консолидации компаний в топливно-экономическом комплексе России. [11]

Рост экономического потенциала предприятия является основой экономической устойчивости. В условиях экономической нестабильности в мире одной из приоритетных задач функционирования предприятия становится устойчивое развитие. Проблема адаптации предприятий к изменчивой рыночной среде приобретает особую актуальность на сегодняшний момент. Одно из важнейших условий, определяющих устойчивое развитие предприятия, - эффективное использование экономического потенциала.

Финансовый потенциал нефтяной отрасли - элемент экономического потенциала, главным образом зависящий от размера

инвестиций. Данный сегмент требует от предприятий высокого уровня капиталовложений. Кроме того, деятельность компаний топливно-энергетического комплекса всегда сопряжена с неопределённостью результатов, ожидаемых в будущем. Наращивание финансового потенциала - одна из основных задач менеджмента предприятий. Финансовый потенциал включает в себя бюджетный, налоговый, кредитный, инвестиционный потенциалы. Собственный капитал, инвестиционная привлекательность, рациональное привлечение кредитных средств, эффективная планово-экономическая политика обеспечивают компаниям эффективность деятельности.

Управленческий потенциал предприятий ТЭК должен реализовываться в грамотных управленческих решениях менеджмента компании, обеспечивающих соблюдение интересов руководства, акционеров, государства. На практике можно наблюдать конфликт интересов вышепредставленных субъектов. [3]

Успех компании во многом определяется кадровым составом компании, его квалификацией, компетентностью. В связи с этим в компаниях должна быть разработана эффективная кадровая политика.

Производственный потенциал нефтяных корпораций выражается в мощностях технического оборудования нефтедобычи, установок по переработке нефти и газа, технической оснащённости нефтебаз, АЗС.

ТЭК России характеризуется высоким процентом износа оборудования, связанным с недостатком инвестиций, что и обуславливает поступательное снижение производственного потенциала.

Для компаний нефтяной отрасли характерен экстенсивный тип производства, последствия которого отражаются на экономическом потенциале и экономической устойчивости всей отрасли. Компаниям нефтяной отрасли следует перейти к интенсивному типу производства,

внедряя новейшие технологии и применяя достижения научно-технического прогресса во всей технологической цепочке производства.

В топливно-энергетическом комплексе России преобладают вертикальноинтегрированные холдинги с развитой сетью филиалов по всей стране. Сбытовое направление представлено комплексами по хранению и продаже нефти и нефтепродуктов. Транспортировка нефти и нефтепродуктов осуществляется посредством магистральных трубопроводов, автомобильным, железнодорожным, водным, воздушным видами транспорта.

Основной функцией управления является такое достижение взаимосвязи экономического потенциала и внешней среды, которое бы обеспечивало бы эффективность функционирования компании в целом. Одно из важнейших условий успешности деятельности компании - способность к адаптации к условиям внешней среды. При постановке основных целей и задач компаниям следует провести анализ угроз и возможностей. [10]

Доступ к ресурсам для нефтяных компаний является основным конкурентным преимуществом. Основой ресурсной базы предприятий ТЭК являются запасы нефти. Большинство месторождений характеризуются высокой степенью истощаемости, т.к. наиболее рентабельные месторождения уже выработаны. Экономический потенциал нефтяной компании во многом определяется эффективностью использования нефтяных ресурсов.

Кризисный период 2008-2009 гг. показал, что управление операционными расходами производится неэффективно в большинстве компаний. Российским нефтяным компаниям необходимо провести оптимизацию процессов управления добычи нефти и геологической разведки, своевременно производить контроль за техническим состоянием применяемого оборудования.

Немаловажную роль в функционировании нефтяных компаний играет законодательная база, регулирующая деятельность ТЭК. Под контролем государственных компаний находится около 90% запасов нефти. Всего насчитывается 25 самых крупных нефтяных корпораций, 18 из них являются национальными.

Любая компания для эффективного функционирования должна удовлетворять потребности потребителей. От количественного и качественного состава потребителей зависит результат деятельности предприятий. В качестве потребителей результатов деятельности нефтяных компаний по добыче сырья выступают нефтеперерабатывающие заводы (далее НПЗ), иностранные государства. Покупатели продукции НПЗ - нефтебазы, сбытовые компании, иностранные государства. Потребителями сбытовых компаний, нефтебаз являются различные оптовые и розничные фирмы. Конкуренция в топливно-энергетическом комплексе заключается в борьбе за сырьевую базу, нефтеперерабатывающую отрасль, а также сбытовое направление.

Анализ деятельности конкурентов - это основа для завоевания большей доли рынка в нефтяной отрасли. [4]

Наличие потенциальных возможностей ещё не означает эффективность функционирования компании в целом. Компании функционируют в динамично изменяющейся внешней среде, что является отличительной чертой рыночной экономики. Нестабильность экономической ситуации приводит к усложнению планирования будущих результатов деятельности компаний. Неблагоприятные факторы внешней среды могут оказать значительное негативное влияние на экономическую устойчивость компании. Смена экономических циклов приводит к усложнению управления предприятием.

Инструментом управления экономическим потенциалом предприятия в условиях неопределенности экономической среды

будут являться управленческие решения. Экономический потенциал компаний нефтяной отрасли используется не в полной мере.

Целью принятия управленческих решений нефтяной компании является разрешение современных проблем нефтяных компаний, способствующих устойчивому экономическому развитию. Решение поставленных перед компанией задач зависит от уровня компетенций членов Совета директоров, топ-менеджеров, линейных менеджеров.

Очень важно принимать управленческие решения, согласованные членами Совета директоров, менеджментом, акционерами. Управленческие решения должны быть ответственными, взвешенными, своевременными, адаптивными, последовательными.

Для грамотного использования ресурсов в компании должна быть построена эффективная комплексная система управления экономическим потенциалом. Построение эффективной системы управления экономическим потенциалом в сфере нефтедобычи должно включать следующие основные задачи:

- реформирование налоговой нагрузки на нефтяные компании;
- дополнительная разработка месторождений в сложных геологических условиях, а также месторождений с остаточными запасами нефти;
- контроль за рациональным недропользованием со стороны государства;
- увеличение коэффициента извлечения нефти;
- государственное стимулирование разработки месторождений с трудноизвлекаемыми запасами нефти;
- внедрение новых технологий с целью увеличения нефтеотдачи;
- увеличение геолого-разведочных работ как традиционных месторождений, так и альтернативных источников энергии.

Построение эффективной системы управления экономическим потенциалом в сфере нефтепереработки и сбыта должно включать следующие основные задачи:

- введение в эксплуатацию и модернизация действующих установок, позволяющих увеличить глубину переработки нефти;
- обновление технологического оборудования;
- применение научно-технических разработок в процессах переработки нефти;
- расширение сбытовой сети.

Главным инструментом эффективного корпоративного управления является система внутреннего контроля и аудита. Внутренний аудит, обеспечивая соблюдение интересов акционеров, Менеджмента, членов Совета директоров, является основой эффективного корпоративного управления, тем самым способствуя привлечению инвестиционного капитала.

1.3 Методические подходы к оценке экономической устойчивости предприятий природопользования

Для эффективного развития предприятий необходима разработка адекватной методики оценки его экономической устойчивости, позволяющая наглядно и комплексно анализировать экономическое состояние, выявлять структурные изменения в его работе, выстраивать приоритеты управленческих воздействий на деятельность предприятия.

Теоретическая база оценки экономической устойчивости предприятия освещена в работах известных зарубежных финансовых аналитиков и экономистов Э. Альтмана, Л.А. Бернстайна, У. Бивера, Р. Таффлера и Г. Тишоу и отечественных ученых, таких как М.С. Абрютина и А.В. Грачев, С.Н. Анохин, Б.Н. Герасимов и М.Н. Рубцова,

О.Г. Дмитриева, Л.В. Донцова и Н.А. Никифорова, О.П. Зайцева, В.В. Ковалев, Р.С. Сайфуллин, Г.Г. Кадыков и др.

Следует отметить, что на большинстве предприятий не сложилась научно обоснованная система управления экономической устойчивостью предприятия. Традиционная процедура управления на базе модели экономической устойчивости состоит из следующих этапов:

1. формировать целевую модель экономической устойчивости предприятия;
2. диагностировать состояние экономической устойчивости предприятия по целям;
3. проводить анализ экономической устойчивости подсистем предприятия;
4. корректировать, в случае необходимости, стратегию предприятия.

Данная процедура сосредотачивает внимание на управлении экономической устойчивостью с позиции достижения стратегических целей предприятия. Основным ее преимуществом является то, что она включает в себя анализ уровня экономической устойчивости подсистем предприятия, а недостатком - нереализованность в полной мере функций планирования и организации.

Красовская Н.В. предложила трехэтапную процедуру, обеспечивающую возможность количественной оценки и управления экономической устойчивостью, которая состоит из таких этапов:

- оценка экономической устойчивости промышленного предприятия;
- разработка управленческих решений по обеспечению экономической устойчивости предприятия;
- реализация управленческих решений и контроль их исполнения.

Для этой процедуры с целью определения уровня экономической устойчивости промышленного предприятия выделены оценочные интервалы и четыре уровня устойчивости предприятий: высокий, рациональный, средний и низкий. [7]

С нашей точки зрения, наиболее предпочтительными является комплексный подход, в котором сосредоточены специальные механизмы управления экономической устойчивостью.

Например, П.И. Гайдай считает, что механизм управления экономической устойчивостью предприятия состоит из следующих этапов:

- управление совокупностью взаимосвязанных и взаимодействующих частей, объединение которых обусловлено целями управления (хозяйственная, организационная, экономическая, организационно-экономическая);

- управление совокупностью методов как системой правил и процедур, которые применяет субъект управления для достижения целей управления;

- управление вне зависимости от его природы содержит определенный набор инструментов, с помощью которых осуществляется целевое воздействие на объекты управления для решения стоящих задач;

- конкретизация элементов объекта управления (факторов управления), на которые направлены воздействия инструментов, лежащих в основе механизма управления.

Большинство отечественных методик оценки экономической устойчивости промышленных предприятий основаны на комплексном анализе их деятельности и расчете интегрального показателя устойчивости. [28]

Проблема комплексности определения экономической устойчивости в большей мере решена в исследовании Ю.В. Богатина.

Он предлагает рассматривать экономическую устойчивость как сложную структурную величину, для определения которой необходимо применять показатели, отражающие все виды хозяйственной деятельности предприятия.

Автором используется принцип «равновесия влияния факторов», определяющий условия и процесс реализации того или иного направления деятельности организации. Вводятся так называемые равновесные состояния факторов по каждому направлению, и их числовые значения принимаются за эталон. Уровень экономической устойчивости определяется как отклонение фактических значений (результатов) по каждому направлению деятельности от нормативных.

Общим недостатком предлагаемых методик авторов является подход к определению экономической устойчивости через ряд статических величин, которые не учитывают динамики ее развития. Помимо этого, выбор частных показателей и их нормативных значений базируется на профессиональном суждении авторов и, зачастую, не подкреплён расчетами. Большинство методик предполагает использование экспертного мнения для определения весовых коэффициентов устойчивости, которое часто бывает субъективным. При значительном количестве предприятий отрасли даже в пределах одного региона, использование экспертного метода весьма затруднительно, так как предприятия могут существенно различаться по уровню производственного потенциала, объемам производства, соответственно значимость того или иного фактора может меняться. [6]

Таким образом, на основе исследования ряда подходов, предложенных учеными-экономистами, по вопросам оценки экономической устойчивости и экономического состояния организаций можно сформулировать ряд методологических проблем, которые должны быть учтены и решены при формировании методологии диагностики экономической устойчивости организации.

1. Проблема комплексности диагностики. Значительная часть анализируемых методик при оценке экономического состояния и экономической устойчивости используют модели, которые носят односторонний характер. Они часто включают только финансовые показатели и не учитывают другие составляющие экономической устойчивости - производственные, управленческие, организационные, что существенно снижает их практическую значимость.

2. Проблема отраслевой направленности диагностики. Разработанные методики не отражают отраслевую специфику исследуемых предприятий, которая оказывает существенное влияние на формирование различных аспектов экономической устойчивости. В системе показателей должны быть отражены коэффициенты, учитывающие отраслевые особенности производства, финансов, управления и т.д.

3. Проблема выбора нормативных значений показателей диагностики является одной из главных методологических проблем. Многие рассмотренные методики основаны на использовании не аргументированных нормативных значений, в них не приведены их математические расчеты, отсутствует их научно-теоретическое обоснование, многие из показателей строятся на основе зарубежного опыта. Все это ставит под сомнение их практическую значимость в современных условиях.

Мы считаем наиболее целесообразным определять экономическую устойчивость с позиции функционального подхода. Функциональная составляющая экономической устойчивости - это категория, характеризующая устойчивость хозяйствующего субъекта с позиции эффективности выполнения им своих функций. Обобщение литературных источников по исследуемой проблематике позволило нам выделить основные функциональные составляющие экономической устойчивости организации:

1. финансовая устойчивость, отражающая достижения наиболее эффективного использования финансовых ресурсов

предприятия;

2. организационно-производственная устойчивость, характеризующаяся показателями эффективности использования материально-вещественных ресурсов организации;
3. инновационно-инвестиционная устойчивость, отражающая степень освоения инноваций и инвестиционной привлекательности субъекта хозяйствования;
4. социально-корпоративная устойчивость, показывает уровень социальной ответственности предприятия.

При определении количественной составляющей экономической устойчивости важным является определение системы показателей. [10]

Подведем итоги первой главы:

1. Определены основные элементы экономической устойчивости нефтяных компаний, на основании которых сформулировано авторское понятие экономической устойчивости предприятия. Экономическая устойчивость компании - это состояние динамического роста основных финансовых, операционных показателей деятельности компании, обеспеченное эффективностью применяемого корпоративного управления, рациональным использованием ресурсного потенциала, конкурентоспособностью продукции и предприятия в целом, применением эффективной антикризисной стратегии, наличием высококвалифицированного персонала, использованием инновационных технологий, применением системы риск-менеджмента в условиях неопределенности внешней среды.

2. Предложена комплексная система управления экономическим потенциалом нефтяных компаний.

Сегмент нефтедобычи:

- реформирование налоговой нагрузки на нефтяные компании;
- дополнительная разработка месторождений в сложных геологических условиях, а также месторождений с остаточными

запасами нефти;

- контроль за рациональным недропользованием со стороны государства;
- государственное стимулирование разработки месторождений с трудноизвлекаемыми запасами нефти;
- внедрение новых технологий с целью увеличения нефтеотдачи;
- увеличение геолого-разведочных работ как традиционных месторождений, так и альтернативных источников энергии.

Сегмент нефтепереработки и сбыта:

- введение в эксплуатацию и модернизация действующих установок, позволяющих увеличить глубину переработки нефти;
- обновление технологического оборудования;
- применение научно-технических разработок в процессах переработки

нефти;

- расширение сбытовой сети.

Установлено, что индустриально-инновационная комплексная система управления потенциалом нефтяных компаний должна быть дополнена таким структурообразующим элементом, как эффективная система корпоративного управления, обеспечивающая привлечение инвестиционного потока.

Предложено службу внутреннего контроля и аудита функционально и административно переподчинить Общему собранию акционеров как субъекту, наиболее заинтересованному в получении достоверной и своевременной информации, отражающей объективную оценку деятельности компании.

3. Определена роль корпоративного управления в системе формирования устойчивого экономического развития компании. Установлено, что эффективное корпоративное управление

обеспечивает устойчивое экономическое развитие компаний за счет привлечения инвестиционного потока. В работе обозначены проблемные области практики корпоративного управления нефтяных компаний:

- объединение функций регулятора и собственника в компаниях с государственным участием;
- низкий уровень свободно обращающихся акций;
- низкая величина выплачиваемых дивидендов;
- отсутствие диверсификации в источниках прибыли;
- высокий уровень вознаграждений, «золотых парашютов» топ менеджмента, членов Совета директоров.

2. Анализ финансового потенциала предприятия ПАО «НК «Роснефть»

2.1. Общая характеристика ПАО НК «Роснефть»

Публичное акционерное общество Нефтяная компания «Роснефть» находится в собственности государства и является одним из ведущих предприятий топливно-энергетического комплекса России. «Роснефть» является вертикально-интегрированной компанией. В структуре компании сосредоточены предприятия, обеспечивающие всю технологическую цепочку: от поиска и разведки месторождений нефти и газа до переработки и сбыта конечной продукции.

Основными целями и задачами ПАО «НК «Роснефть» являются восполнение запасов на уровне не менее 100%, эффективная добыча на зрелых месторождениях и ее рост за счет реализации новых проектов, создание новых кластеров добычи на шельфе, развитие технологий и внедрение практик проектного управления мирового уровня, монетизация газовых запасов и конкурентный рост добычи, оптимальная конфигурация НПЗ и максимально прибыльная реализация продукции Компании.

Успешные итоги деятельности ПАО «НК «Роснефть» в 2020 году подтверждают эффективность применяемой стратегии, значимость обозначенных приоритетов и позволяют прогнозировать дальнейшее устойчивое развитие Компании на благо акционеров.

География деятельности «Роснефти» в секторе разведки и добычи охватывает все основные нефтегазоносные провинции России: Западную Сибирь, Южную и Центральную Россию, Тимано-Печору, Восточную Сибирь, Дальний Восток, Арктический шельф. Компания реализует также проекты в Казахстане и Алжире. Семь крупных НПЗ «Роснефти» распределены по территории России от побережья

Черного моря до Дальнего Востока, а сбытовая сеть охватывает 40 регионов страны.

Крупнейшее из дочерних предприятий Роснефти - Юганскнефтегаз, на долю которого приходится 60% добычи нефти, сохраняет существенный потенциал дальнейшего роста добычи на уровне не менее 2% в год. В целом же, ресурсная база Роснефти гораздо менее истощена по сравнению со среднероссийским показателем. Это, в свою очередь, отражается в меньших, чем у конкурентов, издержках на добычу, которые составляют для Роснефти порядка \$2,2 на баррель.

Существуют перспективные проекты в добыче. Наиболее перспективный актив Роснефти - Ванкорское месторождение в Восточной Сибири. Это месторождение также должно стать объектом существенных налоговых послаблений.

Роснефть ведет крайне консервативную политику в отношении новых приобретений. Это обусловлено, прежде всего, высокой долговой нагрузкой. Тем не менее, именно такая политика позволила Роснефти выстроить структуру бизнеса, оказавшуюся весьма устойчивой в кризисной ситуации. Почти 90% производственных издержек Роснефти номинировано в рублях, что позволяет компании получать существенные выгоды от обесценения рубля.

Долговая нагрузка Роснефти является одной из наивысших в отрасли. Тем не менее, Роснефть ведет продуманную политику по погашению своего долга. Компания генерирует достаточно свободного денежного потока, чтобы оперативно обслуживать и погашать свои долговые обязательства.

Роснефть - одна из немногих нефтяных компаний, которая еще в начале этого года, несмотря на кризис, заявила о планах дальнейшего повышения добычи нефти. Роснефти принадлежат семь нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ) на территории России, находящиеся в городах Туапсе, Самаре, Комсомольске, Ангарске и

Ачинске, а также три мини-НПЗ. В Самаре находится три НПЗ: Сызранский, Куйбышевский и Новокуйбышевский. За рубежом компания нефтеперерабатывающими мощностями не владеет.

Помимо нефтедобычи и нефтепереработки, Роснефть владеет крупной сетью автозаправочных станций в России, нефтехимическими мощностями, а также банками и другими финансовыми компаниями. Также стоит отметить высокий научный потенциал в области добычи нефти, аккумулированный компанией на базе многочисленных научно-исследовательских и проектных институтов.

Помимо основного бизнеса, Роснефть проводит различные социальные программы, занимается благотворительностью, а также строго следит за экологической безопасностью добычи углеводородов. Как считают эксперты инвестиционной компании Финам, эффективность решений, принимаемых менеджментом и советом директоров компании, несколько выше, чем у других компаний, контролируемых государством.

Роснефть становится лидером по рентабельности. Результаты первого квартала оказались для Роснефти значительно лучшими, чем для остальных нефтяных компаний. Прежде всего, за это нужно благодарить производственную структуру компании, ориентированную на внутренний рынок. По итогам квартала Роснефти удалось выйти на первое место по рентабельности, где исторически последние годы главенствовала Газпром Нефть. А что касается издержек ниже линии, то Роснефть оказалась единственной среди крупных нефтяных компаний, записавших себе прибыль от курсовых разниц, вызванную обесценением рубля.

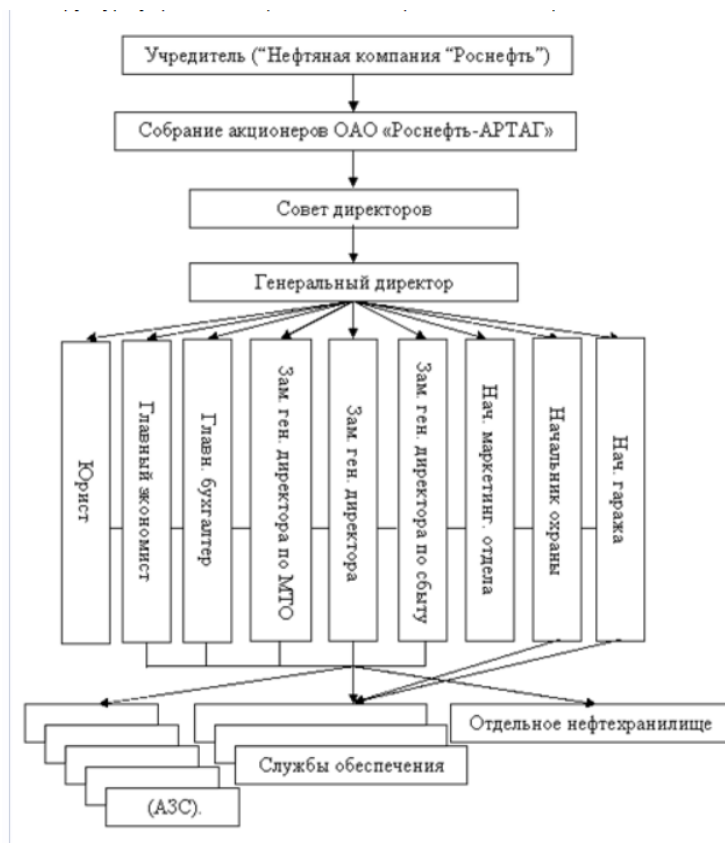
С одной стороны, компания быстро развивается, наращивая производственные показатели. Высокая задолженность не представляет большой угрозы, по крайней мере, при высоких ценах на нефть. Вместе с тем, некоторые капиталоемкие проекты могут не

принести ожидаемой прибыли. К тому же, акции "Роснефти" традиционно оцениваются рынком выше среднего уровня, что снижает потенциал дальнейшего роста.

Компания проводит геологоразведочные работы в традиционных регионах деятельности: в Западной Сибири, Поволжье, Тимано-Печоре и на юге европейской части России. «Роснефть» также участвует в перспективных геологоразведочных проектах в Алжире и Казахстане. Активное участие в геологоразведочных проектах обеспечивает НК «Роснефть» доступ к значительным перспективным ресурсам, которые являются основой долгосрочного развития Компании.

Организационная структура НК «Роснефть» представлена в схеме.

Рис.2 Организационная структура НК «Роснефть»



Деятельность каждого звена координирует начальник, подчиняющийся генеральному директору. Работу отдельных структурных подразделений возглавляет начальник этого

подразделения, который подчиняется только единственному вышестоящему начальнику.

Каждая структурная единица компании имеет четко сформированные цели и функции. Организационная структура ПАО снабжена эффективной системой связи, обеспечивающей обратную связь.

Анализ состояния конъюнктуры рынка нефтепродуктов в пределах РСО-Алания за последние 3 года позволил сделать вывод о том, за этот период для успешной деятельности НК Роснефть здесь складывались достаточно сложные торгово-организационные и другие условия реализации нефтепродуктов, обусловленные перенасыщением рынка бензина. Наличие конкуренции подталкивало руководство акционерного общества к постоянному совершенствованию качества торговых услуг, расширению номенклатуры товарной продукции, а также установлению цен, адекватных складывающейся конъюнктуре рынка.

Являясь непосредственным субъектом рынка и устанавливая цены на свою продукцию, ПАО постоянно оценивает соотношение спроса и предложения. О наличии спроса на нефтепродукты говорят ежегодно заключаемые договора с предприятиями-потребителями в течение длительного срока, а также поступающие в течение года заявки на разовое потребление продукции. Обычно за год Роснефть заключает от 40 до 50 договоров-заказов и принимает более 100 разовых заявок.

У компании имеются постоянные заказчики, их договора ежегодно подвергаются пролонгации. В соответствии с заключенными договорами Компания ежегодно планирует объемы продаж, и затем корректирует их на величину разовых заявок. Таким образом, соотношение спроса и предложения поддерживается в равновесном состоянии.

Организация закупок нефтепродуктов в компании осуществляется по разработанным условиям договоров купли-продажи. Постоянно осуществляется также контроль за выполнением условий этих договоров.

Также поступление товара от поставщиков производится на основании заключенных между покупателями и поставщиками хозяйственных договоров, включающих, помимо нефтепродуктов, поставку различного оборудования для бензозаправок и оптовых баз.

В договорах, заключаемых между поставщиками и компанией, оговариваются: виды поставляемых товарно-материальных ценностей, коммерческие условия поставки, количественные и стоимостные показатели товарно-материальных ценностей, сроки исполнения договора, порядок расчетов (условия платежей), а также ответственность сторон за ненадлежащее исполнение договора.

Приобретение товарно-материальных ценностей осуществляется двумя вариантами. При первом варианте для приобретения товарно-материальных ценностей на стороне предприятие назначает своего поверенного. Ему выдают подотчет наличные деньги с правами получения нефтепродуктов и немедленной оплаты за них, либо доверенность по которой можно получить товарно-материальные ценности, в счет договоренности, имеющей место между предприятиями в виде договора поставок или гарантийного письма с визой руководителя поставщика (независимо оплачены товарно-материальные ценности предварительно или нет). Доставка нефтепродуктов в таких случаях осуществляется самовывозом, независимо от места расположения поставщика. При втором варианте (отдаленность поставщика и/или постоянство поставок) поставки осуществляет посредник - транспортное предприятие или непосредственно поставщик.

Роснефть является мировым лидером по запасам нефти среди компаний, чьи акции торгуются на бирже. Кроме того, она также является крупнейшим производителем нефти в России. Доказанные запасы нефти компании составляют более 2,4 млрд. тонн, а доказанные запасы углеводородов превышают 22 млрд. баррелей нефтяного эквивалента. Кроме того, Роснефть является одним из крупнейших независимых производителей природного газа в России. В 2007 году Роснефть стала первой российской компанией, добыча нефти которой превысила 100 млн. тонн в год, и эта отметка до сих пор никакой другой компанией не преодолена.

Общая мощность первичной переработки всех НПЗ Роснефти, включая мини-НПЗ, составляет 54,5 млн. тонн нефти в год. То есть, компания может перерабатывать почти половину из общего объема добываемой нефти.

С точки зрения коммерческого использования накопленная научная база позволяет Роснефти самостоятельно разрабатывать крупные проекты по добыче без привлечения зарубежных партнеров, как это делают многие российские компании.

Запасы Компании расположены как в традиционных регионах нефтегазодобычи (юг европейской части России, Западная Сибирь, Центральная Россия), так и в новых перспективных регионах (Восточная Сибирь, Дальний Восток, Тимано-Печора). Около 77% всех доказанных запасов нефти Компании сосредоточено в Западной Сибири, в основном в Ханты-Мансийском автономном округе. Еще около 10% запасов нефти находится в Восточной Сибири. В Западной Сибири также находится порядка 80% доказанных запасов газа Компании, которые расположены главным образом в Ямало-Ненецком автономном округе. Большая часть запасов углеводородов НК «Роснефть» относится к категории традиционных. По итогам 2008 года

обеспеченность Компании запасами углеводородов составила 26 лет, в том числе по нефти - 23 года, по газу - 65 лет.

Компания также располагает существенным объемом вероятных и возможных запасов, которые служат надежной базой для дальнейшего роста доказанных запасов. Так, по итогам 2008 года вероятные запасы Роснефти по классификации PRMS составили 1 480 млн. т. (10 854 млн. барр.) нефти и 535 млрд. куб. м газа, а возможные запасы - 1 311 млн. т. (9 675 млн. барр.) нефти и 505 млрд. куб. м газа.

Приоритетными регионами для НК «Роснефть» с точки зрения наращивания ресурсного потенциала являются Дальний Восток, Восточная Сибирь и шельфы южных морей - Каспийского, Черного и Азовского.

В будущем компания изучает возможность инвестирования в строительство крупных НПЗ в России и Китае, способных увеличить перерабатывающие мощности компании почти в полтора раза. Это должно обеспечить потенциал роста компании в долгосрочном периоде.

Линейка прикладного программного обеспечения Компании по направлению «Геология и разработка» пополняется новыми решениями. В 2020 году успешно завершена разработка и апробация первой версии симулятора «РН-ГЕОСИМ», предназначенного для геологического моделирования и анализа месторождений углеводородов с использованием трехмерных геологических моделей. Продолжается разработка программного комплекса по интерпретации геофизических исследований скважин «РН-ПЕТРОЛОГ».

В рамках дальнейшего развития успешно завершена техническая модернизация гидродинамического симулятора «РН-КИМ» и информационной системы для анализа геолого-промысловой информации и мониторинга разработки месторождений «РН-КИН».

По итогам 2020 года количество моделей, созданных в корпоративном гидродинамическом симуляторе, составило 85 %.

2.2. Анализ внешней среды предприятия

Основными потребителями продуктов нефтепереработки Компании являются частые лица в регионах деятельности НК «Роснефть», независимые сети АЗС, органы федеральной и региональной власти России, а также экспортные потребители.

НК «Роснефть» ведет постоянный мониторинг и принимает активные меры для повышения уровня лояльности потребителей своей продукции. Дочерние сбытовые общества Компании проводят опросы покупателей по поводу качества обслуживания, контрольные проверки качества обслуживания «Тайный покупатель» и используют собранную информацию для улучшения своей деятельности. На всех АЗС имеется книга предложений, действует круглосуточная горячая телефонная линия.

Компания стремится к формированию прозрачных отношений с поставщиками и подрядчиками на основе честной конкуренции; договоры заключаются по результатам проведения открытых тендеров. Определяющими факторами являются качество продукции и услуг, цена, своевременность поставок. При прочих равных условиях предпочтение отдается российским компаниям, при этом в регионах своей деятельности НК «Роснефть» стремится привлекать к сотрудничеству местных поставщиков. Компания создает условия для развития бизнеса своих партнеров путем заключения долгосрочных договоров с прозрачными правилами ценообразования и гибкими условиями оплаты.

Компания осуществляет постоянное взаимодействие с органами государственной власти всех уровней.

Специалисты НК «Роснефть» наряду с представителями других ведущих российских нефтяных компаний участвуют в обсуждении и экспертизе проектов решений, относящихся к регулированию нефтяной отрасли, разрабатываемых органами государственной власти.

Компания ведет производственную деятельность в большинстве регионов России, поэтому эффективное взаимодействие с властями и местными сообществами в регионах присутствия имеет первостепенное значение для устойчивого развития НК «Роснефть» и реализации стратегии роста.

Взаимоотношения с региональными органами государственной власти Компания строит на основе соглашений о сотрудничестве, в которых четко определены взаимные обязательства региона и Компании, направленные на развитие региональной социально-экономической инфраструктуры.

В нефтегазовой отрасли существует жесткая конкуренция. «Роснефть» конкурирует в основном с другими ведущими российскими нефтегазовыми компаниями по следующим направлениям:

- приобретение лицензий на разведку и добычу на аукционах и продажах, организуемых российскими государственными органами;
- приобретение других российских компаний,
- привлечение ведущих независимых сервисных компаний;
- приобретение оборудования для объектов капитального строительства, которое может оказаться дефицитным;
- привлечение наиболее высококвалифицированных и опытных кадров;
- приобретение существующих предприятий розничной торговли;

·приобретение или получение доступа к нефтеперерабатывающим мощностям.

Компания занимает одно из лидирующих мест в отрасли как в России, так и в мире, что существенно улучшает ее позиции в конкурентной борьбе. Она обладает существенным портфелем новых проектов для поддержания и улучшения своей позиции в конкурентной борьбе в будущем.

Реализуя свою продукцию на внутреннем и внешнем рынках, «Роснефть» может иметь риски, связанные с обострением конкуренции. Для минимизации рисков при реализации нефтепродуктов на внутреннем рынке в условиях острой конкуренции осуществляется следующее:

- во избежание затоваривания по отдельным видам нефтепродуктов загрузка нефтеперерабатывающих заводов Компании планируется с учетом прогноза ситуации, складывающейся на рынках;

- с учетом имеющейся структуры переработки нефти и выработки нефтепродуктов и наличия собственных предприятий нефтепродуктообеспечения и контрагентов, охватывающих практически все регионы Российской Федерации, производится оперативное перераспределение региональных товарных потоков на внутреннем рынке и оперативное перераспределение объемов между внутренним рынком и экспортом;

- для удовлетворения растущего спроса на высокооктановые бензины и нефтепродукты с низким содержанием серы производится реконструкция нефтеперерабатывающих заводов, что позволит, в частности, увеличить объем и глубину переработки;

- уделяется постоянное внимание развитию сети собственных автозаправочных станций и комплексов, отвечающих последним европейским требованиям, как самому стабильному сектору

реализации нефтепродуктов на внутреннем рынке, менее других подверженного спонтанному изменению цен и падению спроса.

Дополнительно для привлечения клиентов, в первую очередь корпоративных, широко внедряются система отпуска нефтепродуктов через АЗС на основе электронных карт, а также система обслуживания на АЗС «Роснефти» карт других участников рынка.

Важной вехой в рамках диверсификации портфеля добывающих активов и развития проектов по разведке и добыче Компании за рубежом стало открытие в первом полугодии 2018 года нового месторождения Салман в Ираке на Блоке 12 по результатам бурения первой поисковой скважины. «Роснефть» продолжает развивать сотрудничество с Курдским регионом Республики Ирак.

В мае 2018 года ПАО «НК «Роснефть» и правительство Курдского региона Республики Ирак подписали соглашение о развитии газового бизнеса в регионе, включая разработку комплексного плана развития и проведение предварительного проектирования строительства и эксплуатации газопровода в Иракском Курдистане. Ранее, 18 октября 2017 года вступили в силу соглашения о разделе продукции (СРП) в отношении пяти добычных блоков, расположенных на территории Иракского Курдистана. Также стороны объявили о начале совместной реализации инфраструктурного проекта по эксплуатации нефтепровода в Курдском регионе Республики Ирак.

Участие в разработке уникального добывающего актива Зохран совместно с мировыми мейджорами и стратегическими партнерами «Роснефти» – Eni (50 %) и BP (10 %) позволило «Роснефти» существенно нарастить добычу газа за рубежом в короткий срок и выйти на газовый рынок Египта с перспективой дальнейшего развития деятельности в стране и регионе в целом.

В июне 2018 года к проекту также присоединилась компания Mubadala Petroleum. В 2018 году «Роснефть» совместно с партнерами

и египетскими нефтегазовыми компаниями ввела в эксплуатацию семь добывающих скважин, четыре линии установки комплексной подготовки газа (УКПГ), а также второй транспортный газопровод от месторождения до УКПГ.

2.3. SWOT анализ

Данный анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет того, что менеджеры должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из этого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес.

Динамичное развитие НК «Роснефть» в последние годы позволило создать мощный потенциал для устойчивого роста и планомерной реализации стратегических задач. Ключевыми составляющими этого потенциала являются уникальная ресурсная база, высококвалифицированные кадры, а также эффективная система инновационного развития. Неблагоприятная макроэкономическая ситуация, сложившаяся в конце 2008 года, внесла определенные коррективы в планы Компании, однако не повлияла на ее стратегию.

Таблица 1. Факторы внешней среды

Экономические факторы	4
Политические факторы	3
Рыночные факторы	3
Конкурентные факторы	2
Производственно-технологические факторы	2
Международные факторы	2

Таблица 2. Оценка внешних возможностей и угроз для предприятия

Группа факторов	Факторы	Оценка факторов (в баллах)			Сила воздействия (в баллах) (гр.1 x гр.4)		Основание оценки фактора
		-5	Экспертная	+5	Угрозы	Возможности	
1	2	3	4	5	6	7	8
Экономические факторы	Темпы инфляции		53		1	112	Повышение уровня инфляции приведет к увеличению стоимости барр. нефти
	Ставки по кредитам		--3		--12		Повышение ставки приведет к увеличению долговых обязательств
	Тарифы на транспортные услуги и энергоресурсы		44		1	116	Увеличение прибыли за счет покупателей
	Налоговые ставки		22		8	88	Политика смягчения ставок налогообложение
4	ИТОГО				2	224	
Политические факторы	Таможенная политика		--2		--6		Угроза сокращение поставок товара за рубеж
	Антимонопольная политика		44		1	112	Повешение конкурентоспособности
	Инвестиционная политика		33		9	99	Увеличение инвестиций (для поддержания имиджа страны)

	ИТОГО					115	
Рыночные факторы							
	Доходы различных социальных групп		--2		--6		Уменьшение потребления бензина из-за высоких цен
	Преодолимость барьеров вхождения на рынок конкурентами (уровень потенциальной конкуренции)		--3		--9		Увеличение потенциальных конкурентов
	ИТОГО				--15		
Факторы конкуренции	Мотивы конкуренции, которыми руководствуются хозяйствующие субъекты		20			00	Контроль и анализ конкурентов
	Возможность рефлексивного воздействия со стороны конкурентов		--1		--2		Уменьшение дохода за счет быстрого реагирования конкурентов
	Степень уязвимости конкурентов		44			88	Возможность воздействия на слабые стороны конкурентов
	Скорость предпринимательских реакций конкурентов на изменения на рынке		--2		--4		Потеря времени и денег за счет быстрого реагирования конкурентов
	Имидж компании		55			110	Лидер отрасли
	ИТОГО					112	

Производственно-технологические факторы	Возможности новых технологических разработок (моделей)		44		88	Возможность стать лидером на рынке
	Темпы обновления технологии		11		22	Быстрое устаревание технологий
	ИТОГО				110	
Международные факторы	Возможности и ограничения, вызванные деятельностью международных и региональных организаций		--2	--4		Ограничение экспорта продукции
	Изменения валютного курса		--3	--6		Увеличение валютного долга из-за нестабильности рубля
	Государственные стратегии защиты от иностранной конкуренции		45		110	Государственная поддержка
	ИТОГО				00	

Таблица 3. Анализ внутренних сильных и слабых сторон ПАО «Роснефть»

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Производство	- Высокое качество производства. - Наращивание производственных мощностей и объемов производства. - Активная модернизация производства и использование новых технологий.	- Перезагрузка производственных мощностей. - Производство светлых нефтепродуктов, не удовлетворяющих мировым стандартам качества и экологическим стандартам.
Персонал	Низкая текучесть управленческого персонала.	Высокая текучесть производственных рабочих.

	• Предоставление социальных гарантий. • Активное взаимодействие.	• Неудовлетворительная организация вахт работников. • Высокая потребность в квалификационных кадров
Финансы	• Предприятие является платежеспособным. • Активное инвестирование сектора добычи и переработки нефти и газа. • Динамичных рост размеров выплачиваемых дивидендов по простым акциям.	• Сокращение объемов чистой прибыли • Нехватка свободных денежных средств.
Маркетинг	• Значительная доля рынка; • Связь потребителей с поставщиками; • Продвижение коммуникативной политики • Устойчивое положение на внутреннем рынке и увеличение доли рынка.	• Отсутствие маркетинговых исследований.
Организационная структура	• Наличие высокосплоченного и дружеского коллектива; • За хорошую работу работникам выдаются премии; • Рациональная организационная структура предприятия.	• При финансовых трудностях руководители увольняют сотрудников; • Неэффективный менеджмент
Продукция	• Высокое качество производимой продукции конкурентов. • ассортимент	• Качество продукции не удовлетворяет международным стандартам.

ПАО «Роснефть» является одной из российских нефтяных компаний, которая находится под влиянием большого количества факторов внешней среды. Сегодня ПАО «Роснефть» — это крупнейшая вертикально интегрированная нефтяная компания, в структуре которой сосредоточены предприятия, обеспечивающие всю технологическую цепочку производства: от поиска и разведки месторождений нефти и газа до переработки и сбыта конечной продукции.

Основными видами деятельности компании являются поиск и разведка месторождений углеводородов, добыча нефти, газа, газового конденсата, реализация проектов по освоению морских месторождений, переработка добытого сырья, реализация нефти, газа и продуктов их переработки на территории России и за ее пределами. География деятельности ПАО «Роснефть» охватывает все основные нефтегазоносные провинции РФ, включая Западную Сибирь, Восточную Сибирь, Поволжский и Уральский регионы, Дальний Восток, а также шельфы морей Российской Федерации, в том числе Арктический, перспективные регионы за рубежом, в Латинской Америке и в Юго-Восточной Азии.

Финансово-производственная деятельность такой крупной НК подвержена влиянию непредсказуемой и неустойчивой внешней среды. Наличие нескольких бизнес-сегментов деятельности (разведка, добыча, переработка, сбыт) и множества структурных подразделений не только требуют учета и оценки влияния разносторонних факторов, но и существенно осложняют проведение анализа и выявление возможностей и угроз.

Наибольшее положительное влияние на выручку ПАО «Роснефть» оказывают следующие показатели: конечное потребление нефтепродуктов в РФ (0,9773), инвестиции в нефинансовые активы в РФ (0,9314), экспорт нефти и конденсата в РФ (0,9610), инвестиции в основной капитал (0,9454). Благодаря высокому спросу на

автомобильный бензин, авиационное и дизельное топливо со стороны многих секторов экономики РФ конечное потребление нефтепродуктов в РФ является главным положительным фактором, влияющим на выручку компании.

В современных экономических и технологических условиях нефтепродукты остаются главными источниками энергии, которые способны покрыть возрастающие энергетические потребности всех отраслей народного хозяйства. Устойчивый спрос на нефтепродукты также обусловлен незаменимостью этого источника энергии во многих секторах экономики.

Экспорт нефти и конденсата в зарубежные страны также оказывает существенное влияние на выручку ОАО «Роснефть», о чем свидетельствует высокий коэффициент корреляции.

Наибольший спрос на нефть наблюдается со стороны динамично развивающихся стран Азиатско–Тихоокеанского региона и европейского союза. Значительное влияние на выручку оказывают инвестиции в основной капитал в РФ.

Благоприятный инвестиционный климат в РФ позволяет ОАО «Роснефть» осваивать месторождения, увеличивать фонд нефтяных скважин, осуществлять значительные капитальные вложения в реконструкцию, модернизацию нефтеперерабатывающих заводов, строить новые автозаправочные станции.

Высокотехнологическое развитие экономики в РФ благодаря значительным инвестициям в сферу НИОКР создает благоприятные возможности для проведения фундаментальных и прикладных исследований.

Использование современных технологий в производстве позволяет компании не только улучшать операционные показатели деятельности, но и ускорять открытие, разработку и вовлечение в

хозяйственный оборот новых месторождений, увеличивать их извлекаемый потенциал за счет переоценки величины запасов.

Таблица 4. Матрица SWOT ПАО «Роснефть»

	Возможности 1. Разработка крупных месторождений в Восточной Сибири, подлежащих налоговым льготам. 2. Разработка месторождений в Алжире, как первый шаг в крупных зарубежных проектах. 3. Увеличение доли в крупном Верхнечонском месторождении.	Угрозы 1. Ограничение доступа к газотранспортной системе Газпрома в будущем. 2. Повышение влияния со стороны государства в будущем. 3. Уход капитала за границу
Сильные стороны 1. Лидер по объемам добычи нефти в России и по запасам среди публичных компаний мира. 2. Высокая степень вертикальной интеграции нефтяного бизнеса. 3. Сравнительно малая степень выработанности месторождений. 4. Приоритет при распределении стратегических нефтяных месторождений государством.	-Кредит от Китая на \$15 млрд. по невысокой процентной ставке должен помочь безболезненно пережить кризис. -Наращивание добычи в Восточной Сибири. -Реконструкция Туапсинского НПЗ и удвоение его мощностей.	-Борьба с Газпромом за сахалинские шельфовые проекты по добыче углеводородов. -Закрытие доступа к нефтепроводу Одесса, как следствие, броды из-за политического давления со стороны Украины.
Слабые стороны 1. Высокая долговая нагрузка. 2. Зависимость от трубопроводной инфраструктуры Газпрома и Транснефти. 3. Слабая экспансия в профильные активы за рубежом. 4. Контроль государства ограничивает гибкость в принятии инвестиционных решений.	Финансовая помощь со стороны государства в случае необходимости.	-Закрытие доступа к нефтепроводу Одесса из-за политического давления со стороны Украины. -Разводнение акционерного капитала при продаже или использовании в сделках 9,44% казначейских акций

Из SWOT-анализа мы знаем сильные и слабые стороны предприятия, его возможности и угрозы. Согласно этим данным мы можем составить расширенную SWOT-матрицу, включающую различные стратегические альтернативы. Такая матрица состоит из 4 полей, которые являются комбинациями внешних и внутренних условий предприятия. Стратегии, которые используют силы компании, чтобы реализовать возможности внешней среды, называются SO-стратегиями или комбинацией силы-возможности. Слабости-возможности (WO-стратегии) используют возможности среды, преодолевая внутренние слабости. ST-стратегии, или силы-угрозы, используют силы компании, чтобы избежать угроз среды. WT-стратегии минимизируют слабости и помогают избежать угроз. Такие стратегии называют также стратегиями оборонительного типа.

Обобщая, можно сказать, что наиболее оптимальной для НК «Роснефть» будет являться стратегия устойчивого роста и развития вертикальной интеграции.

2.4. Сравнительный анализ Оценка эффективности деятельности ПАО НК«Роснефть» и конкурентов отрасли.

Анализируя развитие нефтяного рынка, следует выделить ключевые особенности бизнес-моделей крупнейших российских нефтяных компаний.

1. Бизнес-модель ОАО «НК «Роснефть» обеспечивает рост акционерной стоимости за счет использования конкурентных преимуществ компании: наличия перспективной ресурсной базы; интегрированной модели бизнеса; диверсификации каналов реализации и увеличения доли долгосрочных контрактов; стратегического развития нефтесервисного и инфраструктурного направлений; мониторинга расходов .

В модели есть структуры в сфере добычи углеводородов (upstream); переработки и распределению ресурсов (downstream);

интегрированные сервисные подразделения (oilfield services (OFS))
(таб. 6).

Таблица 5. Бизнес-модель ПАО «НК «Роснефть»

РАЗВЕДКА И ДОБЫЧА	ПЕРЕРАБОТКА И СБЫТ	СЕРВИС
- ООО «РН-Северная нефть» - ООО «РН- Юганскнефтегаз» - ООО «РН-Пурнефтегаз» - АО «Томскнефть» ВНК - ОАО «РН «Нижневартовск» - ООО «РН-Уватнефтегаз» - АО «Самотлорнефтегаз» - АО «РОСПАН - ИНТЕРНЕШНЛ» - АО «Тюменнефтегаз» - ПАО «Варьеганнефтегаз» - АО «ВЧНГ» - ООО «РН-Ванкор» - АО «Востсибнефтегаз» - ООО «Таас-Юрях - Нефтегазодобыча» - ООО «РН- - Сахалинморнефтегаз» - АО «Самаранефтегаз» - ОАО «Удмуртнефть» - ПАО Оренбургнефть - ООО НГК Итера - ОАО НГК Славнефть - ООО «РН- - Ставропольнефтегаз» - ОАО «Грознефтегаз» - ПАО «НК «Роснефть- - Дагнефть» »	- АО «Ангарская - нефтехимическая компания» - АО «Ачинский НПЗ ВНК» - ООО «РН- Комсомольский - НПЗ» - АО «Новокуйбышевский - НПЗ» - АО «Куйбышевский НПЗ» - АО «Сызранский НПЗ» - ООО«РН-Туапсинский НПЗ» - ЗАО «ВНХК» - ОАО«Ангарский завод - полимеров» - ПАО «Саратовский НПЗ» - АО «Рязанская - нефтеперерабатывающая - компания» - ОАО НК «Роснефть» — МЗ «Нефтепродукт» - ЗАО «Отраденский ГПЗ» - ЗАО «Нефтегорский ГПЗ»	• ООО «РН-Сервис» • ООО «РН-Бурение» • ООО «РН-Информ» • ООО «РН-Учет» • ООО ЧОП «РН-Охрана» • ООО «РН-Пожарная - безопасность» • ООО «РН-ГРП» • ООО «Самарский ИТЦ» • ООО «Таргин Логистика»

Как видно из таблицы в сегменте бизнеса «Разведка и добыча» участвуют 25 дочерних и зависимых компаний, которые осуществляют разведку и освоение месторождений нефти и газа. Предприятие ведет добычу углеводородов на базовых добывающих месторождениях в Западной и Восточной Сибири, Тимано-Печоре, Центральной России, южной части Европейской части России и на Дальнем Востоке.

В сегмент «Переработка и сбыт» включены девять базовых нефтеперерабатывающих заводов в основных локациях:

Комсомольский, Туапсинский, Куйбышевский, Новокуйбышевский, Сызранский, Ачинский, Саратовский НПЗ. К этому перечню также относятся Рязанская нефтеперерабатывающая и Ангарская нефтехимическая компания.

В сегмент «Сервис» ПАО «НК «Роснефть» включены структурные единицы, которые выполняют вспомогательные операции по отношению к магистральному бизнесу. Это возведение объектов, сервисное обслуживание, реновация и технический мониторинг, контроль Единого информационного пространства, обеспечение технологической коммутации, генерация электричества, выполнение НИОКР. [21]

По данным аналитического отчета международной компании «Делойт Консалтинг» ключевым решением, изменившим структуру нефтесервисного рынка России, является приобретение «Роснефтью» контрольного пакета компании «Башнефти» и 100% пакета акций сервисного предприятия «Таргин». Это предприятие в свою очередь выполняло более 70% объема буровых работ для «Башнефти». В результате реализации соглашения количество буровых агрегатов «Роснефти» повысилось на 19%. Это позволит повысить долю внутреннего сегмента в сегменте бурения до 60%.

2. Бизнес-модель ПАО НК «ЛУКОЙЛ» основана на принципе эффективной вертикальной интеграции в целях создания добавленной стоимости и обеспечения высокой устойчивости бизнеса путем диверсификации рисков. Модель, как видно из таб.7, содержит структуры разведки и добычи нефти и газа; переработки, торговли и сбыта; производство электроэнергии (солнечная и ветряная энергетика).

Таблица 6. Бизнес-модель ПАО НК «ЛУКОЙЛ»

РАЗВЕДКА И ДОБЫЧА	ПЕРЕРАБОТКА И СБЫТ	СЕРВИС
• LUKOIL Overseas • Битран • КамСибОйл • КомиАрктикОйл • Коминнефть • ЛУКОЙЛ-АИК • ЛУКОЙЛ-Волгограднефтегаз • ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь • ЛУКОЙЛ-Калининградморнефть • ЛУКОЙЛ-Коми • ЛУКОЙЛ-Нижеволжскнефть • ЛУКОЙЛ-Пермь • ЛУКОЙЛ-Приморье нефтегаз • Нарьянмарнефтегаз • РИТЭК • ЗАО «Турсунт»	• ЛУКОЙЛ-Нефтехим • ЛУКОР • Саратоворгсинтез • Ставролен • Карпатнефтехим, • ИНТЕСМО • ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка • ЛУКОЙЛ-КГПЗ • ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез • Одесский НПЗ • ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез • ЛУКОЙЛ-Ухтанефтепереработка • Пермнефтегазпереработка	• ЛЛК-Интернешнл • ЛУК-Авиа Ойл • ЛУКОЙЛ-Азербайджан • ЛУКОЙЛ-АЭРО • ЛУКОЙЛ-Бункер • ЛУКОЙЛ-Волганефтепродукт • ЛУКОЙЛ-Джорджия • ЛУКОЙЛ-Нижеволжскнефтепродукт • ЛУКОЙЛ-Пермнефтепродукт • ЛУКОЙЛ-Резервнефтепродукт • ЛУКОЙЛ-Северо-Западнефтепродукт • ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт • ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукт • ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт
ЭНЕРГЕТИКА		
Традиционная		Альтернативная
• ЛУКОЙЛ-Ставропольэнерго • ЛУКОЙЛ-ЦУР • ЛУКОЙЛ-Волгоградэнерго и др.		• ветроэлектростанция Land Power • солнечные электростанции • гидроэлектростанции

Бизнес-сегмент «Разведка и добыча» осуществляют геологоразведку и добычу в 12 странах мира. Основные работы в России сосредоточены на территории четырех федеральных округов - Северо-Западного, Приволжского, Уральского и Южного. Компания реализует проекты в Гвинейском заливе, на Норвежском шельфе Баренцева моря, в Черном море, Мексике и Ираке.

Бизнес-сегмент «Переработка» включает нефтеперерабатывающие и нефтехимические заводы, расположенные в России (в Перми, Волгограде, Нижнем Новгороде и Ухте), а также три НПЗ в Европе (Италия, Румыния, Болгария) и 45%-я доля в НПЗ в Нидерландах. Суммарная мощность НПЗ составляет 82,1 млн т, что соответствует 88% от добычи жидких углеводородов Компании в 2016 году .

Структура сегмента «Энергетика» является вертикально-интегрированной - от выработки электроэнергии до распределения и сбыта, в том числе для внешних потребителей в коммерческих целях.

Суммарная электрическая мощность организаций Группы составляет 5,8 ГВт, из них 73% - коммерческая генерация, 27% - обеспечивающая. Наличие энергетических мощностей в портфеле активов компании позволяет повысить уровень вертикальной интеграции, а также обеспечить высокий уровень утилизации попутного нефтяного газа при одновременном снижении расходов на электроэнергию на производственных объектах.

В рамках формирования новых компетенций и диверсификации бизнеса ЛУКОЙЛ активно инвестирует в альтернативную энергетику. Основными активами Группы являются четыре ГЭС, расположенные в России, с суммарной мощностью 296 МВт и выработкой 765 млн кВт-ч в 2019 году. [25]

ПАО НК «ЛУКОЙЛ» располагает двумя солнечными электростанциями на собственных НПЗ в Румынии мощностью 9 МВт и Болгарии мощностью 1,3 МВт. Станции построены на незадействованных промышленных площадках НПЗ и поставляют электроэнергию в местные сети. В настоящее время на Волгоградском НПЗ реализуется аналогичный проект строительства солнечной электростанции мощностью 10 МВт. [20]

Группе также принадлежит ветроэлектростанция Land Power мощностью 84 МВт в Румынии.

3. Бизнес-модель ОАО «Сургутнефтегаз» полностью ориентирована на внутренний рынок. Ключевыми сегментами бизнес-модели являются разведка и добыча, переработка, генерации, переработка и сбыт продуктов с высокой добавленной стоимостью (рис.3).

Рисунок 3. Бизнес-модель ОАО «Сургутнефтегаз»



В состав «Сургутнефтегаза» входят три подразделения по бурению и одно - по поиску и разведке, семь нефтегазодобывающих управлений, управление по внутрипромысловому сбору и использованию нефтяного газа, пять строительных трестов, семь транспортных организаций, а также вспомогательные и сервисные предприятия. На предприятии создан полный цикл производства, переработки газа, производства на его основеэлектроэнергии . [23]

Вертикально-интегрированная бизнес-модель ПАО «Газпром нефти» включает два укрупненных сегмента - «Разведка и добыча» и «Переработка и сбыт», является сбалансированной: любые изменения цены на нефть повышают доходность в том или ином сегменте (таб.7).

Таблица 7. Бизнес-модель ПАО «Газпром нефти»

РАЗВЕДКА И ДОБЫЧА	ПЕРЕРАБОТКА И СБЫТ
-------------------	--------------------

• ООО «Газпромнефть-Восток» • ООО «Газпромнефть-Хантос» • АО «Газпромнефть- Ноябрьскнефтегаз» •» • ООО «Газпромнефть-Ангара» • ООО «Газпромнефть-Сахалин» - ИНО» - гра-ИНТЭК» • АО «Южуралнефтегаз» - зпромнефть-Развитие» • ООО «Газпром нефть шельф» • ООО «Газпромнефть-Ямал» - зпромнефть-Заполярье» • ЗАО «Ханты-Мансийский нефтегазовый союз» (СП) • ОАО «НГК «Славнефть» (СП) • ОАО «Томскнефть» ВНК (СП) • Gazprom Neft Middle East B.V. • Gazprom Neft Badra B.V. • Salym Petroleum Development N.V. (СП) •ООО «СеверЭнергия» (СП) - ессояханефтегаз» (СП) • ОАО «Арктикгаз» (СП)	Переработка • АО «Газпромнефть - Московский НПЗ» • АО «Газпромнефть - Омский НПЗ» • ОАО «Славнефть-ЯНОС» (СП) Сбыт • Gazprom Neft Trading Gmbh • ООО «Газпромнефть-Центр» • ЗАО «Мунай-Мырза» • ООО «Газпром нефть Азия» • ПАО «Газпромнефть-Тюмень» • ООО «Газпромнефть-Красноярск» • АО «Газпромнефть-Урал» • АО «Газпромнефть-Северо-Запад» • ОАО «Газпромнефть-Ярославль» • АО «Газпромнефть-Транспорт» • АО «Газпромнефть-Новосибирск» • ИООО «Газпромнефть-Белнефтепродукт» • ООО «Газпромнефть-Таджикистан» • ТОО «Газпромнефть-Казахстан» • ООО «Альянс-Ойл-Азия» • АО «Газпромнефть-Мобильная карта» • АО «Газпромнефть-МНГК» и др.
СЕРВИС • ОАО «Газпромнефть-ННГГФ» • ООО «НоябрьскНефтеГазАвтоматика» • ООО «Ноябрьскэнергонепфть» • ООО «Газпромнефть - Энергосервис»	• ООО «Газпромнефть-Нефтесервис» • ООО «Ноябрьсктеплонефть» • ООО «Ноябрьскнефтегазсвязь» • ООО «Нефтехимремонт» • ООО «Автоматика-сервис»

В модели компании «Газпром нефть» существуют более 70 нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих и сбытовых компаний в России и за рубежом. [24]

Преимущества бизнес-модели заключаются в уникальной характеристике активов: сбалансированный портфель добычных активов. Портфель «Газпром нефть» включает в себя традиционные и шельфовые нефтяные и нефтегазовые месторождения, находящиеся на различной стадии разработки, современные, эффективные НПЗ в России и за рубежом. Собственная сбытовая сеть расположена в 32 регионах России и 10 странах мира и включает 1859 АЗС.

Анализируя бизнес-модели иностранных и российских ведущих нефтяных компаний следует отметить, что изменения бизнес-среды

способствовали трансформации их структур, в части состава входящих бизнес-сегментов . Так, необходимость развития и использования возобновляемых источников энергии в контексте будущих потребностей рынка, привели (у ряда компаний) к созданию в структуре бизнес-модели самостоятельного бизнес-сегмента «Альтернативная энергетика». Если данная тенденция будет сохраняться, то возможно формирование новых бизнес-моделей :

- «минимум-контроль»: административные органы контролируют исключительно естественно монопольный сегмент передачи энергии, тарифообразования происходит на конкурентной основе; цены формируются на общем рынке.

- «максимум-контроль»: вертикально интегрированная энергетическая структура, в которую входят все генерационные, распределительные и передаточные подразделения.

- «модель кооперации»: производители интегрируются в общую структуру (например, для реализации инвестиционных проектов) и взаимодействовать с технологически развитыми компаниями, которые поставляют агрегаты для возобновляемой генерации, в том числе для модернизации и реновации текущего оборудования. [8]

Как видно из проведенного анализа, наблюдается тенденция устаревания традиционной модели ведения нефтяного бизнеса, связанная с ускорением миграции ценности от типовой вертикально-интегрированной модели к инновационной (вертикально-интегрированной со смежными секторами и новыми технологиями), способной обеспечить максимальную пользу, как потребителю, так и компании.

3. Направление повышения экономической устойчивости нефтедобывающего предприятия

3.1. Оценка эффективности управления финансовыми рисками ПАО НК «Роснефть»

В ходе своей деятельности компания ПАО «НК «Роснефть» подвержена огромному количеству различных рисков, возникающих в виду внешних и внутренних факторов. Среди основных рисков, которым подвержена компания можно выделить следующие виды рисков:

- Отраслевые риски;
- Региональные риски;
- Правовые риски;
- Финансовые риски.

Финансовые риски в деятельности ПАО «НК «Роснефть» имеют особое значение, как и в любой другой коммерческой организации.

Основными рисками, которым в большей степени подвержена компания ПАО «НК «Роснефть», являются следующие риски: рыночный риск, кредитный риск и риск ликвидности.

Рыночный риск - риск или неопределенность, возникающие в результате возможных изменений рыночных цен, и влияния таких изменений на будущие результаты деятельности предприятия. ПАО «НК «Роснефть» подвержена таким рыночным рискам как:

- а) валютный риск;
- б) риск изменения процентных ставок;
- в) риск изменения цены на товары.

1. Валютный риск - ПАО «НК «Роснефть» осуществляет операции, в иностранной валюте, в основном в долларах США и евро, и вследствие колебания валютных курсов подвержена валютному риску. Валютный риск компании также связан с активами, обязательствами, операциями и финансированием, выраженными в иностранной валюте. Значительную часть валовой выручки ПАО «НК «Роснефть» формируют экспортные операции по реализации нефти и

нефтепродуктов. Соответственно, колебания обменных курсов валют к рублю оказывают воздействие на результат финансово- хозяйственной деятельности ПАО «НК «Роснефть».[29]

Риск изменения процентных ставок - выражается в том, что кредиты и займы, полученные под плавающие процентные ставки, оказывают значительное влияние на годовую прибыль компании из-за возможных изменений рыночных процентных ставок в части варьируемого элемента общей процентной ставки по кредитам и займам.

По состоянию на 31 декабря 2020 г. задолженность компании по кредитам и займам с плавающей процентной ставкой, составила 1 543 млрд руб. Основная часть долгового портфеля ПАО «НК «Роснефть» - кредиты, номинированные в долларах США. Процентная ставка по обслуживанию большей части этих кредитов базируется на основе ставок по межбанковским кредитам LIBOR и EURIBOR. Увеличение этих процентных ставок может привести к удорожанию обслуживания долга ПАО «НК «Роснефть».

Риск изменения денежных потоков, связанных с будущими экспортными поступлениями - риск или неопределенность, возникающую в результате возможных изменений цен на сырую нефть, природный газ и продукты их переработки, их влияния на будущие показатели деятельности и результаты операционной деятельности. Снижение цен может привести к снижению чистой прибыли и потоков денежных средств.

3. Кредитный риск - это риск потенциального финансового убытка, который может возникнуть у компании при невыполнении контрагентом своих договорных обязательств в установленный срок. По состоянию на 31 декабря 2020г. руководство оценивало риск невыполнения контрагентами своих обязательств как маловероятный. ПАО «НК «Роснефть» в основном сотрудничает с российскими

дочерними структурами крупных международных банков, а также с некоторыми крупнейшими российскими банками. По данным на конец 2020 года, ПАО «НК «Роснефть» имела кредитные рейтинги, присвоенные ведущими мировыми рейтинговыми агентствами: Moody's (Ba1), S&P (BB+).

Риск ликвидности - это риск того, что компания не сможет выполнить свои финансовые обязательства при наступлении срока их исполнения.

В таблице 8 проанализируем показатели ликвидности компании ПАО «НК «Роснефть».

Таблица 8. Оценка показателей ликвидности компании ПАО «НК «Роснефть» за 2018-2020гг.

Показатель ликвидности	Значение показателя			Отклонение	Расчет
	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020		
Коэффициент текущей (общей) ликвидности (Норматив 2 и больше)	2,08	1,33	1,31	-0,77	Текущие активы / краткосрочные обязательства
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности (Норматив 1 и больше)	1,99	1,25	1,23	-0,76	Ликвидные активы / краткосрочные обязательства
Коэффициент абсолютной ликвидности (Норматив 0,2 и более)	1	0,62	0,31	-0,69	Высоколиквидные активы / краткосрочные обязательства

Из таблицы 8 видно, что все показатели кроме коэффициента текущей ликвидности находятся в нормативных значениях. Данный коэффициент при нормативе 1,8 составил 1,31 и показал негативную динамику за последние два года (-0,77).

Значение быстрой ликвидности составило 1,23 при норме 1, значение абсолютной ликвидности - 0,31 при норме 0,2. Данные показатели свидетельствуют о том, что на сегодняшний день компания ПАО «НК «Роснефть» имеет достаточное количество активов,

которыми можно быстро погасить краткосрочную кредиторскую задолженность, переводя их в денежные средства.

Далее в таблице 9 осуществим оценку соотношения активов и пассивов бухгалтерского баланса по степени ликвидности.

Таблица 9. Оценка соотношения активов и пассивов бухгалтерского баланса ПАО «НК «Роснефть» по степени ликвидности

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб. ^б	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб. ^б	Прирост за анализ. период, %	Излишек/недостаток платеж. средств тыс. руб.,
A1. Высоколиквидные активы (денежные средства + краткосрочные фин. вложения)	844 694 325	-58,6	>	П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущая кред. задолженность)	1 785 522 679	+26,1	-940 828 354
A2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная дебиторская задолженность)	2 531 306 562	+25	>	П2. Среднесрочные обязательства (краткосрочные обязательства кроме текущей кредиторской задолженности)	957 467 131	+53,7	+1 573 839 431
A3. Медленно реализуемые активы (прочие оборот. активы)	223 388 030	+30,8	>	П3. Долгосрочные обязательства	6 655 553 504	+11,4	6 432 165 474
A4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы)	7 483 529 455	+43,5	<	П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)	1 684 375 058	+17,4	+5 799 154 397

Из четырех соотношений, представленных в таблице 9 выполняется только одно, что свидетельствует о том, что ПАО «НК «Роснефть» в настоящее время недостаточно денежных средств (высоколиквидных активов) для погашения наиболее срочных

обязательств (разница 940 828 354 тыс. руб.). Снижение показателей ликвидности компании может быть связано со снижением оборачиваемости ее активов. В связи с этим далее рассмотрим основные показатели оборачиваемости компании.

Таблица 10. Показатели оборачиваемости компании ПАО «НК «Роснефть» за 2019-2020 годы

Показатель	Значение в днях		Коэфф. 2019 год	Коэфф. 2020 год	Динамика, дни
	2019 год	2020 год			
Оборачиваемость оборотных средств Рекомендуемое значение: 154 и менее дней	315	253	1,2	1,4	-62
Оборачиваемость запасов Рекомендуемое значение: 15 и менее дней	10	10	35,3	35,5	-
Оборачиваемость дебиторской задолженности Рекомендуемое значение: 68 и менее дней	150	151	2,4	2,4	+1
Оборачиваемость кредиторской задолженности	134	132	2,7	2,8	-2
Оборачиваемость активов Рекомендуемое значение: не более 490 дней	822	785	0,4	0,5	-37
Оборачиваемость собственного капитала	126	120	2,9	3	-6

Из данных таблицы 10 видим, что показатели оборачиваемости оборотных средств, активов и дебиторской задолженности находятся вне рекомендуемых значений, что является негативным фактором для компании. Среди показателей, находящихся в нормативных значениях можно отметить оборачиваемость запасов.

В связи с несколько неудовлетворительными показателями ликвидности и оборачиваемости активов компании далее рассмотрим показатели, характеризующие финансовую устойчивость и платежеспособность ПАО «НК «Роснефть».

Таблица 11. Показатели платежеспособности компании ПАО НК «Роснефть».

Показатель	Значение		Динамика	Рекомендуемое значение	Соответствие рекомендуемому значению
	31.12.2019	31.12.2020			
1	2	3	4	5	6
Коэффициент текущей ликвидности	1,34	1,32	-0,02	не < 2	не соответствует
Коэффициент обеспеченности	-1,64	-1,61	+0,03	не < 0,1	не соответствует
Коэффициент восстановления платежеспособности	х	0,66	х	не < 1	не соответствует

Так как первые два показателя оценки платежеспособности компании на конец отчетного периода оказались меньше рекомендуемого значения, дополнительно был рассчитан коэффициент восстановления платежеспособности.

В данном случае значение коэффициента восстановления платежеспособности составило - 0,66, что свидетельствует о невозможности в ближайшее время компании восстановить нормальную платежеспособность.

На основании результатов анализа риска ликвидности компании, было выявлено, что компания вместе с тем подвержена риску потери финансовой устойчивости. Рассмотрим основные показатели финансовой устойчивости компании ПАО «НК «Роснефть» за анализируемый период.

Таблица 12. Показатели финансовой устойчивости компании ПАО «НК «Роснефть» за 2018-2020 годы.

Показатель	Значение показателя			Отклонение	Рекомендуемое значение
	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6

1. Коэффициент автономии	0,15	0,15	0,15	-	Нормальное значение для данной отрасли: 0,55 и более (оптимальное 0,65-0,9).
2. Коэффициент финансового левериджа	5,59	5,49	5,58	-0,01	Нормальное значение для данной отрасли: 0,82 и менее (оптимальное 0,11-0,54).
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,89	-1,64	-1,61	-0,72	Нормальное значение: не менее 0,1.
1	2	3	4	5	6
4. Коэффициент покрытия инвестиций	0,78	0,76	0,75	-0,03	Нормальное значение для данной отрасли: 0,85 и более.
5. Коэффициент маневренности собственного капитала	-2,63	-3,42	-3,44	-0,81	Нормальное значение для данной отрасли: 0,05 и более.
6. Коэффициент обеспеченности запасов	-35,25	-46,33	-40,73	-5,48	Нормальное значение: не менее 0,5.
7. Коэффициент краткосрочной задолженности	0,25	0,29	0,29	+0,04	Отношение краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности.

На основании данных таблицы 12 сделаем следующие выводы:

- Коэффициент автономии на конец отчетного периода составил 0,15. Данное значение свидетельствует о недостатке собственного капитала в общем капитале предприятия;

- Отмечено сильное падение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами - с -0,89 до -1,61. Данное значение коэффициента не нормативное и находится в области критических значений в течении всего периода;

- Коэффициент покрытия инвестиций также ниже нормативного, за отчетный период произошло небольшое уменьшение данного показателя до 0,75;

- Коэффициент обеспеченности материальных запасов не укладывался в установленный норматив в течении всего анализируемого периода и его значение также находится в критической области;

- Коэффициент краткосрочной задолженности свидетельствует о том, что на 31.12.2020 доля краткосрочной задолженности составляет одну треть, а долгосрочной задолженности - две третьих. В течение отчетного периода доля краткосрочной задолженности выросла на 3,7%.

Таким образом, в результате анализа было выявлено, что компания в большей мере подвержена валютному риску, ценовому, процентному риску, кредитному риску, риску ликвидности и риску потери финансовой устойчивости. В следующем пункте оценим эффективность управления рисками на предприятии ПАО НК «Роснефть».

ПАО «НК «Роснефть» были разработаны, документально оформлены и утверждены положения и политики в отношении рыночного и кредитного рисков, риска ликвидности и использования производных финансовых инструментов.

Цели системы управления рисками и внутреннего контроля определены в политике компании «Система управления рисками и внутреннего контроля», разработанной с учетом рекомендаций международных профессиональных организаций в области управления рисками.

В 2017 году Главным исполнительным директором компании принято решение по переходу на централизованную модель системы управления рисками, в соответствии с которым функции по

координации процессов системы управления рисками были консолидированы в Департаменте рисков и внутреннего контроля.

Управления рисками в ПАО «НК «Роснефть» включает следующие элементы:

- идентификация, оценка рисков, разработка мероприятий по управлению рисками;
- разработка, внедрение и поддержание в актуальном состоянии контрольных процедур в бизнес-процессах;
- разработка и мониторинг/реализация мероприятий по устранению выявленных недостатков контрольных процедур в бизнес-процессах.
- исполнение контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками; оказание содействия менеджменту в управлении рисками;
- участие в процессах выявления, оценки и подготовки отчетности по рискам и внутреннему контролю;
- утверждение основных направлений развития системы управления рисками;
- утверждение отчетности по рискам корпоративного уровня;
- утверждение риск-аппетита;
- контроль эффективности функционирования и надежности системы управления рисками.

Процесс управления рисками компании регламентирован Политикой Компании «Система управления рисками и внутреннего контроля» и Стандартом компании «Общекорпоративная система управления рисками».

Комитет по управлению рисками является коллегиальным консультативным органом, в основные функции которого входит предварительное рассмотрение, формирование консолидированной

позиции перед вынесением на рассмотрение исполнительным органом управления ПАО «НК «Роснефть» по вопросам, связанным с:

1. Планом развития общекорпоративной системы управления рисками компании, результатами мониторинга их выполнения;
2. Отчетностью по рискам;
3. Риск-аппетитом, результатами мониторинга соблюдения утвержденных значений риск-аппетита;
4. Разрешением спорных ситуаций, возникающих в процессе функционирования системы управления рисками.

В 2018 году в компании были введены в действие Методические указания «Определение и применение риск-аппетита», устанавливающие единые требования к определению риск-аппетита компании и его применению в целях управления рисками.

ПАО «НК «Роснефть» использует страхование в качестве инструмента управления рисками, который позволяет перенести финансовые потери от реализации рисков, подлежащих страхованию, на страховые организации. Корпоративная программа страхования ПАО «НК «Роснефть» включает в себя следующие виды страхования:

- страхование имущества компании;
- страхование гражданской ответственности (обязанность возместить причиненный другим лицам ущерб);
- страхование предпринимательских рисков.

Наиболее существенные риски размещаются на международном рынке в компаниях с рейтингом надежности не ниже S&P A. ПАО «НК «Роснефть» осуществляет страхование рисков причинения ущерба (потери) имуществу и возможных убытков в связи с перерывом производственной деятельности из-за аварии и других случайных воздействий, а также страхование ответственности на случай

возможных исков со стороны третьих лиц при осуществлении деятельности на шельфе.

Принципы управления рыночными рисками закреплены в Положении Компании «Управление рыночными рисками» и также предполагают использование портфельного подхода, при котором выбор и комбинация мероприятий по управлению рыночными рисками осуществляются с учетом совокупного влияния рыночных рисков на целевые показатели деятельности компании. При выборе способов реагирования на риск и конкретных мероприятий по управлению риском владельцы рисков руководствуется принципом оптимальности и соблюдением приемлемого уровня риска (риск- аппетита).

В области управления валютным риском компания использует комплексный подход, учитывающий возможность применения естественного хеджирования. В рамках краткосрочного управления валютным риском ПАО «НК «Роснефть» осуществляет выбор валюты, в которой хранятся свободные денежные остатки, между российским рублем, долларом США и другими иностранными валютами. В рамках долгосрочного управления ПАО «НК «Роснефть» использует производные и непроизводные финансовые инструменты с целью минимизации риска колебания иностранных валют. В тоже время валютный риск оценивается ежемесячно с использованием анализа чувствительности и поддерживается в рамках, утвержденных в соответствии с политикой компании ПАО «НК «Роснефть».

Также ПАО «НК «Роснефть» проводит анализ подверженности риску изменения процентных ставок для оценки влияния изменения процентной ставки на размер годовой прибыли.

В качестве управления риском изменения денежных потоков, связанных с будущими экспортными поступлениями, ПАО «НК «Роснефть» назначила часть обязательств по кредитам и займам, номинированным в долларах США, в качестве инструмента

хеджирования экспортной выручки, номинированной в долларах США, получение которой ожидается с высокой вероятностью. Часть будущей ежемесячной экспортной выручки, планируемой к поступлению в долларах США, была назначена в качестве объекта хеджирования. Номинальные суммы объекта и инструментов хеджирования равны.

Управление кредитным риском компания осуществляет с помощью оценки кредитоспособности внешних контрагентов, покупателей и их финансовых гарантов, продавцов товаров и услуг. Также ПАО «НК «Роснефть» осуществляет постоянный мониторинг финансового состояния контрагентов и контроль риска неплатежей. Максимальная сумма кредитного риска ПАО «НК «Роснефть», в случае невыполнения контрагентами своих обязательств, ограничена суммами заключенных контрактов.

ПАО «НК «Роснефть» обладает развитой системой управления риском ликвидности для управления краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным финансированием. Компания контролирует риск ликвидности за счет поддержания достаточных резервов, банковских кредитных линий и резервных заемных средств. Также ПАО «НК «Роснефть» осуществляет постоянный мониторинг прогнозируемых и фактических денежных потоков и анализирует графики погашения финансовых активов и обязательств.

В следующей главе рассмотрим основные направления улучшения системы управления рисками ПАО «НК «Роснефть» и способы снижения существующих рисков.

3.2. Мероприятия по снижению финансовых рисков ПАО «НК «Роснефть»

В результате анализа существующих финансовых рисков ПАО «НК «Роснефть» было выявлено, что компания наиболее подвержена таким рискам как:

- риски, связанные с ценами на сырую нефть, газ и нефтепродукты;
- риски изменения процентных ставок;
- валютные риски;
- кредитные риски;
- риски ликвидности и потери финансовой устойчивости.

В таблице структурируем данные по управлению компанией данными рисками на сегодняшний день.

Таблица 13. Управление рисками на предприятии ПАО «НК «Роснефть»

Вид риска	Методы управления
риски, связанные с ценами на сырую нефть, газ и нефтепродукты;	хеджирование экспортной выручки
риски изменения процентных ставок;	моделирование различных сценариев для оценки влияния изменения процентной ставки на размер годовой прибыли до налогообложения, анализ
валютные риски;	использование производных и непроизводных финансовых инструментов с целью минимизации подверженности риску колебания иностранных
кредитные риски;	оценка кредитоспособности внешних контрагентов, постоянный мониторинг финансового
риск ликвидности и потери финансовой устойчивости	поддержание достаточных резервов, банковских кредитных линий и резервных заемных

Далее перечислим основные рекомендации по снижению каждого представленного вида рисков.

Риски, связанные с изменением цен на сырье и валютные риски.

Данные риски можно объединить в одну группу, так как они оказывают в последние годы огромное влияние на деятельность

компании в связи с высокой волатильностью цен на нефть и валюту. В связи с эти компании рекомендуется и далее придерживаться стратегии хеджирования по снижению данных рисков, так как в настоящее время хеджирование валютного и ценового рисков является одним из наиболее эффективных и действенных методов по снижению рисков предприятия. [15]

Сущность хеджирования состоит в нейтрализации неблагоприятных колебаний конъюнктуры рынка для производителя или потребителя того или иного актива. Цель хеджирования заключается в переносе риска изменения цены с одного лица на другое. Первое лицо именуют хеджером, второе — спекулянтом. Хеджирование способно оградить хеджера от потерь, но в то же время в случае, например, фьючерсного хеджирования лишает его возможности воспользоваться благоприятным развитием конъюнктуры. Основными инструментами хеджирования финансовых рисков предприятия выступают производные финансовые инструменты.

В мировой практике основными инструментами хеджирования являются форварды, фьючерсы, свопы и опционы.

Чтобы застраховаться от неблагоприятных валютных изменений, чаще всего отечественные компании используют свопы. Своп представляет собой обмен активами, в котором заключение сделки о покупке (продаже) сопровождается заключением контрсделки, сделки об обратной продаже (покупке) того же товара через определенный срок на тех же или иных условиях.



Рисунок 4 - Распределение инструментов на рынке хеджирования валютных рисков в РФ, 2020 год.

Однако за рубежом наиболее используемым инструментом хеджирования в настоящее время являются форвардные сделки - сделки по покупке или продаже иностранной валюты по существующему обменному курсу, но с оплатой и доставкой на определенную дату в будущем. Этот метод полностью исключает неопределенность относительно того, сколько, например, будут составлять суммы будущих платежей и поступлений в национальной валюте. [9]

Рассмотрим основные методы хеджирования и их достоинства и недостатки.

Таблица 14. Основные методы хеджирования и их достоинства и недостатки

Метод хеджирования	Достоинства метода	Недостатки метода
1	2	3
Форвардный контракт	возможность учесть все параметры сделки (размеры, сроки, предполагаемую цену). Сделки такого рода можно заключать на длительный период времени в любой валюте. Форвардные контракты обходятся обычно дороже других.	невозможность разорвать контракт до окончания срока его действия. Форвардный рынок, в отличие от других, менее подвержен ликвидности, большая разница между ценой спроса и предложения является его характерной особенностью.

1	2	3
Фьючерсный контракт	Цена устанавливается в результате ежедневных торгов, не имеет котировки, поэтому может значительно отличаться от рыночной. Для открытия позиции не требуется больших затрат.	Для фьючерсных контрактов характерны стандартные размеры, и если они не совпадают с суммой, которая подлежит хеджированию, то разницу придется хеджировать с помощью другого метода, в противном случае она останется незакрытой.
Валютные свопы	С помощью валютных свопов можно не только хеджировать риски, но и управлять ими, продлевать открытые валютные позиции. Открывая короткую валютную позицию, можно компенсировать длинную позицию в любой валюте. Рынок свопов развивается очень динамично, т.к. является одним из эффективнейших методов хеджирования. хеджирования на короткий период.	Данный метод не подойдет фирме, выбирающей метод 202 валютные риски на больший период, чем при заключении форвардных и фьючерсных контрактов.
Валютные опционы	С помощью данного метода хеджирования можно еще и получить доход от сделки. Данный доход складывается из курса валют в результате изменения цен на базисный актив. Метод валютного опциона дает возможность управлять валютным риском.	Высокие затраты на хеджирование с использованием валютного опциона. Покупка валютных опционов предполагает немедленную выплату премии. Обычно опцион не соответствует индивидуальным условиям, которые предъявляет компания, осуществляющая хеджирование риска.

Из таблицы мы видим, что методы хеджирования имеют свои преимущества и недостатки. Выбор конкретного инструмента хеджирования зависит от каждой конкретной ситуации, возникающей на предприятии, и должен быть сделан с учетом всех его достоинств и недостатков.

Далее на рисунке 7 приведена схема хеджирования ценовых рисков компаниями. Заключив товарный своп или фьючерс на будущую реализацию нефти, добывающие компании могут определить для себя цену реализации добытого полезного ископаемого. В свою очередь, покупатели сырья могут заключить контракт на будущую

покупку нефти, зафиксировать для себя себестоимость выпускаемой продукции. [14]

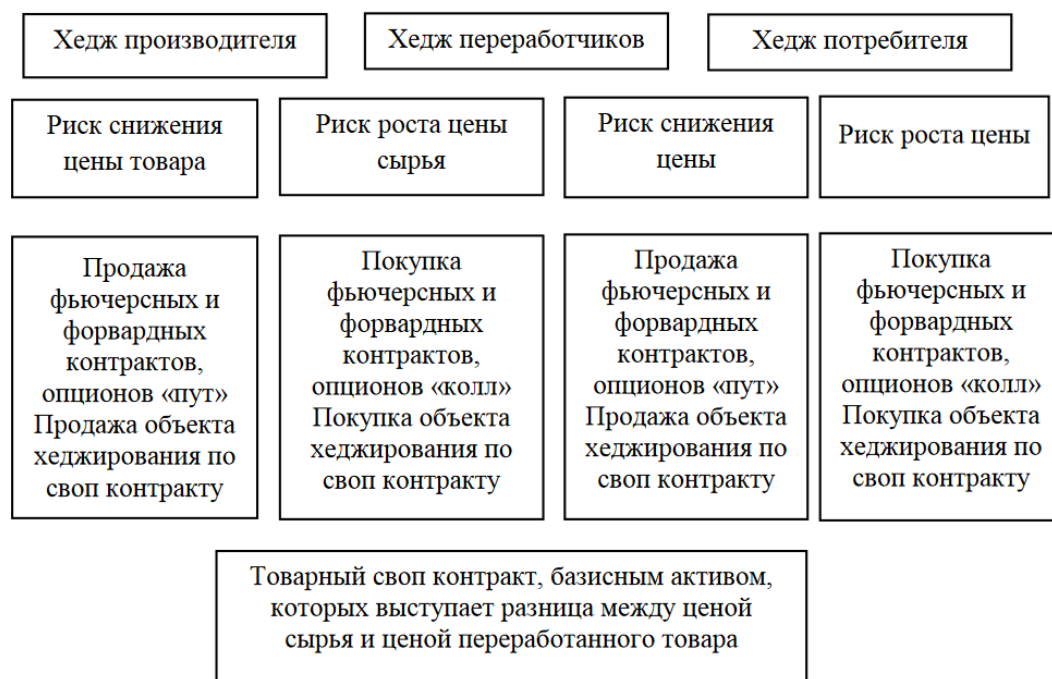


Рисунок 5 - Схема хеджирования ценовых рисков

В тоже время на рынке существуют инструменты, позволяющие стабилизировать разницу между стоимостью сырья и ценой выпускаемой продукции, то есть фактически фиксировать рентабельность бизнеса. К таким инструментам относится, например, своп на крэк-спред, позволяющий нефтеперерабатывающим предприятиям стабилизировать разницу между ценой продажи нефтепродукта и ценой покупки сырой нефти. В случае если ценовой спред на рынке уменьшается, компания получает компенсацию от контрагента по сделке. [30]

Кредитные риски. В качестве управления кредитным риском компании рекомендуется производить:

- мониторинг дебиторской задолженности;
- пересмотр результатов анализа дебиторской задолженности по срокам погашения и использование данной информация для расчета величины резерва под обесценение;
- использование аккредитивов и предоплаты;

- непрерывная оценка и мониторинг риска невыполнения обязательств; создание нескольких кредитных комитетов с различными уровнями ответственности и т.д.

Процентные риски - для управления данными видом риска компании рекомендуется поддерживать сбалансированный портфель займов и кредитов с фиксированными и плавающими процентными ставками, а также использовать инструменты хеджирования для снижения влияния изменений плавающих процентных ставок по долговым обязательствам. [31]

Риск снижения ликвидности. В настоящее время риск потери ликвидности и финансовой устойчивости является наиболее существенным для компании ПАО «НК «Роснефть», доказательствами тому служат неудовлетворительные значения следующих показателей:

- Коэффициент текущей ликвидности находится в ненормативных значениях. Данный коэффициент при нормативе 1,8 составил 1,31.

- Оборачиваемость оборотных средств больше рекомендуемых значений. Отмечено сильное падение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами - с -0,89 до -1,61. Данное значение коэффициента не нормативное и находится в области критических значений в течении всего периода.

- Оборачиваемость дебиторской задолженности также больше нормативных значений, отмечен рост дебиторской задолженности, средняя доля в сумме активов 22,1% за анализируемый период.

- Большая доля себестоимости продаж в выручке компании - 68,2%.

- Большая доля коммерческих расходов в выручке компании - 22,9%.

- Недостаток собственного капитала в общем капитале предприятия.

- Коэффициент обеспеченности материальных запасов не укладывался в установленный норматив в течении всего анализируемого периода.

- На основании негативных показателей, полученных в результате анализа, рассмотрим управление данным риском более подробно.

Среди общих рекомендаций по управлению ликвидностью компании можно выделить такие как:

- поддержка необходимых объемов финансовых активов и обязательств;
- мониторинг прогнозных и фактических денежных потоков и сопоставление сроков исполнения и погашения по финансовым активам и обязательствам, относящимся к небанковской деятельности;
- разработка различных финансовых планов
- привлечение долгосрочных заемных средств на международном и внутреннем рынках.
- поддержка стабильной и диверсифицированной базы финансирования.

Далее рассмотрим рекомендациями по управлению ликвидностью компании и увеличению финансовой устойчивости более подробно.

3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий для повышения экономической устойчивости ПАО НК «Роснефть»

Первой рекомендацией будет приведение показателей ликвидности и платежеспособности компании к нормативным значениям.

Полученные в ходе анализа показатели ПАО «НК «Роснефть» свидетельствуют о том, что предприятие характеризуется невысокой финансовой устойчивостью, а также отрицательными значениями текущей ликвидности. Анализ коэффициентов показывает, что платежеспособность, текущая ликвидность, коэффициенты финансовой устойчивости ПАО «НК «Роснефть» за отчетный период не достигли нормативного значения. На данный факт могли повлиять следующие причины снижения показателей ликвидности и финансовой устойчивости: нерациональное использование оборотного капитала, недостаточность собственного капитала, недостаточность оборотного капитала, неэффективное управление дебиторской задолженностью, недостаточно эффективное управление кредиторской задолженностью и т.д.

Второй рекомендацией является увеличение размера собственных средств. Пути увеличения собственных денежных средств представлены на рисунке 9. [13]

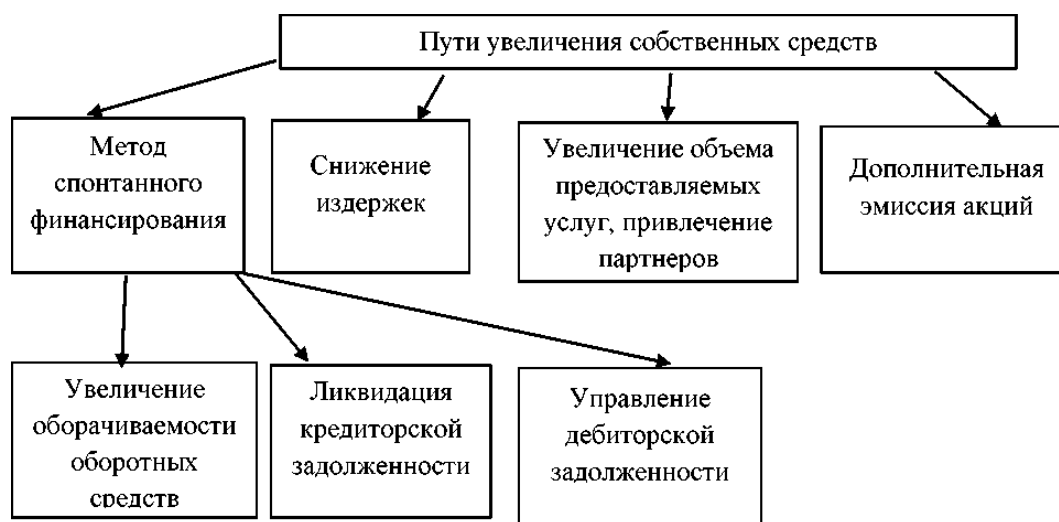


Рисунок 6 - Пути увеличения собственных денежных средств

Если компания дополнительно выпустит акции, то тем самым сможет привлечь новых инвесторов и новые денежные средства, данные средства можно будет использовать как дополнительный

резерв по обязательствам или разместить в составе оборотных активов, что благоприятно скажется на общей ликвидности компании.

Если рассматривать меры, реализация которых возможна в краткосрочном периоде, не требующих крупных капиталовложений, то необходимо обратить внимание на метод «спонтанного финансирования». Можно построить схему действий по увеличению ликвидности предприятия в краткосрочном периоде. [17]

Учитывая большую долю дебиторской задолженности в структуре баланса предприятия, компании требуется провести мероприятия по управлению дебиторской задолженностью.

Дебиторская задолженность - важнейший источник погашения кредиторской задолженности. Рациональным следует считать соблюдение следующих соотношений: общая сумма дебиторской задолженности должна превышать сумму кредиторской задолженности.

Наибольшая доля дебиторской задолженности ПАО «НК «Роснефть» приходится на займы, выданные предприятиям, входящим в Группу компаний ПАО «НК «Роснефть», доля которых в течение 2019г. составила около 40%. Также высокая доля приходится на расчеты с разными дебиторами. В течение трех лет показатели дебиторской задолженности ПАО «НК «Роснефть» демонстрируют рост. Так в 2017г. дебиторская задолженность составила 2 025 601 916 тыс. руб., в 2018 году уменьшилась до 1 523 299 152 тыс. руб., в 2019г. произошел значительный рост дебиторской задолженности до 2 531 306 562 тыс. руб. За три года средняя доля дебиторской задолженности в общей сумме активов составила 22,1%, что является большим резервом для получения дополнительных денежных средств и увеличения показателей ликвидности компании.

Учитывая все перечисленные факторы ПАО «НК «Роснефть» необходимо провести мероприятия по востребованию просроченной

дебиторской задолженности путем продажи по договору цессии и востребованием через суд. В результате реализации части дебиторской задолженности по цессии общая дебиторская задолженность ПАО «НК «Роснефть» может значительно снизиться, что позволит компании погасить свои текущие обязательства.

На конец анализируемого периода сумма просроченной дебиторской задолженности в ПАО «НК «Роснефть» составила 1411377 млн. руб. Если Компания ПАО «НК «Роснефть» проведет продажу данной суммы по договору цессии, то сумма дебиторской задолженности может снизиться до 1119929 млн. руб.

В настоящий момент величина скидки по договору цессии составляет в среднем около 10%. Если допустить, что дебиторская задолженность будет продана со скидкой 10%, то компания получит дополнительные денежные средства в размере 1016191 млн. руб., что позволит компании погасить свои текущие обязательства.

Рассмотрим, как данное мероприятие повлияет на показатели оборачиваемости дебиторской задолженности и оборотных средств в целом.

Таблица 15. Расчет прогнозных значений оборачиваемости оборотных средств и дебиторской задолженности

Показатель	Значение в днях		Коэфф. 2020 год	Коэфф. прогноз	Динамика, дни
	2020 год	прогноз			
Оборачиваемость оборотных средств Рекомендуемое значение: 154 и менее дней	253	214	1,4	1,7	-39
Оборачиваемость дебиторской задолженности Рекомендуемое значение: 68 и менее дней	151	136	2,4	2,68	-15

По результатам оценки, видим, что данное мероприятие благоприятно повлияет на показатели оборачиваемости компании. Тем самым использование оборотных средств в целом принесет выручку

компании в течении 214 дней вместо 253, а дебиторская задолженность в течении 136 дней, вместо 151.

Далее рассмотрим влияние данного мероприятия на показатели финансовой устойчивости компании. Предположим, что компания, при продаже дебиторской задолженности, полученные денежные средства в размере 1016191 млн. руб., отправит на погашение краткосрочных обязательств, которые на 2020 год составили 2742989 млн. руб. Тогда в таблице 10 представим расчет изменения коэффициента финансового левериджа компании при уменьшении краткосрочных обязательств компании до 1726798 млн. руб.

Таблица 16. Расчет прогнозной величины коэффициента финансового левериджа компании ПАО «НК «Роснефть»

Показатель	Значение показателя		Отклонение	Рекомендуемое значение
	31.12.2020	Прогноз		
Коэффициент финансового левериджа	5,58	4,97	-0,61	Нормальное значение для данной отрасли: 0,82

В таблице 16 видим, что предложенные мероприятия положительно влияют на значение коэффициента финансового левериджа компании. Коэффициент улучшился с 5,58 до 4,97. И, хотя данное значение, тоже не соответствует нормативному, оно все равно отображает положительную тенденцию данных изменений.

Далее рассмотрим мероприятия по снижению расходов ПАО «НК «Роснефть». Такими мероприятиями могут выступить:

- обеспечение подотчетности менеджеров, ответственных за реализацию программ по сокращению расходов.
- концентрация внимания на инициативах по ужесточению процессов управления оборотным капиталом с целью улучшения показателей ликвидности, внедрение новых технологий для

повышения эффективности операционной деятельности, передача на аутсорсинг видов деятельности, не являющихся источниками доходов (например, бухгалтерский учет, расчет и начисление заработной платы).

- внедрение новых и модернизация действующих производственных фондов, а также внедрение прогрессивной технологии бурения скважин;

- установление строгого контроля за качеством;

- нормирование, учет и контроль энергопотребления;

- сокращением затрат на обслуживание и управление производством за счет автоматизация и телемеханизация производственных процессов.

Используя все перечисленные рекомендации, компания ПАО «НК «Роснефть» сможет улучшить свои финансовые показатели, тем самым уменьшив финансовые риски компании.

Заключение

В настоящее время под воздействием условий внешней среды предприятия становятся более сложными системами. Идет процесс интеграции хозяйствующих единиц путем слияний и поглощений. Это происходит как на добровольной, так и на принудительной основе. Все это предъявляет новые требования к методам управления деятельностью предприятий в современных условиях. В связи с этим одной из наиболее важных проблем для любого современного предприятия является обеспечение своей экономической устойчивости в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Целью выпускной квалификационной работы являлось рассмотрение теоретических аспектов исследования экономической устойчивости предприятия, а также разработка в соответствии с ними рекомендаций по повышению экономической устойчивости конкретного предприятия.

В настоящее время риски ликвидности и потери финансовой устойчивости являются наиболее существенными для компании ПАО НК «Роснефть», доказательствами тому служат неудовлетворительные значения следующих показателей:

- Коэффициент текущей ликвидности находится в ненормативных значениях. Данный коэффициент при нормативе 1,8 составил 1,31.

- Оборачиваемость оборотных средств больше рекомендуемых значений. Отмечено сильное падение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами - с -0,89 до -1,61. Данное значение коэффициента не нормативное и находится в области критических значений в течении всего периода.

- Оборачиваемость дебиторской задолженности также больше нормативных значений, отмечен рост дебиторской

задолженности, средняя доля в сумме активов 22,1% за анализируемый период.

- Большая доля себестоимости продаж в выручке компании - 68,2%.

- Большая доля коммерческих расходов в выручке компании - 22,9%.

- Недостаток собственного капитала в общем капитале предприятия.

- Коэффициент обеспеченности материальных запасов не укладывался в установленный норматив в течении всего анализируемого периода.

На основании результатов анализа в третьей главе были рассмотрены направления совершенствования управления финансовыми рисками ПАО «НК «Роснефть» и даны рекомендации компании по снижению финансовых рисков.

Риски, связанные с изменением цен на сырье и валютные риски следует продолжать снижать с помощью инструментов хеджирования, так как хеджирование валютного и ценового риска, является одним из наиболее эффективных и действенных методов по снижению рисков предприятия.

В качестве управления кредитным риском компании рекомендуется производить: мониторинг дебиторской задолженности; пересмотр результатов анализа дебиторской задолженности; непрерывная оценка и мониторинг риска невыполнения обязательств, оценка кредитоспособности финансовых институтов и банковских организаций, в которых компания хранит свои денежные средства и т.д.

Для управления процентным риском компании рекомендуется поддерживать сбалансированный портфель займов и кредитов, а также использовать инструменты хеджирования.

Риски снижения ликвидности и потери финансовой устойчивости компании были рассмотрены более подробно, так как в данный момент являются наиболее существенными для компании ПАО «НК «Роснефть».

Были предложены следующие рекомендации:

- Приведение показателей ликвидности и платежеспособности компании к нормативным значениям.

- Увеличение размера собственных средств.

- Оптимизация дебиторской задолженности.

- Мероприятия по снижению расходов компании.

Оптимизация дебиторской задолженности за счет продажи просроченной дебиторской задолженности по договору цессии позволила компании:

- Уменьшить дебиторскую задолженность компании до 1119929 млн.руб.

- Получить дополнительные денежные средства в размере 1016191 млн. руб. для погашения своих текущих обязательств.

- Увеличить коэффициент оборачиваемости оборотных средств и дебиторской задолженности (с 1,4 до 1,7 и с 2,4 до 2,68 соответственно).

- Снизить текущую краткосрочную задолженность до 1726798 млн. руб. относительно 2742989 млн. руб. в 2020 году.

- Улучшить коэффициент финансового левериджа компании ПАО «НК «Роснефть» на 0,61, тем самым уменьшив зависимость компании от заемного капитала.

Для совершенствования управления рисками на предприятии ПАО «НК «Роснефть» компании рекомендуется использовать зарубежный опыт ведения риск-менеджмента на предприятии, деятельность по управлению рисками вести в соответствии с международными стандартами управления риском, развивать систему

превентивных методов по предотвращению финансовых рисков, внедрить модель совершенства управления качеством (EFQM), а также внести во все должностные инструкции сотрудников обязанности по управлению рисками и ответственность за них.

Предложенные рекомендации компания может внедрить в свою деятельность, что в дальнейшем сможет совершенствовать управление рисками на предприятии, снизить существующие в настоящее время финансовые риски компании и привести к экономической устойчивости.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации
2. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.12.2020)
3. Альхимович И.Н. Нефинансовая информация как источник анализа природоохранной деятельности. В книге: Нефинансовая информация: регулирование, анализ, аудит. /Альхимович И.Н., Быструхина, Я.А., Петрова Е.Е. и др. Монография.- СПб, Изд-во СПбГЭУ, 2021. (с.108-120)
4. Бажаев М.М.Совершенствование методического подхода к формированию цепочки создания стоимости нефтяной компании. / М.М. Бажаев // Управление экономическими системами. - 2018. - № 2(47) 2016.
5. Борисова, Е.Р. Проблемы методологического обоснования управления финансовыми рисками. / Е.Р. Борисова // Вестник Российского университета кооперации. - 2017. - № 4 (30). - С.18-20.
6. Клейнер В. Корпоративное управление и эффективность деятельности компаний // Вопросы экономики. - 2008. - №10. - с.32-48.
7. Луссе А.В. Макроэкономическое равновесие и устойчивость экономического развития // Равновесие и неравновесие экономических систем // Под ред.А.И.Добрынина, Д.Ю. Миропольского.- СПб.: Изд-во СПбГУФ, 1998. - 342 с.
8. Маслова, Е.Ю. Основные принципы и методы управления финансовыми рисками. Основные принципы и методы управления финансовыми рисками. / Е.Ю. Маслова, О.К. Цацалова // Инновационное развитие. - 2017. - № 12 (17). - С. 128-129.

9. Околокова О.А. Хеджирование как метод регулирования валютных рисков. / О.А. Околокова, А.И. Писецкая // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. - 2017. - № 130. - С. 799-809.
10. Прущак, О.В. Устойчивое развитие предприятий в условиях турбулентности экономики: теоретический аспект /О. В. Прущак //Научное обозрение: теория и практика, 2016. - № 5. - С.63-72.
11. Петрова Е.Е. Внедрение принципов охраны окружающей среды в хозяйственную деятельность предприятий РФ на современном этапе // Глобальный научный потенциал. Материалы IX международной научно-практической конференции «Роль науки в развитии общества (перспективные технологии, науки о жизни)». – 2017. - № 10 (79) – 0,3 п.л. (с. 159-162).
12. Рыжков С.А. Методики оценки финансовых рисков и разработка мер по их минимизации. / С. А. Рыжков // Economics. - 2017. - № 3 (24). - С. 57-60
13. Саенко И.И. Регламентирование функций риск-менеджера Саенко И.И., Козырева М.В. В сборнике: Научное обеспечение агропромышленного комплекса 2017. С. 1135-1136.
14. Симаева Н.П., Хеджирование валютных рисков предприятия / Н.П. Симаева, В.С. Рогов // Инновационное развитие. - 2017. - № 12 (17). - С. 144-147.
15. Хлусова, О.С. К вопросу об управлении финансовыми рисками на предприятии. / О.С. Хлусова, З. С. Аблаева // Социально-экономические исследования, гуманитарные науки и юриспруденция: теория и практика. - 2016. - № 6. - С. 47-51.

16. Чепига, Ю.В. Управление финансовыми рисками хозяйствующего субъекта / Ю.В. Чепига // Устойчивое развитие науки и образования. - 2017. - № 9. - С. 38-41.

17. Якимова, О.А. Управление финансовыми рисками в деятельности охранного предприятия. / О.А. Якимова, А.П. Суворова // Матрица научного познания. - 2017. - № 11. - С. 141-148.

18. Анализ деятельности ведущих нефтегазовых компаний в области возобновляемой энергетики. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://energy.hse.ru/data/2019/10/25.pdf>

19. Аналитический отчет «Нефтяная и нефтеперерабатывающая промышленность России 2012-2020 гг.»: инвестиционные проекты и описание компаний. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://infoline.spb.ru/upload/iblock/7e7/7e7da9d58fa28891ca69071a601afcfc.pdf>

20. Аналитический отчет ПАО «ЛУКОЙЛ»: «Основные тенденции развития мирового рынка нефти до 2030 года». - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/PressCenter/84523.pdf>

21. Бизнес-модель ПАО «НК «РОСНЕФТЬ». Режим доступа: <https://www.rosneft.ru/>

22. Глубина переработки нефти в России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://rus.vrw.ru/page/glubina-pererabotki-nefti-v-rossii>

23. Годовые отчеты ОАО «Сургутнефтегаз» - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.surgutneftegas.ru/company/>

24. Годовые отчеты ПАО «Газпром нефть» - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ir.gazprom-neft.ru/news-and-reports/annual-reports/>

25. Годовые отчеты ПАО «Лукойл» - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/ReportsAndPresentations/AnnualReports>

26. Годовые отчеты ПАО АНК «Башнефть». - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.bashneft.ru/disclosure/annual>

27. Годовые отчеты ПАО «НК «Роснефть». - [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/annual_report

28. Земцова Л.В. Экологические инновации и устойчивое развитие. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pozdneyakov.tut.su/Seminar/a0102/a024.htm>.

29. Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть» : [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.rosneft.ru/>

30. Introduction to economic analysis. R. Preston McAfee, J. Stanley Jonson. CIO.T. 2015. - 322 p.

31. Fundamentals of Corporate finance. Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Alan J. Marcus. University of Phoenix. 2014. - 639 p. 66

Приложение А

Баланс ПАО НК «Роснефть» за 2020г.

Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2018 года
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	42 463 967	44 331 957	44 599 532
Результаты исследований и разработок	1120	10 511 685	8 950 122	6 728 123
Нематериальные поисковые активы	1130	103 846 837	107 173 666	99 214 115
Материальные поисковые активы	1140	32 202 676	31 140 877	20 222 627
Основные средства	1150	1 402 928 888	1 325 676 684	1 269 210 761
Финансовые вложения	1170	5 764 322 744	5 833 160 665	6 159 574 705
Отложенные налоговые активы	1180	201 922 448	118 633 694	94 841 893
Прочие внеоборотные активы	1190	39 003 899	33 452 714	31 951 119
Итого по разделу I	1100	7 597 203 144	7 502 520 379	7 726 342 875
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	113 901 023	138 889 747	151 426 199
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	35 670 961	48 808 809	72 718 694
Дебиторская задолженность	1230	4 002 964 504	3 543 076 666	2 653 803 215
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 423 661 785	985 762 573	1 100 833 573
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	496 199 797	97 398 766	598 541 224
Прочие оборотные активы	1260	5 141 916	7 040 803	5 052 039
Итого по разделу II	1200	6 077 539 986	4 820 977 364	4 582 374 944
БАЛАНС	1600	13 674 743 130	12 323 497 743	12 308 717 819
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	105 982	105 982	105 982
Переоценка внеоборотных активов	1340	3	3	5
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	118 039 775	119 557 671	-1 782 691
Резервный капитал	1360	5 299	5 299	5 299
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 106 458 991	2 142 102 123	2 028 141 822
Итого по разделу III	1300	2 224 610 050	2 261 771 078	2 026 470 417
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	6 420 308 876	5 397 760 107	5 792 741 747
Отложенные налоговые обязательства	1420	120 809 294	106 176 347	91 808 512
Оценочные обязательства	1430	92 409 353	76 836 351	56 345 080
Прочие обязательства	1450	1 440 610 117	799 125 852	1 134 390 419
Итого по разделу IV	1400	8 074 137 640	6 379 898 657	7 075 285 758
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	787 352 521	946 067 618	817 935 056
Кредиторская задолженность	1520	2 525 807 379	2 699 900 722	2 333 146 921
Доходы будущих периодов	1530	2 894 043	2 865 382	2 740 157
Оценочные обязательства	1540	46 832 545	32 444 291	19 582 179
Прочие обязательства	1550	13 108 952	549 995	33 557 331
Итого по разделу V	1500	3 375 995 440	3 681 828 008	3 206 961 644
БАЛАНС	1700	13 674 743 130	12 323 497 743	12 308 717 819

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ПАО НК «Роснефть» за 2020г.

Отчет о финансовых результатах			
Наименование показателя	Код строки	За 2020 год	За 2019 год
Выручка			
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	4 835 091 105	6 827 526 407
Себестоимость продаж	2120	(3 648 898 820)	(4 788 781 890)
Валовая прибыль (убыток)	2100	1 186 192 285	2 038 744 517
Коммерческие расходы	2210	(772 860 114)	(1 196 815 437)
Управленческие расходы	2220	(90 988 304)	(83 302 902)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	322 343 867	758 626 178
Проценты к получению	2320	148 757 678	176 844 160
Проценты к уплате	2330	(360 174 908)	(445 059 171)
Прочие доходы	2340	190 992 361	160 024 014
Прочие расходы	2350	(232 364 372)	(302 893 537)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	69 554 626	347 541 644
Налог на прибыль	2410	83 547 847	48 185 409
в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(15 271 514)	(9 648 441)
Прочее	2460	2 708 693	799 156
Чистая прибыль (убыток)	2400	155 811 166	396 526 209
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-1 897 370	145 563 364
Совокупный финансовый результат периода	2500	154 293 270	512 976 571
СПРАВОЧНО			
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	15	37

Приложение В

Отчет о движении денежных средств ПАО НК «Роснефть» за 2020 г.

Отчет о движении денежных средств			
Наименование показателя	Код строки	За 2020 год	За 2019 год
Денежные потоки от текущих операций			
Поступления - всего	4110	5 206 284 343	6 179 070 239
в том числе:			
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	4 847 679 688	5 498 167 192
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	137 354 641	150 978 981
от перепродажи финансовых вложений	4113	-	-
прочие поступления	4119	221 250 014	529 924 066
Платежи - всего	4120	(5 743 175 260)	(6 771 972 637)
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(3 785 193 585)	(4 708 441 513)
в связи с оплатой труда работников	4122	(39 125 160)	(41 823 850)
процентов по долговым обязательствам	4123	(313 392 981)	(372 122 046)
налога на прибыль организаций	4124	(13 070 756)	(10 184 117)
прочие платежи	4129	(907 537 187)	(736 949 788)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	-536 890 917	-592 902 398
Денежные потоки от инвестиционных операций			
Поступления - всего	4210	2 743 100 312	1 304 175 862
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	14 951 874	10 762 256
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	12 512 096	23 371
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	1 778 643 916	886 376 455
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	930 871 922	368 230 520
прочие поступления	4219	6 120 504	38 783 260
Платежи - всего	4220	(2 124 602 634)	(831 287 612)
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(195 984 120)	(188 557 971)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	(184 586 241)	(374 023 314)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(1 676 290 753)	(207 069 417)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	(-)	(-)
прочие платежи	4229	(39 383 614)	(37 863 106)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	618 497 678	472 888 250
Денежные потоки от финансовых операций			
Поступления - всего	4310	9 062 370 952	3 502 514 309
в том числе:			
получение кредитов и займов	4311	8 213 620 911	3 417 634 273
денежных вкладов собственников (участников)	4312	0	4 890 000
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	-	-
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	848 750 041	79 990 036
прочие поступления	4319	-	-
Платежи - всего	4320	(8 753 746 773)	(3 832 591 338)
в том числе:			
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	(-)	(-)
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(191 493 418)	(282 632 588)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(8 562 253 355)	(3 549 958 750)
прочие платежи	4329	(-)	(-)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	308 624 179	-330 077 029
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	390 230 940	-450 091 177
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	97 398 766	598 541 224
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	496 199 797	97 398 766
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	8 570 091	-51 051 281