

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Управление финансовой устойчивостью предприятия</b>

УДК 658.14

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2А	Алексеюк Людмила Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Баннова Кристина Алексеевна	к.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н.		

## Планируемые результаты обучения по ООП

### 38.03.02 Менеджмент (бакалавриат)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i><b>Профессиональные компетенции</b></i>	
<b>Р1</b>	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
<b>Р2</b>	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
<b>Р3</b>	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
<b>Р4</b>	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
<b>Р5</b>	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
<b>Р6</b>	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
<b>Р7</b>	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
<b>Р8</b>	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i><b>Универсальные компетенции</b></i>	
<b>Р9</b>	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
<b>Р10</b>	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
<b>Р11</b>	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
 Направление подготовки (специальность) 38.03.02 менеджмент  
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ Чистякова Н.О.

(Подпись) (Дата)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

<b>Бакалаврской работы</b>
----------------------------

Студенту:

Группа	ФИО
ЗА2А	Алексеюк Людмиле Сергеевне

Тема работы:

<b>Управление финансовой устойчивостью предприятия</b>	
Утверждена приказом директора	№ 1357/с от 18.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:

--	--

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<p><b>Исходные данные к работе</b></p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. Д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. Д.).</i></p>	<p>Объект исследования: ПАО «НК «Роснефть»</p> <p>В ходе работы были использованы: учебная и учебно-методическая литература, статьи из научно-практических изданий, Интернет-ресурсы сайтов, отчетность предприятия.</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические аспекты финансовой устойчивости;</li> <li>2. Оценка финансовой устойчивости ПАО «НК «Роснефть»</li> <li>3. Анализ результатов оценки и</li> </ol>

<i>результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	предложение рекомендаций по управлению финансовой устойчивостью.
<b>Перечень графического материала</b>  <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ранжирование внутренних и внешних факторов по степени влияния на финансовую устойчивость.</li> <li>2. Регионы Деятельности ПФА «НК «Роснефть»</li> <li>3. Сравнение добычи НК «Роснефть» с международной конкурентной группой.</li> <li>4. Сравнение добычи НК «Роснефть» с российскими компаниями.</li> <li>5. АЗС НК «Роснефть» работают в регионах РФ</li> <li>6. Показатели рентабельности предприятия.</li> <li>7. Показатели оборачиваемости предприятия.</li> <li>8. Показатели финансовой устойчивости.</li> <li>9. Коэффициенты ликвидности предприятия.</li> <li>10. Показатель экономической добавленной стоимости.</li> <li>11. Дивизиональная система управления</li> </ol>
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Громова Т.В.

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	<b>11.01.2016</b>
---	-------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Баннова Кристина Алексеевна	к.э.н.		11.01.2016

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗА2А	Алексеюк Людмила Сергеевна		11.01.2016

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 102 страницы, 11 рисунков, 33 таблиц, 20 используемых источников, 5 приложений.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, метод оценки финансовой устойчивости, планирование финансовой устойчивости, управление финансовой устойчивостью, система планирования.

Объектом исследования является ПАО «НК «Роснефть»

Цель работы – анализ финансовой деятельности ПАО «НК «Роснефть» за определенный период.

В процессе исследования проводился анализ результатов оценки финансовой деятельности «НК «Роснефть», а также выявлялись положительные и отрицательные стороны системы планирования.

В результате исследования был проведен анализ результатов деятельности компании, обнаружены недостатки существующей системы планирования, на основе которых предложены мероприятия по их усовершенствованию.

Результаты бакалаврской работы рассмотрены на основе деятельности ПАО «НК «Роснефть» и отмечена их практическая значимость для предприятия.

## Обозначения и сокращения

- РФ – Российская федерация;
- НК – нефтегазовая Компания;
- ВКР – выпускная квалификационная работа;
- КТЛ – коэффициент текущей ликвидности;
- ФВОА – фактическая стоимость оборотных активов;
- ДВТП – допустимая сумма оборотных активов;
- EVA - экономическая добавленная стоимость;
- WACC – средневзвешенная стоимость капитала;
- SWOT – Сильные, слабые стороны, возможности и угрозы предприятия;
- ROA – рентабельность активов предприятия;
- ROE – рентабельность собственного капитала.

## Оглавление

Реферат .....	5
Введение .....	8
1 Теоретические аспекты исследования финансовой устойчивости предприятия .....	10
1.1 Финансовая устойчивость хозяйствующих субъектов – сущность и воздействующие факторы .....	10
1.2 Классификация методов оценки финансовой устойчивости организации в отечественной и зарубежной практики. ....	18
1.3 Проблемы планирования и управления финансовой устойчивостью хозяйствующих субъектов .....	25
2 Оценка финансовой устойчивости ПАО «НК «Роснефть» .....	32
2.1 Управление финансовой устойчивостью ПАО «НК «Роснефть» .....	32
2.2 Финансовая диагностика «НК «Роснефть» .....	41
2.3 Плюсы и минусы системы планирования компании «НК «Роснефть» .....	53
3 Анализ результатов оценки и прогнозирование финансовой устойчивости на ПАО «НК «Роснефть» .....	58
3.1 Анализ факторов макро и микросреды предприятия .....	58
3.2 SWOT – анализ предприятия ПАО «НК «Роснефть» .....	63
3.3 Анализ системы стратегических целей. ....	65
3.4 Анализ корпоративной стратегии предприятия .....	70
3.5 Рекомендации по планированию и управлению финансовой устойчивостью предприятия .....	75
4 Социальная ответственность .....	83
Заключение .....	92
Список публикаций студента .....	94
Список используемых источников .....	95
Приложение А (Обязательное) Расчет показателей финансовой устойчивости .....	97
Приложение Б(Обязательное) Дивизиональная система управления ПАО «НК «Роснефть» .....	99
Приложение В(Справочное) Поставщики ПАО НК «Роснефть» .....	100
Приложение Г(Справочное) Регионы РФ розничной сети «НК «Роснефть» .....	101
Приложение Д(Обязательное) Формулы расчета показателей оборачиваемости «НК «Роснефть» .....	102

## **Введение**

Рыночная экономика страны набирает большие обороты. Вместе с ней набирает обороты и конкурентная среда, которая выступает механизмом регулирования хозяйственной деятельности. Чтобы предприятие могло стабильно функционировать в современных условиях, ему необходимо прежде всего реально оценивать свое финансовое состояние. Финансовая устойчивость определяет потенциал делового сотрудничества, оценивает степень экономической заинтересованности партнеров в финансовом и производственном отношении.

Необходимость финансового анализа предприятия важно в первую очередь для самого предприятия, чтобы видеть полноту финансовых результатов на основании которых будет разрабатываться план действий с целью повышения определенных коэффициентов, необходимых для дальнейшего развития деятельности предприятия.

Необходимо, чтобы состояние финансовых ресурсов соответствовало требованиям предприятия, поскольку именно неплатежеспособность предприятия, также отсутствие у него средств для развития производства приводит к снижению финансовой устойчивости.

Таким образом эффективность формирования, распределение и использование финансовых ресурсов определяет сущность финансовой устойчивости.

Отсюда и выявляется актуальность данной работы тем, что основой положительной характеристикой предприятия выступает финансовая устойчивость.

Объектом исследования данной работы является ПАО «НК «Роснефть».

Предметом исследования является финансовая устойчивость компании.



Главная цель выполнения данной выпускной квалификационной работы заключается в исследовании финансовой устойчивости ПАО «НК «Роснефть», а также выявление основных проблем финансовой деятельности компании.

На основании цели сформулированы следующие задачи:

1. Провести исследование понятия финансовой устойчивости
2. Провести оценку финансовой устойчивости
3. Выявить возможные плюсы и минусы системы планирования
4. Провести анализ стратегий компании
5. Разработать рекомендации по увеличению финансовой устойчивости компании

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

Первая глава ВКР «Теоретические аспекты исследования финансовой устойчивости предприятия» изучает сущность «финансовой устойчивости», методы оценки, а также выделяет проблемы управления финансовой устойчивостью.

Вторая глава ВКР «Оценка финансовой устойчивости ПАО «НК «Роснефть» проводит анализ отрасли компании, анализ финансово-экономического состояния, а также рассматривает плюсы и минусы системы планирования.

Третья глава ВКР «Анализ результатов оценки и прогнозирование финансовой устойчивости на ПАО «НК «Роснефть» осуществляет анализ факторов макро и микро среды компании, проводит анализ системы стратегических целей, а также разрабатываются мероприятия по управлению финансовой устойчивостью.

При выполнении ВКР была использована учебно-методическая литература, статьи из научно-практических изданий, Интернет-ресурсы сайтов.

# **1 Теоретические аспекты исследования финансовой устойчивости предприятия**

## **1.1 Финансовая устойчивость хозяйствующих субъектов – сущность и воздействующие факторы**

Акцентируя внимание на конкурентной среде предприятию необходимо быть финансово устойчивым для того, чтобы реагировать на возможные изменения с минимальными рисками для своего предприятия.

Одно из принципов характеризующих финансовую устойчивость — это независимость от внешних заемных источников. Определенно к характеристике относится и способность предприятия маневрировать финансовыми ресурсами. Также однозначно предприятию необходимо владеть необходимой суммой собственных средств для того чтобы обеспечить основные виды своей деятельности в течении определенного периода, в том числе возможность обслуживая полученных кредитов.

Хозяйствующий субъект является финансово-устойчивым если благодаря собственным средствам способен покрывать средства, вложенные в собственные активы (нематериальные активы, основные фонды, оборотные средства), не допуская при этом нежелательной кредиторской и дебиторской задолженности и расплачивается в определенный срок по своим обязательствам. Финансовая устойчивость хозяйствующего субъекта показывает уровень риска его деятельности, а также зависимость субъекта от заемного капитала.

Для того, чтобы управление финансовой устойчивостью стало успешным, необходимо четко представить характеристику данного понятия.

В зарубежной и отечественной практике нет однозначного определения «финансовой устойчивости». Во множестве публикаций можно отследить как автор отождествляет финансовую устойчивость с платёжеспособностью, финансовой независимостью, ликвидностью, прибыльностью. Определенно, можно утверждать, что это различные подходы к финансовой устойчивости, а

конкретней сказать – это ее определяющие показатели. Как фиксирует Л. Т. Гиляровская, «... понятие «финансовая устойчивость» организации многогранно, оно имеет более обширное понятие в отличие от понятий «платежеспособность» и «кредитоспособность», так как включает в себя оценку разных сторон деятельности организации. По-разному трактуется и отечественными экономистами сущность понятия «финансовая устойчивость». Во многих научных трудах, запас финансовой устойчивости характеризуется в первую очередь запасом источников именно собственных средств при этом используется условие, что собственные средства преобладают над заемными. Финансовая устойчивость также оценивается и темпами увеличения собственных средств, соотношением долгосрочных и краткосрочных обязательств. [1, с. 9-10]

В сущности, многие ученые дают определение понятию «финансовая устойчивость организации» как собственный источник средств предприятия обязательный для формирования запасов и затрат. Также выражается позиция многих зарубежных авторов В. Р. Банк и А. В. Тараскина. По их суждению, финансовая устойчивость предприятия «...устанавливается степенью определения запасов и издержек собственными и заемными источниками их формирования, соотношением собственных и заемных средств...». [2, с. 90] Данный подход к определению финансовой устойчивости предприятия служит гарантией и основанием для стабильности предприятия, а также принято учитывать и возможность к ухудшению финансового состояния под влиянием факторов, к которым относятся внешние и внутренние. Финансовая устойчивость проявляется отражением постоянного увеличения прибыльности над расходами, гарантирует свободное маневрирование денежными средствами компании и методом успешного их использования обеспечивая бесперебойность процессов производства и реализации продукции.

Из определения выше можно констатировать, что «финансовая устойчивость организации» представляется уровнем стабильности в стремлении усовершенствования финансового механизма предприятия. Отсюда следует, что

предприятие может обладать как положительной, так и отрицательной финансовой устойчивостью.

Положительная финансовая стабильность определяется в случае прогрессивного развития предприятия, экономического роста. Отрицательная финансовая стабильность выражается тем, что при устойчивых тенденциях к спаду возможно банкротство. Следовательно, основным аспектом здесь является устойчивость тенденций и определенность динамики показателей. В тоже время все показатели финансовой устойчивости организации должны охватывать все аспекты хозяйственной деятельности, к ним важно отнести и внешние факторы. Положительная финансовая устойчивость организации подразумевает «... улучшение предприятия на основании увеличения доходности и капитала при поддержании платежеспособности и кредитоспособности в обстоятельствах приемлемого риска...» [2, с. 93], в свою очередь отрицательная подразумевает снижение доходности, потерю платёжеспособности, спад производственно-хозяйственной деятельности, и в итоге, уменьшению финансовой стабильности.

Данная трактовка обозначает, что предприятие не обладает финансовой устойчивостью, если изменения направлений результатов деятельности на лицо. Такое предприятие не может считаться стабильным, оно временно в своем развитии, и как следствие, не характеризуется финансовой устойчивостью, а также инвестиционная привлекательность такого предприятия мала, поскольку может наблюдаться увеличение рисков при сотрудничестве с такими организациями даже при долгосрочной положительной перспективе. Само собой, и отрицательная финансовая стабильность предприятия говорит о ее непривлекательности именно со стороны организации бизнеса. Из этого следует, что исключительно положительная финансовая устойчивость предприятия указывает о его прибыльности и надежности.

Важно сказать, что среди экономистов нет единого подхода на определение «финансовой устойчивости». Именно определенная система показателей, к которой относятся абсолютные и относительные показатели, и

идет оценивание финансового уровня предприятия. В таблице 1 приведены подходы разных авторов, рассматривающих проблемы финансовой устойчивости экономических субъектов.

Таблица 1 – Сопоставление разных взглядов на понятие «финансовой устойчивости» хозяйствующих субъектов.

Авторы (источники)	Толкование финансовой устойчивости	
	Характеристика финансового состояния	Признак (показатель оценки)
Абрютина М. С., Грачев А. В. [3]	Надежно гарантированная платежеспособность, независимость от случайностей рыночной конъюнктуры и поведения партнеров.	Разность между всеми денежными средствами и всем заемным капиталом.
Грачев А. В. [4]	Уровень финансовой устойчивости характеризует обеспеченность предприятия собственными источниками для дальнейшего роста и развития.	Уровень финансовой устойчивости формируется под влиянием платежеспособности текущей ликвидности и структуры активов.
Мельник М. В., Ефимова О.В. [5]	Полнота источников финансирования для обеспечения непрерывной деятельности, задействованной с производством и реализацией продукции в заданном объеме, а также обновления и роста в необоротных активов.	Своевременное погашение своих обязательств перед персоналом по выплате заработной платы, бюджетом по уплате налогов и поставщиками за полученные от них поставки и услуги.
Савицкая Г. В. [6]	Способность хозяйствующего субъекта функционировать и развиваться, сохраняя равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующее его постоянную платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска.	Структура капитала, обеспечивающая постоянное превышение доходов над расходами с целью сохранения платежеспособности и создания условий само воспроизводства.

Все мнения, выраженные авторами касающиеся понятия «финансовой устойчивости» организации могут быть условно классифицированы по следующим критериям и областям, по которым это делает Грачев А. В. [4]

1. Как стабильная форма отчетности только в текущем периоде:

- Способность предприятия осуществлять основные и прочие виды деятельности;
  - Способность субъекта функционировать и развиваться.
2. Как стабильная работа организации только в перспективе:
    - Эффективные вложения в активы;
    - Финансовые возможности организации на длительную перспективу.
  3. Как способность организации отвечать по своим долгам и обязательствам:
    - Полное и своевременное погашение своих долгов и обязательств;
    - Отсутствие просроченной задолженности;
    - Гарантированная платежеспособность.
  4. Как достаточность источников финансирования:
    - Обеспечение непрерывности своей деятельности;
    - Наличие собственных оборотных средств;
    - Постоянное наличие в необходимых размерах денежных средств;
    - Состояние денежных ресурсов;
    - Степень зависимости от кредиторов.
  5. Как показатель оценки финансового состояния организации:
    - Система абсолютных и относительных показателей;
    - Соотношение между собственными и оборотными заемными средствами;
      - Соотношение внеоборотных активов и вложенного капитала;
      - Разность между всеми денежными средствами и всем земным капиталом;
      - Коэффициент структуры баланса.

При сравнении мнений научных авторов видно, что отсутствует четкая интерпретация понятия «финансовой устойчивости», так как концепция формируется под влиянием многих факторов и проявляется в различных показателях финансового состояния хозяйствующего субъекта.

Отталкиваясь от исследования ученых экономистов, участвующих в изучении методологических проблем финансовой стабильности, важно рассмотреть вопрос о финансовой устойчивости как о системе взаимосвязанных элементов, в том числе [4]:

- Правила и условия для успешного функционирования экономического субъекта;
- Более подробная информация о финансовых ресурсах;
- Определенная видимость анализа финансово-экономического состояния субъекта предпринимательской деятельности.

Следовательно, необходимо подчеркнуть, что при соблюдении условия о финансовом равновесии между собственными и заемными средствами, финансовая устойчивость для предприятия будет представляться как возможность платить в установленные сроки при этом учитывая эффективное применение финансовых ресурсов организации, что в свою очередь обеспечит улучшение финансовых результатов.

Естественно важно выделить основные факторы, определенно влияющие на финансовую устойчивость экономического субъекта. В финансово-экономической литературе выделяют две главные категории факторов влияния (рисунок 1)



Рисунок 1– Ранжирование внутренних и внешних факторов по степени влияния на финансовую устойчивость

Внешние, или как их еще называют экзогенные факторы, которые не зависят от деятельности организации.

1. Общеэкономические факторы:

- Спад объема национального дохода;
- Рост инфляции;
- Замедление платежных операций;
- Неэффективная налоговая система;
- Нестабильность регулирующего законодательства;
- Снижение уровня реальных доходов населения;
- Рост безработицы.

2. Рыночные факторы:

- Снижение емкости внутреннего рынка;
- Усиление монополизма на рынке;
- Значительное сокращение спроса;
- Повышение товаров-субститутов на рынке;
- Снижение активности фондового рынка;
- Нестабильность валютного рынка.

3. Природные факторы:

- Климатические условия;
- Почвенные горизонты;
- Гидрогеологические условия;
- Рельеф.

4. Прочие факторы:

- Политическая нестабильность;
- Негативные демографические тенденции;
- Ухудшение криминогенных ситуаций.

Внутренние, или эндогенные факторы, в свою очередь напрямую зависящие от деятельности организации.

5. Операционные факторы:

- Неэффективный маркетинг;



- Неэффективная структура текущих затрат (высокая доля постоянных издержек);

- Низкий уровень использования основных средств;
- Высокая сумма страховых и сезонных резервов;
- Отсутствие диверсифицированного ассортимента продукции;
- Неэффективный производственный менеджмент.

6. Инвестиционные факторы:

- Неэффективный портфель акций;
- Высокая продолжительность строительно-монтажных работ;
- Значительные перерасходы инвестиционных ресурсов;
- Не достижение запланированных объемов прибыли, реализованной на реальными проектами;

- Неэффективный инвестиционный менеджмент.

7. Финансовые факторы:

- Неэффективность финансовых стратегий;
- Неэффективная структура активов (низкая ликвидность);
- Чрезмерная доля заемного капитала;
- Высокая доля краткосрочных источников финансирования заемного капитала;

- Рост дебиторской задолженности;
- Высокая стоимость капитала;
- Неэффективный финансовый менеджмент.

Для реального сектора экономики необходимо выделить то, что особо важными выступают факторы внутреннего характера, поскольку у предприятия имеется возможность полностью воздействовать именно на них, нежели на внешние факторы. Важно выделить, что с помощью внутренних факторов можно справиться с негативным влиянием внешних факторов, что в свою очередь имеет важность для достижения наибольшей финансовой стабильности.

## **1.2 Классификация методов оценки финансовой устойчивости организации в отечественной и зарубежной практики.**

В настоящее время для экономических субъектов, реализовывающих свою деятельность в реальном секторе экономики не существует общепринятой, а также официальной методики оценки уровня финансовой устойчивости.

При проведении финансового анализа предприятий важно выделить, что методические положения, с точки зрения оценивания уровня финансового состояния организаций обладают многими недостатками. В первую очередь при практическом использовании, недостаток возникает вследствие отсутствия четких критериев, а также при наличие разнообразия системы финансовых коэффициентов, при помощи которых и идет определение неустойчивости финансового состояния предприятия.

Важно иметь в виду, что основным документом, регулирующим юридические аспекты процедуры банкротства, является Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» [7]. В соответствии с законом, под несостоятельностью (банкротством) признается арбитражным судом или объявленная самим должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Строго фиксированные стандарты, которые могут быть применены для оценки финансовой стабильности организации, нет. Но как для консультативной основы для деловых партнеров хозяйствующих субъектов и для наблюдения за финансовым состоянием субъекта применимы рекомендательные значения финансовых коэффициентов, используемые в практической деятельности при финансовом анализе.

В качестве ведущих финансовых показателей, установленных приказом Министерства экономического развития РФ, а также рекомендованные в методических назначениях по преобразовании предприятий, рекомендуются значения, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Рекомендуемые значения основных финансовых показателей

Название показателей	Значение
Коэффициент текущей ликвидности	От 1 до 2
Коэффициент срочной ликвидности	От 1 и выше
Коэффициент финансовой активности	Меньше 0,7
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Нижняя граница 0,1
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	От 0,2 – 0,5

Важно отметить, что для российской экономической практики, рекомендуемые значения коэффициентов к сожалению, не принимают во внимание реальные ситуации, возникающие в отечественных организаций-производителей.

Таким образом, предложенное значение коэффициента финансовой активности 0,7 представляется весьма завышенным, поскольку существование 70% заемных средств в капитале организаций создает крупную угрозу для финансовой стабильности, что говорит о том, что организации работают на пределе банкротства, и это грозит им потерей платежеспособности. Однако, например, в зарубежной практике коэффициент автономии деятельности экономического субъекта рекомендуется 0,5 – 0,7, что в свою очередь говорит о значительно высокой доли собственных средств в капитале организации.

Данные рекомендованные значения относятся ко всем хозяйствующим субъектам, но важно учитывать, что размерность каждого коэффициента зависит от определенного вида деятельности. И именно поэтому в странах с развитой экономикой рекомендуемые значения данных коэффициентов разделены по отраслям и секторам, кроме этого, они различаются в зависимости от конкретной формы оплаты товаров и услуг, длительности производственного цикла, структуры запасов инвентаря и т. д.

Следуя данным Министерства торговли США, коэффициент текущей ликвидности предполагает нижеописанные значения для определенных отраслей промышленности, относящиеся к реальному сектору экономики:

- Машиностроение – 1,47;
- Химическая промышленность – 1,3;
- Текстильная и легкая промышленность – 1,41;
- Нефтяная и угледобывающая промышленность – 1,0;
- Производство продукции питания – 1,25;
- Издательская деятельность – 1,67;
- Розничная торговля – 1,5.

Рассматривая страны с развитой экономикой, для которых стандартным считается значение коэффициента текущей ликвидности равное двум. Поскольку ликвидность должно быть достаточной для осуществления краткосрочных обязательств, то их соотношение должно быть приближено к значению единица, в свою очередь значение равное двум расценивается лишь как «безопасное значение».

Анализируя коэффициенты текущей ликвидности, у многих промышленных предприятий наблюдается ситуация, что расчетное значение не соответствует рекомендуемому, непосредственно это связывается лишь с задолженностью партнеров. Немало важное значение на его показатель оказывает повышенная дебиторская задолженность, которая значительно повышает этот коэффициент. Для того, чтобы найти более точное значение коэффициента полагается его пересчет, учитывающий своевременное погашение партнеров дебиторской задолженности.

Для того, чтобы коэффициент текущей ликвидности был более точным, необходимо осуществить расчет допустимого его значения учитывая конкретность хозяйствующего субъекта, а также важные составляющие. В свою очередь это условия взаиморасчетов с поставщиками и покупателями, а также уровень ликвидности оборотных активов, т.е. структуры собственного имущества.

Вычисление допустимого значения коэффициента должен основываться на правиле: в целях обеспечения надлежащей степени ликвидности требуется,

чтобы благодаря собственному капиталу были профинансированы менее ликвидные оборотные активы, а также за счет платежей от покупателей покрывалась часть текущих платежей с поставщиками. При расчете допустимого значения коэффициента текущей ликвидности должны быть следующие действия.

1. Определение суммы текущих активов, обеспечивающей бесперебойность платежей поставщикам (сумма, которая будет финансироваться благодаря собственным средствам).

2. Установление допустимого значения текущих пассивов. Находится как разница между фактическим значением оборотных средств и значением текущих пассивов. Величина должна финансироваться за счет собственного капитала.

3. Расчет приемлемого значения для данного коэффициента текущей ликвидности компании выглядит следующим образом:

$$\text{Допустимый КТЛ} = \frac{\text{ФВОА}}{\text{ДВТП}}, \quad (1)$$

где ФВОА – фактическая стоимость оборотных активов,

ДВТП – допустимая сумма оборотных активов.

Существуют и другие методические подходы к расчету коэффициентов текущей ликвидности учитывают отраслевую специализацию и определенный вид деятельности предприятия. По отдельным отраслям устанавливаются следующие критерии значений: минимально допустимое, среднеотраслевое и максимальное. Данные критерии сведены в таблицу 3.

Напряженно стоит вопрос увеличения финансовой устойчивости предприятий реального сектора экономики. Этот вопрос связан с решением задач, касающихся оптимального использования ресурсов для дальнейшего получения максимального экономического эффекта.

Таблица 3 – Коэффициенты и их критерии значений по некоторым отраслям.

Отрасль	Отраслевые критерии	Общий коэфф. ликвидности	Коэфф. текущей ликвидности	Коэфф. абсолютной ликвидности	Коэфф. срочной ликвидности
Топливная	Мин	0,53	0,26	0,0	0,01

Продолжение таблицы 3

промышленность	Мед	1,17	0,76	0,03	0,09
	Макс	3,08	2,24	0,27	0,97
Угольная промышленность	Мин	1,07	0,02	0,0	0,0
	Мед	0,32	0,17	0,0	0,0
	Макс	1,52	1,23	0,01	0,11
Электроэнергетика	Мин	1,02	0,56	0,0	0,0
	Мед	1,6	1,08	0,02	0,04
	Макс	3,02	2,2	0,14	0,3
Химия и нефтехимия	Мин	0,44	0,17	0,0	0,0
	Мед	1,31	0,63	0,01	0,02
	Макс	3,1	1,59	0,21	0,31
Легкая промышленность	Мин	0,13	0,02	0,0	0,0
	Мед	0,79	0,2	0,0	0,01
	Макс	2,31	0,79	0,06	0,07

Практика изучения финансовой стабильности организаций развитых стран, осуществляется при применении около 90 финансовых показателей. Они обладают стандартным названием, собственной формулировкой и разделяются на пять базисных классов.

1. Рентабельности
2. Деловой активности (оборачиваемости видов активов)
3. Финансовой устойчивости
4. Платежеспособности (ликвидности)
5. Инвестиционные показатели.

Большинство из представленных коэффициентов имеют числовые значения, которые устанавливаются как мировые стандарты при оценивании финансового состояния предприятий.

В таблице 4 приведены значения среднестатистических показателей, характеризующие размерность финансовых коэффициентов в целом по всем видам экономической деятельности хозяйствующих субъектов в РФ.

Таблица 4 – Значение финансовых коэффициентов (показателей)[9]

№	Наименование показателей	Средние значения	Рекомендуемые значения	Мировые стандарты
1	Общая рентабельность, %	26, 1	>20	-
2	Рентабельность продаж, %	19	>20	-
3	Рентабельность основной деятельности, %	-	>15	5 – 15

Продолжение таблицы 4

4	Рентабельность всего капитала, %	9,5	>10	-
5	Рентабельность собственного капитала, %	6,5	>10	-
6	Рентабельность оборотных активов, %	20	-	5 – 15
7	Фондоотдача (коэфф-т оборачиваемости внеоборотных. активов), раз в год	-	>1,1	-
8	Оборачиваемость всего капитала, раз в год (показатель деловой активности)	2,4	>3	-
9	Оборачиваемость кредиторской задолженности	12	-	-
10	Оборачиваемость дебиторской задолженности	12,4	-	-
11	Оборачиваемость собственного капитала	-	>2,5	-
12	Оборачиваемость запасов	14	-	-
13	Коэффициент финансовой зависимости	3	< 2	-
14	Коэффициент автономии	0,6	>0,5	0,5 – 0,7
15	Обеспеченность запасов и затрат собственными оборотными средствами	3,3	-	0,6 – 0,8
16	Индекс постоянного актива	1,75	-	-
17	Соотношение заемных и собственных средств	-	0,5 – 1,0	-
18	Соотношение кредиторской и дебиторской задолженности	-	0,9 – 1,1	1
19	Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	-	> 0,1	-
20	Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	-	-	0,05 – 0,1
21	Коэффициент текущей ликвидности (платежеспособности)	1,6	>2	1,0 – 2,0
22	Коэффициент срочной ликвидности	-	0,2 – 0,4	0,8 – 1,5
23	Коэффициент абсолютной ликвидности	-	0,05 – 0,08	0,1 – 0,2

Более подробный расчет коэффициентов, представленных в таблице 4, для удобства сведен в Приложение А.

Важно отметить, что значения у одноименных показателей имеют существенные различия. Таким образом, многие зарубежные и отечественные

экономисты предлагают проводить совокупную оценку финансового состояния организации. Содержание данной методики охватывается классификацией предприятий по уровню риска, отталкиваясь от фактического уровня производительности и рейтинга каждого показателя в баллах. Для подробного рассмотрения в пример представлена система показателей и их рейтинговая оценка.

Таблица 5 – Классифицирование предприятий по критериям оценивания финансового состояния

Показатель	Границы классов согласно критериям					
	1-й класс, балл	2-й класс, балл	3-й класс, балл	4-й класс, балл	5-й класс, балл	6-й класс, балл
Коэфф. абсолютной ликвидности	0,25 и выше 20	0,2-16	0,15-12	0,1-8	0,05-4	Менее 0,05-0
Коэфф. быстрой ликвидности	1,0 и выше 18	0,9 -15	0,8-12	0,7-9	0,6-6	Менее 0,5-0
Коэфф. мгновенной ликвидности	2,0 и выше 16,5	1,9-15-12	1,6-10-7,5	1,3-6-3	1,0-1,5	Менее 1,0-0
Коэфф. фин. независимости	0,6 и выше 17	0,59-0,54-15-12	0,53-0,43-11,4	0,42-0,41-6,6	0,4-1	Менее 0,4-0
Коэфф. обеспечен. собств.оборот.срв.	0,5 и выше 15	0,4-12	0,3-9	0,2-6	0,1-3	Менее 0,1-0
Коэфф. обеспеч.запасов.собст. капиталом	1,0 и выше 15	0,9-12	0,8-9,0	0,7-6	0,6-3	Менее 0,5-0
Минимальное значение границы	100	85-64	63,9-56,9	41,6-28,3	18	-

В таблице 5 сведены коэффициенты, расчёт которых представлен в приложении А данной работы. Таким образом, необходимо описать представленные в табл. 5 классы.

Итак, 1-й класс – предприятия с высоким запасом финансовой устойчивости;

2-й класс – предприятий свидетельствующий о некотором уровне риска по задолженности, но пока не выделяются как рискованные;

3-й класс – проблемные предприятия;

4-й класс – предприятия с повышенным риском банкротства даже после введения мероприятий по финансовому оздоровлению;



5-й класс – предприятия высочайшего риска, практически не состоятельные.

Следовательно подведем итог. Существуют множество различных методических подходов для определения финансовой устойчивости организации, конкретики в этом вопросе нет. Однако, ученые-экономисты солидарны в суждениях, что основными оценочными финансовыми показателями представляются платежеспособность, рентабельность, коэффициенты, отражающие структуру капитала и характеризующие деловую активность хозяйствующего субъекта.

### **1.3 Проблемы планирования и управления финансовой устойчивостью хозяйствующих субъектов**

На сегодняшний день в литературе практически нет какой-либо единой методики по управлению финансовой устойчивостью. Все статьи и научные труды носят исключительно рекомендательный характер. Это объясняется тем, что в принципе не может быть универсальных способов управления финансовой устойчивостью. Характеризуется это наличием многих факторов, влияющих на финансовую стабильность предприятия. Важно отметить, что у каждого предприятия имеются свои факторы, как и собственная характерная черта деятельности предприятия. Каждое предприятие на разном этапе развития использует разные виды управления как собственным так и заемным капиталом, также в зависимости от специфики деятельности, у каждого предприятия свое восприятие к рискам,

Поэтому предприятию необходимо индивидуально устанавливать способ анализа и способ управления своей финансовой деятельностью. Также самостоятельно организации необходимо определять направления развития, делать выбор между устойчивостью и эффективностью, и уже в соответствии с этим соотносить суммы заемных и собственных средств.

Стандартной структуры капитала не существует. У каждой компании она своя.

Таким образом, задачи современных российских компаний связаны с постоянным выявлением критических ситуаций, подбору мероприятий их устранения и улучшения состояния компании на рынке.

Компании определяют специальные требования к финансовой устойчивости как к особо важному стратегическому фактору финансовой безопасности деятельности компании.

В системе управления финансовой устойчивостью выступает множественность подходов, что и является в свою очередь основной проблемой к оценке финансовой устойчивости, и само собой к ее управлению. У каждого подхода имеется собственный набор показателей, благодаря которым можно выявить уровень финансовой устойчивости организации.

В определенных методиках встречается высокая степень взаимосвязи показателей и это обусловлено тем, что применяются схожие по значению коэффициенты, модификация которых объясняется склонностью к объединенным тенденциям, что в свою очередь это необоснованно увеличивает влияние одной группы коэффициентов. Важно отметить, что этот момент может послужить проблемой управления финансовой устойчивостью.

Однако, ряд коэффициентов непосредственно взаимосвязан и с другими, потому как уровень одного сказывается на значении другого. В пример можно привести коэффициент задолженности и финансирования. По отдельности коэффициенты рассчитываются только при наличии определенных условий либо при отсутствии. В качестве примера служит коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств.

Также выделяют коэффициенты, предоставляющие приблизительно одинаковую информацию, но рассчитанные каждый своим способом. Это

дает возможность выделить один из подходящих коэффициентов для оценки финансовой устойчивости предприятия.

Все коэффициенты, которые предлагают авторы в своих трудах, допускается представить в трех группах: коэффициенты, определяющие диапазон источников финансирования; показатели, устанавливающие соотношение собственных и заемных средств; показатели, характеризующие состоятельность собственных средств.

Сама система регулирования финансовой устойчивости предприятия характеризуется процессом, который состоит из последовательности процедур:

- а) планирование показателей, обеспечивающих финансовую стабильность компании в определенные отрезки времени;
- б) наблюдение за ключевыми параметрами, характеризующих финансовую стабильность;
- в) оценивание финансовой стабильности;
- г) разработка управленческих решений для достижения целевых показателей финансовой стабильности.

Естественно, в реальных условиях анализ должен основываться от заранее известных узких мест в деятельности компании. При других обстоятельствах подобные узкие места предприятие должно определять заранее.

Таким образом, финансовая устойчивость предприятия имеет определенные проблемы с ее планированием и обеспечением.

Соответственно, в условиях современной рыночной экономики у предприятий выделяется одна из миссий, которая заключается в самостоятельном планировании, также независимо от других предприятий контролировать и оценивать свою деятельность. Выделяют наиболее важные характеристики финансовой деятельности организации в первую очередь — это платежеспособность организации, а параллельно ей финансовая стабильность. Очевидно, что предприятие имея платежеспособность и

финансовую стабильность становится привлекательней других предприятий в такой же отрасли. Преимущества заключаются в наибольшей привлекательности для инвестиций, в подборе поставщиков и привлечению квалифицированного персонала. Важно отметить, что финансово устойчивое предприятие не конфликтует с обществом по выплате заработной платы, имеющихся дивидендов и возврату процентов по кредиту, а также с государством по перечислению налоговых платежей.

Предприятие является финансово стабильным если характеризуется[14]:

1) высокой платежеспособностью (способность выполнять свои обязательства);

2) высокой кредитоспособностью (способность выплачивать кредит, платить проценты по ним и погашать их вовремя);

3) высокой рентабельностью (высокая прибыльность, позволяет компании стабильно развиваться, позволяя в тоже время поддерживать на достаточном уровне взаимоотношения с акционерами благодаря своевременной выплате дивидендов;

4) высокой ликвидностью баланса (способностью покрывать свои обязательства и соответствующие активы превращать в деньги).

Для выполнения условий, описанных выше, необходимо выполнение четырех пропорций баланса [3]:

1. Ликвидные активы компенсируют особенно срочные обязательства (денежные средства должны быть больше либо равны) кредиторской задолженности предприятия).

2. Особо реализуемые активы предприятия должны покрывать краткосрочные обязательства (дебиторская задолженность, средства на депозитах должны быть равны, но еще лучше должны больше краткосрочных займов, особенно это касается и той части долгосрочных, срок погашения которых истекает в данном отчетном периоде).

3. Менее реализуемые активы предприятия должны покрывать долгосрочные пассивы (запасы готовой продукции, сырья и части задолженности, платежи по которой предвидятся более чем через 12 месяцев после отчетной даты), желательно должны быть больше либо равны долгосрочным займам (со сроком погашения более чем 12 месяцев после отчетной даты).

4. Последняя пропорция истекает из первых трех. В частности, постоянные (неликвидные) активы должны покрываться за счет постоянных пассивов (уставной, резервный и добавочный капитал не должен превышать собственных средств организации).

Рассматривая российские предприятия важно указать, что в настоящее время оснащение предприятий финансовой устойчивостью представляется довольно проблемным.

Таблица 6 – Характеристика значимых проблем планирования финансовой устойчивости

№	Проблемы управления финансовой устойчивостью	Характеристика проблем
1	Преобладание заимствованных средств над собственным капиталом	Предпочтение отдается получению заемных средств в нефинансовой форме, т.е. приобретение материальных ценностей в кредит, без учета реальной возможности их оплаты. Именно поэтому многим малым предприятиям сложно получить кредиты на свою деятельность, т.к. многие банки не доверяют платежеспособности данных предприятий.
2	Ухудшение соотношения кредиторской задолженности и дебиторской. Наличие продолжительной задолженности банкам, поставщикам, персоналу внебюджетным фондам и другим кредиторам.	Главная проблема отрицательных изменений показателей – это соотношение дебиторской и кредиторской задолженности, а также стабильное стремление к росту просроченной задолженности, что говорит о падении основных производственных фондов, прекращение развитого воспроизводства. В результате – резкое снижение объемов производства, сопровождающееся снижением собственных источников финансирования производства. Это приводит к понижению платежеспособности предприятия, и как следствие такое предприятие будет считаться не надежным по взаимоотношению к поставщикам, инвесторам и кредиторам.

## Продолжение таблицы 6

3	Недостаток денежных средств, необходимых для обеспечения текущего производства	Основные причины, препятствующие развитию предприятий, становятся, как и от неуплаты покупателей, так и большая денежная сумма, представленная в расчетах за поставку продукции.
4	Недостаток свободных денежных средств на расчетных, валютных и иных счетах в банках	Подобная ситуация негативно влияет на финансовую устойчивость предприятия, что практически означает его банкротство.
5	Чрезмерная зависимость организации от внешних кредиторов и инвесторов	Говорит о чрезмерно высокой доли заемных средств в капитале предприятия, что также несет негативный характер на финансовую стабильность.

Проблемы, представленные в таблице 6, характеризуют тенденции большинства российских предприятий любой отрасли. Тенденция таких проблем проявляется в течение пятнадцати лет, тому способствовал результат перестройки, из-за чего все отрасли народного хозяйства впали в затяжной кризис, выход из которого замечается постепенно лишь в недавнее время.

К выводам по первой теоретической главы необходимо указать, что главной задачей финансового менеджмента является нахождение и установление наилучшего соотношения между доходностью и ликвидностью.

Следовательно, меняя соотношения заемного и собственного капитала можно воздействовать на уровень доходности капитала. Но при этом важно учитывать, что при увеличении заемных средств будет понижаться ликвидность, а соответственно и финансовая стабильность предприятия будет под угрозой банкротства.

У каждого предприятия должно быть свое оптимальное соотношение заемного и собственного капитала. При расчете данного соотношения необходимо учитывать специфику отрасли предприятия. Оптимальным критерием считается максимизация стоимости компании, что в свою очередь позволит гарантировать высокий уровень рентабельности собственных

средств при незначительном уровне риска. Это можно достигнуть благодаря снижению средневзвешенной стоимости капитала. Ко всему этому предполагается коэффициент финансовой динамики, при помощи которого оценивается кредитная емкость предприятия.

Безусловно, устойчивость финансового положения предприятия оказывает благоприятное воздействие не только на реализацию производственных планов, но и на обеспечение производства надлежащими ресурсами. Следовательно, предприятие должно грамотно направить финансовую деятельность на обеспечение систематического поступления денежных ресурсов, а также планомерное их расходование. Квалифицированно выполнять расчетную организацию по достижению подходящей пропорции собственного и заемного капитала, и помимо этого наилучшее его использование с наибольшей эффективностью.

Из-за отсутствия единого взгляда на финансовую стабильность появляются сложности и в проведении анализа финансовой устойчивости, что в свою очередь говорит нам о многообразии возможных методик анализа. При этом в каждой методике присутствует свой набор показателей. И достаточно сложно собрать именно тот список показателей, которые бы в полной мере могли отразить реальное финансовое состояние предприятия и не включали бы в себя показатели, обладающие одним и тем же экономическим смыслом.

Именно поэтому финансовое управление предприятия сталкивается с необходимостью оценки финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов. Вследствие этого в процессе действия финансовых механизмов хозяйствующих субъектов особое значение имеет возможность достоверной оценки настоящего положения организаций, их имущества и самое важное это долгосрочные перспективы их развития.

## **2 Оценка финансовой устойчивости ПАО «НК «Роснефть»**

### **2.1 Управление финансовой устойчивостью ПАО «НК «Роснефть»**

Объектом исследования данной работы является ПАО «НК Роснефть». В свою очередь «НК «Роснефть» один из лидеров российской нефтяной отрасли и является крупнейшей публичной нефтегазовой корпорацией мира.

Миссией «НК «Роснефть» является эффективность использования энергетического потенциала Российской Федерации, обеспечение энергобезопасности и бережное отношение к природным ресурсам. [15]

Цель «НК «Роснефть» – стать мировым технологическим лидером энергетической отрасли. Для ее достижения Компания последовательно работает над реализацией своей программы инновационного развития. [15]

Основными видами деятельности ПАО «НК «Роснефть» являются поиск и разведка месторождений углеводородов, добыча нефти, газа, газового конденсата, реализация проектов по разработке морских месторождений, переработка полученного сырья, сбыт углеводородов и продуктов их переработки на территории Российской Федерации и за рубежом.

Компания находится в перечне стратегических предприятий России. Ее основным акционер (69,50% акций) — ПАО «Роснефтегаз», на 100% находящееся в собственности государства, одна акция принадлежит Федеральному агентству по управлению государственным имуществом, т.е. государству, 19,75% акций принадлежит компании ВР, оставшиеся акции находятся в свободном обращении.

Приоритетными задачами ПАО «НК «Роснефть» являются поддержание добычи на старых месторождениях, успешное развитие своего направления нефтесервиса, продолжение активных работ на шельфе.

«НК «Роснефть» основные активы расположены в России, помимо этого компания располагает диверсифицированным портфелем в перспективных регионах международного нефтегазового бизнеса, включая



активы в Венесуэле, республике Эквадор, республике Куба, Канаде, США, Бразилии, Норвегии, Германии, Италии, Алжире, Монголии, Китае, Индии, Вьетнаме, Туркменистане, Беларуси, Украине и ОАЭ.

География деятельности «НК «Роснефть» в блоке охватывает все основные нефтегазоносные провинции России, включая Западную Сибирь, Восточную Сибирь, Поволжский и Уральский регионы, Дальний Восток, Тимано-Печору, Краснодарский край, а также шельфы морей Российской Федерации, в том числе Арктический, а также перспективные регионы за рубежом, в частности, в Латинской Америке и в Юго-Восточной Азии.

В состав Компании входят 11 крупных нефтеперерабатывающих заводов.

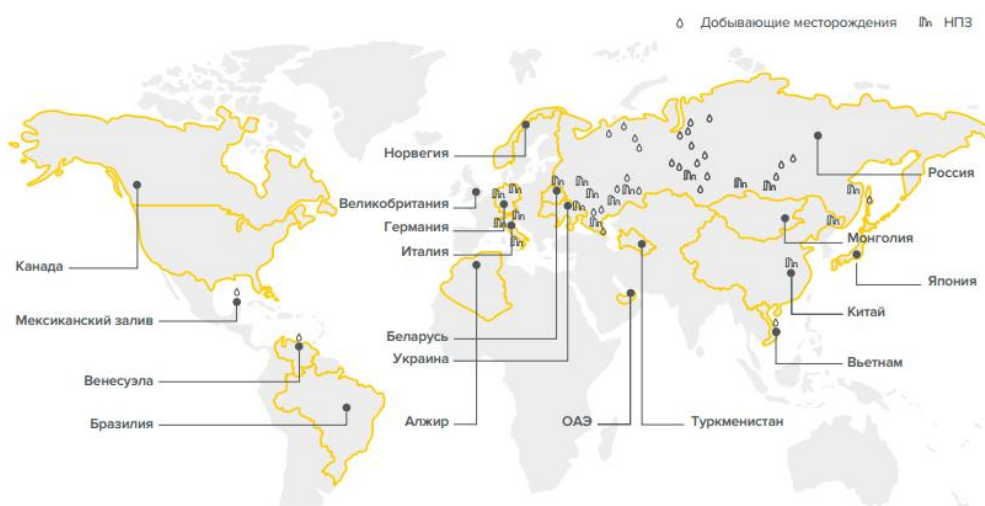


Рисунок 2 – Регионы деятельности ПАО НК «Роснефть»

Что касается ресурсной базы, то увеличение объема запасов в первую очередь связано с проведением успешных геологоразведочных работ, бурением и вводом в разработку новых участков, а также эффективной работой по поддержанию и увеличению продуктивности базового фонда скважин месторождений Компании.

«НК «Роснефть» занимается активным освоением российского континентального шельфа. Нарращивание ресурсной базы является одним из ключевых приоритетов Компании.

Что касается добычи газа, то и в этом направлении «НК «Роснефть» достигла высот. Анализируя добычу газа в 2014 г можно сказать, что ее показатель вырос на 48,6% по сравнению с 2013 годом. Рост в основном связан с приобретением новых активов и реализацией программы повышения уровня полезного использования попутного газа (до 81% в 2014 году по сравнению с 70% в 2013 году).

Помимо добычи «НК «Роснефть» повышает свой уровень и в переработке. В 2014 году НПЗ компании было переработано 99,8 млн т нефти, при этом переработка на территории Российской Федерации составила почти 30 % от общей переработки нефтяных углеводородов в стране.

Вдобавок компания владеет долями в нескольких мини-НПЗ на территории Российской Федерации, объем переработки на которых в 2014 году составил 1,9 млн т. Крупнейшим среди мини-НПЗ является Нижневартовское нефтеперерабатывающее объединение, объем переработки на котором составил 1,5 млн т в 2014 г. В Германии «НК «Роснефть» владеет значительным пакетом акций четырех НПЗ мощностью 11,5 млн т (в доле Компании).

За вычетом добычи и переработки компания занимается производством нефтехимической продукции в России на Ангарском заводе полимеров, который специализируется на выпуске таких материалов, как этилен, пропилен и полиэтилен. В марте 2015 года Компанией приобретен нефтехимический холдинг САНОРС (АО «Новокуйбышевская Нефтехимическая Компания»). АО «ННК» — один из крупнейших производителей продукции газопереработки, нефтехимии и органического синтеза на территории России и Восточной Европы.

Активное направление «НК «Роснефть» связано с развитием производства масел. Основными производственными площадками являются Новокуйбышевский завод масел и присадок, производство масел на базе Ангарской нефтехимической компании, Московский завод «Нефтепродукт»,

а также завод масел ООО «РН - Смазочные материалы» г. Рязань и НПЗ ПАО «Славнефть-ЯНОС» (доля в собственности).

Одной из отличительных черт «Роснефти» является наличие собственных экспортных терминалов в Туапсе, Де-Кастри, Находке, Архангельске, что совершенствует процесс планирования, помогает сократить затраты и позволяет максимизировать эффективность экспорта продукции Компании.

Один из каналов реализации продукции служит розничная сеть продаж нефтепродуктов, которая включает 2 571 АЗС/АЗК (в том числе 2 377 АЗС в РФ). При работе с конечными потребителями ПАО «НК «Роснефть» уделяет большое внимание лояльности покупателей, учитывая поступающую обратную связь. По результатам программы «Таинственный покупатель», оценивающей качество обслуживания потребителей, в 2014 году средний балл по АЗС составил 86 из 100 возможных.

Лидирующее положение «НК «Роснефть» обеспечивается благодаря реализации авиационного топлива через 18 контролируемых топливно-заправочных комплексов (ТЗК) и 18 ТЗК-партнеров.

Экологическая безопасность и охрана окружающей среды входят в число наиболее приоритетных направлений работы ПАО «НК «Роснефть». Общий объем капитальных инвестиций в охрану окружающей среды в 2014 году составил 36,9 млрд рублей. Наряду с целевой экологической программой, реализуемой «НК «Роснефть», и программой ликвидации нанесенного ранее экологического ущерба, проекты с существенным экологическим эффектом будут финансироваться в рамках Инвестиционной газовой программы и Программы повышения надежности трубопроводов.

Технологическое лидерство достигается за счет инновационной деятельности, которая состоит в непрерывном внедрении современных технологий и оборудования, использовании лучшего мирового опыта, улучшения эффективности управления и контроля над бизнес-процессами, а также в постоянном улучшении навыков специалистов. НК «Роснефть»

понимает важность инновационного пути развития, постоянно накапливая научный потенциал в близком сотрудничестве с НИИ, ВУЗами, малыми и средними инновационными предприятиями, работающими в нефтегазовой отрасли.

Для того чтобы «НК «Роснефть» достигла своей цели, а именно, стала мировым технологическим лидером энергетической отрасли, компания активно работает над реализацией своей программы инновационного развития. Инновационное совершенствование для НК «Роснефть» является важнейшей частью стратегии ее развития. Инновации в данной программе направлены на технологическую модернизацию производственных компонентов, разработку и использование передовых технологий для решения производственных задач. Данными технологиями являются: возобновление запасов, увеличение коэффициента добычи нефти, максимально возможное применение попутного газа, эффективная реализация шельфовых проектов, увеличение качества переработки нефти, увеличение энергоэффективности, уменьшение капитальных и операционных затрат, а также создание условий экологической и промышленной безопасности. Программа инновационного развития «НК «Роснефть» должна дать ответ на поставленные перед ней глобальные вызовы и привести к достижению её стратегических целей.

Общий объем расходов на инновационную деятельность в 2014 году превысил 170 млрд рублей, включая в том числе расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), приобретение машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями, приобретение программных средств и обучение персонала.

«НК «Роснефть» развивается не только в производственной деятельности, но и ведет работу по улучшению эффективности ведения самого бизнеса. Компания запускает разработку крупных проектов для создания долгосрочной доходности для своих акционеров.

Что касается хозяйственного портфеля компании, то он достаточно широк. По-прежнему НК «Роснефть» сохраняет положение лидера среди по объемам переработки нефти. Важные продукты, предлагаемые ПАО «НК «Роснефть» представлены в таблице ниже.

Таблица 7 – Продукты и услуги, предоставляемые ПАО «НК «Роснефть»

Продукты «НК «Роснефти»	
Высокооктановый автобензин	Топливная карта
Низкооктановый автобензин	Топочный мазут
Автомобильное дизельное топливо	Нафта
Газомоторное топливо	Дизельное топливо
Мазут	Судовое масло
Керосин	Авиационное топливо
Смазочные материалы	Битумные материалы
Печное топливо	Газовый конденсат
Электронно-биржевая торговля нефтепродуктами	Экспорт нефти и нефтепродуктов
Нефтехимические продукты	Доставка топлива
Хранение нефтепродуктов	

Таблица 8 – Производственные и экономические показатели НК «Роснефть»

Наименование показателя	2014	2015
Доказанные запасы нефти, млрд. тонн	1 056,8	1 091,8
Доказанные запасы газа, млрд м <sup>3</sup>	187,4	255,6
Добыча нефти и газового конденсата, млн. тонн	74,6	74,9
Добыча газа, млрд м <sup>3</sup>	14,1	14,9
Добыча углеводородов, млн. барр. н.э.	650,4	656,6
Переработка нефти, млн. тонн	24,5	25
Производство бензина, тыс. тонн	5 602	5 583
Производство дизельного топлива, тыс. тонн	6 477	6 732

Компания держит курс на формирование прозрачных деловых взаимоотношений с поставщиками и подрядчиками на основе принципов честной конкуренции; договоры могут быть заключены только после организации открытых тендеров и получения их результатов. Основными критериями выбора являются качество продукции и услуг, цена, своевременность поставок. При остальных равных условиях преимуществом

обладают российские компании, при этом в регионах своей активности НК «Роснефть» старается сотрудничать с местными поставщиками. Компания стремится создать благополучные условия для развития бизнеса своих партнеров при помощи заключения долгосрочных договоров с прозрачными правилами ценообразования и гибкими условиями оплаты.

В НК "Роснефть" используется конкурсный принцип отбора поставщиков нефтепромысловых услуг, а также работ в области строительства. Кроме того, данный принцип применяется и при реализации продукции, в частности нефтепродуктов и газа. Конкурсная система не только оказывает значительное экономическое воздействие, принося большую прозрачность при выборе поставщиков необходимой продукции, но и снижают коррупционные риски. Для этого в НК "Роснефть" были с особой тщательностью созданы условия проведения торгов и соответствующая им конкурсная документация. Деятельность по конкурсным закупкам основана на законодательстве Российской Федерации. В приложении В представлены одни из основных поставщиков оборудования для «НК «Роснефти».

Данные по годовой добычи нефти представлены в таблице.

Таблица 9 – Годовой объем добычи нефти 10 крупных нефтедобывающих компаний

Наименование нефтегазовой компании	Добыча нефти за 2013 год по данным ЦДУ ТЭК, тыс. тонн	Доля нефтегазовой корпорации в общем объеме добычи, %
ПАО «Роснефть»	190 994.676	36.49%
ПАО «ЛУКОЙЛ»	86 667.134	16.57%
ПАО «Сургутнефтегаз»	61 453.002	11.73%
ПАО «Газпром-нефть»	32 172.374	6.16%
ПАО «Татнефть» им. В.Д.Шашина	26 419.163	5.04%
ПАО «НГК Славнефть»	16 802.151	3.22%
ПАО «Газпром»	16 314.907	3.11%
ПАО АНК «Башнефть»	16 073.029	3.08%
ПАО НК «РуссНефть»	8 813.882	1.66%
ПАО «НОВАТЭК»	4 337.531	0.85%
Прочие производители	63 248.672	12.11%
<b>ИТОГО:</b>	<b>523 296.544</b>	<b>100.00%</b>

Таблица 10 – Переработка нефти в России

Наименование	2014 г.	Доля в 2014г., %	2013 г.	Доля в 2013г., %	Изменение 2014/2013, %
<b>Роснефть</b>	86 875	30%	86 160	31%	0,8%
Лукойл	45 365	16%	45 470	17%	-0,2%
Газпром нефть	39 717	14%	38 978	14%	1,9%
Башнефть	21 661	7%	20 774	8%	1,2%
Сургутнефтегаз	19 336	7%	19 847	7%	-2,6%
ТАИФ-НК	8 686	3%	8 264	3%	5,1%
Татнефть	8 423	3%	7 815	3%	7,8%
Прочие	59 795	21%	4 7,296	17%	26,4%
<b>Итого</b>	289 857	100 %	275 229	100 %	5,3%

Таблица 11 – Экспорт нефти российскими компаниями по системе АК «Транснефть»

Наименование	2014 г.	Доля в 2014г., %	2013 г.	Доля в 2013г., %	Изменение 2014/2013, %
<b>Роснефть</b>	93,793	48%	94,257	46%	-0,5%
Сургутнефтегаз	25,997	13%	28,821	14 %	-9,8%
Лукойл	19,279	10%	20,322	10 %	-5,1%
Татнефть	8,479	4%	11,398	6 %	-25,6%
Газпром нефть	7,561	4%	7,765	4 %	-2,6%
Прочие	40,433	21%	43,244	21%	-6,5%
<b>Итого</b>	195,542	100 %	205,805	100 %	-5,0%

Объем годовой добычи предприятий Компании в 2013 году без учёта выбывших активов равняется 190 994, 679 тыс. тонн. В сравнении с другими компаниями в области нефтедобычи, доля Компании в общем объеме добычи по итогам 2013 года составила 36,50%, таким образом 30% от доли составляет переработка нефти. Естественно первенство достигнуто и по экспорту нефти оно занимает 48% от всей доли.

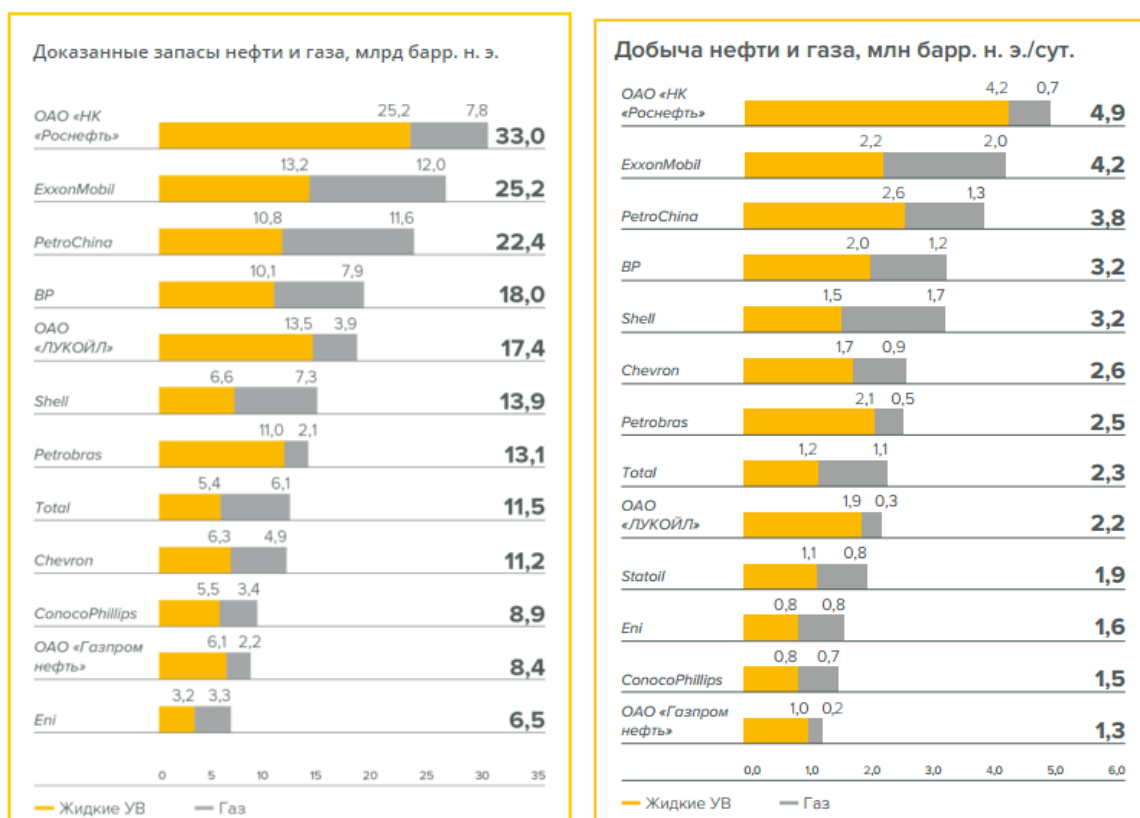


Рисунок 3- Сравнение добычи НК «Роснефть» с международной конкурентной группой

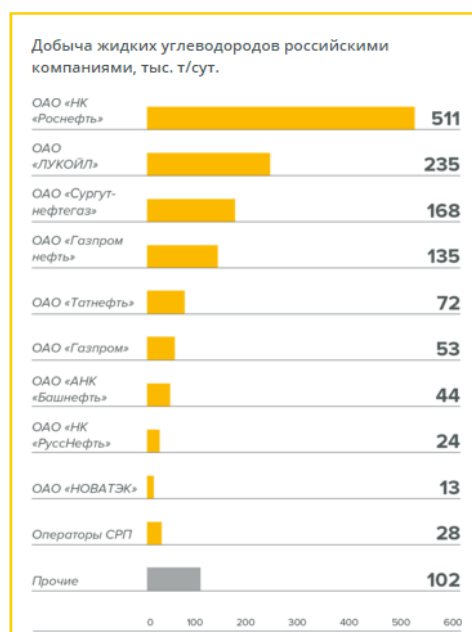


Рисунок 4 – Сравнение добычи НК «Роснефть» с российскими компаниями.

Из диаграмм видно, что НК «Роснефть» занимает лидирующие позиции как по добычи нефти, так и по добычи жидких углеводородов.



Что касается главных потребителей продуктов нефтепереработки углеводородов компании, то в роли них выступают частые лица в регионах активности НК «Роснефть», автономные сети АЗС, органы федерального и регионального государственного управления России, а также экспортные покупатели.



Рисунок 5 – АЗС НК «Роснефть» работают в регионах РФ

Объем реализации нефтепродуктов в розницу в 2014 г. составил 11,2 млн т, при этом реализация нефтепродуктов на 1 АЗС составила в среднем 11,8 т/сутки. В розницу мелкому потребителю Компания продает бензин, дизельное топливо, фасованные масла и сжиженные газы. В приложении Г представлены регионы РФ, в которых работают АЗС НК «Роснефти». Розничная сеть.

## **2.2 Финансовая диагностика «НК «Роснефть»**

Для проведения финансовой диагностики «НК «Роснефть» необходимо привести основные показатели деятельности компании, в сравнении трех лет.

Таблица 12 – Основные показатели деятельности компании

Наименование	Ед.изм.	2012	2013	2014	Изменение 2012/2013г.	Изменение 2013/2014г.
Выручка от продаж	тыс.руб	2595672292	3544443140	4299680200	948770848	755237060
Себестоимость продаж	тыс.руб	1293592537	1970725706	2451243380	677133169	480517674
Коммерческие и управленческие расходы	тыс.руб	1045205822	1355171312	1677448237	309965490	322276925
Чистая прибыль	тыс.руб	297983149	154779646	505933181	-143203503	351153535
Собственный капитал	тыс.руб	1355387573	1388359416	1640125129	32971843	251765713
Заемный капитал	тыс.руб	980544362	2352122811	4095202079	1371578449	1743079268
Активы	тыс.руб	2535654105	4984766143	7787726949	2449112038	2802960806
Дебиторская задолженность	тыс.руб	419415580	848191801	1847735638	428776221	999543837
Оборотные активы	тыс.руб	1296922012	1630622400	2805222124	333700388	1174599724
Запасы	тыс.руб	50079505	95963700	114414155	45884195	18450455
Кредит. задолжен	тыс.руб	211561388	671333226	1197024176	459771838	525690950
Внеоборотн. активы	тыс.руб	1238732093	3354143743	4982504825	2115411650	1628361082

Важнейшее место в деятельности предприятия имеют показатели рентабельности. Расчет необходим для визуализации изменений рентабельности в процентах или в виде коэффициентов. Поэтому необходимо привести показатели рентабельности «НК «Роснефти» в сравнении с предыдущими периодами. В таблице 13 представлены показатели рентабельности.

Таблица 13 – Показатели рентабельности «НК «Роснефть»

Показатель	2012г	2013г	2014	Изменения 2012/2013г	Изменения 2013/2014г
Рентабельность продаж	11,5	4,4	11,8	-7,1	7,4
Рентабельность активов	11,8	3,1	6,5	-8,6	3,4
Рентабельность собственного капитала	22,0	11,3	33,4	-10,7	22,1
Рентабельность заемного капитала	30,4	6,6	12,4	-23,8	5,8

### Расчет показателей рентабельности «НК «Роснефть» на 2014 год

1. Рентабельность продаж рассчитывается по формуле:

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Прибыль до налогооблож}}{\text{Выручка от реализации}} * 100\% \quad (2)$$

$$2012 \text{ г.} = \frac{297983149}{2595672292} * 100 = 11,5\%$$

$$2013 \text{ г.} = \frac{154779646}{3544443140} * 100 = 4,4\%$$

$$2014 \text{ г.} = \frac{505933181}{4299680200} * 100 = 11,8\%$$

$$\text{Изменения (2013 – 2014 гг)} = 11,8 - 4,4 = 7,4\%$$

Наблюдается снижение продаж по сравнению с 2012 и 2014 годами. Это может быть связано с капитализацией, поскольку компания активно покупала другие предприятия. Одна из совершенных сделок это приобретение своего конкурента — российской нефтяной компании «ТНК-ВР».

Также на данный коэффициент влияет и размер прибыли. В 2013 г. наблюдается снижение на 5,2 %. Наблюдается снижение прибыли в долларах, объясняется это девальвацией рубля, поскольку значительную часть прибыли в рублях компании дают продажи нефтепродуктов на внутреннем рынке. В 2014 году рентабельность продаж приблизилась к среднему.

2. Рентабельность активов рассчитывается по формуле:

$$\text{Рентабельность активов} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} * 100 \quad (3)$$

$$2012 \text{ г.} = \frac{297983149}{2535654105} * 100 = 11,8\%$$

$$2013 \text{ г.} = \frac{154779646}{(4984766143 + 2535654105) * 0,5} * 100 = 3,1\%$$

$$2014 \text{ г.} = \frac{505933181}{(7787726949 + 4984766143) * 0,5} * 100 = 6,5\%$$

$$\text{Изменения(2013 – 2014гг)} = 6,5 - 3,1 = 3,4\%$$

3. Рентабельность собственного капитала рассчитывается по формуле:

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} * 100 \quad (4)$$

$$2012 \text{ г.} = \frac{297983149}{1355387573} * 100 = 22,0\%$$

$$2013 \text{ г.} = \frac{154779646}{1388359416} * 100 = 11,3\%$$

$$2014 \text{ г.} = \frac{505933181}{1640125129} * 100 = 33,4\%$$

$$\text{Изменения (2013 – 2014гг)} = 33,4 - 11,3 = 22,1\%$$

Данный коэффициент является важным показателем отдачи для любого инвестора, собственника бизнеса, показывающий насколько эффективно было применение капитала, вложенного в дело. К использованию относится не весь капитал, а так часть, которая принадлежит собственникам компании. Следовательно, и расчет коэффициента рентабельности собственного капитала имеет смысл тогда, когда у организации имеется собственный капитал. Иначе расчет дает отрицательное значение показателя, который становится не пригодным для финансового анализа.

Прямое воздействие на рентабельность собственного капитала оказывает операционная эффективность (рентабельность продаж по чистой прибыли), соответственно на 2013 год чистая прибыль была ниже на 5,2 % по сравнению с 2014 годом, отсюда и ниже значение рентабельности собственного капитала.

4. Рентабельность заемного капитала рассчитывается по формуле:

$$\text{Рентабельность заемного капитала} = \frac{\text{Чистая.прибыль}}{\text{Заемный.капитал}} \quad (5)$$

$$2012 \text{ г.} = \frac{297983149}{980544362} * 100 = 30,4\%$$

$$2013 \text{ г.} = \frac{154779646}{(2352122811 + 980544362) * 0,5} * 100 = 6,6\%$$

$$2014 \text{ г.} = \frac{505933181}{(4095202079 + 2352122811) * 0,5} * 100 = 12,4\%$$

$$\text{Изменения (2013 – 2014гг.)} = 12,4 - 6,6 = 5,8\%$$

На рентабельность заемного капитала влияние оказывают такие факторы как рентабельность продаж и коэффициент оборачиваемости

активов или иначе говоря ресурсоотдача. Оборачиваемость активов проявляется как выручка к активам (ВР/А).

Естественно, коэффициенты рентабельности (доходности) характеризуют, насколько прибыльна деятельность компании, и исчисляются отношением полученной прибыли к используемым источникам средств.

Для наилучшего просмотра изменений в финансовой деятельности «НК «Роснефть» построена диаграмма показателей рентабельности.

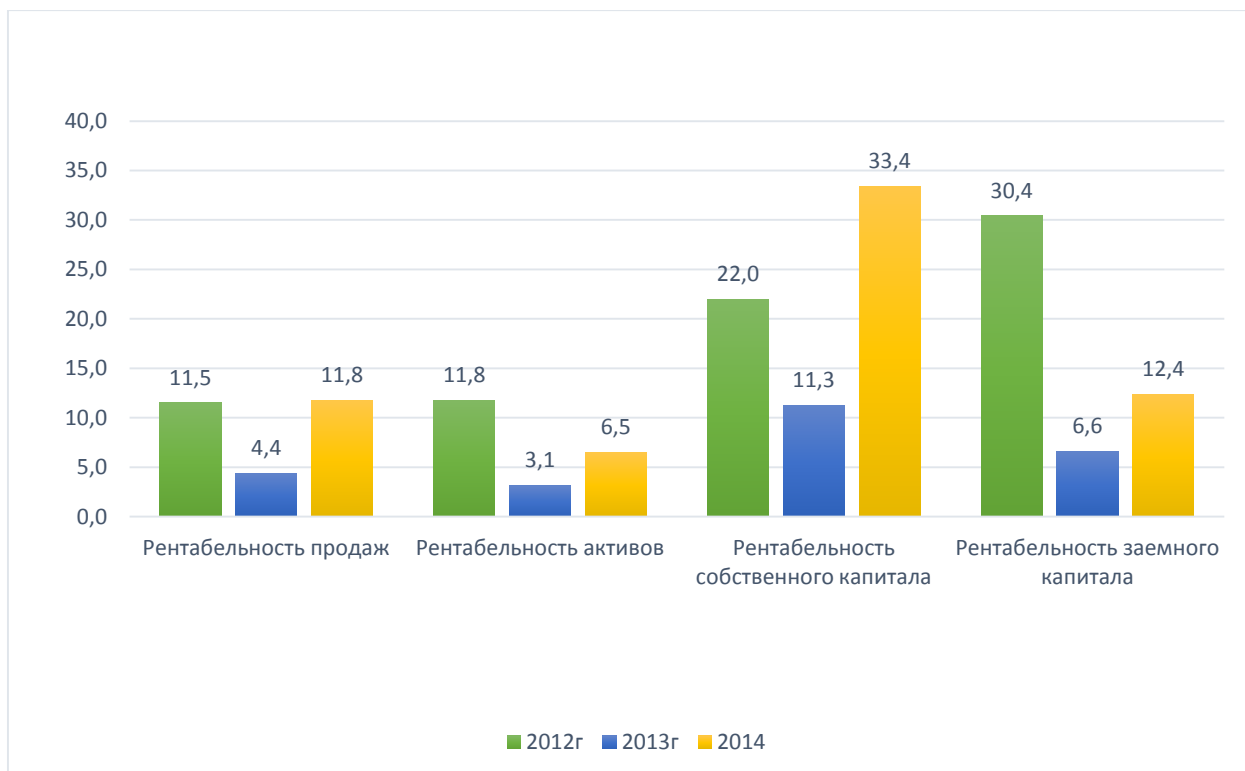


Рисунок 6 – Показатели рентабельности предприятия

По данным таблицы и рисунка, видно, что все показатели рентабельности предприятия повысились в 2014г по отношению к 2013г.

Анализируя полученные значения за три периода видно, что в 2013 году наблюдается снижение продаж по сравнению с 2012 и 2014 годами. Также на данный коэффициент влияет и размер прибыли. В 2013 г. наблюдается снижение на 5,2 %.

Коэффициента рентабельности собственного капитала увеличился, на его повышение влияет эффективное использование всех активов, а также соотношение собственного и заемного капитала, при этом доля собственных

должна превышать заемные иначе финансовая устойчивость предприятия будет под угрозой. В нашем случае значение коэффициента рентабельности собственного капитала составляет выше среднего, что имеет положительное влияние для предприятия.

В 2013 году вновь наблюдается спад значения коэффициента рентабельности заемного капитала, поскольку компания протерпела снижение продаж в данном периоде.

Помимо коэффициентов рентабельности особое место уделяется анализу оборачиваемости ресурсов предприятия, поскольку скорость оборота ресурсов, т. е. скорость превращения их в денежную форму, оказывает непосредственное влияние на платежеспособность компании.

Анализ показателей оборачиваемости, позволяет оценить, как эффективно компания применяет свои (или привлеченные) средства в ходе своей хозяйственной деятельности. Поэтому ниже приводятся значения оборачиваемости «НК «Роснефть»».

Таблица 14 – Показатели оборачиваемости «НК «Роснефть»»

Показатель	2012	2013	2014	Изменение 2012/2013г		Изменение 2013/2014г	
				Абсол	Относ	Абсол	Относ
Оборачиваемость оборотных активов, об.	2,0	2,4	0,7	0,4	121,0	-1,7	27,8
Оборачиваемость оборотных активов, дни	182,4	150,7	542,1	-31,6	82,7	391,4	359,7
Оборачиваемость активов, об.	1,0	0,9	0,7	-0,1	92,1	-0,3	71,4
Оборачиваемость активов, дни	356,6	387,2	542,1	30,7	108,6	154,9	140,0
Оборачиваемость запасов, об.	25,8	27,0	23,3	1,2	104,5	-3,7	86,3
Оборачиваемость запасов, дни	14,1	13,5	15,7	-0,6	95,7	2,1	115,8
Оборачиваемость дебиторской задолженности, об	6,2	5,6	3,2	-0,6	90,4	-2,4	57,0
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни	59,0	65,3	114,4	6,3	110,7	49,2	175,3
Оборачиваемость кредиторской задолженности, об.	12,3	8,0	4,6	-4,2	65,4	-3,4	57,3

Продолжение таблицы 14

Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни	29,7	45,5	79,3	15,7	152,8	33,8	174,4
Оборачиваемость собственного капитала, об.	1,9	2,6	2,8	0,7	134,9	0,3	109,9
Оборачиваемость собственного капитала, дней	190,6	141,3	128,5	-49,3	74,1	-12,7	91,0

Подробные расчеты значений коэффициентов оборачиваемости приведены в приложении Д.

Важно проанализировать таблицу с коэффициентами оборачиваемости:

В первую очередь оборачиваемость активов — это показатель интенсивности применения компанией своих совокупных активов. Привлекательным будет, если предприятие имеет более высокую оборачиваемость активов. Низкая оборачиваемость говорит о недостаточной эффективности использования активов. Поскольку оборачиваемость зависит от нормы рентабельности продаж и от использования основных средств, то в 2013 году наблюдается спад продаж и в этом же году «НК «Роснефть» приобретает российскую нефтяную компанию «ТНК-ВР». Соответственно оборачиваемость активов выше по сравнению с другими периодами. Отсюда следует правило при высокой рентабельности продаж оборачиваемость активов - ниже, и наоборот, при низкой норме рентабельности продаж — оборачиваемость выше.

Что касается запасов, то снижение их оборачиваемости свидетельствует о накоплении избыточных запасов, это относится к неэффективному складскому управлению, что ведет за собой накопление непригодных к использованию материалов, что в свою очередь мы и можем наблюдать в 2013 году. Однако и высокая оборачиваемость показателя не всегда говорит о позитивности значения, поскольку может указывать на истощение складских запасов, что может спровоцировать перебои производственного процесса.

Что касается коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности, то этот коэффициент показывает сколько раз за период организация получила от покупателей оплату в размере неоплаченной задолженности. Показатель измеряет эффективность работы с покупателями. Однозначно чем выше данный показатель, тем быстрее покупатели отражают свою задолженность, соответственно так лучше и для организации.

В свою очередь оборачиваемость кредиторской задолженности показывает скорость погашения (сколько раз в год) организацией своей задолженности перед поставщиками. Зависит оборачиваемость кредиторской задолженности от отрасли и особенно от масштабов деятельности организации. Соответственно, более высокое значение коэффициента оборачиваемости выгодно для кредиторов, а более низкое значение выгодно для самой организации, поскольку неоплаченный остаток по кредиторской задолженности дает возможность организации использовать его в качестве бесплатного источника финансирования своей текущей деятельности.

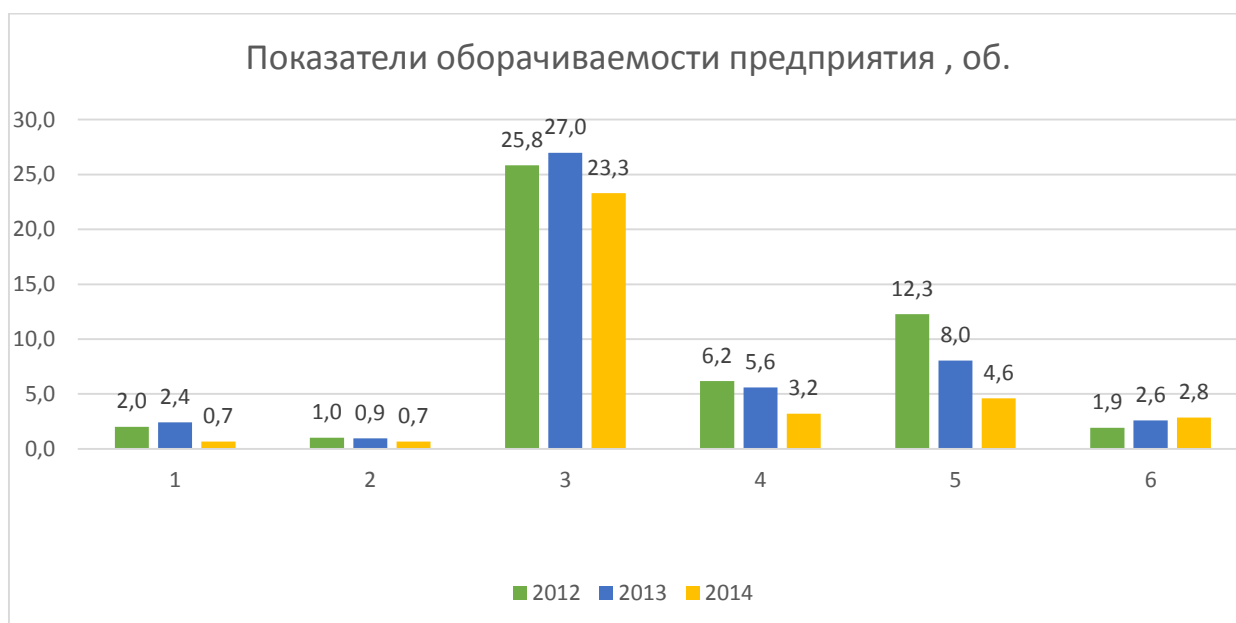


Рисунок 7– Показатели оборачиваемости предприятия

По данным таблицы видно, что все в основном коэффициенты оборачиваемости предприятия снизились. Исключением является оборачиваемость собственного капитала, этот показатель увеличился.



Оборачиваемость зависит от нормы рентабельности продаж и от использования основных средств, поскольку в 2013 году наблюдается спад продаж, следовательно, и оборачиваемость активов выше по сравнению с другими периодами.

Таблица 15 – Показатели финансовой устойчивости предприятия «Роснефть»

Показатель	2012	2013	2014	Изменения 2012/2013г		Изменения 2013/2014г	
				Абсол	Относ	Абсол	Относ
Коэф-т Автономии	0,5	0,3	0,2	-0,3	52,1	-0,1	75,6
Коэф-т Соотношение собственных и заемных средств	1,4	0,6	0,4	-0,8	42,7	-0,2	67,9
Финансовый рычаг	0,7	1,7	2,5	1,0	234,2	0,8	147,4
Коэф-т обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	0,1	-1,2	-1,2	-1,3	-1340,3	0,0	98,8

Анализируя таблицу финансовой устойчивости «НК «Роснефть», то можно сказать, что коэффициент автономии в 2014 составил 0,2 т.е. 20% собственных средств низок по сравнению с 2012 годом, когда заемные средства составляли 50%. Снижение в 2014 году говорит о большом объеме займов.

Благодаря коэффициенту обеспеченности материальных запасов собственными средствами можно узнать какая часть запасов предприятия, а также затрат финансируется за счет собственных источников. Универсальные пределы изменения данного коэффициента должен варьироваться от 0,6 – 0,8, т. е. 60-80% запасов должны формироваться благодаря собственным средствам. Высокое значение данного коэффициента оказывает положительное воздействие на финансовую устойчивость организации.

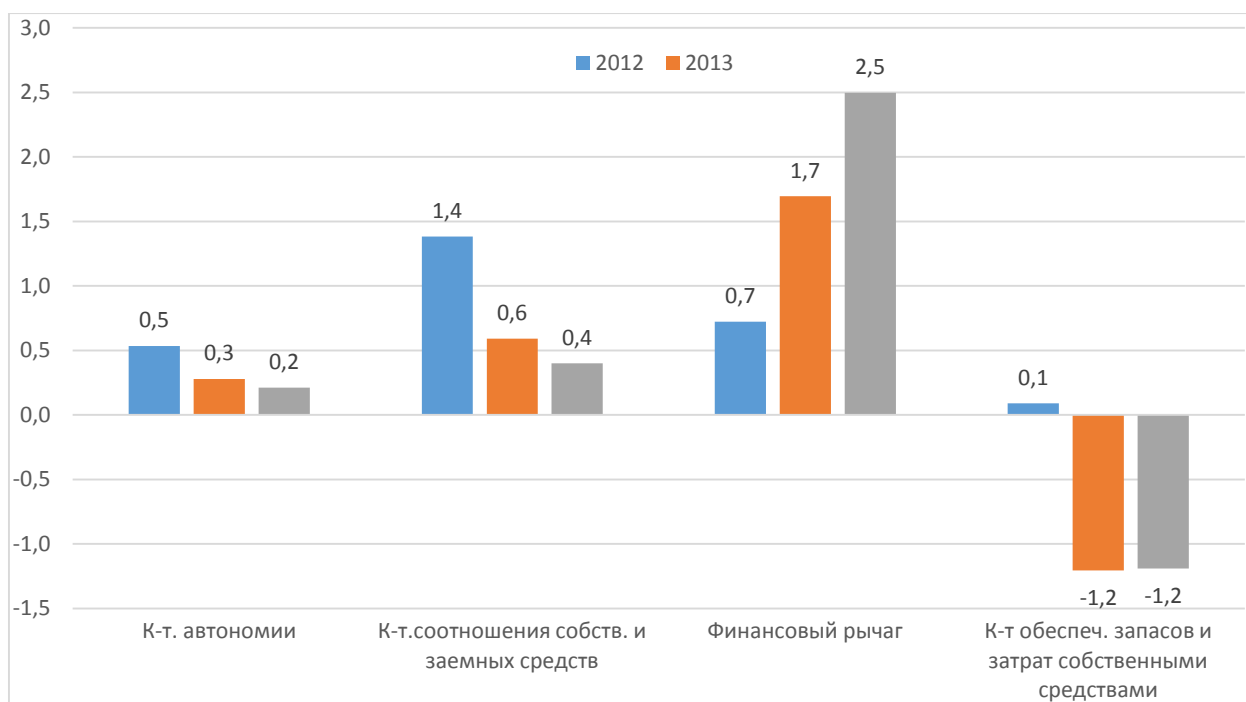


Рисунок 8– Показатели финансовой устойчивости

По данным рисунка можно отметить, что за период с 2012 г. по 2014 г. все коэффициенты за исключением финансового рычага снизились.

Что касается финансового рычага, то цель его в увеличении прибыли организации благодаря изменению структуры капитала, т. е. долей собственных и заемных средств. Эффект финансового рычага характеризуется тем, что благодаря привлечению дополнительных денежных средств повышается производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Поскольку привлеченные средства могут быть нацелены на создание новых активов, которые в свою очередь увеличат чистую прибыль предприятия.

По данным расчетам значение коэффициента обеспеченности материальных запасов собственными средствами является отрицательным за 2013 - 2014 год, что указывает на то, что компания мало того, что не в состоянии обеспечить за счет собственных средств какую-то часть своих запасов, так еще у компании имеются задолженности.

Далее необходим анализ ликвидности предприятия, чтобы определить насколько способно предприятие своевременно и без задержки платить по своим краткосрочным обязательствам.

Таблица 16 – Коэффициенты ликвидности предприятия

Показатель	Норма	2012	2013	2014	Изменения 2012/2013г		Изменения 2013/2014г	
					Абсол	Относ	Абсол	Относ
Коэф-т Абсолютной ликвидности	>0,2	0,785	0,152	0,058	-0,633	19,4	-0,094	38,0
Коэф-т Быстрой ликвидности	=>1	2,100	0,726	0,445	-1,373	34,6	-0,281	61,2
Коэф-т текущей ликвидности	>2	4,362	1,240	1,265	-3,122	28,4	0,025	102,0

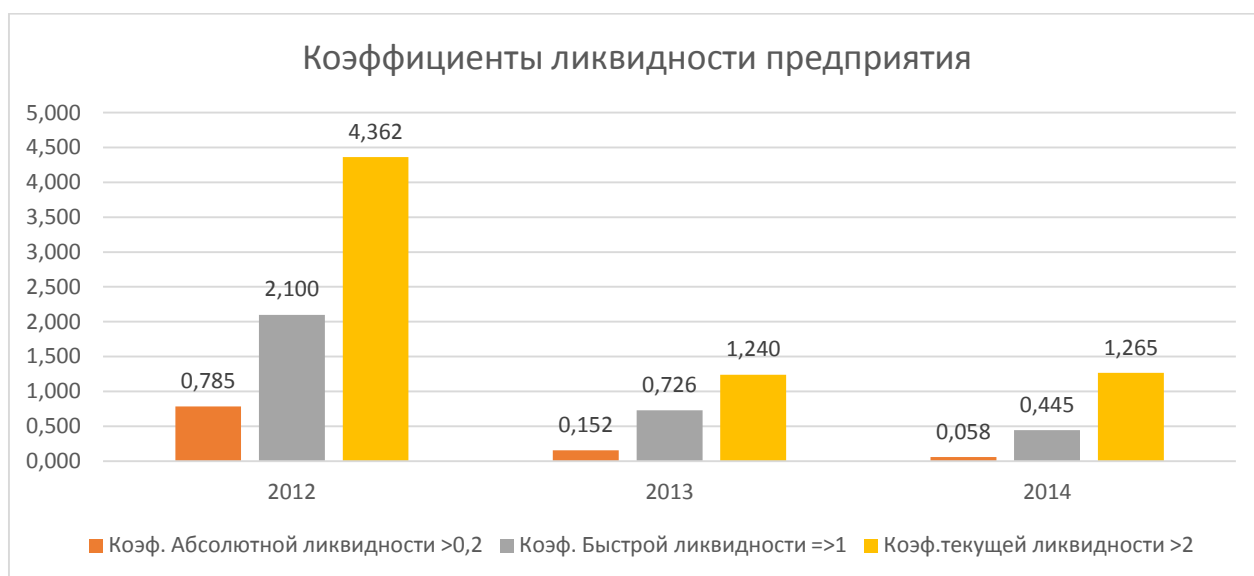


Рисунок 9 – Коэффициенты ликвидности предприятия

Значение показателей за 2013 – 2014 г. значительно снизились, их значение стало ниже нормы за рассмотренные периоды что, безусловно, является отрицательной стороной деятельности предприятия, однако в 2014 году наблюдается положительная тенденция повышения коэффициента текущей ликвидности.

Далее необходимо воспользоваться методом экономической добавленной стоимости, который покажет измерение финансового состояния компании, учитывающий реальный экономический доход.

Таблица 17 – Показатели экономической добавленной стоимости

Показатель	2012	2013	2014		
Доля заемного капитала	38,67	47,19	52,59		
Доля собственного капитала	53,45	27,85	21,06		
Стоимость собств. капитала	8,00	8,00	8,00	<b>Изменение</b>	
Стоимость заемного капитала	20,00	20,00	20,00	<b>2013-2014</b>	
WACC	12,0103	11,6654	12,2019	<b>Абсолют.</b>	<b>Относит. %</b>
EVA	-6556729,2	-426713669,5	-444317245,1	- 17603576	4,13

Для наглядности ниже представлен рисунок экономической добавленной стоимости.

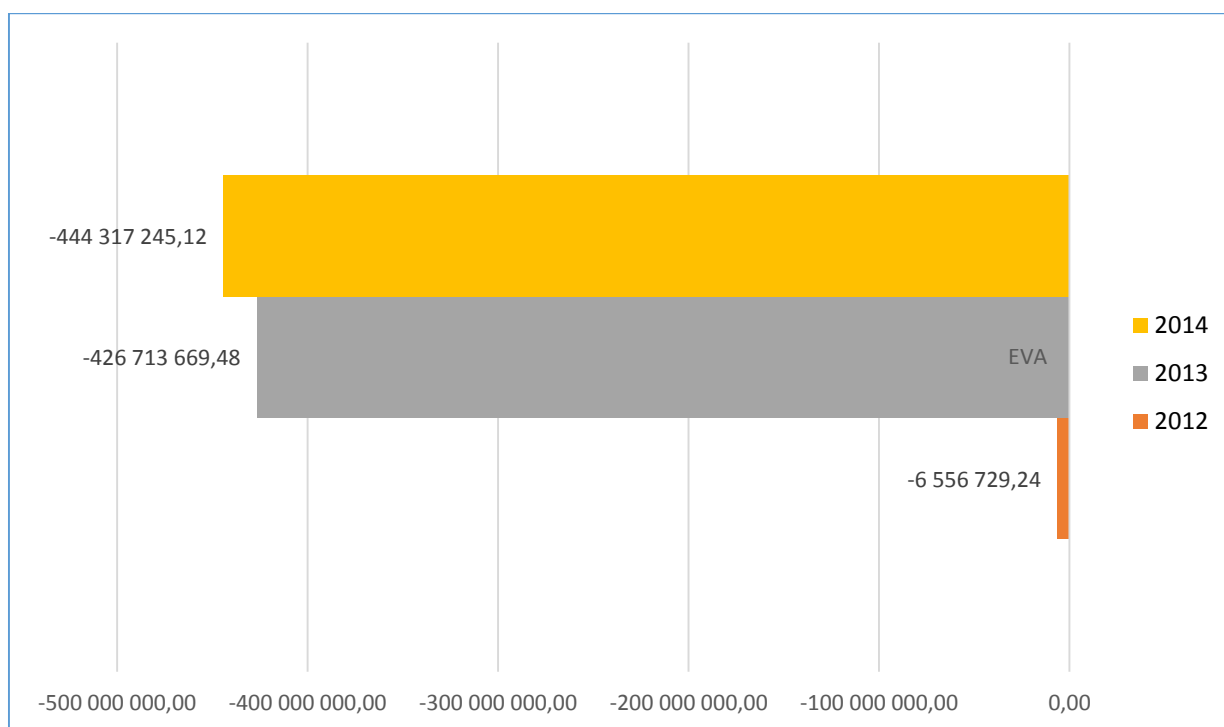


Рисунок 10 – Показатель экономической добавленной стоимости

В период с 2012 г. по 2014 г. наблюдается динамика снижения EVA (экономическая добавленная стоимость), данное изменение визуально иллюстрирует рисунок, представленный выше.

Большое значение WACC (средневзвешенная стоимость капитала) играет при инвестиционном анализе. В случае если компании удалось заработать доходность инвестированного капитала выше, чем норма

доходности инвестора, то в таком случае в компании возникает экономическая добавленная стоимость.

Положительное значение EVA характеризует эффективное использование капитала. Нулевое значение EVA показывает, что рыночная и балансовая стоимость чистых активов предприятия совпадают, следовательно, рыночная прибыль собственника равна нулю. Отрицательное значение EVA характеризует неэффективное использование капитала и свою очередь ведет к снижению рыночной стоимости компании и снижению вложенного капитала из-за неполучения возможной доходности.

### **2.3 Плюсы и минусы системы планирования компании «НК «Роснефть»**

Сама система планирования представляется как процесс проектирования желаемого будущего, а также эффективных путей достижения этого желаемого. Выявление плюсов и минусов системы планирования компании позволяет проанализировать какие направления деятельности можно модифицировать. Таким образом необходимо выявить положительные и отрицательные стороны «НК «Роснефть», которые в свою очередь представлены в таблицах 18, 19.

Таблица 18 – Положительные стороны деятельности «НК «Роснефть»

№	Положительные стороны деятельности фирмы	Обоснование
1	Увеличение выручки от продаж	755237060
2	Увеличение собственного капитала	251765713
3	Увеличение чистой прибыли	351153535
4	Увеличение активов	2802960806
5	Увеличение запасов	18450455
6	Повышение рентабельности продаж	7,4
7	Повышение рентабельности активов	3,4
8	Повышение рентабельности собственного капитала	22,1
9	Повышение рентабельности заемного капитала	5,8
10	Повышение оборачиваемости собственного капитала, об.	0,3
11	Снижение оборачиваемости кредиторской задолженности, об.	(3,4)
12	Увеличение действия финансовый рычаг	0,8
13	Повышение коэффициента текущей ликвидности	0,025

Расчеты свидетельствуют о том, что увеличилась рентабельность продаж, активов, собственного и заемного капитала что в свою очередь оказывает положительное влияние не только на финансовую деятельность предприятия, но и на производственную.

Снижение оборачиваемости кредиторской задолженности может указывать на проблемы, связанные с оплатой счетов. Помимо проблемы снижение может быть из-за перехода компании на выгодные взаимоотношения с поставщиками, обеспечивающий отложенный график платежей и использовать кредиторскую задолженность как источник финансирования наиболее дешёвых финансовых ресурсов.

Для полноты картины представлены и отрицательные стороны предприятия, данные представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Отрицательные стороны деятельности «НК «Роснефть»

№	Отрицательные стороны деятельности фирмы	Обоснование
1	Увеличение коммерческих и управленческих расходов	322276925
2	Увеличение заемного капитала	1743079268
3	Увеличение кредиторской задолженности	525690950
4	Снижение оборачиваемости оборотных активов, об.	(1,7)
5	Снижение оборачиваемости активов, об.	(0,3)
6	Снижение оборачиваемости запасов, об.	(3,7)
7	Снижение оборачиваемости дебиторской задолженности, об	(2,4)
8	Снижение коэффициента автономии	(0,1)
9	Снижение коэффициента соотношения собственных и заемных средств	(0,2)
10	Снижение коэффициента абсолютной ликвидности	(0,094)
11	Снижение коэффициента быстрой ликвидности	(0,281)
12	Снижение экономической добавленной стоимости	(17603576)

Выявление отрицательных сторон деятельности предприятия необходимо для того, чтобы понять где именно нужно доработать стратегию, чтобы улучшились значения показателей.

Выявлено незначительное снижение коэффициента автономии что в свою очередь говорит о возможном повышении риска финансовых затруднений в будущие периоды. С точки зрения кредиторов данная тенденция уменьшает гарантии погашения предприятием своих обязательств.

Снижение коэффициента соотношения собственных и заемных средств связано с тем, что предприятие имеет большую долю заемных средств. С одной стороны, это положительно характеризует предприятие в глазах кредиторов, тем что предприятие способно погасить долги тем самым вызывая доверие у кредиторов. Однако, с другой стороны предприятие вынуждено платить не только сумма займа, но и проценты по нему. Здесь играет важную роль снижение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности.

Также наблюдается снижение коэффициента абсолютной ликвидности, что определенно влияет на финансовую устойчивость предприятия. Если значение данного коэффициента ниже нормы (ниже 1), то у предприятия может возникнуть риск связанный с трудностью в погашении своих текущих обязательств.

В целом в деятельности компании наблюдаются положительные тенденции действий, однако предприятие убыточно, поскольку экономическая добавленная стоимость отрицательна. Большое значение EVA подтверждает высокую норму добавочной прибыли на капитал.

На основании показателя EVA, базируется модель управления организацией, в которой все показатели данной организации оказывают непосредственное влияние на изменение добавленной стоимости. На основе этой модели разрабатываются различные системы оценки вклада и денежного поощрения, которые в свою очередь оказывают стимулирование менеджеров в дальнейших действиях, нацеленных на увеличение стоимости.

Выявление сильных и слабых сторон существующей системы планирования необходимо для выработки дальнейших мероприятий по модификации системы, используя выявленные плюсы в качестве устранения возникших минусов. Для лучшего просмотра плюсов и минусов системы планирования «НК «Роснефть», информация предствалена в таблице ниже.

Таблица 20 – Плюсы и минусы системы планирования «НК «Роснефть»

<b>ПЛЮСЫ</b>	<b>МИНУСЫ</b>
1. Наличие сформулированной миссии	1. Дивизионная структура управления
2. Развитие сотрудничества с отечественными и зарубежными компаниями	2. Слабое планирование, касающееся зарубежных рынков
3. Четко выстроена система стратегических целей	3. Большое количество дочерних компаний, особенности и сложности их управления
4. Обладает огромными конкурентными преимуществами	4. Обширная география производственной деятельности, высокая стоимость по доставке готовых продуктов в места продажи
5. Разработана гибкая ценовая политика для покупателей продукции	5. Недозагрузка производственных мощностей
6. Внедрены международные стандарты в области экологии	6. Зависимость от зарубежных поставщиков.
7. Активная политика в социальной и благотворительной области	
8. Высокий имидж компании	
9. Компанией разработан индивидуальный внутрифирменный стиль.	

Анализируя таблицу плюсов и минусов системы планирования «НК «Роснефть» необходимо подчеркнуть, что на высоком уровне разработан имидж компании и идеально разработан индивидуальный внутренний стиль компании, что обеспечивает «НК «Роснефть» положительное отношение к ней как со стороны клиентов, так и со стороны поставщиков. Основой индивидуального стиля «НК «Роснефть» является надежность, гибкость, активная политика в социальной и благотворительной области. Имидж «НК «Роснефть» создавался целенаправленными усилиями, поэтому компания строго придерживается своего стиля.

Огромным положительным критерием является то, что у компании четко выстроена система стратегических целей, что дает «НК «Роснефть» четкое представление результатов, которых и стремится достичь компания в перспективе.

Одним из минусов выступает «зависимость от зарубежных поставщиков». Влияние может быть связано с ограниченным экспортом продукции либо транспортировкой оборудования, которым обеспечивает



поставщик. Отсюда вытекает еще один недостаток связанный с обширной географией производственной деятельности. Устанавливается высокая стоимость по доставке готовых продуктов в места продажи.

Подводя вывод по второй главе, важность ее содержания очевидна, поскольку показатели рентабельности, оборачиваемости и ликвидности, а также показатель EVA укажут на то, какая модель стратегии полагается для предприятия и помимо этого зададут направление того, где необходимо доработать стратегию, чтобы предприятие минимизировало возможные риски в будущем и при этом по-прежнему сохраняло свои позиции на рынке.

В свою очередь выявление сильных сторон позволит уменьшить, а что еще лучше устранить имеющиеся отрицательные стороны предприятия. Также благодаря сильным сторонам организация сможет оказать влияние на микросреду.

Особое внимание предприятие должно уделять проработке слабых сторон для того, чтобы предприятие динамично развивалось в своей деятельности и соответственно исключить возможное появление похожего слабого места.

Помимо этого стратегия задает направление предприятию, поэтому к разработке модели стратегии необходимо подходить с особой важностью, поскольку именно от нее зависит за какой период будут достигнуты поставленные результаты.

Чтобы видеть полноту сложившейся ситуации, как в самой организации так и во вне, необходимо проводить полноценный анализ в который помимо расчетных коэффициентов входит анализ макро и микро среды предприятия. Поэтому следующая глава будет посвящена анализу факторов макро и микросреды предприятия, в ходе, которых будут предложены возможные стратегии минимизации слабых сторон, направленных на улучшение финансовой устойчивости предприятия.

### **3 Анализ результатов оценки и прогнозирование финансовой устойчивости на ПАО «НК «Роснефть»**

#### **3.1 Анализ факторов макро и микросреды предприятия**

Влияние НГК на формирование доходов бюджета России очень велико и продолжает расти с каждым днем. Нефтяная отрасль является крупнейшим налогоплательщиком в РФ. Экономика РФ по сей день зависит от доходов в НГК. Ведь именно благодаря им и формируется половина федерального бюджета, а от экспорта – 70 процентов.

Основными видами деятельности «НК «Роснефть» являются разведка, разработка, добыча и реализация нефти и газа, а также производство и сбыт широкого спектра нефтепродуктов.

Персонал НК «Роснефть» рассматривается наиважнейшим ресурсом для ее развития. Ценность человеческой жизни — вот что является главным приоритетом при взаимодействии Компании с работниками, промышленной безопасности, поэтому охране труда, сохранению здоровья персонала компания уделяет первостепенное внимание.

«НК «Роснефть» владеет крупнейшей ресурсной базой углеводородов на суше и континентальном шельфе. Занимает в данной отрасли лидирующие позиции. «НК «Роснефть» заключило соглашения о стратегическом партнерстве с крупнейшими международными компаниями, обладающими передовым опытом разработки проектов на шельфе. [15]

Компания разрабатывает значительные запасы газа в Западной и Восточной Сибири и обладает уникальным портфелем лицензий на разработку углеводородных ресурсов российского континентального шельфа. [15]

Что касемо регулирования газовой отрасли, то в них «НК «Роснефть» провела революционные изменения, сделав возможным разработку трудноизвлекаемых запасов туронского газа и реализацию проектов по

производству сжиженного природного газа с последующим экспортом на мировые рынки.

В состав Компании входят 11 крупных нефтеперерабатывающих заводов, несколько мини-НПЗ на территории Российской Федерации. За рубежом Компании принадлежит 50% в совместном с ВР предприятии Ruhr Oel GmbH (ROG), которое владеет долями в четырех НПЗ на территории Германии. Сбытовая сеть Компании охватывает 59 регионов России, а также страны ближнего зарубежья.

Для качественного исследования анализа влияния внешних факторов на «НК «Роснефть» необходимо провести данный анализ и полученную информации представить в виде таблицы, для удобного рассмотрения этих факторов.

Таблица 21 – Анализ внешней среды «НК «Роснефть»

Наименование фактора	Возможность	Угроза
<b>Экономический</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Увеличение покупательной способности населения</li> <li>. Инвестиционная активность</li> <li>. Доступность кредитных ресурсов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Нестабильная финансовая ситуация на рынке (кризис)</li> <li>. Влияние инфляции</li> <li>. Налоговое регулирование</li> <li>. Изменение динамики курса валют</li> <li>. Влияние налоговых ставок</li> <li>. Повышение стоимости газа и нефти</li> <li>. Изменение таможенного контроля и пошлин</li> </ul>
<b>Социокультурный</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Рост численности населения</li> <li>. Переселение потребителей с городской в сельскую местность</li> <li>. Отношение к работе и отдыху</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Изменение вкусов и предпочтений потребителей</li> <li>. Демографические изменения</li> </ul>
<b>Научно-технический</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Новые технологии в производстве</li> <li>. Автоматизация операций</li> <li>. Повышение качества продукции</li> <li>. Повышение темпы разработки новых продуктов и услуг</li> <li>. Расширение ассортимента продукции и услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Появление новых товаров-заменителей</li> <li>. Государственная технологическая политики в отрасли</li> <li>. Тенденции технологического развития конкурентов</li> </ul>
<b>Политико-правовой</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Государственная поддержка</li> <li>. Смягчение условия для участия в тендерах по закупкам от государства.</li> <li>. Реализация федеральных и региональных программ и проектов</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Изменение законов, правил и норм качества и стандартов продукции в нефти-химической отрасли.</li> <li>2.Законодательство по охране окружающей среды</li> <li>3.Государственное влияние в отрасли</li> <li>4.Государственное регулирование конкуренции в отрасли</li> <li>5.Регулирование экспортной деятельности</li> </ol>

Продолжение таблицы 21

<b>Международный</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Сотрудничество с зарубежными компаниями</li> <li>. Выход на зарубежные рынки</li> <li>. Увеличение объемов экспорта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Введение ограничений зарубежными государствами на деятельность крупных монополий внутри страны</li> <li>. Санкции иностранных государств</li> </ul>
<b>Поставщики</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Выход на новых поставщиков, предоставляющих качественное сырье по меньшей цене</li> <li>. Поддержание деловых связей с поставщиками</li> <li>. Заключение долгосрочных контрактов о сотрудничестве</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Ценовое давление глобальных поставщиков</li> <li>. Рост требований покупателей к потребительским свойствам и качеству материалов</li> <li>. Потеря стратегического партнерства с поставщиками сырья</li> </ul>
<b>Конкуренты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Снижение доли рынка иностранных конкурентов</li> <li>. Уход с рынка сильных конкурентов</li> <li>. Высокая себестоимость продукции у конкурентов</li> <li>. Намеренное занижение цен конкурентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Появление новых конкурентов</li> <li>. Усиление конкуренции со стороны иностранных компаний</li> <li>. Нарботка конкурентных преимуществ конкурентами</li> <li>. Появление новой производственной технологии у конкурентов</li> <li>. Ценовая политика конкурентов</li> <li>. Развитие сбытовой сети конкурентами</li> <li>. Коммуникационная политика конкурентов</li> </ul>
<b>Потребители</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Увеличение спроса на продукцию</li> <li>. Изменение вкусов потребителей</li> <li>. Работа с корпоративными клиентами</li> <li>. Расширение торговых связей на российском рынке</li> <li>. Выход на международный рынок</li> <li>. Совершенствование рекламной политики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Ухудшения финансового состояния потребителей и показателей их бизнеса, сокращение объемов закупки продуктов нефтехимии</li> <li>. Снижение интереса к выпускаемой продукции</li> </ul>
<b>Рынок рабочей силы</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение количества специалистов с высоким уровнем квалификации</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточное количество специалистов-химиков</li> <li>2. Недостаточная компетентность кадров</li> </ol>

Анализируя представленную информацию в таблице «Анализ внешней среды «НК «Роснефть» необходимо по каждому фактору указать угрозу внешнего влияния и с помощью какой возможности можно минимизировать ее. При анализе важно помнить, что полностью устранить влияние внешней среды невозможно, а возможно только самому предприятию быть готовым к реагированию на возможную угрозу.

По экономическому фактору представляется угроза повышения цен на нефть и газ, в свою очередь эту угрозу может снизить увеличение покупательской способности.

Что касается научно-технического фактора, то здесь угрозой выступают быстрые тенденции технологического развития конкурентов. Поскольку «НК «Роснефть» уделяет особое внимание инновациям, то с помощью новых технологий будет достигаться повышение темпов разработок новых продуктов и услуг, что позволит компании занять твердые позиции в конкурентной среде. При расширении ассортимента важно обращать внимание на возможное появления товаров-заменителей.

Непосредственное влияние на деятельность компании оказывает и такой фактор как политико-правовой. Одной из возможных угроз может являться ужесточение законодательства по охране окружающей среды, но поскольку «НК «Роснефть» придерживается строгих норм и правил по безопасности окружающей среды, то возможность спокойного реагирования на данную угрозу со стороны компании гарантировано.

В качестве угрозы выступает и регулирование экспортной деятельности, что влечет за собой угрозы международного значения такие как санкции иностранных государств и введение ограничений зарубежными государствами на деятельность крупных монополий внутри страны. Данную угрозу может минимизировать устоявшееся сотрудничество с зарубежными компаниями.

Прямая угроза наблюдается и со стороны потребителей выражается она в том, что ухудшается финансовое состояние потребителей и показателей их бизнеса, а, следовательно, идет сокращение объемов закупки продуктов нефтехимии. Минимизации влияния данной угрозы можно достигнуть благодаря работы с корпоративными клиентами и расширением торговых связей на российском рынке.

Для полноты картины, необходимо проводить совокупный анализ внешней и внутренней среды предприятия. Соответственно, информация по данному анализу представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Анализ внутренней среды «НК «Роснефть»

Сфера деятельности	Сильные стороны	Слабые стороны
--------------------	-----------------	----------------

<b>Инновации</b>	. Наличие инновационного потенциала	-
<b>Производство</b>	. Модернизированное оборудование . Выгодное местоположение производств . Высокое качество продукции . Широкий и глубокий ассортимент . Высокие потребительские свойства продукта . Высокий уровень надежности продукта . Снижение негативного воздействия на окружающую среду	. Увеличение времени на производство продукции . Простои оборудования
<b>Маркетинг</b>	. Лидерство на рынке РФ . Эффективный комплекс маркетинга . Узнаваемость бренда . Гибкая ценовая политика с учетом конъюнктуры рынка . Развитая дилерская и сервисная сеть . Реализация проекта сети фирменных магазинов	. Недостаточное число дилеров . Недостаточное количество каналов распределения . Слабая эффективность сбытовой сети
<b>Финансы</b>	. Положительная операционная прибыль . Эффективная финансовая политика . Многократное увеличение инвестиционных расходов на строительство новых производств	. Тенденция к снижению чистой прибыли . Снижение показателей рентабельности, оборачиваемости, ликвидности, финансовой устойчивости
<b>Менеджмент</b>	. Продолжение стратегических проектов . Продолжение программы повышения эффективности деятельности компании . Развитие программ социальной ответственности . Применение лучших практик в области корпоративного управления . Спонсорство и благотворительность	. Большие затраты на управленческие расходы . Слабо развит риск-менеджмент
<b>Персонал</b>	. Опытные сотрудники . Квалифицированный персонал . Хорошая кадровая политика . Рост производительности труда . Программы повышения квалификации . Вовлеченность персонала в улучшение процессов . Социальная политика	. Слабо развита система международных командировок . Слабо развита поддержка молодых специалистов, переезжающих на работу с других регионов
<b>Корпоративная культура и имидж</b>	. Хороший имидж компании . Сплоченность коллектива . Корпоративная система обучения и развитие персонала . Индивидуальный внутрифирменный стиль	-

Выполнив анализ внутренней среды, в ходе которого выявляются сильные стороны внутренней среды предприятия, благодаря которым прямое влияние оказывается на слабые стороны предприятия.

Итак, слабые стороны выявлены в производстве, это связано с тем, что идет увеличение времени на производство продукции. Слабая сторона

может возникать из-за высокого качества продукции, а также широты и глубины ассортимента.

Также слабая сторона наблюдается и в маркетинге, проявляется она тем, что возникает слабая эффективность сбытовой сети. Сильной стороной может выступать реализация проекта сети фирменных магазинов.

Что касается такого фактора как «персонал», то именно ему «НК «Роснефть» уделяет особое внимание, поскольку именно персонал является важнейшим ресурсом в деятельности компании. Возможной угрозой выступает слабая поддержка молодых специалистов, переезжающих на работу с других регионов. Однако сильной стороной выступает то, что в компании предусмотрены программы повышения квалификации персонала, что не может не привлекать молодых специалистов. Рост производительности, является также сильной стороной, что в свою очередь положительно сказывается на деятельности компании, а также вовлеченность персонала в улучшение процессов.

В завершении анализа таблицы важно сказать, что именно корпоративной культуре и наработанному годами имиджу, «НК «Роснефть» уделяет первостепенное внимание. Поскольку прозрачность бизнеса и его надежность является привлекательным качеством для инвесторов, поставщиков и клиентов, что в свою очередь оказывает непосредственное влияние на деятельность компании.

Важно указать, что «НК «Роснефть» следует использовать такие возможности, которые имеют сильное влияние на деятельность и вполне реалистичны: расширение ассортимента продукции и услуг, совершенствование рекламной политики. Что касается угроз, то в первую очередь стоит обратить внимание на самые значимые - это конкуренция и нестабильность финансовой ситуации.

### **3.2 SWOT – анализ предприятия ПАО «НК «Роснефть»**

Положение компании на рынке зависит от успешного способа реагирования на разные внешние воздействия. Приводя анализ внешней ситуации, важно выделить наиболее значимые факторы, оказывающие влияние в определённый временной период. Совокупное рассмотрение влияния похожих факторов с возможностями организации, позволит предоставить возможность решения возникающих проблем. Решая задачи разного уровня сложности необходимо четко представлять, а поддаются ли контролю со стороны компании эти критические факторы. Каковыми они являются: внутренними или внешними, поддаются ли они в принципе изменениям компании или это скорее внешние события, на которые компания повлиять не в состоянии. Один из самых известных методов совокупного оценивания внешних и внутренних факторов влияния на дальнейшую деятельность компании является метод SWOT – анализа.

SWOT – анализ является необходимым составляющим элементом исследований, также служит предварительным этапом для формирования стратегических и маркетинговых планов. Поэтому анализ «НК «Роснефть» не может считаться полноценным без проведения SWOT – анализа.

Таблица 23– SWOT-анализ «НК «Роснефть»

<b>SWOT- анализ</b>	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Большее вложение в инновационную деятельность</li> <li>Появление новых технологий в производстве</li> <li>Повышение качества продукции</li> <li>Расширение ассортимента продуктов и услуг</li> <li>Государственная поддержка</li> <li>Сотрудничество с международными компаниями</li> <li>Выход на новые рынки</li> <li>Увеличение объемов экспорта</li> <li>Заключение долгосрочных контрактов с новыми поставщиками</li> <li>Расширение торговых связей на российском рынке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Нестабильная финансовая ситуация на рынке (кризис)</li> <li>Увеличение налоговых ставок</li> <li>Повышение цен на нефть и газ</li> <li>Появление новых товаров-заменителей</li> <li>Увеличение инновационной активности со стороны конкурентов</li> <li>Изменение законов, правил и норм качества и стандартов продукции</li> <li>Введение санкций зарубежными странами</li> <li>Истощение разведанных месторождений</li> <li>Появление новых конкурентов</li> <li>Снижение интереса к выпускаемой продукции</li> </ul>

Продолжение таблицы 23

<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие инновационного потенциала</li> <li>Модернизированное оборудование</li> <li>Выгодное местоположение производств</li> <li>Размер и качество ресурсной базы</li> <li>Постоянное освоение новых месторождений</li> <li>Лидерство на российском рынке</li> <li>Опытные сотрудники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка крупных месторождений в Восточной Сибири, подлежащих налоговым льготам</li> <li>Наращивание добычи в Восточной Сибири</li> <li>Создать в других странах компании по поставкам продукции (ритейлер)</li> <li>Разработать эффективную систему продвижения на международных рынках</li> <li>Реконструкция Туапсинского НПЗ и</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработать мероприятия для поддержки компаний-покупателей в период кризиса</li> <li>Привлечь газо-нефти добывающих компаний (поставщиков сырья) в совместные инвестиционные проекты.</li> <li>Разработать программу до и послепродажного обслуживания</li> </ul>



Квалифицированный персонал Хороший имидж компании Многократное увеличение инвестиционных расходов на строительство новых производств	удвоение его мощностей • Создать систему гибких скидок, отсрочек платежей для постоянных покупателей на территории РФ • Разработать и внедрить абсолютно уникальный продукт, не имеющий аналогов в мире, тем самым заручиться государственной поддержкой • Наладить связи с профильными ВУЗами, компаниями для совместной организации стажировок, обмена опытом	В результате ввода банка качества нефти в России будет происходить возмещение Роснефти за потерю в качестве нефти в трубе Транснефти • Разработать новые продукты товаро-заменители • Покупка обыкновенных акций компаний-конкурентов через посредников • Заключить долгосрочные контракты по системе • Снизить долю продаж конкурентов за счет предложения покупателям более выгодных условий
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>		
Увеличение времени на производство продукции Простой оборудования Недостаточное число каналов распределения Слабая эффективность сбытовой сети Снижение показателей рентабельности, оборачиваемости, ликвидности, финансовой устойчивости Снижение чистой прибыли Большие затраты на управленческие расходы Слабо развит риск-менеджмент Слабо развита система международных командировок Слабо развита поддержка молодых специалистов, переезжающих на работу с других регионов	Увеличить объем производства • Расширить каналы распределения продукции • Улучшить финансовое положение компании, повысить показатели рентабельности, оборачиваемости • Разработать эффективную систему маркетинга для каждой линейки продуктов • Увеличить экспорт продуктов как на международные рынки, так и на отечественные • Разработать эффективную систему мотивации для управляющих кадров, обосновать данную систему • Разработать программу адаптации для приезжающих молодых специалистов	• Внедрить гибкую систему планирования • Сохранить имидж компании на высоком уровне • Создать программу по работе с пред заказами • Разработать и внедрить агрессивную рекламную кампанию, расширить каналы распределения • Увеличить число поставщиков сырья, заключить с ними среднесрочные контракты • Нарастить объемы производства, занять новые ниши на отечественном и зарубежном рынке

В процессе SWOT – анализа выявлены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. Естественно, разработка стратегии маркетинга основывается на том, что за счет использования определенных сильных сторон компания может максимизировать возможности и сделать минимальными угрозы и слабости. Тем самым выбранная стратегия маркетинга повлияет на финансовую стабильность предприятия.

### 3.3 Анализ системы стратегических целей.

Миссия компании «НК «Роснефть» — инновационное, экологически безопасное и экономически эффективное удовлетворение потребности общества в энергоресурсах. Благодаря уникальной ресурсной базе, высокому технологическому уровню и команде профессионалов, приверженных своему

делу, компания обеспечивает устойчивый рост бизнеса и повышение доходов акционеров. Сама деятельность компании способствует социальной стабильности, процветанию и прогрессу регионов.

Ключевой приоритет компании выражается в наращивание ресурсной базы. Именно поэтому инвестиции в геологоразведку вдвое превысили уровень 2013 г., в первую очередь за счет наращивания объемов геологоразведочных работ на шельфе.

В «НК «Роснефть» добывается около 40% нефти в России и соответственно компания уверенно продвигает стратегию устойчивого роста добычи благодаря использованию самых современных технологий в нефтегазовом секторе. Компания продолжает стабильную добычу на старых месторождениях, а на новых добывающих активах стремится достигать максимальные уровни добычи.

Отличительной чертой «НК «Роснефть» является наличие собственных экспортных терминалов в Туапсе, Де-Кастри, Находке, Архангельске, что совершенствует процесс планирования, помогая сократить затраты и позволяя максимизировать эффективность экспорта продукции компании. В настоящее время «НК «Роснефть» разрабатывает комплексные программы их увеличения и модернизации с целью обеспечения соответствия этих мощностей будущим объемам экспорта.

Поскольку важное внимание «НК «Роснефть» уделяет планированию сбытовой сети, то одной из стратегических задач «НК «Роснефти» является планомерный рост объемов сбыта собственной продукции напрямую покупателю. С этой целью компания улучшает розничную сеть по реализации продукции. Данная цель достигается благодаря увеличению собственной сбытовой сети, прежде всего, в стратегически важных округах, постепенно расширяя количество АЗС, оснащённых магазином, кафетериями, мойками и станциями техобслуживания.

Экологическая безопасность и охрана окружающей среды входят в число наиболее приоритетных направлений работы «НК «Роснефть». В целях

достижения лучших показателей в данной сфере Компания постоянно совершенствует подходы к управлению природоохранной деятельностью, наращивает масштабы экологических мероприятий и необходимые затраты на охрану окружающей среды.

Для обеспечения соблюдения требований природоохранного законодательства в компании функционирует многоуровневая система внутреннего производственного контроля, которая обеспечивает своевременное предупреждение, выявление и пресечение нарушений природоохранных требований, а также планирование мероприятий по устранению выявляемых нарушений и их устранение.

Система целей Программы инновационного развития включает:

1. Обеспечение развития «НК «Роснефть» как высокотехнологичной энергетической компании.
2. Обеспечение технологического лидерства по ключевым компетенциям: нефтегазодобыча, нефтепереработка.
3. Поддержание удельных капитальных и операционных затрат на уровне лучших мировых отраслевых показателей.
4. Повышение энергоэффективности производства до достижения лучшего мирового уровня.
5. Соблюдение высоких международных стандартов экологической и промышленной безопасности.

С учетом результатов исследования технологических вызовов, возникших перед компанией, были отобраны 20 приоритетных направлений инновационных исследований «НК «Роснефть»:

Таблица 24– Приоритетные направления инновационных исследований «НК «Роснефть»

20 приоритетных направлений инновационных исследований «НК «Роснефть»	
Геологоразведка и исследование пластов;	Технологии нефтегазохимии;
Геология и разработка	Разработка собственных катализаторов;

месторождений;	
Строительство скважин;	Разработка новых продуктов нефтепереработки;
Технологии добычи нефти и газа;	Переработка тяжелых нефтяных остатков;
Строительство и эксплуатация объектов наземной инфраструктуры;	Информационные технологии «Даунстрим»;
Нетрадиционные источники углеводородов (вязкие нефти, бажен, газогидраты, нефть из угля);	Инжиниринговая поддержка внедрения новых технологий корпоративными проектными институтами;
Не углеводородное сырье;	Энергосбережение;
Шельфы;	Экология;
Информационные технологии «Апстрим»;	Альтернативная энергетика;
Технологии нефтепереработки;	Системы распространения знаний и общекорпоративные информационные технологии.

Программа инновационного совершенствования НК «Роснефть» является важнейшей частью стратегии ее развития. Инновации в данной программе направлены на технологическую модернизацию производственных компонентов, разработку и использование передовых технологий для решения производственных задач. Данными технологиями являются: возобновление запасов, увеличение коэффициента добычи нефти, максимально возможное применение попутного газа, эффективная реализация шельфовых проектов, увеличение качества переработки нефти, увеличение энергоэффективности, уменьшение капитальных и операционных затрат, а также создание условий экологической и промышленной безопасности. Программа инновационного развития «НК «Роснефть» должна дать ответ на поставленные перед ней глобальные вызовы и привести к достижению её стратегических целей.

В инновационную деятельность компании входят расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР),

приобретение машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями, приобретение программных средств и обучение персонала.

Для удобства восприятия стратегических целей информация представлена в виде таблице ниже.

Таблица 25– Стратегические приоритеты «НК «Роснефть»

Направление деятельности	Стратегическая цель по направлению деятельности
Разведка и освоение месторождений на суше	Максимальное раскрытие потенциала действующих месторождений, грамотное выполнение новых проектов для устойчивости профиля добычи, а также финансово выгодная разработка нетрадиционных и сложных коллекторов.
Технологий и сервисного сектора	Формирование технологичного нефтесервисного бизнеса нового типа, который может обеспечить стратегические потребности компании и лучшую в отрасли экономическую эффективность на базе собственной буровой и сервисной компании «РН-Бурение» с предполагаемым привлечением партнеров, а также разработка инновационных технологий и компетенций по всем важным направлениям дальнейшего развития.
Освоение шельфа	Реализация уникальных перспектив роста и создание стоимости на базе крупнейшего портфеля активов на шельфе.
Развитие газового бизнеса	Обеспечение коммерчески выгодной разработку и реализации ресурсов газа и существенное увеличение вклада газового бизнеса в повышение акционерной стоимости компании.
Переработка и нефтехимия	Максимизация эффективного использования добытой нефти, газа и другого сырья, а также производство продуктов с высокой добавленной стоимостью.
Коммерция и логистика	Максимальная эффективность реализации нефти и нефтепродуктов, гарантированная поставка потребителям качественного топлива, рационализация затрат на логистику и обеспечение регулярности поставок, непрерывное усовершенствование предложения для покупателей через собственную розничную сеть и оптовые каналы сбыта.
Развитие международного бизнеса	Формирование дополнительной стоимости для держателей акций и приобретение новых знаний и навыков для более результативной разработки проектов в РФ.

Продолжение таблицы 25

Наука и инновации	Улучшение интеллектуального и технологического потенциала нефтегазового сектора опираясь на крепкий фундамент российской нефтегазовой школы, считающейся одной из лучших в мире, и в сотрудничестве с крупнейшими компаниями международного нефтегазового сектора.
-------------------	--

Промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды	С помощью применения новейших технологий и современных методов производства создать безопасную и здоровую рабочую среду для своих сотрудников, и также минимизировать риски чрезвычайных ситуаций и инцидентов с несчастными случаями.
Персонал и социальная ответственность	Стремление стать одним из лучших работодателей России, обеспечивая своих сотрудников благоприятными условиями для профессионального развития, а также мировые стандарты социальной защищенности и охраны здоровья.

Решать поставленные задачи компания собирается с использованием мировых технологий и в партнерстве со стратегическими лидерами мировой нефтегазовой промышленности для максимизации эффективности разведки и добычи углеводородов, а также минимизацией вредного воздействия на окружающую среду.

Также «НК «Роснефть» имеет представление всей полноты социальной, экономической и экологической ответственности, появляющейся при осуществлении каждого проекта компании. В области охраны труда, промышленной безопасности и защиты окружающей среды «НК «Роснефть» опирается на требования законодательства Российской Федерации и нормы международного права. Социальная направленность политики «НК «Роснефть» является одним из гарантов стабильного развития, содействующего укреплению репутации, как надежной и ответственной к своим работникам и партнерам компании.

### **3.4 Анализ корпоративной стратегии предприятия**

В первую очередь необходимо дать пояснение, что такое «Корпоративная стратегия». Под корпоративной стратегией понимается стратегический план управления организацией, состоящий из способов и методов достижения целей, а также содержащая действия и подходы,

которые улучшают рыночную деятельность фирмы. В основу стратегии положены деловые принципы, свойственные компании.

При формировании корпоративной стратегии в качестве основы выступают такие понятия как: миссия фирмы, видение фирмы, стратегия бизнеса и ценности.

Таким образом рассматривая стратегию развития «НК «Роснефть», важно сказать помимо того, что Компания устанавливает своей целью увеличение акционерной стоимости Компании, так и еще в ее цели входит достижение самых высоких стандартов в управлении. В Компании убеждены в том, что эти две цели взаимосвязаны. «НК «Роснефть» придерживается прозрачному и в тоже время ответственному управлению бизнесом, поскольку именно поддержание доверия инвесторов несказанно важно для компании, поэтому «НК «Роснефть» стремится максимизировать отдачу от своих инвестиций в долгосрочной перспективе.

Отличительной стороной самых признанных корпораций мира является эффективное руководство компанией. Эта сторона является весомым аргументом в глазах зарубежных партнеров. Добросовестное корпоративное управление рентабельно для всех заинтересованных сторон, включительно поставщиков, сотрудников, клиентов и акционеров компании. Своими действиями руководство «НК «Роснефть» учитывает интересы разных групп акционеров Компании.

Еще одним немало важным элементом корпоративного управления является прозрачность финансовой устойчивости. «НК «Роснефть» обладает богатой практикой составления ежеквартальных, полугодовых и годовых отчетов в соответствии с Общепринятыми принципами бухгалтерского учета (ОПБУ) США. Целью последующего улучшения процесса финансовой отчетности в соответствии с ОПБУ США, является сокращение временного разрыва между окончанием периода финансовой отчетности и датой опубликования показателей финансовой деятельности за этот период. [18]

Сильное корпоративное управление характеризуется составом Совета директоров «НК «Роснефть», а также его комитетов. Члены Совета директоров «НК «Роснефть» являются опытными руководителями занимающие высокий авторитет в деловом обществе. На заседаниях совета директоров для наиболее эффективного рассмотрения вопросов по особо важным тематикам свои рекомендации представляет непрерывно действующие Комитеты Совета директоров.

«НК «Роснефть» строго соблюдает высочайшие стандарты корпоративного управления и именно это служит одним из положительных факторов, влияющих на репутацию Компании. Безусловно репутация компании не может быть создана за один день, на это требуется время. Поэтому «НК «Роснефть» стремится развивать свой бизнес. Следовательно, в компании отчетливо понимают надобность подготовки себя к преодолению в будущем возможных трудностей, связанных с развитием энергетического сектора. Помимо сего прочего «НК «Роснефть» бесповоротно придерживается принципам ответственного и прозрачного управления.

Для компании эти факторы являются основой не только для развития дальнейшей деятельности, но и при взаимодействии с поставщиками, сотрудниками, а также завоеванию доверия со стороны клиентов и акционеров компании.

Что касаясь организационной культуры, то «НК «Роснефть» является открытым акционерным обществом, также является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства РФ.

В НК «Роснефть» используется дивизиональная система управления





Рисунок 11 – Дивизиональная система управления.

Дивизиональная структура может быть использована организациями, которые имеют диверсифицированное производство или различную направленность действий.

Потребность применения такой структуры была вызвана быстрым увеличением размера компании, усложнением технологических процессов, а также диверсификацией деятельности. Условия резко изменяющейся среды привели к тому, что линейно-функциональная структура привела к невозможности управления компанией из единого центра.

Для смягчения недостатков данной структуры нужно четкое разделение функций для каждого отдела компании. Подробней организационная структура ПАО «НК «Роснефть» представлена в приложении Б.

Ключевыми условиями в управлении является:

- непрерывное повышение эффективности по всем направлениям деятельности; инновационное развитие;
- повышение информационной прозрачности и открытости;

- соблюдение высоких стандартов корпоративного управления;
- высокая социальная ответственность.

Разработка корпоративной стратегии является ключевым фактором в деятельности каждой компании. Поэтому необходимо привести эталонные корпоративные стратегии, их виды представлены в таблице 26.

Таблица 26 –Эталонные корпоративные стратегии и их виды

<b>Стратегия концентрации</b>	<b>Стратегия интеграции</b>	<b>Стратегия диверсификации</b>	<b>Сокращение</b>
1.Стратегия развития продукта 2.Стратегия усиления позиции на рынке 3.Стратегия развития рынка	1.Стратегия обратной вертикальной интеграции 2.Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции 3.Стратегия горизонтальной интеграции	1.Стратегия централизованной диверсификации 2.Стратегия горизонтальной диверсификации 3.Стратегия конгломеративно й диверсификации	1.Стратегия ликвидации 2.Стратегия «сиюминутного успеха» (сбора урожая) 3.Стратегия сокращения расходов 4.Стратегия сокращения подразделения
Продукт Рынок	Положении фирмы внутри отрасли	Продукт Рынок Отрасль	

В условиях высокой неопределенности и неустойчивости экономической ситуации стратегия вперед идущей вертикальной интеграции имеет существенные преимущества перед независимыми производственными и посредническими фирмами как с точки зрения выживания входящих в них подразделений, так и с точки зрения нормализации общей экономической обстановки в стране. Интеграция позволяет повысить эффективность функционирования компании и ее выживаемость в конкурентной борьбе.

Однако существуют так же и минусы данной системы, которые заключаются в том, что мы не можем контролировать всех поставщиков, что может в условиях неопределенной экономической обстановки в стране значительно увеличить производственный цикл, а также увеличить затраты на покупку материалов и услуг. Так же обширная география деятельности компании увеличивает затраты и время на перемещение материалов и продукции, тем самым увеличивая себестоимость и издержки готовой продукции.

Подводя итоги можно сказать о том, что ПАО «НК «Роснефть» необходимо доработка стратегии, при этом сохраняя направление уже существующих стратегических целей. Данное возможно при реализации обратной вертикальной интеграции.

### 3.5 Рекомендации по планированию и управлению финансовой устойчивостью предприятия

Для предотвращения банкротства предприятию необходимо решать вопрос с обеспечением его финансовой устойчивости. На основе проведенного анализа, в ходе которого были выявлены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы предприятия, необходимо разработать мероприятия по улучшению показателей.

Таблица 27– Мероприятия, улучшающие систему стратегических целей «НК «Роснефть»

ПЕРСПЕКТИВА	ЦЕЛЬ	ПОКАЗАТЕЛИ	МЕРОПРИЯТИЯ
Финансы	Увеличение прибыльности и надежности компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Валовая прибыль</li> <li>• Чистая прибыль</li> </ul> Показатели ликвидности и платежеспособности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отслеживание системы бюджетирования</li> </ul> Создание положения о нормировании затрат на осуществление различных хозяйственных операциях
Клиенты	Повысить лояльность клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля рынка</li> <li>• Количество негативных отзывов</li> </ul> Доля постоянных клиентов <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прирост новых клиентов</li> <li>• Время сотрудничества</li> <li>• Объем закупок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение объективных маркетинговых исследований</li> <li>• Изучение потребностей целевой аудитории</li> <li>• Разработка эффективной программы продвижения</li> </ul> Формирование конкурентоспособных цен на рынке. Создание и отслеживание программы маркетинговых мероприятий по удержанию постоянных клиентов и повышению уровня удовлетворенности клиентов компании в целом
Производство	Снижение производственной себестоимости продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем производства</li> <li>• Коэффициент использования мощности</li> <li>• Время производственного цикла</li> <li>• Коэффициент выбытия ОПФ</li> <li>• Производственная себестоимость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение произв. цикла</li> <li>• Модернизация оборудования</li> <li>• Увеличение коэф. оборачиваемости</li> <li>• Внедрение элементов бережливого производства</li> </ul>

Продолжение таблицы 27

Персонал	Повысить уровень развития и доходности работников	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коэффициент текучести персонала</li> <li>• Квалификация персонала               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Структура персонала</li> </ul> </li> <li>• Производительность труда</li> <li>• Фонд заработной платы</li> <li>• Рентабельность персонала               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Система мотивации и стимулирования</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимизация численности персонала</li> <li>• Снижение коэффициента текучести персонала</li> <li>• Повышение квалификации персонала               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение производительности труда</li> <li>• Создание эффективной системы мотивации и стимулирования                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие и использование инициативы и творческого потенциала персонала</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
НИОКР	Выпуск модернизированной линейки продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коэффициент обновления продукта</li> <li>• Показатель соблюдения сроков разработок</li> <li>• Степень надежности продукта               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем реализации продукции</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приобретение лицензий и патентов на продукты               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обновление технологии, оборудования, вывод на рынок новых продуктов в целях повышения конкурентоспособности предприятия</li> <li>• Разработка рекомендаций по применению продукта</li> </ul> </li> <li>• Составление описания характеристики продукта</li> </ul>

«НК «Роснефть»» проводит постоянное наблюдение и активно принимает усилия для увеличения уровня верности потребителей своей продукции. Дочерние сбытовые общества компании организуют социологические опросы потребителей о качестве обслуживания, прибегают к контрольным проверкам уровня обслуживания «Тайный покупатель» и применяют полученные данные для рационализации своей коммерческой деятельности. На большинстве АЗС есть в наличии книга предложений, а также организована круглосуточная горячая телефонная линия.

На основе расчетов финансовых показателей, были выявлены как плюсы, так и минусы значений, указывающих на то, где необходимо обратить внимание предприятию, чтобы появился рост определенных коэффициентов, и определить факторы, влияющие на результат. Также на их основе необходимо предложить действия для их повышения.

Отрицательной стороной деятельности компании выявлено увеличение коммерческих и управленческих расходов. В качестве оптимизации возможно снижение себестоимости продукции. В свою очередь необходимы меры по уменьшению себестоимости. Это могут быть: рост производительности труда; автоматизация рабочих процессов; – следование

режиму экономии на всех участках; правильный выбор перевозчиков, партнеров, поставщиков сырья; сбережение материалов, сырья, энергии, топлива. Для сокращения себестоимости устанавливается четкий план мероприятий с указанием процента снижения по каждой затрате на единицу продукции и расходов на продвижение, также назначается срок и ответственные за выполнение установленного плана.

Следующей отрицательной стороной выявлено увеличение заемного капитала и снижение коэффициента автономии, что может быть вызвано недостаточным уровнем собственных оборотных средств. Для увеличения собственного капитала необходимы новые взносы от имеющихся собственников, а также привлечение новых инвестиций. Предприятие использующее заемный капитал, обладает более высоким потенциалом за счет дополнительного формирования активов и возможности увеличения финансовой рентабельности предприятия. Однако, необходимо отметить, что положительной стороной является увеличение рентабельности заемного капитала, что говорит об эффективности и целесообразности вложенных средств сторонних участников.

Увеличение кредиторской задолженности также выявлено отрицательной стороной деятельности предприятия. Уменьшить ее можно несколькими способами. Провести переговоры с кредиторами и договориться об отсрочке платежа, что вполне возможно для «НК «Роснефть», поскольку предприятие ведет надежный бизнес и не оставляет непокрытые задолженности. Также необходимо использовать все возможности для привлечения новых инвесторов. При необходимости можно создать систему резервов по сомнительным долгам. Такая система позволяет сформировать источники для покрытия убытков. Аналогично можно разработать систему для сбора платежей в разделе работы с дебиторами. Увеличение размера уставного капитала за счет дополнительных вкладов самих участников компании. Чтобы улучшить финансовое состояние предприятия, необходимо постоянно контролировать кредиторскую задолженность.

Снижение коэффициента ликвидности также отмечено отрицательной стороной деятельности предприятия, поскольку ликвидность показывает способность оплаты обязательств в срок. В таблице 28 приведены факторы, определяющие ликвидность и действия для ее оптимизации.

Таблица 28– Факторы, определяющие ликвидность и действия оптимизации этих факторов

Факторы, определяющие ликвидность компании	Действия для оптимизации факторов
Прибыль деятельности (величина собственного капитала)	Оптимизация текущей ликвидности обеспечивается благодаря увеличению доли прибыли, оставшейся в распоряжении предприятия (сокращение доли прибыли, направляемой на непроизводственные цели, выплаты дивидендов)
Инвестиционные вложения (величина внеоборотных активов)	Сокращение инвестиционных проектов, финансируемых благодаря заемному капиталу, особенно краткосрочного.
Финансовая политика (краткосрочные обязательства)	Сократить финансирование инвестиционных программ за счет коротких кредитов, поскольку это приводит к дополнительной нагрузке по обслуживанию долга.
Эффективность управления оборотным капиталом (оборотные активы/ краткосрочные обязательства)	Минимизировать запасы по незавершенному производству, т.е. наименее ликвидных оборотных активов.

Что касается коэффициентов оборачиваемости, то они также выявлены отрицательными, поскольку наблюдается их снижение. Если говорить о коэффициенте оборачиваемости запасов, то снижение данного коэффициента отражает накопление избыточных запасов, накопление непригодных к использованию материалов, а также неэффективное складское управление. Для повышения оборачиваемости запасов необходимо наладить каналы сбыта. Естественно и высокая оборачиваемость не всегда характеризуется положительно, поскольку может указывать на истощение складских запасов, что в свою очередь может вести за собой перебои производственного процесса.

К отрицательной стороне относится и снижение оборачиваемости дебиторской задолженности, что сигнализирует о росте числа

неплатежеспособных клиентов, а также проблемах со сбытом. Также снижение может быть связано с переходом компании к более мягкой политике взаимоотношений с клиентами, направленной на расширение доли рынка.

Что касается показателя экономической добавленной стоимости (EVA), то данный коэффициент является одним из самых распространенных показателей для собственника в оценке стоимости своего бизнеса. Показатель EVA взаимосвязан с классическими показателями ROA и ROE. В проведенном анализе значение EVA является отрицательным, что характеризуется неэффективным использованием капитала и свою очередь это ведет к снижению рыночной стоимости компании и снижению вложенного капитала из-за неполучения возможной доходности. Рычагом управления данным коэффициентом является:

- Повышение рентабельности предприятия за счет увеличения объема продаж. Достичь увеличение можно благодаря развития маркетинговых стратегий продвижения продукции.

- Сокращение затрат при производстве продукции благодаря использованию новых технологий.

- Управление стоимостью капитала, в свою очередь уменьшения процентной ставки за счет перекредитования.

- Управление размером капитала, сокращение низкорентабельных активов, следовательно, поиск новых направлений вложения капитала.

В целях повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятий НГК может быть применен кластер конкурентоспособности.

Под кластерами (в экономике) (англ. *cluster*) понимается сконцентрированная на некоторой территории сеть независимых производственных компаний, включая их поставщиков и других организаций

взаимодополняющих друг друга и увеличивающие конкурентные преимущества компаний в отдельности и кластера в целом. [19]

Характеристика кластерной политики заключается в том, что особое внимание уделяется укреплению взаимоотношений между субъектами хозяйствования. Участники кластера стремятся к формированию совместных НИОКР, разделению рисков в различных формах совместной хозяйственной деятельности, сокращения операционных издержек в различных областях за счет повышения доверия между сторонами кластера.

В свою очередь кластеры проявляются механизмом увеличения территориальной конкурентоспособности.

Главное достоинство кластерного подхода заключается в том, что он многократно повышает значимость таких аспектов, как территориальный и социальный, что способствует экономическому развитию. Применение эффективных инструментов в данном подходе содействует развитию промышленных регионов, использование которых способствует повышению занятости, увеличению конкурентоспособности производственных систем, росту доходов бюджета и других положительных изменений. [20]



**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
3А2А	Алексеюк Людмиле Сергеевне

Институт	Социально-гуманитарных технологий	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Рабочее место оборудовано согласно всем нормам и правилам техники безопасности, а именно: установлена пожарная сигнализация; имеется запасной выход; рабочее место и оборудование располагается по отношению к световым проемам так, чтобы естественный свет падал сбоку, преимущественно слева. Имеется форменная одежда, которую работник не снимает в течение всего рабочего времени. Рабочее место содержится в исправном состоянии и чистоте. Уровень электромагнитных излучений низкий. Напряжения электрической цепи отсутствует.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Руководство по социальной ответственности: международный стандарт ISO 26000:2010 (Утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 29.11.2012 года № 1611).</li> <li>– Руководство по отчетности в области устойчивого развития (Sustainability Reporting Guidelines) Глобальной инициативы по отчетности GRI G4 и корпоративными стандартами социальной отчетности.</li> <li>-Корпоративный социальный отчет ПАО НК «Роснефть» за 2015 год.</li> <li>-Кодекс корпоративной социальной ответственности ПАО НК «Роснефть»</li> </ul>
<p>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:</p>	
<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через</li> </ul>	<p>Проанализировать внутреннюю социальную ответственность ПАО НК «Роснефть» по вопросам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– безопасность труда;</li> <li>– социальная политика;</li> <li>– кадровые программы;</li> <li>– программы для сотрудников в критических</li> </ul>

<p>обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>ситуациях.</p>
<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Проанализировать внешнюю социальную политику ПАО НК «Роснефть»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– благотворительность;</li> <li>– охрана труда.</li> <li>– спонсорство.</li> </ul>
<p>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <p>Анализ правовых норм трудового законодательства;</p> <p>Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</p> <p>Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1..Программы социальной поддержки персонала ПАО НК «Роснефть» на 2015-2016 годы.</li> <li>2. Программа улучшения здоровья работников ПАО НК «Роснефть» на период до 2016года.</li> <li>3. Внутренняя документация предприятия, официальная информация различных источников, отчеты</li> </ol>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	11/01/2016
--	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2А	Алексеюк Людмила Сергеевна		

## **4 Социальная ответственность**

**Корпоративная социальная ответственность ПАО НК «Роснефть» (далее Роснефть)** — это совокупность принципов и обязательств, которыми индивидуальный предприниматель руководствуется при осуществлении своей деятельности, в части:

- управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами
- оценки и управления воздействием на национальную экономику, социальную сферу и экологию.

**К внутренней социальной ответственности Роснефти можно отнести:**

1. Безопасность труда
2. Стабильность заработной платы
3. Поддержание социально значимой заработной платы
4. Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников
5. Оказание помощи работникам в критических ситуациях

**К внешней социальной ответственности Роснефти можно отнести:**

1. Спонсорство и корпоративная благотворительность
2. Содействие охране окружающей среды
3. Готовность участвовать в кризисных ситуациях

Типы социальных программ:

1. собственные программы компаний;
2. программы партнерства с местными, региональными и федеральными органами государственного управления.

**Цели Роснефти в области КСО:**

Главная цель Корпоративной Социальной Политики - создание благоприятной, дружелюбной среды - предусматривает:

- устойчивый и долгосрочный рост стоимости Компании, увеличение ее доходности и рентабельности, повышение инвестиционной привлекательности;
- развитие эффективной, интегрированной транспортно-логистической компании, предоставляющей клиентам услуги, отвечающие мировым стандартам качества;
- повышение лояльности, профессионализма, качества работы и отдачи со стороны персонала, внутренней консолидации и стабильности кадрового состава;
- формирование устойчивой положительной репутации НК «Роснефть» в регионах присутствия и на внутреннем рынке, в том числе, как социально-ответственной, современной, высокоэффективной компании, которая работает в рамках
  - глобальной повестки дня;
  - повышение известности Компании в деловом сообществе, среди органов власти, общественных организаций и средств массовой информации;
  - эффективное взаимодействие с органами власти;
  - улучшение среды ведения бизнеса на региональном и федеральном уровне;
  - вклад в реализацию национальных приоритетов, в развитие высоких технологий, в повышение конкурентоспособности страны.

**Задачи НК «Роснефть» в области КСО:**

- Интеграция принципов КСО в деятельность предприятия
- Повышение качества управления деятельностью предприятия в сфере КСО за счет организации системной работы. Организация процесса планирования деятельности, повышение эффективности затрат на ее реализацию.

– Создание механизмов определения и учёта в деятельности предприятия интересов заинтересованных сторон, а также информирования заинтересованных сторон о результатах деятельности НК «Роснефть» в области КСО, соответствующих лучшей международной практике.

#### **Инструменты реализации социальных программ:**

1. Благотворительные пожертвования и спонсорская помощь;
2. Добровольное вовлечение сотрудников компании в социальные программы;
3. Социальные инвестиции;
4. Социальный маркетинг.

Для того чтобы определить область охвата своей социальной ответственности, выявить применимые проблемы и установить свои приоритеты, организации следует рассмотреть следующие основные темы:

- организационное управление;
- права человека;
- трудовые практики;
- окружающая среда;
- добросовестные деловые практики;
- проблемы, связанные с потребителями;
- участие в жизни сообществ и их развитие.

Для того чтобы программы КСО приносили различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Иными словами, деятельность компании и программы КСО должны иметь одинаковый вектор. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

#### **Программы КСО на примере НК «Роснефть».**

##### *1. Определение стейкхолдеров НК «Роснефть»*

**Стейкхолдер** – это лица и институты внутри или вне компании, либо оказывающие влияние на то, как компания осуществляет свою деятельность, либо испытывающие на себе влияние деятельности компании. Это

государство и общество, инвесторы, кредиторы, потребители, поставщики, работники, менеджеры.

Таблица 29 – Стейкхолдеры НК «Роснефть»

<b>Прямые стейкхолдеры</b>	<b>Косвенные стейкхолдеры</b>
Работники	Органы федеральной и местной власти
собственники	население
потребители	конкуренты
партнеры	

Работники ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, здоровой моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, хорошего руководства. Потребителей интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг. Местные органы самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения региона. К числу влиятельных стейкхолдеров относятся также правительство и жители регионов, в которых находятся организации. Среди жителей региона выделяют не только проживающих в нем людей, но и местные власти, природную среду и физическое окружение, качество жизни людей.

## 2. *Определение структуры программ КСО.*

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. На данном этапе назвать мероприятия КСО, реализуемые компанией, определить их тип, сроки реализации, стейкхолдеров и основные ожидаемые результаты программ.

Таблица 30– Определение стейкхолдеров программы КСО

<b>Цель КСО</b>	<b>Стейкхолдеры</b>
1.развитие собственного персонала.	Работники, собственники.
2.реклама услуг.	Собственники, работники, партнеры.
3.стабильность и устойчивость компании в долгосрочной перспективе.	Органы федеральной и местной власти, клиенты, население.
4.улучшение имиджа компании, рост репутации.	Собственники, партнеры, работники.

Исходя из данных таблицы 30 можно сказать, что наибольшее отражение в поставленных целях КСО организации находят стейкхолдеры прямого влияния.

### *3. Определение элементов программы КСО.*

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО. Это будет зависеть от множества факторов, таких как:

- 1) сфера деятельности компании;
- 2) финансовые возможности;
- 3) размер компании;
- 4) приверженность сотрудников компании;
- 5) сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;
- 6) ожидаемые результаты реализации программ т.д.

Перечень возможных элементов программ КСО:

1. Благотворительные пожертвования – форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, транспорт и т.д.).

2. Социальные инвестиции – вид инвестирования, нацеленный на поддержку социально одобренных проектов, к которым не применяется нормальная рыночная доходность. Рассматриваются социальные, экологические последствия.

3. Эквивалентное финансирование – форма адресной помощи, которая заключается в совместном финансировании компаниями, органами государственного управления и некоммерческим сектором социальных программ.

4. Денежные гранты – форма адресной помощи, выделяемой компанией на реализацию определенных социальных программ. Гранты, как

правило, связаны с основной деятельностью компании, ее основными стратегическими целями.

5. Корпоративное волонтерство – вид деятельности, который подразумевает участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе.

6. Социально значимый маркетинг – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара или услуги на проведение социальных программ компании.

7. Социально-ответственное поведение – форма работы компании, которая представляет разнонаправленные инвестиции, основанные на соблюдении правил этического поведения.

Для того чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров. Необходимо обратить внимание, что каждый элемент программ КСО рассчитывается на определенное время, следовательно, может быть краткосрочным или среднесрочным. Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ.

Таблица 31 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Работники	1.Оплата ДМС Программы повышения квалификации (это согласуется со стратегией развития)	1.Привлечение лучших сотрудников, поддержание работоспособности сотрудников, минимизация финансовой нагрузки на семьи в случае болезни.
		2.корпоративная пенсионная программа.	2.взносы работодателя в специализированный пенсионный фонд.
		3.комплексные медицинские осмотры.	3.каждому сотруднику прошедшему медосмотр, выдается паспорт здоровья с индивидуальными рекомендациями по здоровому образу жизни.
2	Население	4.поддержка здравоохранения и тяжелобольных детей.	4.банк сотрудничает с благотворительным фондом «подари жизнь», отчисляя денежные средства в фонд.



Продолжение таблицы 31

	5.Поддержка учреждений детских	5. НК «Роснефть» оказывает благотворительную помощь детям из малообеспеченных и неблагополучных семей, детских домов и школ-интернатов
	6.поддержка спорта	6. организация регулярных бесплатных занятий спортом для детей-инвалидов

*4. Затраты на программы КСО.*

Затраты на программы КСО могут определяться по остаточному принципу и расходоваться в зависимости от их наличия, а могут стать частью ежемесячных, поквартальных отчислений.

Таблица 32 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Оплата ДМС	435 000 руб	245 млн.руб
2	Корпоративная пенсионная программа	205 000 руб	103 млн. руб
3	Комплексные медицинские осмотры	315 000 руб	213 млн.руб
4	Поддержка здравоохранения и тяжелобольных детей	213 080 руб	113 млн. руб
5	Поддержка детских учреждений	308 000 руб	115 млн.руб
6	Поддержка спорта	296 000 руб	105 млн руб
	Итого:		Итого:

*5. Ожидаемая эффективность программ КСО.*

Зачастую эффективность программ КСО оценить сложно. Это бывает в случае, если проблема социальной ответственности, которую решает предприятие, велика, и предприятию сложно справиться с ней в одиночку, либо эта проблема не имеет немедленного отклика на реализацию мероприятий.

При этом, необходимо помнить, что каждая реализуемая программа КСО связана с целями деятельности предприятия, ее миссией. Поэтому

необходимо определить эффект от реализации программ не только для общества, но и для организации.

Эффект программ КСО по отношению к предприятию может выражаться:

- улучшения имиджа компании;
- стимулировании сбыта;
- повышении узнаваемости товаров и услуг;
- снижении текучести кадров;
- повышении морального духа персонала;
- повышении квалификации персонала;
- установление связи с органами местного самоуправления;
- привлечении инвестиций и т.д.

Таблица 33 – Результаты КСО для НК «Роснефть» по некоторым мероприятиям

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Дополнительная медицинская страховка (ДМС)	245 млн.руб	Привлечение лучших сотрудников, поддержание работоспособности сотрудников, минимизация финансовой нагрузки на семьи в случае болезни.	Создание и поддержание имиджа организации, стабильность и устойчивость предприятия
2	Поддержка спорта	105 млн.руб	Создание и поддержание имиджа компании, забота о здоровье населения, поддержка спортивных заведений.	Обеспечении устойчивого развития местного сообщества и общества в общества целом

На основе данных можно сделать выводы:

1. Реализуемые социальные программы НК «Роснефть» полностью соответствуют миссии и стратегии развития компании.

2. Для НК «Роснефти» одинаково важны внешняя и внутренняя КСО.

3. Программы КСО полностью удовлетворяют стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает НК «Роснефть» от реализации программ КСО, это: социальная реклама компании, благополучие работников компании и членов их семей, наличие налоговых льгот (поскольку благотворительность уменьшает налогооблагаемую базу компании).

5. Затрачиваемые средства на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую (проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение).

## **Заключение**

Цели и задачи, поставленные в работе выполнены. В частности, проведено исследование понятия финансовой устойчивости, также проведена оценка финансовой устойчивости, выявлены возможные плюсы и минусы системы планирования, проведен анализ стратегий компании и разработаны рекомендации по увеличению финансовой устойчивости компании.

Естественно, присутствует многообразие возможных методик анализа финансовой устойчивости, при этом в каждой методике присутствует свой набор показателей. И достаточно сложно собрать именно тот список показателей, которые бы в полной мере могли отразить реальное финансовое состояние предприятия.

В целом в деятельности компании наблюдаются положительные тенденции действий, однако предприятие убыточно, поскольку экономическая добавленная стоимость отрицательна. Большое значение EVA подтверждает высокую норму добавочной прибыли на капитал.

На основании показателя EVA, базируется модель управления организацией, в которой все показатели данной организации оказывают непосредственное влияние на изменение добавленной стоимости. На основе этой модели разрабатываются различные системы оценки вклада и денежного поощрения, которые в свою очередь оказывают стимулирование менеджеров в дальнейших действиях, нацеленных на увеличение стоимости.

Выявление сильных и слабых сторон существующей системы планирования необходимо для выработки дальнейших мероприятий по модификации системы, используя выявленные плюсы в качестве устранения возникших минусов.

В целях повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятий НГК может быть применен кластер конкурентоспособности. Особую важность подобное создание организаций

оказывает на малые предприятия, поскольку перед ними открывается доступ к производственным ресурсам.

Следовательно, можно сделать вывод, что одним из главных методов активизации инновационных процессов в рыночной обстановке является формирование и становление кластеров конкурентоспособности.

## Список публикаций студента

1. Алексеюк Л. С. Несоответствие квалификации персонала потребностям организации / Электронный журнал «Экономика и социум» / 2014. - [www.iurp.ru](http://www.iurp.ru)
2. Алексеюк Л. С. Обучение и развитие персонала /Электронный журнал «Экономика и социум» / 2015. - [www.iurp.ru](http://www.iurp.ru)
3. Алексеюк Л. С. Эффективное использование заемного капитала и его влияние на финансовое состояние предприятия Центр научного сотрудничества «ИнтерактивПлюс» / 2015. - [interactive-plus.ru](http://interactive-plus.ru)
4. Алексеюк Л. С. Формирование кластеров в нефтегазовом комплексе как один из методов активизации инновационных процессов // Информационные технологии и моделирование в управлении производственными системами и управление персоналом: сборник научных трудов III Международной конференции/ 2016. - Томск: ТПУ, 2016

## Список используемых источников

1. Гиляровская Л. Т., Вехорева А. А. – Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия. – Спб.: Питер, 2003. – 256 стр.
2. Банк В. Р., Тараскина А. В. Теория и практика комплексного анализа финансового состояния хозяйствующих субъектов: учеб. пособие. – Астрахань: ЦНТЭП, 2003. – 340 с.
3. Абрютина М. С. Анализ финансово-экономической деятельности и предприятия / М. С. Абрютина, А. В. Грачев. – М.: Дело и сервис, 2007.
4. Грачев А. В. Финансовая устойчивость предприятия, критерии и методы оценки в рыночной экономике: учеб. пособие / А. В. Грачев. 3-е изд. – М.: Дело и сервис, 2010.
5. Мельник М. В., Ефимова О. В. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие / М. В. Мельник, О. В. Ефимова – М.: Омега-Л, 2010.
6. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – Минск: Новое издание, 2007.
7. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2001. 214 с.
8. Об утверждении методических рекомендаций по реформе предприятий: приказ М-ва экономики РФ от 1 окт. 1997г. №118//Экономика и жизнь. – 1997. - №49 – 52.
9. Горюнов Е. В. разработка методики реинжиниринга бизнес-процессов и ее применение в организациях связи / Е. В. Горюнов. – М., 2006.
10. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2001. 214 с.
11. Финансовый анализ // Все о финансовом анализе. [Электронный ресурс]: <http://1fin.ru>
12. Школа финансового анализа // Финансовый анализ и инвестиционный анализ [Электронный ресурс] <http://www.beintrend.ru/7>

13. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 480с.
14. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 321.
15. Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс] <http://www.rosneft.ru>
16. Николаева Л.А. Кластерный подход к оценке потенциальных точек роста инновационной инфраструктуры региона // Проблемы современной экономики, №3 (27).
17. Череповицын А.Е. Центры экономического роста на основе естественных кластеров конкурентоспособности / А.Е.Череповицын, С.В.Федосеев // Научно-технические ведомости СПбГПУ. 2007. № 4. С.80 – 86.
18. Необходимость формирования кластеров конкурентоспособности в нефтегазовом комплексе [Электронный ресурс] <http://www.ibl.ru/konf/>
19. Рахи В. Р. Нефтегазовые кластеры Российской Федерации: условия их становления и развития // Молодой ученый. — 2015. — №21. — С. 450-452.
20. Графов А.В. Оценка финансово-экономического состояния предприятия // Финансы. 2001. № 7. С. 64-67.



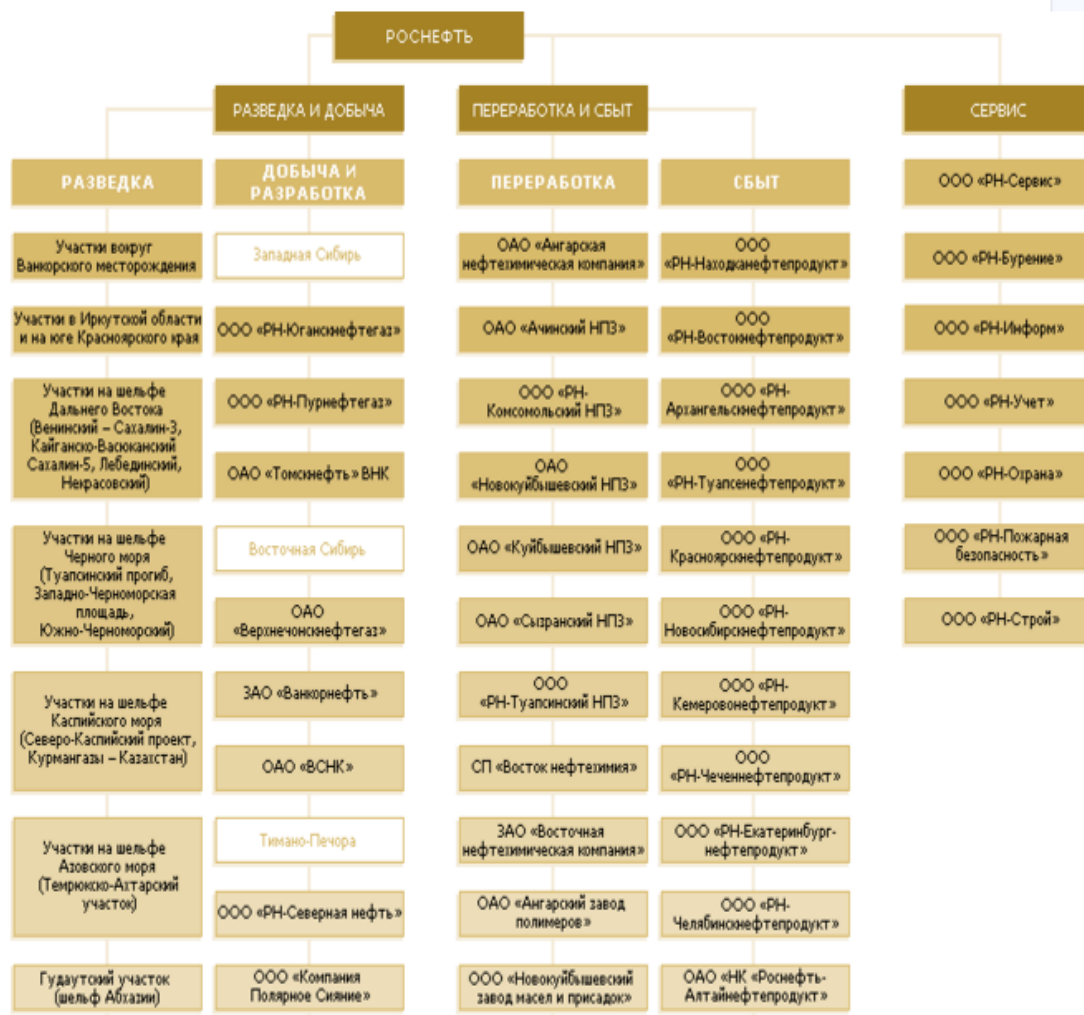
**Приложение А**  
**(обязательное)**  
**Расчет показателей финансовой устойчивости**

№	Название показателя	Расчет показателя
Расчет рентабельности предприятия		
1	Общая рентабельность предприятия, %	$\frac{\text{Сумма до налогооблож}}{\text{Сумма основных и оборотн. фондов}}$
2	Рентабельность продаж (ROS), %	$\frac{\text{Прибыль до налогооблож}}{\text{Выручка от реализации}} * 100\%$
3	Рентабельность основной деятельности, %	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Расходы на улучшение произ – ва}} * 100\%$
4	Рентабельность всего капитала, %	$\frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Валюта баланса}} * 100$
5	Рентабельность собственного капитала, % (ROE)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} * 100$
6	Рентабельность оборотных активов, %	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина. обо. активов}} * 100$
7	Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Основные средства}} * 100$
8	Рентабельность текущих активов (RCA), %	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Оборотные средства}} * 100$
9	Фондоотдача (коэф. оборач. внеоб. активов), раз в год	$\frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Среднегодовая стоим осн. сре – в на нач. г.}}$
10	Оборачиваемость всего капитала, раз в год (пок-ль деловой активности)	$\frac{\text{Выручка от реализ. прод – ции}}{\text{среднее знач активов в расчетн периоде}}$
11	Оборачиваемость кредиторской задолженности	$\frac{\text{Годовой объем затрат на произ – во}}{\text{Среднегодов. знач. кредит. задолжен}}$
12	Оборачиваемость дебиторской задолженности (RT)	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодов. знач. дебит. задолжен}}$
13	Оборачиваемость собственного капитала	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовая стоим. собствен. капитала}}$
14	Оборачиваемость запасов	$\frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Средняя величина запасов}}$
15	Коэффициент финансовой зависимости	$\frac{\text{Обязательства}}{\text{Активы (валюта баланса)}}$
16	Коэффициент автономии	$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Валюта баланса}}$
17	Обеспеченность запасов и затрат собственными	$\frac{\text{Собств. кап. + долгоср. обяз. – внеоборот. актив}}{\text{Запасы}}$

	оборотными средствами	
18	Индекс постоянного актива	$\frac{\text{Внеоборотные активы}}{\text{Собственный капитал}}$
19	Соотношение заемных и собственных средств	$\frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}}$
20	Соотношение кредиторской и дебиторской задолженности	$\frac{\text{Кредиторская задолжен.}}{\text{Дебиторская задолженн.}}$
21	Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	$\frac{\text{Собствен. кап} - \text{внеоборот. активы}}{\text{Оборотные активы}}$
22	Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	$\frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Собственный капитал}}$
Расчет коэффициентов ликвидности		
23	Коэффициент текущей ликвидности (CR)	$\frac{\text{Текущие активы}}{\text{Текущие обязательства}}$
24	Коэффициент срочной ликвидности (QR)	$\frac{\text{Краткос. деб. задолж} + \text{краткоср. фин. влож} + \text{ден. ср}}{\text{Текущие обязательства}}$
25	Коэффициент абсолютной ликвидности (LR)	$\frac{\text{Краткоср. фин. влож.} + \text{ден. сред.}}{\text{Текущие обязательства}}$
26	Чистый оборотный капитал (NWC)	Текущие активы – текущие обязательства

## Приложение Б (Обязательное)

### Дивизиональная система управления ПАО «НК «Роснефть»



## Приложение В

### (Справочное)

#### Поставщики ПАО НК «Роснефть»

<b>Наименование организации</b>	<b>Наименование МТР</b>
ЗАО «ОМК», ПАО «Северсталь», ПАО «ГМК», ПАО «ЧТПЗ», ПАО «Газпромтрубинвест», ПАО «Уральский трубный завод», ПАО "НГК "Славнефть", ПАО Новомосковский трубный завод	Трубная продукция
ООО ПК «Борец», ЗАО «Новомет», ПАО «Алнас», ООО «Алмаз», ООО «Керамет-Пермь», ПАО «Бугульминский электронасосный завод».	Электроцентробежные насосы
ООО «Подольсккабель», ЗАО «Сибкабель», ПАО «Роскат», ЗАО «Кавказкабель», ООО «Камский кабель», ПАО «Завод ЭЛКАП», ООО «Камский кабель».	Нефтепогружной кабель
ПАО «Корвет», ООО «Завод НГО «Техновек», ПАО «Зеленодольский завод им. Горького», ПАО «Станкомаш», ООО НПО «Нефтегаздеталь», ФГУП «Воронежский механический завод», ПАО «Нефтепроммаш», ООО «Уралнефтемаш», ЗАО «ЧЗТО», ООО НПП «Иннотех».	Фонтанная арматура

## Приложение Г

### (Справочное)

#### Регионы РФ розничной сети «НК «Роснефть»

Центральный федеральный округ	Москва; Московская область; Белгородская область; Брянская область; Воронежская область; Калужская область; Костромская область; Курская область; Липецкая область; Орловская область; Рязанская область; Смоленская область; Тамбовская область; Тверская область; Тульская область; Ярославская область
Северо-Западный федеральный округ	Архангельская область; Ленинградская область; Мурманская область; Новгородская область; Республика Карелия; Санкт-Петербург
Приволжский федеральный округ	Пензенская область; Самарская область; Саратовская область; Ульяновская область
Южный федеральный округ	Краснодарский край; Волгоградская область; Ростовская область
Северо-Кавказский федеральный округ	Кабардино-Балкарская республика; Карачаево-Черкесская республика; Республика Ингушетия; Республика Северная Осетия; Ставропольский край; Чеченская республика
Сибирский федеральный округ	Алтайский край; Республика Бурятия; Забайкальский край; Иркутская область; Кемеровская область; Красноярский край; Новосибирская область; Томская область; Республика Хакасия
Уральский федеральный округ	Курганская область; Свердловская область; Ханты-Мансийский автономный округ; Челябинская область; Ямало-Ненецкий автономный округ
Дальневосточный федеральный округ	Амурская область; Еврейская автономная область; Приморский край; Хабаровский край; Сахалинская область

**Приложение Д  
(Обязательное)**

**Формулы расчета показателей оборачиваемости «НК «Роснефть»**

№	Название показателя	Расчет показателя
1	Оборачиваемость оборотных активов, об.	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Оборотные активы, среднее}}$
2	Оборачиваемость оборотных активов, дни	$\frac{365}{\text{строка 1}}$
3	Оборачиваемость активов, об.	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Активы, среднее}}$
4	Оборачиваемость активов, дни	$\frac{365}{\text{строка 3}}$
5	Оборачиваемость запасов, об.	$\frac{\text{Себестоимость продаж}}{\text{Запасы, среднее}}$
6	Оборачиваемость запасов, дни	$\frac{365}{\text{строка 5}}$
7	Оборачиваемость дебиторской задолженности, об	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Деб. задолжен., среднее}}$
8	Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни	$\frac{365}{\text{строка 7}}$
9	Оборачиваемость кредиторской задолженности, об.	$\frac{\text{Себестоимость продаж}}{\text{Кред. задолжен., среднее}}$
10	Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни	$\frac{365}{\text{строка 9}}$
11	Оборачиваемость собственного капитала, об.	$\frac{\text{Себестоимость продаж}}{\text{Собств. кап., среднее}}$
12	Оборачиваемость собственного капитала, дней	$\frac{365}{\text{строка 11}}$