

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес–процессами и экономики
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического
и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ЭОПЭТК
_____ Е. В. Кашина
« ____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01.03.09 «Экономика предприятий и организаций (нефтяная и газовая
промышленность)»

**Разработка финансовой стратегии нефтяной компании
(на примере ПАО «НК «Роснефть»)**

Пояснительная записка

Руководитель	_____	доцент, канд. техн. наук	О.Г. Феоктистов
	подпись, дата		
Выпускник	_____		А.А. Войтов
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____		К.А. Мухина
	подпись, дата		

Красноярск 2019

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес–процессами и экономики
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического
и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ЭОПЭТК
_____ Е. В. Кашина
« ____ » _____ 2019 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Войтову Алексею Александровичу

Группа ЗУБ14–08

Направление подготовки: 38.03.01.03.09 «Экономика предприятий и организаций (нефтяная и газовая промышленность)»

Тема выпускной квалификационной работы: «Разработка финансовой стратегии нефтяной компании (на примере ПАО «НК «Роснефть»)»

Утверждена приказом по университету № 5317/с пункт 1 от «19» апреля 2018.

Руководитель ВКР: О.Г. Феоктистов, канд. техн. наук, доцент кафедры «Экономика и организация предприятий энергетического и транспортного комплексов» ИУБПЭ СФУ

Исходные данные для ВКР:

- нормативно–правовые, законодательные акты Российской Федерации;
- производственно–экономические, финансовые показатели и сведения о работе предприятия;
- первичная документация предприятия: бухгалтерский баланс и другие формы бухгалтерской отчетности.

Перечень разделов ВКР:

- сущность и методические основы разработки финансовой стратегии;
- оценка финансового положения ПАО НК «Роснефть»;
- мероприятия по улучшению финансовой стратегии компании.

Перечень презентационного материала: цель и задачи бакалаврской работы; основные элементы и этапы стратегического управления; взаимосвязь видов финансовой стратегии; принципы финансового стратегического планирования; основные этапы разработки и реализации финансовой стратегии; характеристика деятельности компании; действующая структура системы показателей эффективности; основные производственные показатели эффективности; оценка показателей ликвидности; мероприятия и этапы улучшения финансовой стратегии компании; оценка ПАО «Роснефть» в рамках

формирования финансовой стратегии; матрица swot-анализа; pest-анализ компании; направления финансовой стратегии в рамках управления оборотными активами; анализ дебиторской и кредиторской задолженности; структура затрат на финансирование дебиторской задолженности; динамика дебиторской и кредиторской задолженности по базовому и проектируемому варианты; изменение показателей финансовой устойчивости после предложенных мероприятий.

Руководитель ВКР

подпись

О.Г. Феоктистов

Задание принял к исполнению

подпись

А.А. Войтов

« ____ » _____ 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка финансовой стратегии нефтяной компании (на примере ПАО «НК «Роснефть»)» содержит 130 страницы текстового документа, 2 приложения, 51 использованных источников, 23 листа графического материала.

НЕФТЕПРОДУКТЫ, ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДЫ, ХАРАКТЕРИСТИКА, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, ОЦЕНКА ИЗМЕНЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ.

Целью дипломного проекта является разработка финансово стратегии нефтяной компании (на примере ПАО НК «Роснефть»).

В результате проведения оценки финансовых результатов деятельности предприятия и текущей стратегии развития компании были определены сильные и слабые стороны направлений деятельности компании и выявлены недостатки, рассчитанные показатели ликвидности и оборачиваемости свидетельствуют о недостаточности оборотных средств и возможном риске неплатежеспособности.

В итоге были предложены рекомендации по совершенствованию финансовой стратегии компании с целью улучшения оперативного правления оборотным капиталом. В качестве основных мероприятий было предложено использование факторинговой операции с целью улучшения показателей платежеспособности, ликвидности которые указывают на увеличение достаточности денежных средств для покрытия текущих обязательств.

Степень внедрения – проектные расчеты.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	7
1 Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы	9
1.1 Стратегия, ее сущность и стратегическое управление предприятием.....	9
1.2 Понятие, цели, задачи и виды финансовой стратегии.....	20
1.3 Принципы формирования стратегии компании.....	29
2 Оценка финансового положения ПАО «Роснефть».....	47
2.1 Характеристика предприятия ПАО «Роснефть».....	47
2.2 Положение ПАО «НК «Роснефть» в нефтегазовой отрасли. Стратегия развития компании.....	47
2.3 Обзор финансовых показателей.....	47
3 Мероприятия по улучшению финансовой стратегии компании.....	47
3.1 Анализ факторов, определяющих финансовую стратегию.....	47
3.2 Рекомендации по совершенствованию оперативного финансового управления в рамках финансовой стратегии.....	47
3.3 Оценка эффективности разработанных рекомендаций.....	47
Заключение.....	48
Список использованных источников.....	51
Приложение А Бухгалтерская отчетность ПАО «НК «Роснефть».....	62
Приложение Б SNW–анализ компании ПАО «НК «Роснефть».....	66

ВВЕДЕНИЕ

Управление производством включает в себя три ключевых направления. Первое направление – наука управления обществом, основанная на управлении социально производственными системами. Второе направление – наука управления техническими системами, рассматривающая процессы, протекающие в машинах и механизмах. Третье направление – сравнительно молодая наука об общих законах управления в живом мире, технике и социальных системах – кибернетики. От этой науки пришел ряд новых идей: рассмотрение управления как информационного процесса, раскрытие роли обратной связи и др.

Предприятие – сложная динамическая система. При анализе деятельности всей системы или отдельных ее частей и при проектировании новых моделей управления необходим системный подход. Нельзя решать вопросы управления, не учитывая особенности действия всей системы, ее частей, ее связей с другими системами. Основной и наиболее важной задачей, которая решает проблему управления, является обеспечение целенаправленного сбалансированного и устойчивого развития организационной системы [10]. Решение этой задачи достигается посредством выработки общей цели на определенный период, определение конкретных оптимальных заданий, выявления материальных, трудовых и финансовых потребностей для выполнения установленных заданий для достижения целей. Все это обеспечивается разработкой стратегии деятельности организации.

В современных условиях область применения стратегического управления дает огромные преимущества организациям, функционирующим в различных сферах деятельности современного общества. Эти преимущества заключаются в рациональном использовании ограниченных ресурсов, а также времени. Кроме того, стратегическое управление рождает чувство уверенности у персонала организации и их менеджеров, способствует последовательной разработке и реализацией управленческих решений, ориентирует на устойчивое

развитие в условиях рынка. Стратегическое управление – это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников [71]. Оно предполагает определение генерального курса деятельности предприятия, организацию дела на его основе и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации.

Существует множество определений стратегий, но их можно свести к одному – как установленной на достаточно длительный период совокупности норм, ориентиров, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретных ситуациях.

Стратегия выступает в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, как фактор, регулирующий деятельность организации до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты, а также как средство связи предприятия с внешней рыночной средой [109]. На нефтегазовых предприятиях очень остро стоит проблема стратегического управления.

Целью бакалаврской работы является разработка финансовой стратегии нефтяной компании (на примере ПАО «НК «Роснефть»), для достижения поставленной цели в бакалаврской работе необходимо:

- исследовать применимые к условиям деятельности предприятия методические аспекты формирования финансовой стратегии;
- проанализировать показатели, характеризующие деятельность ПАО «НК «Роснефть»;
- выявить недостатки в деятельности предприятия и стратегического развития ПАО «НК «Роснефть»;
- предложить рекомендации по улучшению финансовой стратегии развития предприятия и мероприятия, обеспечивающие реализацию стратегии;
- оценить экономическую эффективность мероприятий.

1 Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы

1.1 Стратегия, ее сущность и стратегическое управление предприятием

Основной и наиболее важной задачей, которая решает проблемы управления, является обеспечение целенаправленного, сбалансированного и устойчивого развития организационной системы [19].

Как показывает практика, решение этой задачи достигается посредством выработки общей цели на определенный период, определение конкретных оптимальных заданий, выявление материальных, трудовых и финансовых потребностей для выполнения установленных заданий для достижения целей. Все это обеспечивается разработкой стратегии деятельности организации.

Область применения стратегического управления чрезвычайно многообразна. Оно дает огромные преимущества организациям, функционирующим в различных сферах жизнедеятельности современного общества. Эти преимущества заключаются в рациональном использовании ограниченных ресурсов и главным образом времени. Кроме того, стратегическое управление рождает чувство уверенности у персонала организаций и их менеджеров, способствует последовательной разработке и реализации управленческих решений, ориентирует на устойчивое развитие в условиях рынка. Стратегическое управление – это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. Он предполагает не только определение генерального курса деятельности (проведения) предприятия и организации дела на его основе, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации. Существует множество определений стратегии, но их можно свести к одному – как установленной на достаточно длительный период совокупности норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил

деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации[49].

Стратегия выступает: в качестве инструмента обоснования, выработки реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера; как фактор, регулирующий деятельность организации до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты; как средство связи предприятия с внешней рыночной средой [14].

Стратегическое управление – не только разработка программы развития, но и принятие, и выполнение стратегических решений. Это так же комплекс процессов, явлений и характеристик, отражающих приоритетность целей и динамики развития, своевременность решений и действий, предвидение будущего, анализ последствий управляющих воздействий и инноваций.

Стратегическое управление находит выражение в методологии и организации управления в условиях нестабильности среды, в технологиях, моделях, парадигме и концепции партисипативного управления. По мнению ряда исследователей, сущность стратегического управления заключается в ответе на три важных вопроса: где сейчас находится организация; в каком направлении, по мнению высшего, руководства, она должна развиваться в будущем; как она собирается попасть в то положение, где ее хочет видеть руководитель. Ответы на эти вопросы дают стратегический анализ, стратегический выбор (или собственно стратегическое планирование) и реализация стратегии (принятое стратегическое решение)[107].

Рассмотрим формирование стратегических целей организации. Выбор миссии и целей организации является первым и самым ответственным решением при разработке стратегического планирования. Миссия и цели служат ориентирами для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывают определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

По содержанию целей предприятия различают экономическую, социальную и экологическую эффективность.

По характеру интересов, отражаемых целями, выделяют показатели внешней и внутренней эффективности. Первые измеряют полноту удовлетворения потребностей и интересов общества, а вторые – собственных целей фирмы.

По масштабам целей необходимо различать общефирменную, внутрифирменную и групповую эффективность. Общефирменная выражает динамику общих целей организаций, внутрифирменная – целей ее производственных отделений, а групповая – полноту достижения групповых целей [27].

Формальных процедур выбора целей немного, и они имеются гораздо реже, чем стратегии. Опыт позволяет рекомендовать следующий алгоритм формирования целей организации, состоящий из осознания важности формулирования и представления, целей как необходимого условия успешного развития организации. Поэтому большинство организаций не имеют четко сформулированных и документально зафиксированных целей. Организации, в которых не обсуждаются генеральные и хозяйственные цели, во многом теряют способность достижения согласия среди сотрудников относительно общих целей развития.

Основное правило при выборе целей особенно генеральных, привлечение к их разработке сотрудников и открытое обсуждение альтернатив. Это создает условия для сплочения основной массы сотрудников вокруг общей цели, а другим показывает, что они могут поискать возможность удовлетворить свои экономические и социальные запросы в других организациях [65].

Для формулирования генеральной цели организации основополагающим является наличие у руководства организации видения, т.е. представления о том, чем организация является в настоящем, какой она должна стать в будущем, к чему нужно стремиться, какую пользу она должна приносить обществу.

Видение – это идеальное представление, желаемый образ организации,

комплексное осмысление событий и стратегической ситуации будущего. Оно мотивирует коллектив сотрудников на достижение желаемого образа организации. Цели организации разрабатываются в поддержку генеральной цели. Они должны обладать рядом характеристик. Так, цели должны быть, прежде всего, измеримыми, реальными (достижимыми), взаимоподдерживающими, хорошо мотивированными. Цели должны быть такими, чтобы стоило их желать и стремиться к ним.

При логическом построении целей все цели организации логически указываются в определенную систему. Здесь решается главная задача – обеспечение взаимоподдержки целей, а это, в свою очередь, служит условием их достижимости [35].

Необходимо так же привлекать сотрудников к формулированию целей. Цель, в выработке которой принимали активное участие сотрудники организации, сплачивает их и выступает сильным мотивом в последующих действиях по ее достижению. Успех в этой работе будет более заметным, если каждая цель будет сопровождаться планом конкретных мероприятий, направленных на реализацию цели, с указанием срока их выполнения и личной ответственности каждого сотрудника.

При применении наглядного представления целей, гласность и наглядность представления целей важна не только для сотрудников организации, но и для ее клиентов и общественности в целом. Четко сформулированные и наглядно представленные цели способствуют сплочению сотрудников, повышению репутации и созданию положительного имиджа организации. Наглядное изображение – макет, план, символ – может сказать нам больше, чем тысяча слов[63].

В заключение полезно составить «целевой портрет» организации. Для этого целесообразно предложить сотрудникам заполнить анкету, содержащую следующие вопросы: каково Ваше идеальное представление о своей организации? Какой Вы представляете себе организацию в 2012, 2015, 2030 гг.? Какие события могут помешать продвижению к намеченной цели, и какие

будут этому способствовать?

На выбор целей оказывают огромное влияние индивидуальные ценности и цели сотрудников организации. В первую очередь учитывается мнение и ценности, которыми руководствуется высшее руководство и собственник фирмы. Высшее руководство длительное время сохраняет верность определенным ценностям, которая проявляется в выборе типа управления, а также в целях организации. Стратегические цели должны разрабатываться с общефирменных, а не индивидуальных позиций, причем, следует заметить, что существует устойчивая положительная корреляция между фирменным планированием и успехом организации. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются цели, указания для принятия решений и основные этапы процесса планирования [87]. Первым и, вероятно, самым решающим плановым решением является выбор целей для организации – ее миссии и конкретных целей, обеспечивающих ее выполнение. Из описания процедуры внутрифирменного целеполагания видно, что в ходе ее используются, по крайней мере, три группы показателей стратегической эффективности: первая отражает состояние спроса в виде потенциально возможных темпов его роста; вторая характеризует динамику экономических целей предприятия (темпы роста объема продаж, прибыли, рентабельности вложений и др.); третья – динамику групповых целей (рост дивидендов, заработной платы, числа рабочих мест) [26].

Анализируемая схема целеполагания является упрощенной, в частности, абстрагируется от необходимости учета экологических требований общества. Вместе с тем она убеждает, что стратегическая эффективность по своему содержанию гораздо богаче, чем тактическая (затратная), но ее показатели следует упорядочить [51]. Показатели деятельности для формирования целей фирмы представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Показатели деятельности для формирования целей фирмы

Показатели деятельности	Влияние на формирование целей
Прибыльность	Уровень прибылей. Прибыль на основные фонды, инвестиционный капитал, от акций, от продаж. Ежегодный прирост прибыли. Ежегодный прирост дохода а расчете на акцию.
Маркетинг	Общий объем продаж. Доля рынка на мировом, региональном, национальном уровнях. Прирост объема продаж. Прирост доли рынка. Интеграция национальных рынков для повышения эффективности и продуктивности маркетинга.
Окончание Производство	Отношения объема зарубежного производства к объему отечественного производства. Эффект масштаба благодаря международной интеграции производства. Контроль качества и уровень издержек. Внедрение эффективных методов в производство
Финансы	Финансирование зарубежных филиалов за счет удерживаемой филиалами прибыли или местных займов. Налогообложение – минимизация налогового бремени на глобальном уровне. Оптимальная структура капитала. Регулирование валютного обращения – минимизация потерь из-за колебания валютного курса.
Технология	Тип технологии, предполагаемой для передачи за границу и относящейся к новому или старому поколению. Адаптация технологии к местным потребностям и обстоятельствам. Отношения с местным правительством. Адаптация планов филиалов к планам развития местного правительства. Соблюдение местных законов, обычаев, этических стандартов.
Персонал	Воспитание руководителей с глобальной ориентацией. Воспитание руководителей из местного населения.
Окружающая среда.	Гармония с окружающей средой. Соблюдение местного законодательства по охране окружающей среды.

Рассмотрим основные этапы формирования стратегии. Стратегический анализ требует четкого понимания со стороны руководства того, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. Для этого необходимо эффективная информационная система, обеспечивающая понимание анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Хорошо проведенная бизнес–диагностика сильных и слабых сторон деятельности предприятия дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а так же является отправной точкой разработки стратегии. Важны и знания о

конкурентном окружении, в котором работает фирма. Особенностью стратегического управления является его ориентация в будущее, а, следовательно, необходимо определить к чему стремиться, какие цели ставить [60]. Наряду с анализом внутренней среды, организации, организации необходима также диагностика внешнего окружения, чтобы знать возможности и угрозы развития в будущем. Анализ внешней среды осуществляется в семи областях (сферах), каковыми является экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социально–культурное поведение. Таким образом, стратегический анализ выступает важнейшим этапом управления при выработке эффективной стратегии, которая основывается, как правило, на трех составляющих: правильно выработанных долгосрочных целях; глубокое понимание внешнего конкурентного окружения; реальной оценки собственных ресурсов и возможностей.

Стратегический выбор включает формирование и оценку альтернативных направлений развития предприятия. Принимается наиболее предпочтительный вариант. Есть специальные методы прогнозирования и оценки будущих ситуаций на базе сценариев развития и портфельного анализа. Считается, что формирование и оценка альтернативных вариантов развития представляет самостоятельную ценность для управления и реализуется в ходе стратегического планирования. При этом определяются временные рамки, ресурсы, источники и объемы финансирования и ответственные за реализацию намеченных мероприятий [69].

Выделяют оперативное и перспективное планирование. Первое призвано обеспечить эффективную организацию текущей деятельности предприятия, а второе – выживании организации в будущем.

В рамках перспективного планирования обычно различают традиционное долгосрочное и стратегическое. Главным фактором стратегического планирования выступает состояние внешней среды. Оно (в отличие от традиционного долгосрочного) не использует представления о том, что будущее лучше прошлого и не опирается в определении будущего на метод

экстраполяции.

В основе стратегического планирования лежит, во-первых, анализ реального состояния внешней среды или ее отдельных сегментов с точки зрения перспектив развития фирмы. Во-вторых, осуществляется выбор перспективных секторов внешней среды, разработка долгосрочных ориентиров и сфер деятельности.

Реализация выбранной стратегии предусматривает корректировку двух предыдущих этапов. Деятельность руководства направлена на модернизацию (при необходимости) системы управления, приведение в соответствие со стратегическими целями организационной структуры фирмы, выделение необходимых ресурсов, а также на подготовку персонала. Другими словами, стратегическое управление, формируется таким образом, чтобы помочь руководству организации предвидеть тенденции развития бизнеса, отслеживать внешние влияния [11].

К числу стратегических решений на данном этапе можно отнести: реконструкцию предприятия, внедрение новой продукции и технологий, организационные изменения правовой формы предприятия, структуры производства и управления, оплаты труда и т.д., выход на новые рынки сбыта, а также приобретение (слияние) предприятий и др.

Стратегическое управление осуществляется на основе определенных принципов, общих правил управленческой деятельности. В современных условиях наибольшее распространение получили следующие: контроль – используется, когда прогнозируется стабильное развитие хозяйственной системы; экстраполяция – применяется когда на перспективу прогнозируется проявление таких же тенденций, как и в предыдущем периоде; разработка принципиально новой стратегии – применяется, когда становятся очевидными новые тенденции развития, при этом разработка стратегических планов осуществляется по периодам: принятие оперативных решений – используется при возникновении неожиданных ситуаций, резко меняющих тенденции развития хозяйственных систем в целом или их важных подсистем, при этом

заново ранжируются стратегические задачи [8].

Стратегическому управлению присущ также свой алгоритм: что надо делать (концептуальный аспект, формирование генеральной цели); как делать (технологический аспект); с использованием каких средств (ресурсный аспект); в какие сроки и какой последовательности (временной аспект): кто будет делать (кадровый аспект); какой должны быть организационная структура управления (организационно–управленческий аспект).

В последние годы значительно изменилась парадигма разработки стратегии фирмы. Если раньше считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей и не должна предаваться гласности, то в наши дни отдается предпочтение открыто сформулированной.

Стратегия должна быть делом не только руководства фирмы, но и всех ее рядовых сотрудников. Стратегическое управление – комплексная система управления, основная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации предприятия к ее изменениям [17]. Основные элементы и этапы стратегического управления представлены на рисунке 1.1.

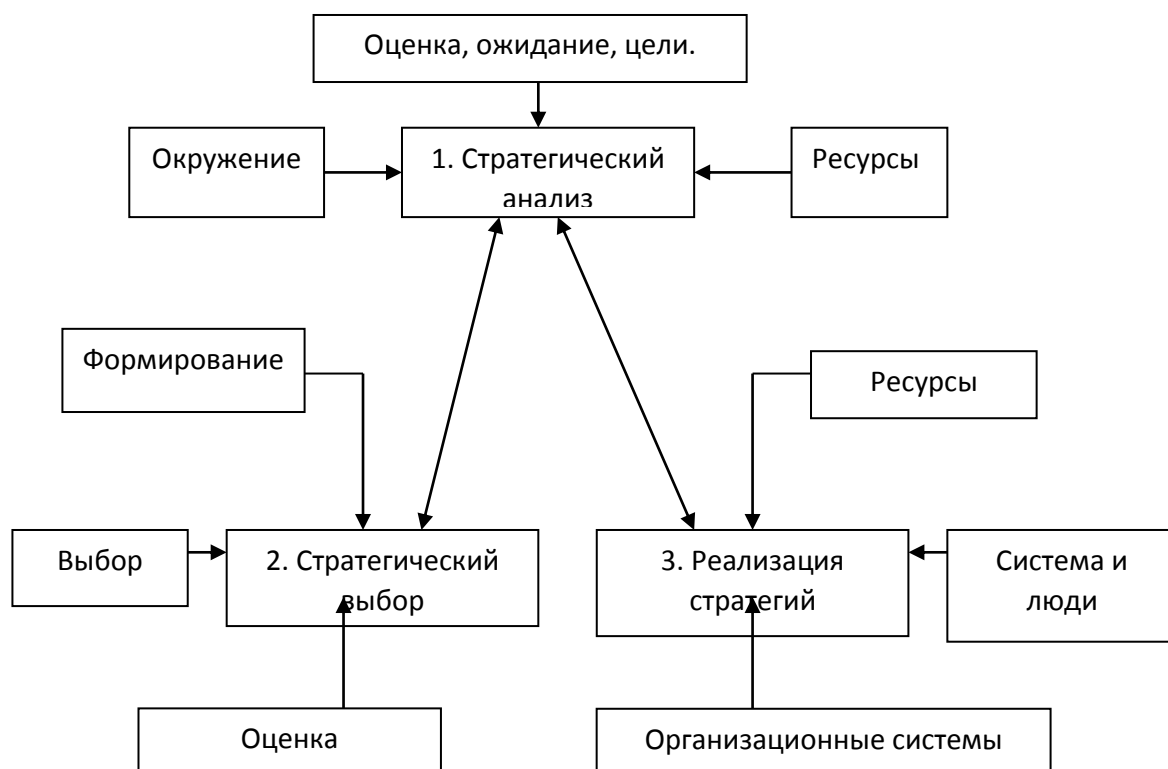


Рисунок 1.1 – Основные элементы и этапы стратегического управления

Зарубежный опыт теории и практики современного менеджмента свидетельствует, что переход от поточного внутрифирменного планирования к долгосрочному, а затем и стратегическому в странах с рыночной экономикой вызван ускорением темпов научно–технического и социально–экономического развития, усилением элементов неопределенности и непредсказуемости во внешних отношениях [29].

Выработка и реализация корпоративной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности руководства большинства компаний.

К новым методам, которые стали использоваться в рамках стратегического управления и планирования, относятся, прежде всего, построение сценариев, моделирование, разработка планов на основе прогностических гипотез, экспертные оценки различных вариантов хозяйственного повеления, построение матриц и т.п. Однако внутрифирменное планирование столкнулось с большими трудностями при реализации стратегий, которые проистекали из определенного разрыва между высшими этажами управления и операционными структурными единицами корпорации. Дело в том, что культура корпорации технократического типа, преобладавшая до недавнего времени, и господствовавший стиль управления основывались преимущественно на принятии решений и контролем за их исполнением. Усилия прилагались в основном к осуществлению масштабных перемен, в которые оказывались вовлеченными лишь управленцы высшего звена, ответственные, в первую очередь, за штабные функции. По сути, стратегия становилась привилегией лишь высшего руководства. Стратегическое планирование способствовало усилению роли и позиций тех специалистов, которые планируют цели и задачи, а затем сравнивают результаты с поставленными целями[99].

Современный этап предполагает отход от технократического рационализма, изначального убеждения о том, что успех фирмы определяется

рациональной организацией производства и совершенствованием организационных структур, снижением издержек за счет эффективного использования всех видов ресурсов. При традиционном подходе хозяйственная организация рассматривается как «закрытая» система, ее цели и задачи считаются заданными и остаются, как и другие условия деятельности, достаточно стабильными в течение длительного времени, а в механизма) управления решающее значение имеют исполнительность и эффективный контроль на всеми видами деятельности. Философия современного стратегического управления (в отличие от технократического рационализма) основана на системном и ситуационном подходах. Деловая организация рассматривается как «открытая» система. Главные предпосылки успеха изыскиваются не внутри, а вне ее, т.е. успех деятельности связывается с тем, насколько быстро и удачно фирма приспосабливается к экономическому, социально–политическому, социально–культурному окружению.

Западные эксперты считают, что стратегическое управление 90–х годов – это менеджмент в быстро изменяющихся условиях. Выдвигаются новые цели и задачи, и, естественно, требуются адекватные ответные изменения внутри самой компании. В числе таких главных обстоятельств, на которые необходимо реагировать организации, следует выделить, прежде всего, усиливающуюся глобализацию, более интенсивную конкуренцию, высокие цены на сырье и материалы, сокращение жизненного цикла изделий, трудности в получении средств на исследования и разработки, необходимость постоянно увеличивать внутрифирменную гибкость и адаптивность организации, внедрять новые формы кооперации, в том числе международной [124].

Стратегические решения в новых условиях имеют следующие характеристики: существенно влияют на способность компании приносить прибыль, касаются компании в целом, принимаются высшим исполнительным органом и советом директоров, имеют долгосрочный характер и поэтому принимаются не столь часто, отражают ценности высшего эшелона управления и обязательно согласуются с корпоративной философией и культурой

организации [3].

В дополнение к планированию стратегическое управление включает определение миссии организации, ее целей и задач, которые базируются на общих ценностях менеджмента – корпоративной философии и культуре.

1.2 Понятие, цели, задачи и виды финансовой стратегии

Финансовая стратегия является одной из важнейших видов функциональной стратегии предприятия, она обеспечивает все основные направления развития финансовой деятельности и отношений, формируя финансовые цели, рассчитанные на длительный срок. Финансовая стратегия ищет наиболее эффективные пути их достижения и своевременно корректирует направления в условиях изменения внешней среды.

Теория финансовой стратегии изучает объективные закономерности рыночных условий хозяйствования, разрабатывает новые способы функционирования в новых условиях ведения стратегических финансовых операций [23].

Финансовая стратегия предприятия включает в себя все стороны деятельности предприятия, в том числе оптимизацию основных и оборотных средств, безличные расчеты, распределение прибыли, налоговую политику, ценовую политику и др.

Стратегия компании обеспечивает соответствие финансово–экономических возможностей предприятия условиям рынка, при этом учитывая финансовые возможности и принимая во внимание внутренние и внешние факторы. В случае отказа от разработки финансовой стратегии компанию может ожидать банкротство.[1]

Генеральная финансовая стратегия разрабатывается компанией на основе требований рынка, учитывая возможности предприятия и риски. При разработке необходимо решить задачи формирования финансов и распределить

по исполнителям и направлениям работы. Срок действия разработанной финансовой стратегии – один год.

Вся деятельность компании охватывается финансовой стратегией, например: оптимизацию основных и оборотных средств, формирование и распределение прибыли, денежные расчеты и инвестиционную политику. Финансовая стратегия исследует объективные экономические закономерности рыночных отношений.

Разработка стратегии предполагает использование методов и практику формирования финансовых ресурсов, их планирование и обеспечение финансовой устойчивости. Учет финансовых возможностей предприятия и объективная оценка внешних и внутренних факторов обеспечивает разрабатываемой финансовой стратегии соответствие определенным условиям рынка. Стратегия предусматривает постановку долгосрочных целей финансовой деятельности и выбор эффективных способов их достижения [100].

Цели финансовой стратегии подчинены общей стратегии экономического развития и направлены на максимизацию прибыли и рыночной стоимости предприятия.

На основании финансовой стратегии разрабатывается финансовая политика предприятия по следующим основным направлениям финансовой деятельности:

- налоговая политика;
- амортизационная политика;
- ценовая политика;
- дивидендная политика;
- инвестиционная политика.

При разработке стратегии уделяется особое внимание конкурентоспособности продукции, снижению себестоимости, формированию и распределению прибыли, эффективному использованию капитал и т.п. [103].

В учебной литературе, посвященной финансовой стратегии до сих пор единого определения сущности финансовой стратегии. Но можно выделить две наиболее верных точки зрения различных авторов:

1) финансовая стратегия – общая стратегия предприятия, поскольку все показатели предприятия в конечном итоге сводятся к финансовым вопросам [92];

2) финансовая стратегия – функциональная стратегия предприятия, т. е. совокупность целей и задач в сфере финансовой деятельности предприятия [111]. Цели и задачи финансовой стратегии формулируются в рамках следующих направлений:

- формирования финансовых ресурсов;
- использования финансовых ресурсов;
- финансовой безопасности;
- качества финансовой работы.

Стратегия направлена на адаптацию компании к быстро меняющейся окружающей среде, поэтому она должна отвечать на следующие вопросы:

- какого вида будет продукция, качество и ее количество;
- определения рынка сбыта продукции;
- четкий план по осуществлению деятельности [15].

Цели – это ключевые результаты, к которым компания стремится в осуществлении своей деятельности. Так же можно отметить цели, подчиненные общей стратегии и направленные на максимизацию стоимости предприятия:

- создание финансовых ресурсов и централизованное управление ими;
- выявление важнейших направлений и сосредоточение на их выполнении, грамотное использование резервов руководством предприятия;
- поэтапное достижение целей;
- соответствие финансовых действий экономическому состоянию и материальным возможностям компании;
- объективная оценка финансово-экономической обстановки и финансового положения компании за данный период;

- формирование стратегических резервов;
- учет возможностей конкурентов;
- определение рисков;
- маневрирование и борьба за инициативу для достижения решающего превосходства над конкурентами.

В рыночных условиях хозяйствования финансовая стратегия выполняет следующие задачи[9]:

- исследует закономерности и характер формирования финансов;
- разрабатывает условия подготовки разных вариантов формирования финансовых ресурсов компании и план действий финансового руководства в случае кризисного состояния компании;
- устанавливает взаимоотношения с поставщиками и покупателями, бюджетами всех уровней и банками;
- требует рационального использования производственных мощностей, основных фондов и оборотных средств;
- обеспечивает финансовыми ресурсами, необходимыми для производственно–хозяйственной деятельности;
- обеспечивает эффективное вложение свободных денежных средств компании с целью максимизации прибыли;
- разработка способов проведения эффективной финансовой стратегии и использования финансовых возможностей, разработка новых видов продукции и квалифицированной подготовки кадров предприятия;
- изучение стратегических взглядов конкурентов, их финансовых возможностей;
- осуществление мер по обеспечению финансовой устойчивости;
- разработка способов выхода из кризисной ситуации, методов управления кадрами предприятия в кризисных условиях.

При разработке стратегии компании особое место отводится выявлению источников денежных доходов, мобилизации внутренних ресурсов, максимальному снижению себестоимости продукции, правильному

распределению и использованию прибыли, определению потребности в оборотных средствах, рациональному использованию капитала предприятия.

Разрабатывая финансовую стратегию необходимо учитывать риски невыплат, снижение инфляции, что актуально в условиях нынешнего экономического состояния в стране. Стратегия должна соответствовать производственным задачам и при необходимости поддаться корректировке. Контроль за реализацией финансовой стратегии обеспечивает проверку поступлений доходов, экономное и рациональное их использование, так как хорошо налаженный, финансовый контроль помогает выявлять внутренние резервы, повышать рентабельность хозяйства, увеличивая денежные накопления. Важной частью финансовой стратегии является разработка внутренних нормативов, используемых в зарубежной практике.

Успешность финансовой стратегии определяется выполнением поставленных задач, при взаимоуравновешивании теории и практики финансовой стратегии, при учете рисков и конкурентов на рынке [53].

Финансовую стратегию можно разделить на 3 вида:

- генеральная финансовая стратегия;
- оперативная финансовая стратегия;
- стратегия выполнения отдельных стратегических задач.

Рассмотрим подробнее виды финансовых стратегий.

Генеральная финансовая стратегия – это стратегия, определяющая деятельность предприятия. Предусматривает учет взаимоотношений с бюджетами всех уровней, формирование дохода компании, потребности в финансовых ресурсах и источниках их формирования на год [7].

В работах И. А. Бланка выделяются подвиды генеральной финансовой стратегии предприятия:

- стратегия финансовой поддержки ускоренного роста предприятия. (Применяется при быстром росте потенциала формирования финансовых ресурсов компании);

- стратегия финансового обеспечения ограниченного роста предприятия. (Используется для обеспечения эффективного распределения и использования ресурсов);

- антикризисная финансовая стратегия предприятия.

Оперативная финансовая стратегия – это стратегия текущего маневрирования финансовыми ресурсами. Подразумевает контроль за рациональным расходованием средств и использовании внутренних резервов, особенно в нынешних условиях нестабильной экономики.

Оперативная финансовая стратегия включает в себя валовые доходы и поступления средств (расчеты с покупателями, поступления по кредитным операциям, доходы от ценных бумаг) и валовые расходы (расчеты с поставщиками, заработная плата, погашение обязательств). Эта стратегия предусматривает все будущие обороты по денежным доходам и расходам.

Наилучшим положением считается равенство доходов и расходов или превышение доходов. Оперативная стратегия разрабатывается в рамках генеральной финансовой стратегии, детализирует ее на конкретном промежутке времени. Рассчитана на короткий срок действия.

Стратегия выполнения отдельных стратегических задач заключается в умелом исполнении финансовых операций, направленных на обеспечение реализации главной стратегической цели. Не имеет рамок ограничений по времени.

По направленности развития стратегия предприятия бывает: технологической и продуктовой.

Технологическая стратегия компании подразумевает комплекс стратегических решений, который определяет технологический тип предприятия и динамику предприятия. Формируя технологическую стратегию особое значение уделяется конкурентоспособность компании, т.е наличие товаров–заменителей [10].

Продуктовая стратегия разрабатывается непосредственно для освоения нового продукта. Ее направленность – создание новых видов продукции и

повышение конкурентоспособности существующего товарного ассортимента. Выбирая разработку продуктовой стратегии финансовому руководству нужно быть готовым принимать сложные решения по поводу объемов производства, потребителей и установление ценовой черты. Центром формирования продуктовой стратегии является управление процессом разработки и освоения продуктовых нововведений [28].

Взаимосвязь видов можно охарактеризовать данной схемой, представленной на рисунке 1.2.

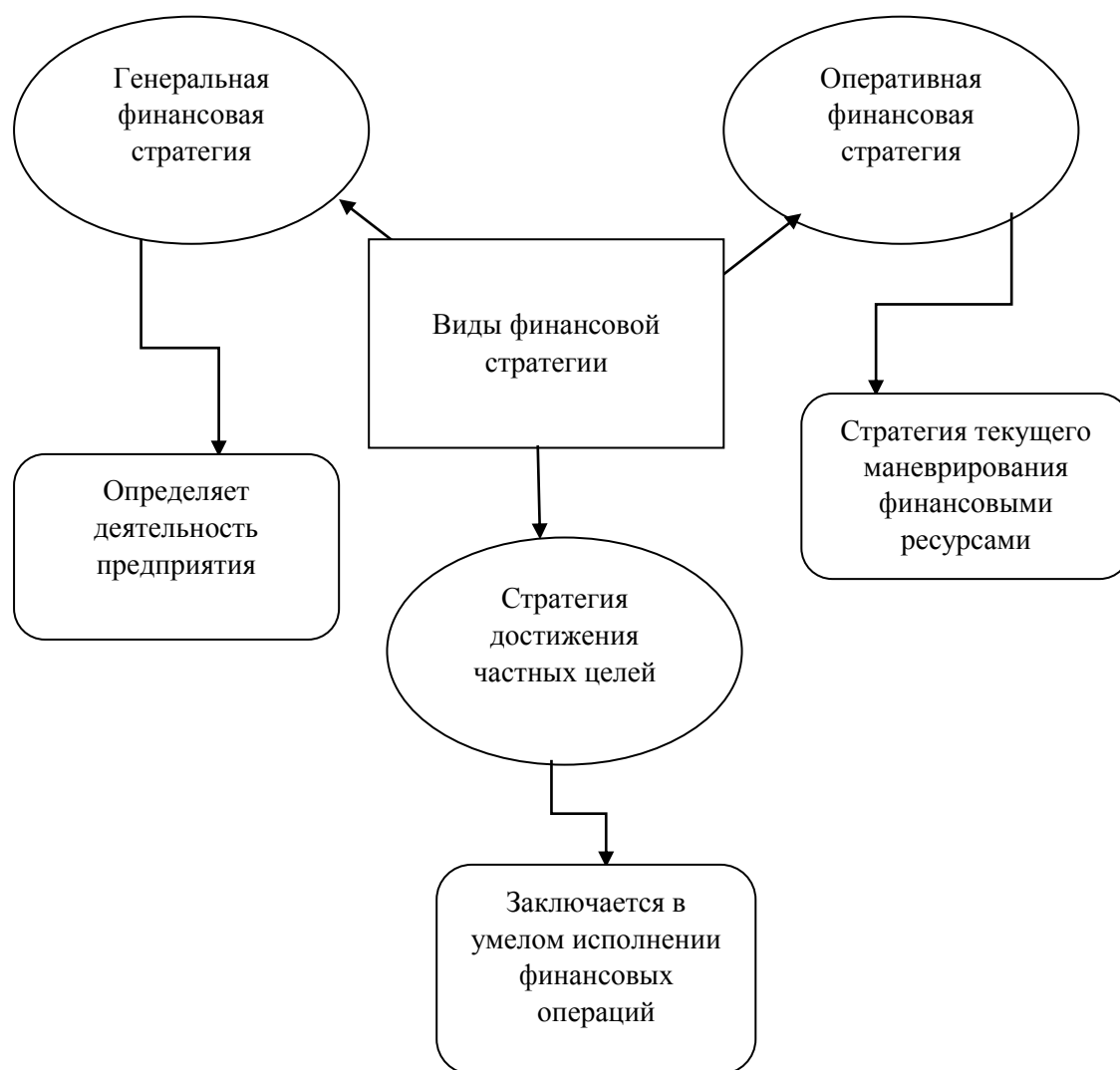


Рисунок 1.2– Взаимосвязь видов финансовой стратегии

В общем можно подвести краткий итог, что бы понять сущность финансовой стратегии: финансовая стратегия – это проект мероприятий по

обеспечению компании денежными средствами. Стратегия включает в себя как теоретические вопросы, так и вопросы практики, формирования финансов, их планирования и обеспечения. Финансовая стратегия предприятия решает задачи, по обеспечению финансовой устойчивости предприятия в условиях рыночной экономики [85].

В зависимости от внешних условий реализации того или иного варианта генеральной финансовой стратегии ежеквартально разрабатывается оперативная финансовая стратегия с учетом финансовых показателей, достигнутых в предшествующем квартале. При необходимости может быть разработана стратегия достижения частных целей как на год, так и на квартал [90].

Финансовая стратегия подразумевает использование финансовых ресурсов и формирование их для целей реализации изначальной стратегии компании. Она позволяет экономистам организации создавать ресурсы и оптимально их использовать для нормального функционирования компании.

В условиях рыночной экономики для разработки финансовой стратегии предшествует экономический анализ, который включает в себя:

- анализ финансово–хозяйственной деятельности компании;
- анализ внешних и внутренних факторов влияния.

Анализ финансово–хозяйственной деятельности дает четкую оценку эффективности работы компании, определяет факторы снижения себестоимости продукции, пути повышения прибыли и роста производительности труда, характер загрузки и результативность использования фондов [112].

Рекомендуется проводить анализ по следующим направлениям, так как это дает обоснованность для разработки стратегии:

- возможность предприятия оплатить обязательства;
- предел, до которого компания может финансироваться за счет заемных средств;
- эффективность использования ресурсов;

- эффективность управления.

Финансовая стратегия включает в себя компоненты, которые необходимы при разработке. Основные компоненты следующие:

Структура предпринимательства. Стратегические цели и базовая стратегия, которые выражены в числовых показателях, влияют на основные принципы стратегии, которая разрабатывается специальными экономическими службами:

- направления распределения прибыли;
- поддержание ликвидности;
- увеличение активов компании;
- определение источников финансирования.

Структура накопления и потребления. Этот компонент подразумевает соотношение между фондами потребления и накопления, которые обеспечивают реализацию стратегии [122].

Стратегия задолженности. Предполагает определение основных элементов кредитного плана: начиная от получения кредита, его суммы и заканчивая графиком возврата. Этот компонент требует особого внимания, так как кредитоспособность предприятия – один из свойств стабильного существования компании на рынке. Именно по этому методы получения и погашения кредитов выделяются в обособленную стратегию.

Стратегия финансирования функциональных стратегий и крупных программ. Предполагает управления финансированием функциональных стратегий, которое не укладывается за годовой период. Эта стратегия включает в себя решения по капитальным вложениям:

- на социальные программы
- восстановление и улучшения активов
- новое строительство и приобретение.

Когда все компоненты финансовой стратегии реализованы, следующим шагом будет разработка долгосрочного финансового плана, который рассматривается в качестве документа, в котором сбалансированы

функциональные стратегии, программы достижения стратегических целей и развития предприятия.

В процессе разработки стратегии необходимо принять во внимание следующие принципы:

- принцип простоты;
- принцип постоянства;
- принцип защищенности.

Принцип простоты финансовой стратегии предполагает элементарность по своему построению и доступность для восприятия сотрудниками компании. Это позволит направить силы работников на ее достижение.

Принцип постоянства стратегии обуславливается тем, что в случае каких-либо изменений в процессе реализации другие подразделения компании не смогут перестроиться и приведет к дисбалансу функционирования.

Защищенность стратегии предполагает, что стратегия разработана с учетом всех изменений внешней среды. Подразумевает наличие финансовых резервов.

1.3 Принципы формирования стратегии компании

Финансовая стратегия разрабатывается с целью определения позиции корпорации на рынке капитала, увеличить развитие взаимосвязей с внешней предпринимательской средой, а так же эффективное использование финансового ресурсного потенциала и его консолидацию. Структура финансовых ресурсов предприятия приведена на рис 1.3 [12].



Рисунок 1.3– Структура финансовых ресурсов предприятия

Общие принципы планирования были выведены и разработаны Анри Файолем. Им были названы пять основных принципов к разработке программы действия или планов предприятия. В современной Российской науке и практике планирования, кроме указанных типичных принципов планирования, так же существуют общеэкономические принципы [64]:

- системность,
- целенаправленность,
- комплексность,
- оптимальность,
- эффективность,
- научность,
- приоритетность,
- сбалансированность,
- и др.

Зачастую на практике, в процессе разработки финансовой стратегии применяются классические и общеэкономические принципы планирования. Финансовое стратегическое планирование имеет специфические черты: приоритетность стратегического плана над иными планами, учет реальных возможностей компании, уделить внимание большому числу внешних и внутренних факторов, целенаправленность на будущую перспективу и др. Все эти факторы являются важнейшими предпосылками для существования своих специфических принципов финансового стратегического планирования.

В учебной литературе выделяют 10 таких принципов планирования стратегии:

- принцип целенаправленности;
- принцип перспективности;
- принцип приоритетности;
- принцип реализуемости;
- принцип поэтапности;
- принцип итеративности;
- принцип комплексности;
- принцип непрерывного мониторинга тенденций развития;
- принцип селективности;
- принцип стратегической конкуренции [41].

Рассмотрим подробнее принципы планирования финансовой стратегии.

Принцип целенаправленности. Ориентирован на четкое формулирование стратегической цели деятельности компании. Все планируемые финансовые и организационные акции должны обеспечивать достижение поставленной цели. Для реализации данного принципа необходимо обеспечить применение метода "дерева целей" – это совокупность подчиненных друг другу и структурированных целей, начиная с главной цели и заканчивая целями первого уровня управления.

Принцип перспективности. Планирование стратегии должно быть направлено на долгосрочную перспективу. Стратегические решения играют важнейшую роль в судьбе предприятия на протяжении долгого времени. Принимаемые решения должны нести положительные последствия. Разрабатывая стратегию необходимо понимать, что ошибки очень сложно исправить. Кроме того, никакими оперативными методами нельзя изменить последствия.

Принцип приоритетности. При выборе определенной финансовой стратегии, руководство компании должно придерживаться в перспективе линии плана, подчиняя свои действия стратегическим приоритетам. Но, учитывая долгосрочность, стратегическое управление осуществляется в условиях высокой неопределенности. Ввиду этого руководство предприятия всегда

должно быть готово к проведению корректировок плана. Изменения должны носить обоснованный характер, не следует допускать выхода за рамки согласованной концепции развития. Долгосрочная стратегия находится в приоритете и определяет отношение ко всей последующей работе. Та или иная выбранная финансовая стратегия и путь ее реализации – это фундамент для построения всех оперативных планов деятельности компании.

Принцип реализуемости. При постановке долгосрочных целей и определении стратегии их достижения учитываются реальные возможности предприятия. Поставленные цели должны быть реализуемы, а задачи – выполнимы. Когда предприятие только внедряет систему стратегического планирования, то на первоначальном этапе должны быть поставлены условно легкодостижимые стратегические цели, чтобы они точно были реализованы. Работающий механизм стратегического планирования компенсирует в будущем возможные небольшие потери от того, что предприятие перераспределило свое внимание между текущей и стратегической деятельностью.

Принцип поэтапности. Внедрение финансовой стратегии в деятельность компании производится в несколько этапов: разрешение долгосрочных задач производится через реализацию среднесрочных и краткосрочных целей. Так, окончательно принятая стратегическая цель будет достигнута с помощью детальной проработки всех поставленных вопросов. Важный аспект этого принципа – контроль за реализацией стратегии. Чем более долгосрочна стратегия, тем больше должно быть точек контроля за исполнением. Для эффективной реализации плана, необходимо разработать множество стратегических проектов развития. По каждому отдельному проекту определяются цели и конечные результаты, разрабатывается план работ, формируется проектная команда, ставится система мотивации и т.д.

Принцип итеративности. В стратегическом управлении этот принцип означает, что сам процесс разработки стратегии требует циклического прохода по всему разработанному плану несколько раз. Компания вынуждена проходить несколько раз по одному и тому же плану, потому что в циклическом процессе

нет начала. Это означает, что нельзя точно определить начало разработки плана: либо с анализа, либо с постановки цели. Для постановки цели, нужны результаты анализа, а для проведения анализа – нужна четкая цель. Поэтому разработка стратегии и требует прохождение по этому замкнутому кругу для ее эффективного использования [18].

Принцип комплексности. Общий анализ и учет информации дает возможность своевременно среагировать на изменения во внешней или внутренней среде. Для разработки эффективной стратегии необходимо учесть множество факторов. В большей степени нужно изучить факторы внешней среды, но и не стоит забывать про само предприятие. Нужно учитывать все проблемные места предприятия, знать положение внутренних ресурсов и возможности реализации стратегии. Необходимо знать, что на первых этапах внедрения стратегического плана компания может не справиться с таким большим объемом информации. В этом случае нужно попытаться отсеять все ненужное и нацелиться только на приоритетные факторы.

Принцип непрерывности мониторинга тенденций развития. В этом случае подразумевается сканирование и сбор внешней информации для прогнозирования и оценки значимости компании на рынке. Сканирование ведется по трем основным направлениям [20]:

- 1) Экономическое (проведение анализа и оценка динамики внешних факторов, экономического положения и конкуренция);
- 2) Техническое (анализ и оценка изменений технической конкуренции, внедрения новинок и нетрадиционное использование существующих технологий);
- 3) Политическое (оценка политической ситуации, стабильность, риски политических вложений в определенный регион и государственное регулирование экономики).

Принцип селективности. Селективность разработки плана связана с разграничением зон хозяйствования – отдельных сегментов рынка. Критерии

выбора зон хозяйствования могут быть различными, и определяются глобальными целями предприятия.

Принцип стратегической конкуренции. Стратегическая конкуренция оказывает сильное влияние на производительность компании.

В основе стратегической конкуренции лежит:

- конкурентное взаимодействие;
- динамическая система, включающая в себя взаимодействие конкурентов, клиентов, сотрудников и другие ресурсы;
- умение предполагать последствия вмешательства в систему и прогноз новых моделей динамического равновесия;
- наличие свободных ресурсов;
- предсказание рисков и процент отдачи от использования ресурсов.

Таким образом можно составить таблицу, в которую можно соотнести все принципы, лежащие в основе процесса финансового стратегического планирования. Это позволит более компактно и доступно рассмотреть принципы планирования. Таблица 1.2 представлена на следующей странице.

Таблица 1.2 – Принципы финансового стратегического планирования

Принципы финансового стратегического планирования	Содержание
1. Принцип целенаправленности;	Формируется цель, обосновывается необходимость планирования.
2. Принцип перспективности;	Формирование долгосрочного единого плана.
3. Принцип приоритетности;	Важно расставить верные приоритеты и придерживаться их, не отвлекаясь на ненужные цели.
4. Принцип реализуемости;	Эффективная стратегия должна быть гибкой и выполнимой.
5. Принцип поэтапности;	Необходимо поэтапное внедрение плана, что бы не перегружать компанию.
6. Принцип итеративности;	Цикличность подходов к разработке стратегии.
7. Принцип комплексности;	Анализ обеспечивает своевременно реагировать на изменения среды
8. Принцип непрерывности мониторинга (сканирования) тенденций развития;	Сбор информации позволяет сделать быструю оценку изменений и прогноз.

9.	Принцип селективности;	Выделение стратегических зон хозяйствования, определяемые целью.
10.	Принцип стратегической конкуренции;	Конкуренция важна на рынке она влияет на производительность, цену, качество. Этот принцип предполагает определенные риски.

Разработка финансовой стратегии предполагает вместе с разработкой целей организации разработку четкого плана действий по достижению этих целей. Необходим регулярный контроль за достижением стратегических целей. Контроль за осуществлением стратегии предполагает разделение на конкретные стратегические задачи, которые необходимо решить в определенном периоде. Финансовые цели можно разбить на группы, которые образуют финансовую политику. Четкая финансовая стратегия делает компанию управляемой и прозрачной для собственников [14]. Процесс разработки и реализации финансовой стратегии можно разделить на следующие этапы (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Основные этапы процесса разработки и реализации финансовой стратегии

Разработка финансовой стратегии предприятия основывается на принципах управленческой парадигмы – системы стратегического управления. К ряду основных принципов, обеспечивающих подготовку и принятие стратегических финансовых решений в процессе разработки стратегии предприятия причисляют факторы, представленные на рисунке 1.5.

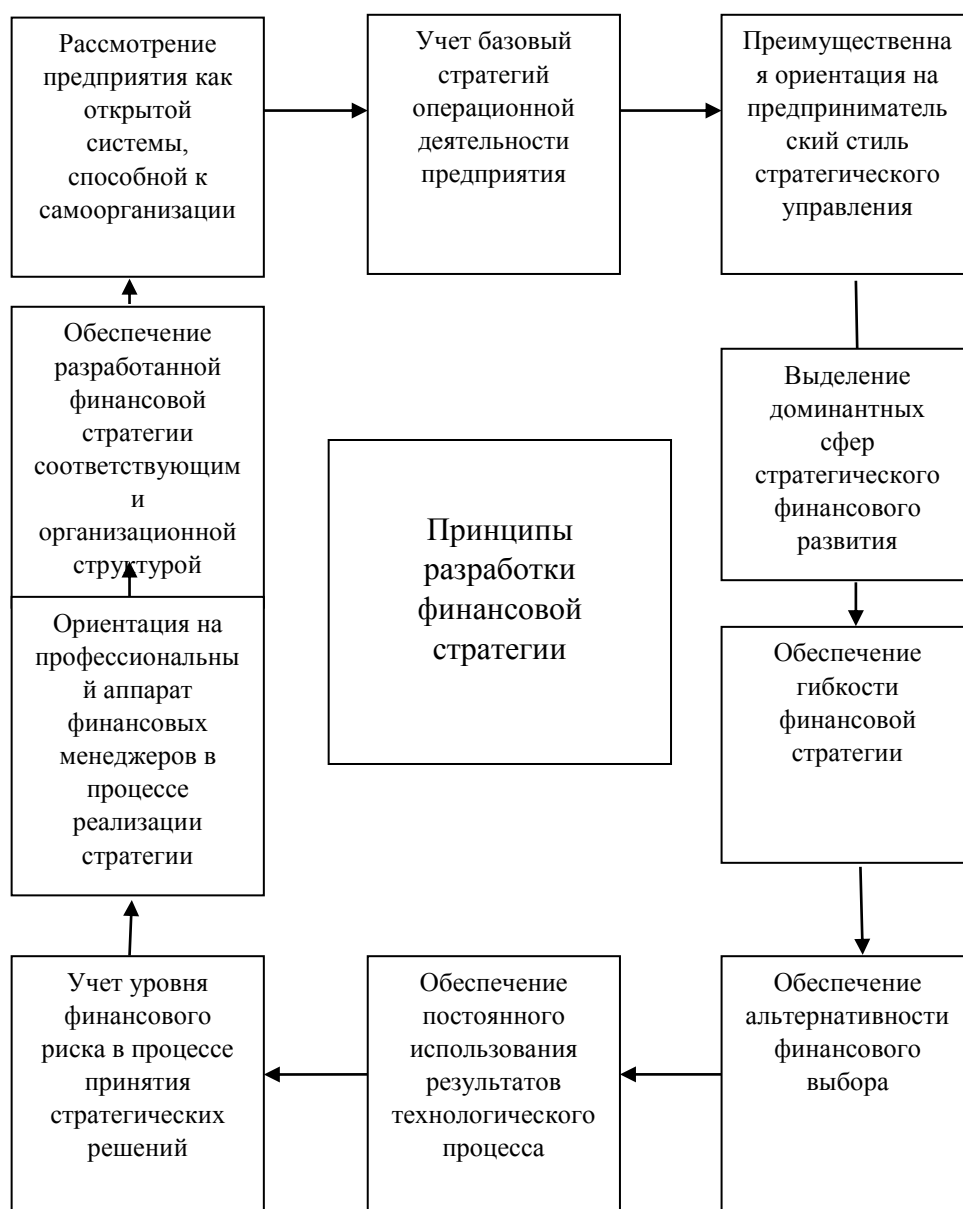


Рисунок 1.5 – Основные принципы разработки финансовой стратегии предприятия

Для того, что бы финансовая стратегия была удачно реализована, нужно первым делом выстроить четкий путь к ее осуществлению. Из принципов менеджмента нам известно, что залог успешной работы – это четко поставленная цель. Цели предприятия должны быть конкретными и измеримыми. Они обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. Долгосрочные цели компании планируются на пять лет и более. Краткосрочные цели обычно представлены в виде единого плана, который следует выполнить в течение года. Как известно, главная финансовая цель для любой коммерческой компании – максимизация рыночной стоимости при минимизации риска [34]. Такая цель может определяться как в абсолютных, так и в относительных показателях. Главная цель достигается, если у компании достаточно финансовых ресурсов, оптимальный уровень рентабельности собственного капитала и сбалансированная структура собственного и заемного капитала. Главная финансовая цель (прирост стоимости) детализируется на финансовые подцели, например:

- прибыль (экономическая добавленная стоимость);
- величина собственного капитала;
- рентабельность собственного капитала;
- структура активов;
- финансовые риски.

Каждая цель должна быть четко сформулирована и выражена в конкретных показателях, например:

- рентабельность продаж;

- финансовый рычаг (соотношение собственного и заемного капитала);
- уровень платежеспособности;
- уровень ликвидности.

После установления миссии и целей компании можно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым этапом необходимо изучить положение внешней среды. Анализ внешней среды представляет собой процесс, с помощью которого разработчики стратегического плана оценивают внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Оценка происходит по следующим параметрам:

- 1) изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии;
- 2) факторы, представляющие угрозу для текущей стратегии фирмы;
- 3) факторы, определяющие новые возможности для достижения целей предприятия [25].

Для оценки этих угроз и возможностей необходимо найти ответы на три поставленных вопроса:

- 1) какое положение занимает компания?
- 2) в каком положении должна находиться в будущем?
- 3) какие действия необходимо совершить, чтобы компания заняла это положение?

Угрозы и возможности можно выделить в семь областей: экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение.

Факторы внешней среды:

Факторы экономики. Текущее состояние экономики играет особую роль для организации. Многие факторы в экономической среде должны непрерывно отслеживаться и оцениваться. Например: курсы валют, темпы инфляции и дефляции, уровень доходов населения, изменение налоговых ставок и т.д.

Политические факторы. Руководство компании должно следить за нормативными документами местных муниципальных, региональных властей и федерального правительства, за отношением политиков к монополизму; кредитами федерального правительства и регионов для финансирования долгосрочных программ, ограничениями по найму рабочей силы и возможностью получения ссуд; а также за соглашениями по тарифам и торговле, направленными против других стран или заключенных с другими странами.

Рыночные факторы. Изменения рыночной внешней среды представляют собой область постоянного внимания организаций. Под постоянным анализом должны находиться многочисленные факторы, от которых непосредственно зависят успехи или неудачи компании. К этим факторам можно отнести: демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость/трудность проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам.

Технологические факторы. Сильные изменения в технологической внешней среде, за которыми компания не уследила, могут поставить ее в безнадежное, проигрышное конкурентное положение. Анализ технологической внешней среды должен учитывать изменения в технологии производства, применение компьютеров в проектировании и производстве товаров и услуг, успехи современной связи. Быстро подвергаются воздействию научно-технического прогресса поддаются немногие организации, но изменения могут настичь внезапно. К примеру, в некоторых странах фирмы, которые выпускают бумажные пакеты, казалось, находятся в относительно устойчивом состоянии [55]. Но с развитием технического прогресса, изменилась технология производства и эти компании попали в критическое положение.

Международные факторы. Большинство крупных фирм и тысячи мелких предприятий действуют на международном рынке, поэтому в нынешнем

политическом положении фирмы особенно должны уделять внимание этому фактору. Руководство компаний на сегодняшний день должно непрерывно контролировать и оценивать изменения в этой обширной среде. В результате деятельности некоторых международных организаций, изменений валютных курсов, политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков могут возникнуть угрозы, а так же возможности для развития.

Факторы конкуренции. Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов. Необходимо предвидеть действия конкурентов.

Анализ конкурентов должен включать следующие элементы[31]:

- 1) анализ будущих целей конкурентов;
- 2) оценка текущей стратегии конкурентов;
- 3) обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют предприятия;
- 4) углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

Социальные факторы. Эти факторы описывают меняющиеся ожидания, отношения и предпочтения общества. К важным, на данный момент, факторам социума, относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роли национальных меньшинств в обществе и движение в защиту интересов потребителей. Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для организации. Перечень внешних опасностей и возможностей.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия, определяющих особенности его финансовой деятельности. В процессе оценки этого фактора определяется наличие у компании потенциала, чтобы воспользоваться открывающимися инвестиционными возможностями, а также выявить какие внутренние его характеристики ослабляют результативность финансовой деятельности. Для определения внутренних проблем осуществления этой деятельности используется метод управленческого обследования предприятия,

основанный на изучении различных функциональных зон предприятия, обеспечивающих развитие финансовой деятельности. Для разработки финансовой стратегии в управленческое обследование рекомендуется включать следующие функциональные зоны: маркетинговые возможности расширения объемов, диверсификации операционной и финансовой деятельности; финансовые возможности формирования инвестиционных ресурсов; численность, профессиональный и квалификационный состав персонала, обеспечивающего разработку и реализацию его финансовой стратегии; имеющаяся на предприятии информационная база, обеспечивающая подготовку альтернативных стратегических финансовых решений; состояние организационной структуры управления и организационной культуры предприятия.

По окончании оценки внешних и внутренних факторов можно приступить к разработке и реализации финансовой стратегии, которая осуществляется по следующим этапам представленным на рисунке 1.4.

Определение общего периода формирования финансовой стратегии. Этот период зависит от ряда условий. Важнейшим условием его определения является продолжительность периода, принятого для формирования корпоративной стратегии развития компании. Финансовая стратегия, как правило, носит по отношению к ней подчиненный характер и не может выходить за пределы этого периода (за исключением короткого периода формирования финансовой стратегии).

Главным критерием определения периода разработки финансовой стратегии компании является предсказуемость развития экономики в целом и конъюнктуры тех сегментов финансового рынка, с которыми связана предстоящая финансовая деятельность предприятия – в условиях нынешнего нестабильного и непредсказуемого развития экономики страны, этот период не может быть слишком продолжительным и в среднем должен определяться рамками 3–5 лет [70].

Условиями определения периода формирования финансовой стратегии являются также отраслевая принадлежность предприятия, его размер и стадия жизненного цикла.

Исследование факторов внешней финансовой среды. Исследование этих факторов предопределяет изучение экономико–правовых условий финансовой деятельности предприятия и возможного их изменения в предстоящем периоде. Помимо этого, на втором этапе разработки финансовой стратегии анализируется конъюнктура финансового рынка и факторы ее определяющие, а также разрабатывается прогноз конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов этого рынка, связанных с предстоящей финансовой деятельностью предприятия.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия, определяющих особенности его финансовой деятельности. Такая оценка позволяет определить имеет ли компания достаточный потенциал, для того, чтобы воспользоваться открывающимися инвестиционными возможностями. Помимо этого, анализ сильных и слабых сторон позволяет выявить какие внутренние его характеристики снижают результативность финансовой деятельности.

В процессе диагностики внутренних проблем рекомендуется использовать метод управленческого обследования предприятия, который основан на изучении разнообразных функциональных зон предприятия, развивающих финансовую деятельность. Используя управленческое обследование, в процессе разработки стратегии, необходимо включать следующие функциональные зоны: маркетинговые возможности расширения объемов операционной и финансовой деятельности; возможность формирования инвестиционных ресурсов; численность, высококвалифицированный и компетентный состав персонала, который способен обеспечить разработку стратегии и контроль; необходимая информационная база, которая способна обеспечить разработку альтернативных стратегических финансовых решений; состояние

организационной структуры управления и организационной культуры предприятия [73].

Комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия. В процессе такой оценки должно быть получено четкое представление об основных параметрах, характеризующих возможности и ограничения развития финансовой деятельности предприятия: каков уровень стратегического мышления собственников, управляющих и финансовых менеджеров предприятия; каков уровень знаний финансовых менеджеров (их информационной осведомленности) о состоянии и предстоящей динамике важнейших элементов внешней среды; какова эффективность действующих на предприятии систем финансового анализа, планирования и контроля; в какой мере они ориентированы на решение стратегических задач и т.п.

Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия. Как правило, основной целью деятельности коммерческой компании является повышение уровня благосостояния собственников и максимизация его рыночной стоимости. Совместно с этой целью, главная цель компании требует определенной конкретизации, учитывая задачи и особенности предстоящего финансового развития предприятия. Система целей стратегии должна обеспечивать выбор наиболее эффективных направлений финансовой деятельности; формирование достаточного объема финансовых ресурсов и оптимизации их состава; приемлемость уровня финансовых рисков в процессе осуществления предстоящей хозяйственной деятельности и т.п.

Разработка целевых стратегических нормативов финансовой деятельности. Система стратегических финансовых целей, сформированная на предшествующем этапе, должна быть конкретизирована с помощью определенных целевых стратегических нормативов. Разработка данных целевых стратегических нормативов финансовой деятельности служит базой для принятия основных управленческих решений и обеспечения контроля выполнения финансовой стратегии.

Принятие основных стратегических финансовых решений. Исходя из целей и стратегических нормативов финансовой деятельности, на этом этапе определяются главные стратегии финансового развития компании в разрезе отдельных доминирующих сфер, финансовая политика по отдельным аспектам его финансовой деятельности, а так же формируется портфель альтернатив стратегических подходов к реализации намеченных целей и осуществляются их оценка и отбор. Это позволяет сформировать комплексную программу стратегического финансового развития предприятия [119].

Оценка разработанной финансовой стратегии. Оценка проводится по системе специальных экономических и внеэкономических критериев, устанавливаемых компанией. По результатам оценки в разработанную финансовую стратегию вносятся необходимые коррективы, после чего она принимается к реализации.

Обеспечение реализации финансовой стратегии. В процессе реализации финансовой стратегии наряду с заранее намеченными стратегическими мероприятиями готовятся и реализуются новые управленческие решения, обусловленные непредвиденным изменением факторов внешней финансовой среды.

Организация контроля реализации финансовой стратегии. Контроль осуществляется на основе стратегического финансового контроллинга, отражающего план реализации основных стратегических целевых нормативов финансовой деятельности компании [12].

Предложенная последовательность процесса разработки финансовой стратегии может быть изменена или детализирована, с учетом особенности деятельности компании.

Процессу контроля за разработкой и исполнением стратегии необходимо уделять большое внимание. Принятие стратегических решений не сводится просто к выдвижению, оценке и отбору вариантов. Этот процесс реализуется в условиях нестабильной внешней среды, что влияет на появление круга определенных ограничений и создает трудности при планировании, повышая

опасность риска. Сложность принятия стратегических решений может возникнуть:

Для множества компаний оживленный характер внешнего окружения быстро рушит корпоративные планы, за исключением тех случаев, когда они сформулированы в самых общих терминах:

- информацию, требующуюся для выполнения всестороннего анализа внутреннего и внешнего окружения или для проведения исчерпывающего исследования других вариантов стратегий никогда нельзя получить в полном объеме и надлежащего качества;

- ответственные лица, которые принимают стратегические решения, в состоянии охватить не намного больше, чем весьма ограниченную и упрощенную совокупность взаимосвязанных переменных. Фактически они осознанно упрощают сложность проблемы, используя, например, разделение ее на отдельные управляемые части и затем рассматривая их последовательно;

- систематические формализованные процедуры планирования могут исключить появление радикальных «диссидентских», но потенциально плодотворных идей;

- зачастую, при составлении специалистами корпоративного плана, исполнители этого плана выражают несогласие в отношении решений, в принятиях которых они не участвовали. Помимо этого, сотрудники плановых отделов нередко ограничены в доступе к важной информации, которой владеют рядовые менеджеры;

- при введении нового процесса корпоративного планирования возникают систематически возникают проблемы. Если активно отстаиваются несколько универсальных методов управления, (например, управление по целям, кружки качества, управление по отклонениям), то при подготовке новой системы планирования, скорее всего, будет уделяться меньше внимания, чем развитию организации и развитию методов управления [16].

Вышеперечисленные аспекты являются основой для объяснения того факта, что даже в достаточно крупных организациях часто не имеется

определенных процедур формального стратегического планирования и структур, которые отвечают за этот процесс. Иногда большие корпорации сами определяют границы стратегического планирования, полагая, что нецелесообразно распространять его на все сферы деятельности, с точки зрения экономии управленческих ресурсов.

2 Оценка финансового положения ПАО «Роснефть»

2.1 Характеристика предприятия ПАО «Роснефть»

2.2 Положение ПАО «НК «Роснефть» в нефтегазовой отрасли.

Стратегия развития компании.

2.3 Обзор финансовых показателей

3 Мероприятия по улучшению финансовой стратегии компании

3.1 Анализ факторов, определяющих финансовую стратегию

3.2 Рекомендации по совершенствованию оперативного финансового управления в рамках финансовой стратегии

3.3 Оценка эффективности разработанных рекомендаций

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ПАО «НК «Роснефть» является глобальной энергетической компанией и осуществляет свою деятельность в ряде зарубежных стран. За рубежом Компания владеет долями в нефтеперерабатывающих активах в Германии, Индии, Белоруссии и Украине.

В 2018 году Компания укрепила позиции на российском и международных рынках благодаря серии сделок по приобретению активов, а также открытию новых месторождений.

Согласно поставленным задачам в первой части бакалаврской работы был произведен анализ теоретических источников по формированию финансовой стратегии компании. Выявлены основные методы и приемы формирования финансовой стратегии.

Исходя из анализа основных финансовых показателей компании во второй части бакалаврской работы нами было выявлено, что в компании ПАО «НК Роснефть осуществляется стратегический подход к управлению. В состав компании входит большое число добывающих, перерабатывающих и сбытовых предприятий, что позволяет максимально эффективно организовывать деятельность ПАО «Роснефть» входит в число крупнейших нефтяных компаний мира, что уже говорит об эффективности проводимой компанией политики и о необходимости стратегического управления в ней. Проведен анализ финансового состояния компании, о оценка текущей финансовой стратегии показали: оценка состава и структуры бухгалтерского баланса, позволила увидеть информацию о активах и пассивах компании; проведенный анализ ликвидности и платежеспособности отразил проблемы с уровнем ликвидности; анализ финансовой устойчивости показал, что у компании имеется высокая зависимость от внешних источников финансирования, который в будущем может привести к неплатежеспособности; на основе анализа стратегической финансовой позиции компании были выявлены

существенные проблемы компании и предложены рекомендации по решению данных проблем.

Главная часть работы - третья, в которой были рассмотрены основные приемы, применяемые при определении финансовой стратегии организации:

- представлен SWOT-анализ, который показал следующие сильные стороны: высокое качество ресурсной базы и лидерство на российском рынке нефтепродуктов. Слабые стороны - слабая финансовая устойчивость и зависимость от внешних факторов экономики. Главными возможностями для компании являются - расширение ассортимента и возможность применения новых технологий производства, а угрозами – риск неплатежеспособности компании и возможное увеличение налоговых ставок;

- PEST-анализ, отражающий влияние политических и технологических факторов, а так же влияние социума и экономики на деятельность компании;

- анализ SNW, показывающий сильные и слабые места компании по сравнению с основными конкурентами на рынке.

На основе вышеперечисленного были сформулированы цели компании и предложены рекомендации по разработке методики финансовой стратегии авиакомпания, состоящие из следующих этапов: восстановление платежеспособности; управление дебиторской задолженностью; эффективное управление денежными средствами компании.

На заключительном этапе была проведена оценка эффективности предложенной стратегии компании. В результате предложенных мероприятий коэффициент платежеспособности увеличился на 7% а коэффициент текущей ликвидности на 29%. В целом, при анализе коэффициентов платежеспособности после внедрения мероприятий прослеживается положительная динамика.

Проделанная работа позволила увидеть значимость проведения анализа в компании, показала влияние разных видов анализа на принимаемые решения и

подчеркнула значимость детального анализа внутренней структуры и внешнего окружения в формировании стратегии организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятий: Учебник/ Под ред. проф. В.Я. Позднякова. – М.: ИНФРА – М, 2008.–617 с.
- 2 Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия: Учебн. пособие / Э.И. Крылов, В.М. Власова, М.Г.Егорова и др. М.: Финансы и статистика, 2003. 192 с.
- 3 Артеменко, В. Б. Стратегия финансирования текущих активов промышленных предприятий / В. Б. Артеменко, Л. Н. Чудинова // Конкурентоспособность. Инновации. Финансы. – 2014. – №1 (11). – С. 13-22
- 4 Артеменко В.Г. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие для студентов - 2-е изд. - Москва: Издательство «Омега-Л», 2012. - 270с.
- 5 Аудит [Электронный ресурс]: финансовый анализ по данным отчетности. – Режим доступа: <http://www.auditit.ru/finanaliz/terms/performance/ebitda.html>
- 6 Базилевич, А.И. Инновационный менеджмент предприятия: учеб. пособие / А.И. Базилевич. – Москва, 2010.
- 7 Баканов, М. И. Теория экономического анализа: учебник / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – Москва: Финансы и статистика, 2013. – 536с.
- 8 Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. - 2-е изд. доп. - М.: Финансы и статистика. 2012. - 208 с.222
- 9 Барнгольц С.В. Экономический анализ хозяйственной деятельности на современном этапе развития: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2007.
- 10 Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование. – М.:КНОРУС, 2005.
- 11 Белашев В. финансовая стратегия компании как одна из главных составляющих стратегий компании. 2016. [Электронный ресурс]: <http://gaap.ru/articles>

- 12 Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 256 с.
- 13 Бердников, А.А. Молодой ученый: учебник часть первая / А.А. Бердников. – Москва: Академия, 2009.
- 14 Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.2.2-е изд. перераб. и доп. / И.А. Бланк. - К.: Эльга, Ника-Центр, 2004г. – 512 с.
- 15 Бланк И.А. Управление финансовыми ресурсами. / И.А. Бланк. - К.: Эльга, 2011г. - 768 с.
- 16 Бланк И.А. Финансовый менеджмент учебный курс / И.А. Бланк. - М.: «Финансы и статистика», 2004 – 656 с.
- 17 Борисов, А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – Москва: Книжный мир, 2003.
- 18 Бригхэм, Ю. Финансовый менеджмент / Ю. Бригхэм, М. Эрхардт; пер. с англ. под ред. Е. А. Дорофеева. – СПб: Питер, 2009. – 960 с.
- 19 Брусов, П. Н. Финансовый менеджмент. Математические основы. Краткосрочная финансовая политика: учебное пособие / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова. – Москва : КНОРУС, 2016. – 304 с.
- 20 Ван Хорн Д.К., Вахович Д.М. Основы финансового менеджмента, 12-е издание: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. 1225 с.
- 21 Ведомости [Электронный ресурс]: чистый долг «Роснефти».- Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/06/29/598355-chistii-dolg-rosnefti-dostig-25-trln-rublei#/galleries/140737492320066/normal/1>.
- 22 Всероссийский банк развития регионов [Электронный ресурс]: «НК «Роснефть» - приоритетный клиент. – Режим доступа: <http://www.vbrr.ru/corporate/rosneft/>.
- 23 Выбор главной финансовой стратегии предприятия. МГИУ. 2016. [электронный ресурс]: <http://www.martynov-ma.ru>
- 24 Гаврилова, А. Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие / А. Н. Гаврилова, Е. Ф. Сысоева, А. И. Баранов. – Москва: КНОРУС, 2008. – 432 с.

25 Галенко, В. П. Бизнес-планирование в условиях открытой экономики: учеб. пособие для вузов / В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова. - 2-е изд., стер. - М.: Академия, 2007. - 288с.

26 Ганэ В.А. Теоретические основы менеджмента: факторный анализ и эффективность управления: УМК. Минск: МИУ, 2007. 212с.

27 Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2007. 499 с.

28 Голобородько, А. И. Пути повышения эффективности использования оборотного капитала потребительского общества / А. И. Голобородько // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2015. – №1. – С. 280-285.

29 Головецкий, Н. Я. Оценка методик, применяемых для анализа кредитоспособности предприятий нефтегазового сектора / Н. Я. Головецкий, Ш. Э. Хамидуллин // Науковедение. – 2016. – №3. – 13 с.

30 Голубев, А. А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / А. А. Голубев. – Санкт-Петербург: СПб НИУ ИТМО, 2013. – 130 с.

31 Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. [Текст]: Издательство«Финпресс», 2010. - 656 с.

32 Горфинкель В.Я. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ Под ред. Проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 4-е изд., перер. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

33 Гражданский кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс]: справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

34 Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. – Москва: КНОРУС, 2010.

35 Грибов В., Грузинов В. Экономика предприятия. - 2016. [Электронный ресурс]: www.inventech.ru.

- 36 Диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий нефтяной и газовой промышленности: [учеб-метод. материалы к изучению дисциплины для ...38.03.01.02.09 Экономика предприятий и организаций (нефтяная и газовая промышленность)] / Е. В. Кашина, В. В. Девина, К. А. Мухина. – 2018
- 37 Дмитриев, Е. И. Оценка оборотного капитала в нефтегазовой отрасли / Е. И. Дмитриев // Постулат. – 2017. – №6. – 12 с.
- 38 Дмитриев, Е. И. Управление оборотным капиталом в нефтяной и газовой отрасли / Е. И. Дмитриев // Постулат. – 2017. – №7. – 12 с.
- 39 Донцова Л.В., Анализ финансовой отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. М.: Издательство «Дело и сервис», 2004. 336 с.
- 40 Донцова, Л. В. Анализ финансовой отчетности: практикум / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – Москва: Дело и сервис, 2012. – 144 с.
- 41 М.Л. Дорофеев, Особенности применения матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа в стратегическом финансовом анализе компании // журнал Финансы и кредит, №23(359), 2009.
- 42 Дудин, М. Н. Сущность и методы управления оборотным капиталом организации / М. Н. Дудин, Н. В. Лясников // Межвузовский сборник научных трудов. – 2014. – Выпуск 8. – С. 5-28.
- 43 Дыбаль С.В. Финансовый анализ: Теория и практика – Учеб. пособие. СПб: Изд. Дом «Бизнес–премия», 2006. 304с.
- 44 Ефимова О.В. Финансовый анализ. Современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О.В. Ефимова. - М.: ОмегаЛ, 2014. - 352 с
- 45 Жиделева В.В., Каптейн Ю.Н. Экономика предприятия: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М. 2010. 133 с.
- 46 Жминько А.Е. Сущность и экономическое содержание прибыли // Экономический анализ: теория и практика. - 2012. - № 7. - С. 15-18

47 Задорожная, А. Н. В поисках оптимальной структуры капитала компании / А. Н. Задорожная // Корпоративные финансы. – 2014. – №5 (581). – С. 42–49.

48 Зайнуллин, С. Б. Совершенствование управления активами в нефтегазовом секторе / С. Б. Зайнуллин, О. О. Ткачук // Наукоедение : интернет-журнал. – 2017. – Том 9, №1. – 13 с.

49 Затомная А.Н. Финансовая стратегия. 2016. [Электронный ресурс]: <http://www.strategplann.ru/funktsionalnye-strategii>

50 Инвестиции: учебник / кол. авторов, под ред. Г.П. Подшиваленко. М.: КНОРУС, 2012. С. 25.

51 Инновационный менеджмент. Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития. Аньшин В.М., Дагаев А.А. и др. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2007 584 с.

52 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – Москва: Финансы и статистика, 2014. – 560 с.

53 Колчина, Н. В. Финансы предприятия: учебник / Н. В. Колчина. – Москва: Финансы, 2013. – 315 с.

54 Комерсантъ [Электронный ресурс]: «Роснефть» сегодня.- Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/daily>.

55 Компания [Электронный ресурс]: деловой ежедневник. – Режим доступа: <http://ko.ru/glavnoe/item/132269-po-lokti-v-nefti>.

56 Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. - Москва: КНОРУС, 2007.

57 Кузнецова, О.Н., Ковалева, Н.Н. Формирование отчетных показателей о собственном капитале предприятия// Бюллетень науки и практики. 2016. № 6 (7). С. 234-237.

58 Кушлина, В.И. Государственное регулирование рыночной экономики: учеб. пособие для вузов / В.И. Кушлина. – Москва, 2013.

59 Лапуста, М.Г. Финансы организаций (предприятий): учеб. пособие

для вузов / М.Г. Лапуста, Т.Ю. Мазурина, Л.Г. Скамай. - Москва: Иифра-М, 2009.

60 Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. ИНФРА-М, 2009. 174 с.

61 Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст]: Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 471 с.

62 Марголин, А. М. Экономическая оценка инвестиций: учебник / А. М. Марголин, П. Я. Быстряков. – Москва: ЭКМОС, 2011. – 240 с.

63 Менеджмент предприятия: учебное пособие / И.А. Голянд, Е.Г. Баженова: КГТУ. – Красноярск: ИПЦ КГТУ, 2006.- 136с.

64 Менеджмент процессов: пер. с нем. / ред. Й. Беккер. – М.: Эксмо, 2008.-359с.

65 Мескон, М.Х. Основы менеджмента: науч. изд. / М.Х. Мескон, Ф. Хедоури, М. Альберт. – Москва: Дело, 2013.

66 Мир нефти [Электронный ресурс]: ОАО

67 «НК «Роснефть» // все о нефти. – Режим доступа: <http://www.mirnefti.ru/index.php?id=255>.

68 Налоговый кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс]: справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

69 Независимая НГ – энергия [Электронный ресурс]: влияние санкций на нефтегазовый сектор России. – Режим доступа:http://www.ng.ru/energy/2015-10-13/13_sanktsii.html.

70 Незамайкин, В. Н. Априорная оценка последствий финансовых решений, принимаемых при планировании деятельности компании / В. Н. Незамайкин // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – 2011. – № 2. – С. 65-68.

71 Незамайкин, В. Н. Финансы организаций: менеджмент и анализ: учеб. пособие / В. Н. Незамайкин. – Москва: Эксмо, 2015 – 512 с.

72 Олжанин В.А. Финансовая стратегия предприятия. 2016. [электронный ресурс]: <http://www.creditconsult.com.ua/finansovaya-strategiya-predpriyatiya>

73 Орлова, Е.Р. Инвестиции: учеб. Пособие / Е.Р. Орлова. – Москва, 2012.

74 Осипова, Т. Ю. Финансовый менеджмент хозяйствующего субъекта (на примере организации) / Т. Ю. Осипова // Проблемы учета и финансов. – 2011. – №1. – С. 31-40.

75 ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.rosneft.ru>.

76 ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс]: годовой отчет за 2018 год. – Режим доступа: http://www.rosneft.ru/attach/0/02/01/a_report_2018.pdf.

77 ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс]: Консолидированная финансовая отчетность за 2018 год. – Режим доступа: http://www.rosneft.ru/attach/0/22/01/Rosneft_FS_4Q_2018_RUS.pdf.

78 ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс]: презентация результатов по МСФО. – Режим доступа: http://www.rosneft.ru/attach/0/22/01/Rosneft_Q4_2018.pdf.

79 ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс]: ключевые целевые инновационные проекты. – Режим доступа http://www.rosneft.ru/science_and_innovation/page_3/.

80 ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс]: программы инновационного развития. – Режим доступа: <http://www.rosneft.ru/attach.pdf>.

81 ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс]: программа модернизации производства. – Режим доступа: http://www.rosneft.ru/science_and_innovation

82 ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс]: создание стоимости. – Режим доступа: http://www.rosneft.ru/attach/0/57/89/Rosneft_Feb_09_Vail_RUS.pdf.

83 ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс]: факторы устойчивого

развития <http://www.rosneft.ru/Development/factors/>.

84 ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс]: отчет в области устойчивого развития 2018 год. - Режим доступа: http://www.rosneft.ru/attach/0/23/02/RN_SR_2018_WEB.pdf.

85 Панасюк, Л. В. Основные аспекты формирования оптимальной структуры и источников пополнения оборотного капитала организации / Л. В. Панасюк // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – №3. – С. 425-432.

86 Планирование деятельности фирмы / М. М. Алексеева. –М.: Финансы и статистика, 2005. – 248с.

87 Планирование на предприятии: учебник для студентов, обучающихся по экономическим специальностям.–М.: Академический Проспект, 2006.– 521с.

88 Планирование на предприятии: учебное пособие / К.В. Пивоваров, – 3–е изд. –М.: Дашков и К, 2006.–229с.

89 Поздняков, В. Я. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В. Я Поздняков. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 617 с.

90 Поморцева, И. М. Финансовая политика фирмы: учеб. пособие / И. М. Поморцева. – Москва: Экономика, 2012. – 237 с.

91 Продченко И.А. Теоретические основы финансового менеджмента, 2008. 198с.

92 Пястолов С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - М.: Академия, 2012. - 384 с.

93 Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева – Изд. 6-е, перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 511с.

94 Райзберг, Б. А. Курс экономики: учебник / Б. А. Райзберг. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 720 с.

95 Русак Н.И., Русак В.А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования. – М.: Высшая школа, 2009. 111

96 Рыженко, В. Ю. Нефтяная промышленность России: состояние и проблемы / В. Ю. Рыженко // Перспективы науки и образования. – 2014. – № 1. – С. 304– 305

97 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Г.В. Савицкая. - Москва: Инфра-М, 2010.

98 Савицкая, Е.В. Экономический словарь - гипертекст для юных бизнесменов / Е.В. Савицкая, О.В. Евсеев. – Москва: Академия, 2010.

99 Сайт Министерства энергетики РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru/>

100 Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ и управление финансами: учебное пособие для вузов / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. - Москва, 2006.

101 Семиков, В.Л. Теория организации: учеб. пособие / В.Л. Семиков. – Москва, 2010.

102 Сергеев, И. В. Экономика организаций (предприятий): учеб. пособие / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – Москва: Проспект, 2011. – 560 с.

103 Серова, А.Р. Финансовая устойчивость предприятия // Новая наука: стратегии векторы развития. – 2016. - №5-1 (84). – С. 204-207

104 Сироткин, С. А. Финансовый менеджмент на предприятии: учебник / С. А. Сироткин, Н. Р. Кельчевская. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 352 с.

105 Смирнова, А. В. Сравнительный анализ работы российского и мирового нефтегазохимического комплекса / А. В. Смирнова // Вестник / Казанский технологический университет. – Казань, 2012. – № 18. – С. 236-239.

106 Сорвина О.В. Повышение эффективности управления производственными затратами на основе совершенствования процесса обеспечения предприятия материальными ресурсами // Международный бухгалтерский учет. 2013. № 35. С. 37 – 49.

107 Стародубова, А. А. Перспективы развития рынка нефтехимической продукции Российской Федерации в условиях ВТО / А. А. Стародубова // Вестник / Казанский технологический университет. – Казань, 2012. – № 11. – С. 208-212.

108 Стратегический менеджмент под редакцией д.э.н. проф. Чернышева: учебное пособие, 2016. [электронный ресурс]: <http://www.management61.ru>

109 Теория финансов предприятий /Д.С.Моляков, Е.И.Шохин-М., Финансы и статистика, 2005, 568с.

110 Файдушенко, В. А. Финансовый анализ: теория и практика. Учебное пособие. – Хабаровск: Изд-во Хабар.гос.тех.ун-та, 2013

111 Фаттахова Г.Я. Рентабельность и факторы на нее влияющие // Экономические науки. - 2010. - № 66. - С. 19 - 22.

112 Финансовый менеджмент : учебник для вузов / под ред. Г. Б. Поляка. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 527 с.

113 Финансовый анализ. Управление финансами: учебное пособие/ Н.Н. Селезнёва, А.Ф. Ионова. -2-е изд., перераб. и доп.-М.:Юнити – Дана, 2006. 639с.

114 Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалёв. – М.: Финансы и Статистика, 2006.-560с.

115 Хайрулин, А.Г. Управление финансовыми результатами деятельности организации. Экономический анализ: теория и практика / А.Г. Хайрулин. – Москва, 2006.

116 Хегай Ю. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие для вузов по спец. 080502 "Экономика и управление на предприятии транспорта" / Ю. А. Хегай ; Сиб. федер. ун-т, Ин-т. упр. бизнес-процессами и экономики. – 2013

117 Чеботарева М. С. Анализ и оценка ликвидности баланса и платежеспособности предприятия // Молодой ученый. — 2012. — № 4. — С. 184-186.

- 118 Челбаева, Л. Г. Пути рационального развития нефтепереработки в России / Л. Г. Челбаева // Академия энергетики. – 2011. – № 4. – С. 66-71.
- 119 Т.В. Чернова, Экономическая статистика. Учебное пособие. [Текст]: Изд-во ТРТУ, 2011. - 140с.
- 120 Шепель, В.М. Управленческая психология. / В.М.Шепель. – М.: Экономика, 2008. – 303 с.
- 121 Шеремет, А. Д., Финансы предприятий / А.Д Шеремет, Р.С. Сайфулин. - Москва, 2004.
- 122 Ширманова, К. М. Финансовая устойчивость нефтедобывающих компаний / К. М. Ширманова // Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики. – 2013. – № 9. – С. 12– 17.
- 123 Ярина, Т.В. Основы экономики предприятия / Т.В. Ярина. – Москва, 2011.
- 124 Toolshero [Электронный ресурс]: explore business and science. - Режим доступа: <http://www.toolshero.com/toolsheroes/albert-humphrey/>.
- 125 Businessballs [Электронный ресурс]: swot analysis. - Режим доступа: <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>.
- 126 Bellona [Электронный ресурс]: киотский протокол. – Режим доступа:

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская отчетность ПАО НК «Роснефть»

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ПАО «НК «Роснефть»

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016г, тыс. руб.	На 31 декабря 2017г, тыс. руб.	На 31 декабря 2018г, тыс. руб.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1 110	23 214 357	23 468 759	44 599 532
Результаты исследований и разработок	1 120	3 344 717	4 890 365	6 728 123
Нематериальные поисковые активы	1 130	78 528 809	111 303 011	99 214 115
Материальные поисковые активы	1 140	11 326 829	26 179 268	20 222 627
Основные средства	1 150	1 058 799 579	1 186 529 970	1 269 210 761
Доходные вложения в материальные ценности	1 160	-	-	-
Финансовые вложения	1 170	5 492 046 642	6 003 776 788	6 159 574 705
Отложенные налоговые активы	1 180	68 252 970	95 062 970	94 841 893
Прочие внеоборотные активы	1 190	33 202 633	32 318 324	31 951 119
Итого по разделу I	1 100	6 768 716 536	7 483 529 455	7 726 342 875
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1 210	113 017 735	142 388 555	151 426 199
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1 220	57 272 596	72 598 729	72 718 694
Дебиторская задолженность	1 230	1 523 299 152	2 531 306 562	2 653 803 215
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1 240	899 267 309	728 055 665	1 100 833 573
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 250	584 223 460	116 638 660	598 541 224
Прочие оборотные активы	1 260	7 604 682	8 400 746	5 052 039
Итого по разделу II	1 200	3 184 684 934	3 599 388 917	4 582 374 944
Баланс	1 600	9 953 401 470	11 082 918 372	12 308 717 819

ПАССИВ		На 31 декабря 2016г, тыс. руб.	На 31 декабря 2017г, тыс. руб.	На 31 декабря 2018г, тыс. руб.
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1 310	105 982	105 982	105 982
Переоценка внеоборотных активов	1 340	15	5	5
Добавочный капитал (без переоценки)	1 350	113 279 280	113 278 538	113 279 890
Резервный капитал	1 360	5 299	5 299	5 299
Прочие фонды и резервы	1 365	348 012 103	231 748 689	115 062 581
Нераспределенная прибыль/непокрытый убыток	1 370	1 767 708 786	1 802 733 923	2 028 141 822
Итого по разделу III	1 300	1 533 087 259	1 684 375 058	2 026 470 417
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1 410	4 338 773 620	5 083 998 328	5 792 741 747
Отложенные налоговые обязательства	1 420	78 948 226	91 105 397	91 808 512
Оценочные обязательства	1 430	50 403 366	61 023 750	56 345 080
Прочие обязательства	1 450	1 550 012 639	1 419 426 029	1 134 390 419
Итого по разделу IV	1 400	6 018 137 851	6 655 553 504	7 075 285 758
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1 510	525 561 253	860 270 860	817 935 056
Кредиторская задолженность	1 520	1 753 787 381	1 785 522 679	2 333 146 921
Доходы будущих периодов	1 530	1 874 814	2 651 115	2 740 157
Оценочные обязательства	1 540	22 943 218	20 059 244	19 582 179
Краткосрочные производные финансовые инструменты, признаваемые через отчет о финансовых результатах	1 545	97 633 864	74 073 303	33 058 044
Прочие обязательства	1 550	375 830	412 609	499 287
Итого по разделу V	1 500	2 402 176 360	2 742 989 810	3 206 961 644
Баланс (пассив)	1 700	9 953 401 470	11 082 918 372	12 308 717 819

Таблица А.2 - Данные отчета о финансовых результатах ПАО «НК «РОСНЕФТЬ»

Наименование показателя	Код строки	За Январь-Декабрь, тыс.руб.	За Январь-Декабрь, тыс.руб..	За Январь-Декабрь, тыс.руб.
		2016	2017	2018
Выручка	2 110	3 930 139 846	4 892 934 388	6 968 248 044
Себестоимость продаж	2 120	-2 846 770 153	-3 473 736 818	-4 839 290 008
Валовая прибыль/убыток	2 100	1 083 369 693	1 419 197 570	2 128 958 036
Коммерческие расходы	2 210	-955 153 203	-990 299 266	-1 422 676 475
Управленческие расходы	2 220	-66 238 766	-68 941 225	-80 583 478
Расходы, связанные с разведкой и оценкой запасов нефти и газа	2230	-27 496 713	0	0
Прибыль/убыток от продаж	2 200	34 481 011	359 957 079	625 698 083
Доходы от участия в других организациях	2 310	387 278 254	0	0
Проценты к получению	2 320	165 880 088	179 953 353	186 773 202
Проценты к уплате	2 330	-358 112 121	-396 184 404	-451 851 788
Доходы при продаже и ином выбытии прочего имущества	2231	-	-	-
Расходы при продаже и ином выбытии прочего имущества	2332	-	-	-
Доходы от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов	2333	6 447 809	23 560 680	51 966 086
Расходы от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов	2334	-448	-	-10 950 827

Окончание приложения А.2

Налоговые платежи	2 335	-	-	-
Прочие доходы	2 340	271 739 796	329 387 442	328 328 022
Прочие расходы	2 350	-423 334 926	-413 567 272	-296 124 690
Прибыль/убыток до налогообложения	2 300	84 379 463	83 106 878	433 838 088
Текущий налог на прибыль	2 410	45 706 344	12 272 616	431 697
Налог на прибыль за предыдущие отчетные периоды	2425	-	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2 430	-9 254 826	-12 157 171	-703 115
Изменение отложенных налоговых активов	2 450	-51 961 739	26 810 000	-2 835 837
Прочее	2 460	30 366 972	28 936 657	30 053 176
Перераспределение налога на прибыль внутри КНГ	2465	65 610	-	-
Чистая прибыль/убыток	2 400	99 301 824	138 968 980	460 784 009

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – SNW–анализ компании ПАО «НК «Роснефть»

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка			Комментарии
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая	
1	Стратегия организации	80			«Роснефть» стремится укрепить свое положение среди ведущих мировых энергетических корпораций, сохранить лидерские позиции по операционным показателям и войти в группу лидеров по финансовым показателям, а также по акционерной стоимости
2	Бизнес – стратегии (в целом), в том числе:	70			Компания стремится повышать качество всей производимой продукции, а также увеличивать объемы сбыта и переработки исходного сырья для получения большего количества продукции. Также важность придается развитию розничной сети для увеличения объемов продаж
	Производство масел		66		
	Производство дизельного топлива		66		
	Производство бензина	80			
	Производство бункерного топлива		60		
	Производство сжиженных углеводородных газов	80			
	Производство мазута	70			
3	Организационная структура		66		Дивизиональная структура является наиболее подходящей для данного типа компаний и типичной для отрасли в целом, так как она позволяет организовать все процессы наиболее эффективно
4	Общее финансовое положение, в том числе	80			Компания обладает значительными финансовыми ресурсами, как собственными, так и заемными. При возникновении необходимости привлечения дополнительных источников финансирования у компании не должно возникнуть проблем, так как все обязательства погашаются компанией в полном размере и в установленный срок
4.1	состояние баланса	80			
4.2	уровень бухгалтерского учета	80			
4.3	структура финансов		66		
4.4	доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)	80			
4.5	уровень финансового менеджмента	70			
5	Конкурентоспособность продукции (в целом), в том числе:	70			Компания производит продукцию исключительно высокого качества и реализует ее по ценам, схожим с ценами конкурентов, что позволяет продукции всегда оставаться конкурентоспособной
	Масла		60		
	Дизельное топливо		66		
	Бензин	80			
	Бункерное топливо	70			
	Сжиженные углеводородные газы	70			
	Мазут	70			

Продолжение таблицы Б.1

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка			Комментарии
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая	
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом), в том числе:		60		В целом затраты компании практически не отличаются от затрат на соответствующую продукцию других компаний. Структура затрат в данной отрасли почти не подлежит изменениям. Экономия возможна лишь при использовании эффекта масштаба, или при использовании менее затратной техники и технологий
	Производство масел		60		
	Производство дизельного топлива		60		
	Производство бензина		66		
	Производство бункерного топлива		60		
	Производство сжиженных углеводородных газов		60		
	Производство мазута		66		
7	Эффективность системы реализации продукта (в целом), в том числе:	80			Реализацией продукции компании занимаются отдельные предприятия в ее составе, что позволяет этим предприятиям сосредоточить все усилия только на процессе сбыта, а следовательно максимально увеличить эффективность сбытового процесса
7.1	Как материальная структура	75			
7.2	Как умение торговать	80			
8	Использование информационных технологий	90			Уровень использования информационных технологий очень высок
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов		66		В последнее время компания начала выпускать новый вид топлива, улучшенный по своим характеристикам, бункерное топливо и авиатопливо. Но ту же продукцию, за исключением нового автомобильного топлива, начали выпускать и конкуренты. В целом товарный ассортимент сильно не меняется.
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:		60		Компания самостоятельно осуществляет подготовку и обучение персонала. Развитию лидерских качеств уделяется немалое внимание. Но в большей степени способность к лидерству проявляется среди топ-менеджеров, которым необходимо своими решениями продвигать компанию вперед и добиваться поставленных целей
10.1	Способность к лидерству 1-го лица		55		
10.2	Способность к лидерству всего персонала		60		
10.3	Способность к лидерству как совокупность субъективных факторов		60		
11	Уровень производства (в целом), в том числе:	85			Компания обладает уникальной по масштабам и качеству ресурсной базой, а также самостоятельно осуществляет разработку и внедрение новой техники и технологий. Все это позволяет ей организовать процесс производства на очень высоком уровне
11.1	Качество материальной базы	90			

Продолжение таблицы Б.1

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка			Комментарии
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая	
11.2	Профессионализм ключевых специалистов	70			Профессионализму сотрудников компании во всех сферах деятельности уделяется огромное внимание. Периодические проведения аттестаций позволяют выявлять наиболее способных сотрудников, а также сотрудников, которым необходима дополнительная подготовка для достижения высокого уровня профессионализма
11.3	Профессионализм персонала основной сферы деятельности	75			
12	Уровень маркетинга		66		Маркетинг компании значительно не отличается от маркетинговой политики конкурентов. Все компании используют более-менее схожие каналы и способы продвижения продукции на рынок
13	Уровень менеджмента (т.е. качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом)	80			Именно благодаря управляющим и топ-менеджерам компании удалось занять столь высокую позицию и успешно на ней развиваться
14	Известность товарного знака, политика брендинга		66		Компания находится в числе лидеров отрасли, что делает ее товарный знак известным и узнаваемым для потребителей
15	Качество персонала (в целом)	70			В компании осуществляется подбор наилучших специалистов. В 2005 году компанией создана система непрерывного образования «Школа-вуз-предприятие», формирующая условия для притока в компанию талантливой, профессионально подготовленной молодежи
16	Репутация на рынке	70			Репутация на рынке высока, «Роснефть» знают и воспринимают как одного из лидеров нефтяной отрасли
17	Репутация как работодателя	80			По данным 2009 года «Роснефть» занимает 3 место в рейтинге лучших работодателей России
18	Отношения с органами власти (в целом), в том числе:		66		Одним из основных способов взаимодействия с заинтересованными сторонами является проведение круглых столов. На этих встречах представители центрального аппарата Компании вместе с представителями региональных и местных властей, надзорных органов, учебных заведений и общественных организаций обсуждают результаты и планы деятельности НК «Роснефть» в регионе и вклад Компании в его социально-экономическое развитие
18.1	С федеральным правительством		60		
18.2	С правительством субъекта федерации		60		
18.3	С органами местного самоуправления		60		
18.4	С системой налогового контроля		60		
19	Отношения с профсоюзами	70			
20	Отношения со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации)	80			В качестве смежников выступают предприятия, находящиеся в составе ПАО НК «Роснефть». Отношения с данными предприятиями отличаются четкостью и согласованностью действий.

Окончание таблицы Б.1

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка			Комментарии
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая	
21	Инновации как исследования и разработки	90			В компании происходит непрерывная разработка и внедрение инновационных технологий
22	Степень вертикальной интегрированности	90			Степень вертикальной интегрированности очень высока. В состав компании входят предприятия, обеспечивающие всю технологическую цепочку: от поиска и разведки месторождений нефти и газа до переработки и сбыта конечной продукции
23	Корпоративная культура		66		С 2006 года в компании реализуется программа, направленная на улучшение корпоративной культуры и повышение уровня лояльности персонала
24	Стратегические альянсы	85			Стратегическим альянсам уделяется значительное внимание. Компания периодически устанавливает партнерские отношения с российскими и зарубежными нефтяными компаниями

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес–процессами и экономики
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического
и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ЭОПЭТК

 Е. В. Кашина
«___» _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01.03.09 «Экономика предприятий и организаций (нефтяная и газовая
промышленность)»

Разработка финансовой стратегии нефтяной компании (на примере ПАО «НК «Роснефть»)

Пояснительная записка

Руководитель


подпись, дата

доцент, канд. техн. наук

О.Г. Феоктистов

Выпускник


подпись, дата

А.А. Войтов

Нормоконтролер


подпись, дата

К.А. Мухина

Красноярск 2019