

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно – Уральский государственный университет
(Национальный исследовательский университет)»
Институт открытого и дистанционного образования
Кафедра «Управление и право»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН

Рецензент нач. упр.НМЦиДД

/Д.Р. Бикчантаева/

20__ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

/Н.Г. Деменкова/

20__ г.

Инвестиционная стратегия

предприятия нефтегазового комплекса

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.01.2019.11233.ВКР

Руководитель работы

к.э.н., доцент

/Т.В. Прокопьева/

20__ г.

Автор работы

обучающийся группы ДО-391

/А.Г.

Файзуллина/

20__ г.

Нормоконтролер

/Н.В.Назарова/

20__ г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Файзуллина А. Г. Инвестиционная стратегия предприятия нефтегазового комплекса - Челябинск: ЮУрГУ, ДО-391, 2019 , 82 с., 4 ил., 19 таб., библиогр. список - 70 наим., 14 л. слайдов

Целью выпускной квалификационной работы является исследование особенностей развития АО «Самотлорнефтегаз» и инвестиционной стратегии компании.

В соответствие с поставленной целью в исследовании должны быть решены задачи:

Рассмотреть теоретические и методические аспекты инвестиционной стратегии.

Провести анализ инвестиционной стратегии АО «Самотлорнефтегаз».

Предложить мероприятия по совершенствованию инвестиционной стратегии АО «Самотлорнефтегаз».

Объектом исследования выступает компания АО «Самотлорнефтегаз».

Предметом исследования является инвестиционная стратегия АО «Самотлорнефтегаз».

Цель данной работы - проанализировать инвестиционную стратегию предприятия нефтегазового комплекса на примере АО «Самотлорнефтегаз» и предложить пути ее совершенствования.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ.....	11
1.1 Сущность и значение инвестиционной стратегии предприятия.....	11
1.2 Основные виды инвестиционных стратегий.....	18
1.3 Особенности инвестиционной стратегии нефтегазовой компании	26
2 ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ АО «Самотлорнефтегаз»	36
2.1 Характеристика АО «СНГ».....	36
2.2 Анализ деятельности АО «Самотлорнефтегаз».....	39
2.3 Анализ системы управления финансовыми ресурсами	46
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ АО «Самотлорнефтегаз»	65
3.1 Направления совершенствования инвестиционной стратегии АО «Самотлорнефтегаз»	65
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
Библиографический список	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Влияние энергетических факторов на развитие мировой и национальных экономик, систему международных экономических и геополитических отношений постоянно возрастает по мере роста мирового ВВП и увеличения энергопотребления. Согласно прогнозам, потребности мировой экономики в энергетических ресурсах в ближайшие 30 лет могут увеличиться почти на 60% по сравнению с началом XXI века.

Доминирующие позиции в мировой энергетике занимают первичные энергоресурсы, представленные углеводородами, — нефтью и природным газом. Для удовлетворения растущего спроса на них основным субъектам нефтегазовой отрасли - международным и национальным нефтегазовым компаниям (МНК и НК) — необходимо разрабатывать четкую, рассчитанную на перспективу инвестиционную стратегию, предусматривающую привлечение масштабных капиталовложений в разведку, добычу, транспортировку и переработку углеводородного сырья, а также нацеленную на повышение отдачи от этих капиталовложений [55, с.25].

В последние годы эти компании действовали, с одной стороны, в условиях нестабильной конъюнктуры рынка, с другой — в условиях ограниченности финансовых, материальных и кадровых ресурсов, а также растущего политического давления со стороны правительств государств, в которых они осуществляют добычу, ужесточения экологического законодательства, объективного истощения месторождений, сокращения разведанных запасов, роста капитальных и операционных затрат. Комплекс данных условий, особенно в ситуации финансового и экономического кризиса, представляет значительный риск для нефтегазовых компаний, приводит к ухудшению их финансово-экономических показателей, затруднениям в реализации инвестиционных проектов по наращиванию производственных мощностей по добыче сырья, проведению комплексной геологоразведки и освоению новых месторождений.

В соответствии с современными подходами к управлению компаниями основной целью их развития является максимизация рыночной стоимости, что достигается за счет повышения экономической эффективности всех направлений деятельности предприятий - операционной, финансовой и инвестиционной. На практике это означает необходимость повышения эффективности инвестиционных вложений [50, с.138].

В связи с этим возрастают и требования, предъявляемые к показателям экономической эффективности инвестиционной деятельности нефтегазовых компаний, их точности и чувствительности к основным рискам. Соответственно большую значимость приобретают и методики анализа экономической эффективности инвестиционных проектов, на основе которых принимаются управленческие решения об их финансировании. Принятие этих решений сопряжено с проведением технико-экономических обоснований с

использованием наиболее совершенных методик экономического и финансового анализа, в основу которых положены принципы статистических исследований, математического анализа и моделирования экономических процессов.

Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что от эффективности и результативности инвестиционной стратегии нефтегазовых компаний, от их финансового состояния зависит надежность и бесперебойность поставок энергоносителей, т.е., по сути, энергетическая безопасность мировой экономики. Очевидно, что эффективность инвестиционной стратегии нефтегазовых компаний оказывает непосредственное и огромное влияние на мировую экономику, на основные показатели ее развития, на динамику глобальных экономических процессов.

Степень разработанности проблемы. Серьезными исследованиями проблем нефтегазового сектора в целом и инвестиционного процесса в частности являются работы, монографии и статьи следующих российских ученых и специалистов: в области теоретических, методологических и практических вопросов налогообложения предприятий нефтегазового сектора, правовых основ фискальных систем — А.И.Перчика, С.М. Богданчикова и В.Н. Богачева; в области изучения экономических аспектов соглашений о разделе продукции — М.А. Субботина; А.Конопляника; в области теории и практики стратегического управления нефтегазовыми компаниями ихолдингами- В.В. Данникова; в области теории статистики, статистического анализа хозяйственной деятельности — Г.Л. Громыко, С.А. Айвазяна.

В тоже время проблемы эффективности инвестиционной стратегии нефтяных компаний, а также вопросы стратегического планирования, пока еще не получили достаточного освещения в отечественной научной литературе.

Объектом исследования в данной работе выступает компания АО «Самотлорнефтегаз».

Предметом исследования является инвестиционная стратегия АО «Самотлорнефтегаз».

Цель данной работы - проанализировать инвестиционную стратегию предприятия нефтегазового комплекса на примере АО «Самотлорнефтегаз» и предложить пути ее совершенствования.

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Рассмотреть теоретические и методические аспекты инвестиционной стратегии.
2. Провести анализ инвестиционной стратегии АО «Самотлорнефтегаз».
3. Предложить мероприятия по совершенствованию инвестиционной стратегии АО «Самотлорнефтегаз».

Теоретической и методологической базой работы послужили фундаментальные теории и концепции в области макроэкономики, финансов и экономики, а также современные научные работы, посвященные анализу

эффективности инвестиционных проектов в нефтегазовой отрасли, оценке рисков, аналитические материалы, программные и прогнозные разработки международных организаций, научных институтов, государственных органов России и других стран.

Нормативно-правовой базой исследования послужили действующие нормы законодательства в области финансов, налогообложения, регулирования нефтегазовой отрасли.

Информационной базой исследования стали данные Федеральной службы статистики, специальных обзоров ВШЭ и внутренняя документация АО «Самотлорнефтегаз».

Научная новизна исследования состоит в следующем: на основе анализа динамики финансово-экономических показателей нефтегазового рынка и изучения конъюнктуры рынка жидких углеводородов определены основные макро- и микроэкономические факторы, оказывающие влияние на инвестиционную стратегию нефтегазовой компании, а также на ее инвестиционную деятельность.

На защиту выносятся следующие положения и результаты исследовательской работы, содержащие пункты научной новизны:

- 1) обоснована роль оценки финансово-экономических показателей нефтегазового рынка и факторов конъюнктуры рынка жидких углеводородов;
- 2) исследована взаимосвязь финансово-экономических показателей нефтегазового рынка и факторов конъюнктуры рынка жидких углеводородов с инвестиционной стратегией нефтегазового предприятия;
- 3) рассмотрены факторы, влияющие на выбор инвестиционной стратегии.

Апробация результатов исследования. Основные положения исследования и его результаты докладывались на научно-практических конференциях.

Результаты выпускной квалификационной работы, в частности, разработка инвестиционной стратегии нефтегазовой компании предприятий, имеет теоретическую и практическую значимость.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии научных теорий в области инвестиционных стратегий в направлении предприятий нефтегазового комплекса.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что рассмотренные в работе принципы совершенствования инвестиционной стратегии нефтегазовой компании и методики инвестиционного анализа позволяют повысить эффективность инвестиционной стратегии нефтегазовых компаний за счет качества предварительной проработки инвестиционных проектов.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ

1.1 Сущность и значение инвестиционной стратегии предприятия

Чтобы определить оптимальные направления вложений капитала и выявить наиболее эффективные способы его использования в течение достаточно длительного периода со стабильной отдачей, необходима разработка стратегии инвестирования и успешная ее реализация.

Стратегия — это искусство планирования руководства, основанного на правильных долгосрочных прогнозах. При этом выделяются приоритетные задачи и направления развития различных форм деятельности и разработки механизма их осуществления[32, с.5]. Стратегией финансового управления называют систему решений и намеченных направлений деятельности, рассчитанных на долгосрочную перспективу и предусматривающих достижение поставленных целей и финансовых задач по обеспечению оптимальной и стабильной работы хозяйственной структуры исходя из сложившейся действительности и планируемых результатов.

Для успешной реализации стратегии необходимо стратегическое управление. Стратегическое управление — это вид деятельности по управлению, состоящий в реализации наиболее важных качественно определенных направлений развития через осуществление изменений в организации; обеспечение оптимального взаимодействия организации с ее окружением[17, с.23].

Стратегию реализуют выполнением тактических операций.

Тактикой финансового управления называют совокупность приемов и форм предпринимательской деятельности, направленных на достижение того или иного этапа финансовой стратегии, употребляемых в соответствии с конкретными ситуациями, возникающими при реализации стратегии. Общее требование, предъявляемое к тактике, — способствовать развитию стратегии, а не препятствовать ей, не дискредитировать ее. Иначе говоря, финансовая тактика — это текущие оперативные действия предпринимателя, подчиненные стратегическим целям и задачам финансового управления.

Инвестиционная стратегия — система долгосрочных целей инвестиционной деятельности предприятия, определяемых общими задачами его развития и инвестиционной идеологией, а также выбор наиболее эффективных путей их достижения[51, с.21].

Инвестиционная стратегия является эффективным инструментом перспективного управления инвестиционной деятельностью предприятия, представляет собой концепцию ее развития и в качестве генерального плана осуществления инвестиционной деятельности предприятия определяет:

- приоритеты направлений инвестиционной деятельности;
- формы инвестиционной деятельности;
- характер формирования инвестиционных ресурсов предприятия;

- последовательность этапов реализации долгосрочных инвестиционных целей предприятия;
- границы возможной инвестиционной активности предприятия по направлениям и формам его инвестиционной деятельности;
- систему формализованных критериев, по которым предприятие моделирует, реализует и оценивает свою инвестиционную деятельность.

Выявление и обоснование решений, выбор альтернатив для определения и оценки стратегии проводят на основе стратегического анализа инвестиционной деятельности.

Стратегический анализ — направление анализа, основанное на реализации системного и ситуационного подходов при изучении различных факторов, влияющих на процесс стратегического управления.

Ситуационный подход в управлении — это моментное, разовое принятие решений, вызванное возникающими потребностями, изменениями внутренних или внешних условий, требующих адекватного реагирования со стороны руководства.

В отличие от ситуационного системный подход предполагает управление организацией как единую совокупность взаимосвязанных, взаимодействующих элементов. Системный подход осуществляют на основе системного (систематического) анализа, в котором изучают операции, протекающие по вероятному сценарию; при этом вырабатывается и используется соответствующая система рекомендаций, предлагается систематическое следование определенному набору этапов.

Процесс разработки инвестиционной стратегии является важнейшей составной частью общей системы стратегического выбора предприятия и включает [58, с.20]:

- постановку целей инвестиционной стратегии;
- оптимизацию структуры формируемых инвестиционных ресурсов и их распределения;
- выработку инвестиционной политики по наиболее важным аспектам инвестиционной деятельности;
- поддержание взаимоотношений с внешней инвестиционной средой.

Необходимость разработки инвестиционной стратегии предприятия определяется изменениями условий внешней и внутренней среды. Эффективно управлять инвестициями возможно только при наличии инвестиционной стратегии, адаптированной к возможным изменениям факторов внешней инвестиционной среды, иначе инвестиционные решения отдельных подразделений предприятия могут противоречить друг другу, что будет снижать эффективность инвестиционной деятельности [15, с.32].

Изменение факторов внутренней среды предприятия может быть связано с кардинальными изменениями целей его операционной деятельности или с предстоящими изменениями в стадии жизненного цикла. Открывающиеся новые коммерческие возможности меняют цели операционной деятельности

предприятия. В этом случае разработанная инвестиционная стратегия обеспечивает прогнозируемый характер возрастания инвестиционной активности предприятия и диверсификации его инвестиционной деятельности.

Поскольку каждой стадии жизненного цикла предприятия присущи характерные ей уровень инвестиционной активности, направления и формы инвестиционной деятельности, особенности формирования инвестиционных ресурсов, инвестиционная стратегия позволяет адаптировать инвестиционную деятельность предприятия к изменениям его экономического развития.

Процесс разработки инвестиционной стратегии требует выделения объектов стратегического управления предприятия. К таким объектам относится инвестиционная деятельность[25, с.18]:

- предприятия в целом;
- стратегической зоны хозяйствования;
- стратегического центра.

Стратегическая зона хозяйствования представляет собой самостоятельный хозяйственный сегмент в рамках предприятия, осуществляющий свою деятельность в ряде смежных отраслей, объединенных общим спросом или общностью используемого сырья, технологий.

Стратегический инвестиционный центр — самостоятельная структурная единица предприятия, специализирующаяся на выполнении отдельных функций или направлений инвестиционной деятельности и обеспечивающая эффективную хозяйственную деятельность отдельных стратегических зон хозяйствования.

В современных условиях хозяйствования инвестиционная стратегия становится одним из определяющих факторов успешного и эффективного развития предприятия. Разработанная инвестиционная стратегия[38, с.51]:

- обеспечивает механизм реализации долгосрочных общих и инвестиционных целей предстоящего экономического и социального развития предприятия;
- позволяет реально оценить инвестиционные возможности предприятия;
- позволяет максимально использовать инвестиционный потенциал и активно маневрировать инвестиционными ресурсами;
- обеспечивает возможность быстрой реализации новых перспективных инвестиционных возможностей, которые неизбежно возникают в процессе изменений факторов внешней рыночной инвестиционной среды;
- позволяет прогнозировать возможные варианты развития внешней инвестиционной среды и уменьшить влияние негативных факторов на деятельность предприятия;
- обеспечивает четкую взаимосвязь стратегического, тактического (текущего) и оперативного управления инвестиционной деятельностью предприятия;
- отражает преимущества предприятия в конкурентном окружении;

- определяет соответствующую политику инвестиционной деятельности в рамках реализации наиболее важных стратегических инвестиционных решений.

Внутри инвестиционной стратегии формируется значение основных критериальных оценок выбора реальных инвестиционных проектов и финансовых инструментов инвестирования. Разработанная инвестиционная стратегия является одной из базисных предпосылок стратегических изменений общей организационной структуры управления предприятием и его организационной культуры.

Процесс разработки инвестиционной стратегии является важнейшей составной частью общей системы стратегического выбора предприятия, основными элементами которого являются миссия, общие стратегические цели развития, система функциональных стратегий в разрезе отдельных видов деятельности, способы формирования и распределения ресурсов. При этом инвестиционная стратегия находится в определенной соподчиненности с другими элементами стратегического выбора предприятия. Понимание взаимосвязи инвестиционной стратегии с другими важнейшими элементами стратегического выбора предприятия позволяет более эффективно строить процесс ее разработки[48, с.31].

Актуальность разработки инвестиционной стратегии предприятия определяется рядом условий.

Важнейшим из таких условий является интенсивность изменений факторов внешней инвестиционной среды: высокая динамика основных макроэкономических показателей, связанных с инвестиционной активностью предприятий, темпы технологического прогресса, частые колебания конъюнктуры инвестиционного рынка и т. д. В этих условиях отсутствие разработанной инвестиционной стратегии, адаптированной к возможным изменениям факторов внешней инвестиционной среды, может привести к тому, что инвестиционные решения отдельных структурных подразделений предприятия будут носить разнонаправленный характер, приводить к возникновению противоречий и снижению эффективности инвестиционной деятельности в целом[9, с.45].

Одним из условий, определяющих актуальность разработки инвестиционной стратегии предприятия, является его предстоящий переход к новой стадии жизненного цикла. Каждой из стадий жизненного цикла предприятия присущи характерные ей уровень инвестиционной активности, направления и формы инвестиционной деятельности, особенности формирования инвестиционных ресурсов. Разрабатываемая инвестиционная стратегия позволяет заблаговременно адаптировать инвестиционную деятельность предприятия к предстоящим кардинальным изменениям возможностей его экономического развития.

Наконец, существенным условием, определяющим актуальность разработки инвестиционной стратегии, является кардинальное изменение

целей операционной деятельности предприятия, связанное с открывающимися новыми коммерческими возможностями. Реализация таких целей требует изменения производственного ассортимента, внедрения новых производственных технологий, освоения новых рынков сбыта продукции и т. п. В этих условиях существенное возрастание инвестиционной активности предприятия и диверсификация форм его инвестиционной деятельности должны носить прогнозируемый характер, обеспечиваемый разработкой четко сформулированной инвестиционной стратегии.

Разработка инвестиционной стратегии предприятия на современном этапе базируется на методологических подходах новой концепции управления — стратегического управления. Процесс разработки инвестиционной стратегии связан с предварительным выделением объектов стратегического управления предприятием[41, с.42].

С позиций инвестиционного менеджмента выделяют обычно три основные группы объектов стратегического управления: инвестиционная деятельность предприятия в целом; инвестиционная деятельность стратегической зоны хозяйствования; инвестиционная деятельность стратегического инвестиционного центра.

Реализация инвестиционной стратегии предполагает осуществление целенаправленного комплекса мероприятий в области инвестиционной деятельности, определяющее место в котором занимает инвестиционная политика[1, с.81]. В теории и практике исследований особенностей принятия долгосрочных финансовых решений, проводимых в соответствии с общими стратегическими направлениями развития компаний, принято считать, что после того как базовая стратегия будет уточнена через функциональные стратегии (в производстве, маркетинге, финансах, инвестициях и др.), они в свою очередь должны быть реализованы через политику и бюджеты. Отсюда следует, что инвестиционная политика должна обеспечивать фактическую реализацию инвестиционной стратегии, а значит, она является формой реализации инвестиционной стратегии предприятия. При этом в отличие от инвестиционной стратегии инвестиционная политика формируется только по конкретным направлениям деятельности, требующим обеспечения наиболее эффективного управления для достижения главной стратегической цели предприятия.

В рамках инвестиционной стратегии предприятия разрабатывается политика[11, с.62]:

- управления реальными инвестициями;
- управления финансовыми инвестициями;
- управления инвестиционными рисками;
- формирования инвестиционных ресурсов.

Инвестиционная политика предприятия представляет собой общее руководство по формированию программы капитальных вложений, отбору инвестиционных проектов и принятию финансовых решений, которые

способствуют долговременному укреплению конкурентных преимуществ бизнеса и обеспечивают успешное достижение поставленных целей.

Следование направлениям инвестиционной политики, с одной стороны, страхует менеджеров от принятия неперспективных решений, основанных на требованиях текущего момента, а с другой стороны, показывает, каким образом должны быть достигнуты цели, отвергая решения, не соответствующие установленным параметрам и ориентирам.

Важнейшими принципами формирования инвестиционной политики предприятия являются[30, с.41]:

- принцип согласованности, который предполагает прямую зависимость основных положений инвестиционной политики от содержания инвестиционной стратегии и состояния внутренних и внешних факторов, воздействующих на предприятие. При этом инвестиционная политика не должна противоречить положениям прочих функциональных стратегий предприятия (производства, маркетинга и др.);

- принцип приоритетности поставленных целей и установленных ориентиров позволяет выделять отдельные наиболее значимые для предприятия в перспективном периоде направления инвестирования, что облегчает процедуру отбора наиболее приемлемых вариантов капитальных вложений и эффективных финансовых инструментов в условиях ограниченности возможностей финансирования;

- принцип обеспечения уровня эффективности принимаемых инвестиционных решений означает, с одной стороны, необходимость предварительного глубокого и комплексного анализа инвестиционных предложений, направлений и условий инвестирования, а также возможных результатов инвестиционной деятельности, а с другой – оценки результативности инвестиционных решений.

Содержание инвестиционной политики каждого конкретного предприятия определяется системой специфических факторов, ряд которых носит основополагающий характер[10, с.22].

Производственные факторы характеризуются состоянием технической базы и уровнем технологического развития предприятия. Производственные мощности, степень изношенности оборудования, производственная инфраструктура и потенциальные возможности для изготовления качественной и конкурентной продукции определяют величину капитальных вложений в инвестиционные проекты.

Финансовые факторы, определяющие финансовое положение предприятия, величину внутренних собственных источников финансирования инвестиционной деятельности, привлекательность использования внешних источников инвестиционного капитала формируют базовые требования к структуре капитала, максимально приемлемому уровню рентабельности и риска, величине используемых для оценки эффективности инвестиций ставок дисконтирования[12, с.35].

Макроэкономические факторы воздействуют на содержание инвестиционной политики предприятия через экономическую политику государства, законодательное регулирование инвестиционной деятельности, колебания валютного рынка, величину инфляции, изменение процентных ставок на денежном рынке и на рынке капиталов, колебания среднеотраслевых уровней доходности и др.

Социальные факторы (укомплектованность персоналом, его профессиональный и квалификационный уровень, способность менеджеров различного уровня решать поставленные задачи, влияние инвестиций на высвобождение рабочей силы, социально-бытовые условия, безопасность труда и его охрана и пр.) формируют потребность в корректировке отдельных направлений инвестиционной политики.

Важную роль в разработке инвестиционной политики играют специфические цели предприятия. Их формулирование осуществляется строго в соответствии с главной целью инвестиционной стратегии и общей корпоративной целью, на которую ориентируется руководство предприятия.

Цели инвестиционной политики предприятия должны быть достижимыми, не превышать потенциальные возможности предприятия, представлены конкретными измеримыми показателями, четко сориентированы по времени и иерархически грамотно выстроенными [18, с.76].

В ходе разработки инвестиционной политики необходимо устанавливать приоритеты в достижении поставленных целей. Одна из важнейших целей – рост эффективности инвестиционной деятельности. Может быть представлена показателями чистой текущей стоимости, нормы доходности, размера дивидендов на одну обыкновенную акцию, рентабельности собственного капитала.

Важным этапом в разработке инвестиционной политики предприятия является анализ приемлемых условий осуществления политики капитальных вложений [47, с.26]. К их числу относятся: рискованность капитальных вложений (обобщающим показателем риска инвестиционного проекта является коэффициент вариации, а прогнозируемая и нормируемая чувствительность инвестиционного проекта к воздействию систематического риска выражается через величину бетакоэффициента); уровень рентабельности (доходности); срок окупаемости; структура средств финансирования (соотношение собственных и заемных средств финансирования выражается через показатель финансового рычага) и качество денежного потока инвестиционного проекта (величина и интенсивность поступления денежного потока по годам реализации проекта).

По каждому из перечисленных показателей устанавливаются пределы приемлемых для предприятия значений, соответствие которым позволяет сформировать бюджет капитальных вложений.

Следует различать инвестиционный бюджет предприятия и бюджет инвестиционного проекта. Инвестиционный бюджет предприятия отражает

источники средств и объем финансирования, необходимого для реализации конкретных вариантов капитальных вложений (инвестиционных проектов), включенных в инвестиционную программу. Бюджет инвестиционного проекта представляет собой финансовый план (смету), в котором детально представлены притоки и оттоки денежных средств на протяжении всего жизненного цикла инвестиционного проекта (капитальных вложений). Между общим бюджетом распределения ограниченного инвестиционного капитала и финансовыми планами, разработанными для каждого инвестиционного проекта, должно соблюдаться четкое соответствие[13, с.78].

В процессе формирования бюджета происходит комбинирование инвестиционных проектов. Процедура комбинирования позволяет, во-первых, регулировать уровень общего риска портфеля (за счет минимизации несистематического риска), во-вторых, осуществлять капитальное нормирование (распределять ограниченные финансовые ресурсы в зависимости от наиболее приоритетных целей и направлений среди альтернативных вариантов капитальных вложений), в-третьих, оптимизировать бюджет (производить отбор проектов по уровню предельной цены капитала). Подобранный комбинация инвестиционных проектов в рамках оптимального инвестиционного бюджета завершает логику и последовательность принятия управленческих решений, связанных с формированием инвестиционной политики предприятия.

1.2. Основные виды инвестиционных стратегий

Преимущества системы стратегического управления, определившие ее широкое распространение за рубежом, заключаются в том, что она позволяет сформулировать глобальные цели развития фирм, сформировать позицию менеджеров высшего и среднего звена, оперативно адаптироваться к изменениям рыночной среды и тем самым повысить конкурентоспособность организации[5, с.15].

Процесс внутрифирменного стратегического управления носит циклический, итерационный характер и включает следующие этапы[8, с.22]:

- системный анализ перспектив, возможностей, которые открываются перед организацией;
- разработка сценариев будущего и анализ влияния факторов внешней среды с учетом вероятности возникновения тех или иных ситуаций;
- определение главных целей, отбор проблем, которые предполагается решать с помощью стратегического управления;
- разработка стратегических программ;
- проектирование системы внедрения и контроля стратегических планов.

Наиболее общие правила, определяющие долгосрочные действия, которые обеспечиваются выполнением миссии организации. При этом в качестве

миссии выступает глобальная цель, определяющая причину существования организации.

Она может заключаться в следующем:

- 1) сохранение или перераспределение собственности путем приобретения контрольных пакетов акций;
- 2) обеспечение доступа к дефицитным видам продукции (услугам), имущественным и неимущественным правам;
- 3) защита инвестиций от инфляции;
- 4) сохранение и прирост капитала;
- 5) получение регулярного текущего дохода.

Инвестиционная стратегия зависит от миссии организации и определяет не только достижение долгосрочных целей, но и тактику вложения средств. Помимо общей стратегии инвестирования иногда формируются частные субстратегии. Они носят краткосрочный характер и разрабатываются как реализация основной стратегии для конкретного вида активов[34, с.34].

Исходя из сформулированных целей развития организации и анализа внешней среды, необходимо определить потенциал участника рынка ценных бумаг, сравнить его возможности с требованиями рынка и поставленными целями. На данном этапе возникает вопрос об определении конкретной инвестиционной стратегии. Следовательно, возникает необходимость в разграничении видов инвестиционных стратегий.

В зависимости от целей инвестирования, типа управления, характера экономической ситуации и множества других факторов можно выявить большое число разнообразных стратегий[40, с.76].

Например, для стратегического инвестора, основная миссия которого заключается в расширении сферы своего влияния и участии в управлении предприятием, можно выделить стратегии эффективного собственника и спекулятивного слияния (или поглощения).

1) Стратегия эффективного собственника. В случае использования этой стратегии миссия инвестора заключается не только в получении доступа к определенным видам продукции и обеспечении контроля за финансовыми потоками, но и в повышении научно-технического и производственно-сбытового потенциала, финансовом оздоровлении предприятия-эмитента. Основной доход, получаемый инвестором, носит долгосрочный характер и образуется в результате хозяйственной деятельности предприятия. Соответственно для осуществления этой стратегии необходимы значительные ресурсы не только на приобретение контрольного пакета, но и для развития эмитента. На более поздних этапах эффективный собственник может осуществлять «раскрутку» акций подконтрольного предприятия, в том числе и на международных рынках. Наконец, после того как предприятие стало высокорентабельным, а его акции значительно выросли в цене, инвестор, использующий эту стратегию, может получить прибыль за счет продажи

своего пакета. За рубежом такую стратегию используют венчурные фонды, финансирующие развитие инновационного бизнеса.

2) Стратегия спекулятивного слияния, или поглощения. Основная миссия этой стратегии заключается в приобретении контрольного пакета акций для обеспечения доступа к дефицитным видам продукции (услугам), финансовым ресурсам либо в целях получения в распоряжение выгодных объектов недвижимости, других имущественных и неимущественных прав. Применение этой стратегии по отношению к крупным предприятиям позволяет переключить значительные финансовые потоки на свои дочерние посреднические фирмы, оффшоры, банки. Инвесторы, использующие эту стратегию, могут получить прибыль при реализации пакета акций конечному инвестору либо за счет управления денежными потоками предприятия. Цель применения данной стратегии по отношению к мелким предприятиям может заключаться в приобретении выгодных площадей в престижных районах для использования их под офисы, склады, для возведения новых зданий[33, с.71].

Таким образом, главной отличительной особенностью этой стратегии является не развитие предприятия, а получение доступа к имущественным и неимущественным правам. В качестве предпосылки использования данной стратегии можно рассматривать принадлежность инвестора к финансово-промышленной группе (ФПГ), банковским или торгово-посредническим структурам, обладающим необходимыми ресурсами для скупки контрольного пакета акций. Эта стратегия может быть использована, как правило, на начальной стадии приватизации, когда на предприятии только начинается борьба за передел собственности.

3) Аукционные стратегии применяются при приобретении акций в момент их первичной продажи на чековых, денежных, залоговых аукционах, проводимых в процессе приватизации. Разновидности этих стратегий определяются условиями проведения аукционов. Особенно успешно рассматриваемые стратегии применялись на самых ранних стадиях приватизации. При правильном выборе объектов инвестирования приобретаемые на аукционах акции обеспечивали доходность за счет роста курсовой стоимости. Итоговая аукционная цена в большинстве случаев оказывалась существенно ниже рыночной. Таким образом, основное преимущество данной стратегии заключается в том, что можно достаточно дешево купить акции «нераскрученных» предприятий, которые еще не пользуются спросом на рынке. Риск, характерный для этой стратегии, заключается в том, что в результате ажиотажного спроса на наиболее «лакомые» куски госсобственности аукционная цена может оказаться слишком высокой. Другая опасность может состоять в том, что инвестор, желая подстраховаться от роста цен, не угадает цену, соответственно ему не удастся приобрести акции, а вложенные им средства окажутся замороженными на полтора-два месяца. Ожидания инвестора, связанные с ростом курсовой стоимости в результате борьбы за установление контроля над

предприятием, могут не оправдаться, если один из участников в ходе аукциона скупит контрольный пакет. Наконец, в отечественных условиях всегда присутствует вероятность, что по каким-либо причинам сроки аукционов будут перенесены на неопределенное время (ТНК), или их итоги будут объявлены недействительными[29, с.52].

4) Стратегия спекулятивного конкурсанта наиболее часто используется на инвестиционных конкурсах и закрытых денежных аукционах, проводимых в процессе приватизации. Она заключается в том, что интересы инвестора представляют несколько фирм, которые стремятся указать в заявках такие цены, чтобы войти в двойку победителей. С одной стороны, это позволяет подстраховаться на случай неправильного оформления заявок или неучастия других инвесторов. С другой стороны, если интересы одного инвестора защищают несколько фирм, то больше шансов «угадать» цену. При удачном стечении обстоятельств одна из компаний, представляющая интересы спекулятивного конкурсанта, занимает первое место и отказывается от своей заявки, а победителем признается другой его представитель, занявший второе место. Это позволяет получить прибыль за счет перепродажи акций конечному инвестору, который «не угадал» цену. Одной из предпосылок успешной реализации этой стратегии на инвестиционных конкурсах являются тесные связи с крупными банками и возможность установления контактов с организаторами продаж и администрацией предприятия. Основные риски этой стратегии связаны с тем, что в случае отказа от заявки (подписания протокола, заключения договора) залог не возвращается, поэтому, если сторонам не удастся договориться, спекулянт терпит убытки. Кроме того, если цена или дисконтированные объемы инвестиций, указанные в заявке, были определены неправильно, и победителем становился другой участник, средства спекулятивного конкурсанта оказывались «замороженными» на значительный период времени. В настоящее время в связи с ужесточением условий проведения аукционов, конкурсов и усилением контроля за их соблюдением реализация этой стратегии значительно осложняется либо становится невозможной[22, с.28].

5) Арбитражная стратегия активно использовалась на начальном этапе приватизации и в настоящее время. Она заключается в использовании того факта, что один и тот же актив может иметь разную цену на двух различных рынках. Инвестор, применяющий данную стратегию, извлекает прибыль за счет одновременной купли-продажи одних и тех же ценных бумаг на разных биржах. Данная стратегия позволяет получить прибыль с минимальным риском при высокой скорости осуществления взаиморасчетов и не требует значительных инвестиций. Эта стратегия наиболее часто используется отечественными участниками фондового рынка при скупке акций в регионах и продаже более крупных пакетов в Москве. За счет того, что покупка и продажа иногда значительно разнесены во времени, основные преимущества чисто арбитражной стратегии (низкий риск и вложение средств на короткое

время) в этом случае нивелируются. Тем не менее, в силу наличия объективного буфера, обусловленного разницей между ценами покупки мелких и продажи крупных пакетов, риск, связанный с реализацией этой стратегии, достаточно низок[24, с.74].

6) Оптимизационная стратегия основана на построении экономико-математических моделей инвестиционного портфеля. Использование методов оптимизации позволяет определить конфигурацию портфеля, которая отвечает требованиям инвестора с точки зрения сбалансированного сочетания риска, доходности и ликвидности вложений. Наиболее часто используются модели Марковитца, Шарпа, Тобина[35, с.6].

7) Рейтинговая стратегия заключается в том, что формирование и обновление портфеля ценных бумаг осуществляется на основе результата построения рейтинговой таблицы. Расчет рейтинга осуществляется по группам показателей, характеризующих основные инвестиционные предпочтения участника. В портфель включаются акции предприятий, имеющих наилучший рейтинг. В зависимости от инвестиционных целей могут использоваться как сводный рейтинг, так и частные рейтинги, отражающие наиболее важные характеристики.

8) Стратегия «гибкого реагирования» заключается в том, что профессиональный участник, получая рыночные сигналы, свидетельствующие об интересе крупных иностранных или отечественных инвесторов к акциям того или иного эмитента, использует свои возможности для того, чтобы опередить конкурентов и заблаговременно начать массированную скупку у мелких инвесторов. Эту стратегию достаточно часто выбирают региональные фирмы, которые за счет тесной связи с центром получают дополнительные преимущества на местном рынке.

9) Стратегия «рыночного опережения» предполагает, что инвестор пытается самостоятельно осуществить прогноз состояния рынка и использовать его для извлечения прибыли.

В зависимости от сроков возврата вложенного капитала можно выделить стратегии краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных инвестиций, а также их сочетания. Для отечественного рынка в качестве краткосрочного периода инвестирования обычно принимается срок от нескольких часов до 3-6 месяцев. Среднесрочное инвестирование предполагает возможность возврата вложенных средств через 6-12 месяцев, а долгосрочное – через год и более[19, с.17].

По критерию приемлемости и степени риска в экономической науке традиционно принято выделять четыре типа инвестиционных стратегий: консервативная (пассивная);

- умеренная;
- агрессивная;
- смешанная.

Каждому инвестору необходимо понимать, что для каждой из них существует прямая пропорциональная зависимость между фактическими рисками и уровнем доходности (прибыльности). Другими словами, чем выше риск по конкретному вложению, тем соответственно на большую прибыль в состоянии рассчитывать инвестор. И наоборот, чем ниже уровень риска, тем меньшей доходностью, а, значит, и привлекательностью обладают рассматриваемая инвестиция[4, с.36].



Рисунок 1.1 - Виды инвестиционных стратегий по критерию приемлемости и степени риска

Консервативный тип.

Консервативная (пассивная) инвестиционная стратегия подразумевает под собой наиболее низкую прибыльность. В разных источниках под ней понимается уровень доходности до 15–20 процентов годовых[28, с.35].

В то же самое время в этом случае инвестор имеет дело с минимально возможным уровнем инвестиционных рисков. То есть подобные вложения на практике практически не грозят потерей инвестированного капитала.

Классическими примерами консервативных финансовых инструментов можно считать:

- банковские вклады (депозиты);
- государственные облигации;
- вложения в объекты недвижимости;
- покупку золота или платины;
- паи в консервативных ПИФах.

Умеренный тип.

Умеренная инвестиционная стратегия подразумевает более высокий уровень прибыльности. Как правило, речь стоит вести про 20–45 процентов годовых.

Как известно, с увеличением дохода от вложений растет и реальный уровень рисков. То есть в отличие от консервативных инвестиций, умеренные уже нельзя считать безопасными.

Классическими примерами умеренных финансовых инструментов следует считать:

- ценные бумаги, размещенные высоконадежными компаниями;
- вложения в микрофинансовые организации;
- более доходные паи паевых фондов.

Агрессивный тип.

Агрессивная инвестиционная стратегия подразумевает под собой наиболее высокую прибыльность выше 45–50 процентов годовых. На практике доходность может быть выше озвученных значений на несколько порядков. Иногда она достигает 100, 300 и даже 1000% годовых [14, с.72].

Очевидно, что работая с такими сверхагрессивными финансовыми инструментами, инвестор сталкивается с запредельными рисками. В некоторых случаях их значения стремятся к 90 и даже 100 процентам.

Классическими примерами агрессивных финансовых инструментов мы можем считать:

- финансовые пирамиды;
- вложения в ПАММ-счета.

Смешанный тип.

Любой по-настоящему успешный инвестор считает, что невозможно стабильно зарабатывать много денег, используя в чистом виде любую из поименованных выше стратегий. Во всем следует искать и находить баланс. Смешиваясь в определенных пропорциях, перечисленные виды инвестиционных стратегий как раз и помогают найти ту самую золотую середину [15, с.33].

Смешанная стратегия инвестирования является оптимальным сочетанием нескольких типов финансовых инструментов, которые различаются по доходности и рискованности.

При портфельном инвестировании выбор стратегии в значительной мере определяется типом управления. Обычно выделяют два вида управления[44, с.23]:

- 1) пассивный;
- 2) активный.

Пассивное управление характерно для консервативных и умеренно-агрессивных инвесторов. В качестве главных целей при пассивном управлении выступают защита вложений от инфляции и получение гарантированного дохода при минимальном риске и низких затратах на управление. Этот тип управления предполагает создание хорошо диверсифицированных портфелей ценных бумаг, для которых можно с высокой точностью рассчитать доходность, риск и ликвидность. Пассивный тип управления основан на том, что конфигурация портфеля в течение длительного периода времени не пересматривается. Это позволяет реализовать серьезное преимущество пассивного управления — низкий уровень управленческих расходов.

Самой распространенной стратегией пассивного управления при инвестировании в корпоративные акции является стратегия «купил-и-держи». Следует иметь в виду, что эффективность этой стратегии в значительной мере зависит от уровня недооцененности акций и выбранного периода времени. Очевидно, что на медвежьей фазе рынка практически любая другая стратегия даст выигрыш по сравнению со стратегией «купил-и-держи». Наибольшая безопасность и доходность при использовании стратегии «купил-и-держи» достигается при длительных сроках инвестирования.

Активное управление предполагает тщательный мониторинг рынка, оперативное приобретение финансовых инструментов, отвечающих целям инвестирования, а также быстрое изменение структуры портфеля. Главная особенность активного типа управления заключается в стремлении инвестора переиграть рынок и получить доходность, превышающую среднерыночную[21, с.51].

Этот тип управления требует значительных затрат, связанных с информационно-аналитической подготовкой решений, приобретением или разработкой собственного программно-технического и методического обеспечения. Значительные расходы, характерные для активного типа управления, вызваны необходимостью обеспечения торговой активности и доступа к системам биржевой и внебиржевой торговли, транзакционными издержками, созданием сети для скупки акций и т.д. Этот тип управления может быть выбран только участниками, имеющими достаточный собственный капитал, высокопрофессиональный персонал, а также

значительный опыт управления как собственным портфелем ценных бумаг, так и доверительного управления портфелем клиентов.

При формулировании и выборе стратегий можно использовать и другие классификационные признаки. Например, если за основу классификации взято получение дохода, за рубежом традиционно выделяются[7, с.9]:

- стратегии, основанные на росте капитала,
- стратегии, нацеленные на получение регулярного текущего дохода,
- стратегии, направленные на сочетание роста капитала и текущего дохода.

К этой же группе можно отнести стратегии, связанные с манипулированием кривой доходности.

Если в качестве классификационного признака при выделении стратегий использовать возможность снижения риска инвестирования, то для достижения этой цели могут быть выбраны стратегии диверсификации, концентрации, иммунизации и хеджирования.

Сравнительный анализ методик оценки инвестиционной стратегии. Проблема оценки потенциала той или иной инвестиционной стратегии заключается в том, что, опираясь на одну лишь информацию о доходности стратегии в прошлом, невозможно строить предположения о том, покажет ли она подобный результат в будущем. К примеру, за год две стратегии показали одинаковые доходности: одна стратегия относилась к классу пассивных, а вторая активно управлялась и реагировала на рыночные изменения. Но, если затем рыночный индекс покажет отрицательную доходность, первая стратегия уйдет «в минус», а вторая может продемонстрировать положительный результат. При этом доходность первой будет зависеть от колебаний рынка, а второй — от умения управляющего правильно оценить ситуацию на рынке.

Как таковых, отечественных полноценных методик оценки инвестиционной стратегии не существует - российские исследователи используют ряд традиционных показателей, разработанных западными экономистами.

Традиционная методика оценки эффективности инвестиционной стратегии базируется на современной портфельной теории, сформулированной в 1950-е гг. Гарри Марковицем (впоследствии - лауреатом Нобелевской премии по экономике). Данный подход позволил применить математический инструментарий для выбора оптимальной инвестиционной стратегии. Основопологающими факторами при определении направлений инвестирования здесь являются его ожидаемая доходность и стандартное отклонение, а критерием оценки эффективности выступает соотношение риска и доходности. К группе показателей относится коэффициент Трейнора, показывающий уровень доходности, превышенной по сравнению с безрисковой ставкой, на единицу риска, при этом под риском понимается стандартное отклонение доходности относительно рынка - «бета портфеля». Коэффициент Трейнора можно применять лишь для хорошо диверсифицированных портфелей, так как он рассматривает только риск,

присущий всем ценным бумагам и обусловленный обще рыночными причинами.

Коэффициент Шарпа, один из наиболее известных коэффициентов, схож с коэффициентом Трейнора. Отличие в том, что в коэффициенте Шарпа под риском понимается отношение среднего дохода к среднему отклонению от этого дохода и притом не учитывается корреляция портфеля с рыночным индексом. Еще один показатель, коэффициент Дженсена, позволяет определить, удастся ли управляющему обогнать доходность рыночного индекса. Для этого вводится понятие коэффициента «альфа», который отображает уникальную доходность, полученную за счет активного управления портфелем. Чем выше «альфа», тем большую роль сыграл управляющий в достижении повышенной доходности. Чтобы скорректировать полученную от активного управления доходность с учетом уровня риска, применяется показатель «информационное отношение», учитывающий ошибку следования стратегии за индексом по сравнению с аналогичным периодом в прошлом.

Несмотря на различные методики расчета, все упомянутые показатели позволяют дать более точный ответ на вопрос, была ли инвестиционная стратегия эффективной, а также сравнить различные стратегии между собой. Однако они не позволяют учитывать некоторые поведенческие аспекты рынка, которые сложно объяснить с помощью математического аппарата.

В попытке интегрировать экономико-математические модели и индивидуальное поведение инвесторов возникла постсовременная портфельная теория. В ее рамках для оценки эффективности применяется коэффициент Сортино, в котором реализуются два существенных новшества - возможность сравнения доходности стратегии с минимальным допустимым уровнем доходности, индивидуальным для каждого клиента, а также измерение риска с помощью отклонения доходности «вниз». Данный показатель так же, как и коэффициент Шарпа, показывает уровень доходности на единицу риска, однако, если принимать решения на основе коэффициента Сортино, то оценка становится более точной. К примеру, при сравнении двух стратегий, у одной из которых часто случались отклонения от средней доходности «вверх», а у другой — «вниз», показатели Сортино будут разные, а Шарпа — одинаковые.

Современные инвесторы стремятся к осознанному выбору инвестиционных инструментов, основанному на понимании используемых механизмов и объективной оценке рисков. Поэтому инвесторы при принятии решения все чаще обращают внимание на значения показателей эффективности конкретной инвестиционной стратегии. Именно такой ответственный подход к инвестированию позволяет им в полной мере достичь своих инвестиционных целей благодаря выбору приемлемой для них степени риска.

1.3 Особенности инвестиционной стратегии нефтегазовой компании

Нефтегазовая отрасль РФ является одной из основных отраслей в части получения бюджетных доходов, поэтому выживаемость, устойчивость и развитие нефтяных компаний в условиях рыночной конкуренции за доступ к природным, технологическим, энергетическим, социальным ресурсам и экономическим рынкам сбыта на произведенную продукцию при действии изменяющихся внешних условий являются не только проблемой частных компаний нефтегазового сектора, но и первоочередной задачей государства [45, с.3545].

Для нефтегазовой отрасли России ушедший 2018 г. стал значимым по многим показателям. Благодаря участникам договора ОПЕК+, в который входит наша страна, стоимость нефти несколько месяцев держалась на высоком докризисном уровне за \$70 долларов за баррель. Российским компаниям это позволило улучшить свои финансовые результаты. По итогам года ожидается очень хорошая годовая отчетность «Газпрома», «Роснефти», НОВАТЭКа.

Но довольно быстро цены на нефтепродукты перешли на нейтральную территорию под угрозой торговых войн. Весной выход США из ядерной сделки по Ирану стал причиной возобновления санкций против нефтеэкспортера с добычей более 3 млн баррелей в сутки (б/с), что способствовало бурному ралли в августе-сентябре и достижению котировками Brent трехлетнего максимума выше \$87 за баррель.

Однако рынок проводил год в весьма депрессивном состоянии. После достижения максимума в начале октября нефтяные котировки ожидал стремительный обвал, который по масштабу напомнил события 2014 г. Рост добычи нефти у трех крупнейших игроков рынка – США, Саудовской Аравии и России, снижение прогнозов по росту мировой экономики в 2019 г., а также ряд локальных факторов привели к падению котировок более чем на 35% в течение всего 2-3 месяцев:



Рисунок 1.2 - Динамика цен на нефть в 2018 году, долл.

Россия экспортировала рекордное количество газа в Евросоюз - 556 млн тонн, что на 10 млн тонн выше, чем в 2017 г. По добыче и экспорту газа страна вышла на рекордные показатели.

Несмотря на беспрецедентное давление со стороны США, началась прокладка газопровода «Северный поток – 2», завершено строительство морской части «Турецкого потока».

России удалось достаточно продвинуться и на рынке сжиженного газа. Раньше срока была сдана 3-я очередь завода «Ямал-СПГ», и предприятие заработало на полную мощность.

Вместе с тем отрасль пережила и ряд драматических моментов, по большей части связанных с переходом на новое налогообложение. Самый тяжелый — влияние так называемого налогового маневра на нефтегазовую промышленность. Россиянам придется ощутить его в последующие годы, так как, согласно экспертным оценкам, он неминуемо приведет к росту стоимости ГСМ на внутреннем рынке.

В бюджет РФ заложена цена на нефть в районе \$41,6 за баррель, все доходы сверх этой цифры будут направляться в резервы. Поэтому в целом Россия имеет относительно высокий запас прочности к волатильности на нефтяном рынке.

Показатель нефть в рублях, являющийся важным индикатором прибыли российских нефтеэкспортеров, существенно снизился на фоне падения мировых цен. При этом индекс компаний нефтегазового сектора снизился не столь существенно, что может говорить о некоторой переоценке сектора в

случае сохранения нефтяных цен и курса рубля на текущих уровнях в течение продолжительного периода.

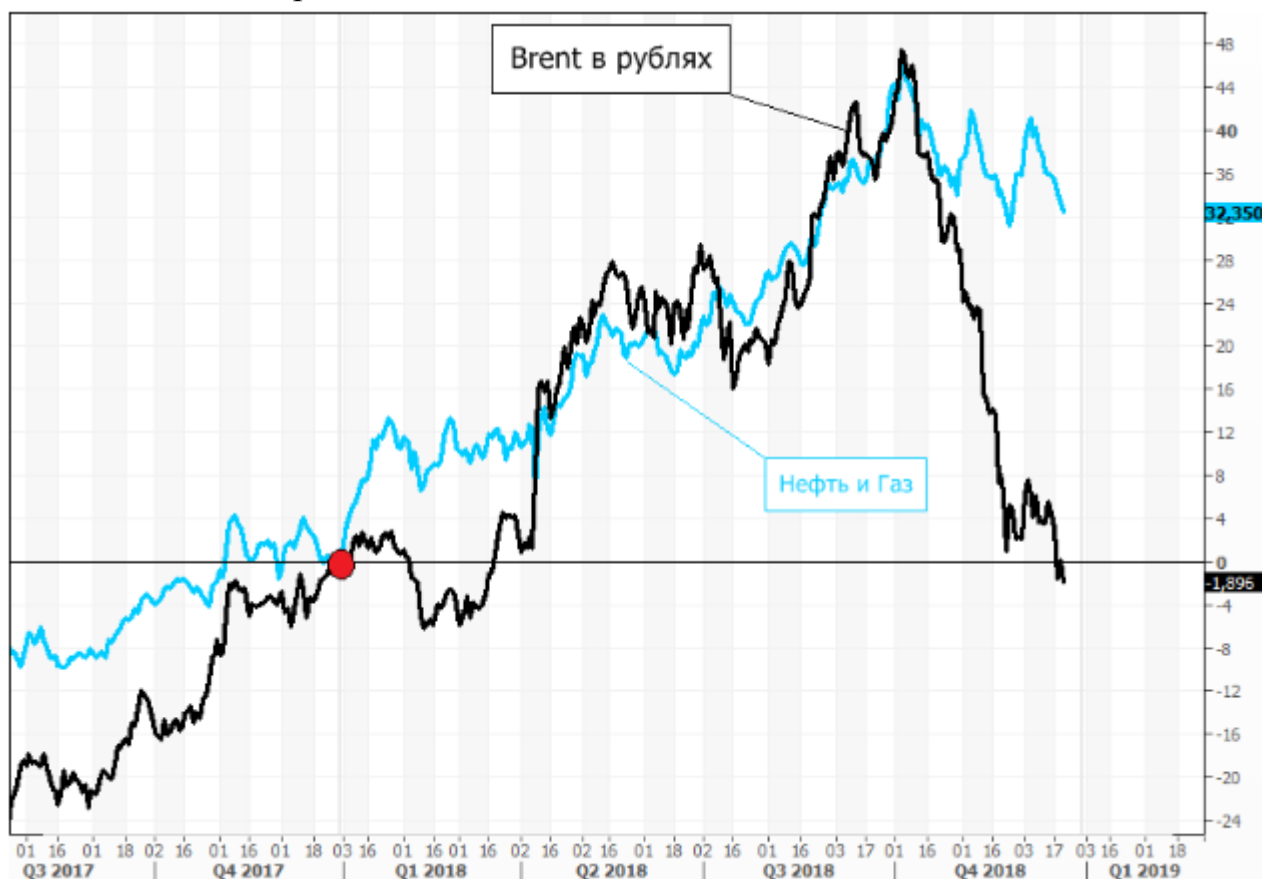


Рисунок 1.3 - Динамика цен на нефть в 2018 году, руб.

Российские эксперты считают, что совокупность всех факторов говорит в пользу того, что откат к текущим значениям в районе \$55 по Brent является временным. В среднесрочной перспективе вполне возможен возврат к \$65 и выше, главным образом по той причине, что сегодняшние значения могут привести к замедлению буровой активности и темпов роста добычи в США.

Постепенно, но верно, на первое место в управлении нефтегазовой компании ставится вопрос построения инвестиционной стратегии, способной обеспечить устойчивые, не снижающиеся темпы развития в условиях непрерывных изменений внешней среды. Такое развитие может быть реализовано различными путями: переход на производство новой продукции или новые рынки, приобретение высокопроизводительного оборудования, внедрение социальных инноваций, формирование эффективной инвестиционной стратегии.

Для того, чтобы правильно и точно оценить степень устойчивости и разработать инвестиционную стратегию нефтегазовой компании, необходимо рассмотреть факторы, которые оказывают на нее воздействие, а также обозначить возможности изменения факторов (рисунок 1.4):



Рисунок 1.4 - Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на инвестиционную стратегию нефтегазового предприятия

Рассмотренные факторы обусловили группировку, которые в той или иной степени оказывают влияние на инвестиционную стратегию компании. Определим понятия выделенных факторов[54, с.129].

Экономические факторы - это факторы, которые отображают текущее или современное состояние развития экономики мирового сообщества и экономики государства, обусловленное категориями рыночных отношений: спрос и предложение, конкуренция и т.д., а также тенденциями развития других отраслей экономик всех стран.

Факторы научно - технического прогресса - это совокупность факторов, отражающих уровень достижений науки и техники, способных оказать влияние на совершенствование производственных процессов, применяемых комплексом и его отраслями на базе внедрения новой техники, технологии, прогрессивных форм организации труда и производства с целью повышения эффективности.

Политические факторы - это факторы, которые являются следствием осуществления конкретных действий по исполнению определенных политических решений, принятых международными организациями или

правительствами каких - либо стран, направленных на достижение определенных политических целей, напрямую или косвенно оказывающих влияние на состояние рынка нефти и нефтепродуктов.

Государственное регулирование как фактор, оказывающий существенное влияние на эффективность нефтегазовой компании, представляет собой совокупность централизованного административного влияния на деятельность нефтегазового сектора экономики и рыночного механизма регулирования посредством формирования нормативно - законодательной базы[43, с.114].

К инструментам влияния относятся:

- регулирование процессов недропользования и других видов производственной деятельности нефтяных компаний;
- ограничение экспорта нефти и нефтепродуктов;
- прямое регулирование объемов добычи нефти;
- налоговое регулирование;
- экспортные и импортные пошлины;
- участие государства в инвестировании отдельных проектов;
- участие государства в собственности нефтяных компаний.

Производственно-технологические факторы выступают инструментами для деятельности нефтегазовых компаний, от технологий ее добычи, до переработки и транспортировки ее конечным потребителям.

Социальные факторы - это факторы, относящиеся к человеческому труду. Способность человека использовать определенное сочетание ресурсов для производства, принимать управленческие решения, создавать и применять новшества.

Логистические факторы - факторы инфраструктуры, которые включают в себя логистические мощности и комплексы, транспортную инфраструктуру, местоположение и географическую удаленность от месторождений.

Геологические факторы - совокупность горно-геологических, природно-климатических, а также географических факторов, которые способны влиять на экономическую эффективность нефтегазовой компании. По степени влияния на эффективность нефтегазового комплекса, природные факторы являются самыми весомыми, так как отличие значений этих факторов может в разы изменять уровень затрат на геологоразведочные работы, бурение скважин, добычу и транспортировку нефти к местам ее переработки или потребителям.

На сегодняшний день сложилась такая ситуация, что нестабильная и быстро изменяющаяся внешняя среда заставляет руководителей предприятий пересматривать свои взгляды на управление и принимать решения в условиях неопределенности. Учет фактора неопределенности при управлении устойчивым развитием нефтегазовой компании целесообразно проводить в направлениях, соответствующих их группировке[37, с.33].

В процессе разработки инвестиционной стратегии нефтегазового предприятия подготовку и принятие стратегических инвестиционных решений обеспечивают следующие основные принципы.

Принцип нивайронментализма. В противовес конституционализму (закрытой организации, деятельность которой не предполагает инвестиций и каких-либо отношений с внешней средой) инвайронментализм рассматривает предприятие как открытую для активного взаимодействия с внешней инвестиционной средой социально-экономическую систему, способную к самоорганизации, т.е., обретению соответствующей пространственной, временной или функциональной структуры. Это позволяет обеспечить качественно иной уровень формирования инвестиционной стратегии предприятия.

Принцип соответствия. Являясь общей частью стратегии экономического развития предприятия, обеспечивающей в первую очередь развитие операционной деятельности, инвестиционная стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер и поэтому должна быть согласована со стратегическими целями и направлениями операционной деятельности. Инвестиционная стратегия в этом случае рассматривается как один из главных факторов обеспечения эффективного развития предприятия, оказывающий существенное влияние на формирование стратегического развития операционной деятельности предприятия.

Базовыми стратегиями операционной деятельности нефтегазового предприятия, реализацию которых обеспечивает инвестиционная стратегия, являются: ограниченный рост, ускоренный рост, сокращение (сжатие), сочетание (комбинирование) [39, с.54].

Стратегию ограниченного роста используют предприятия со стабильным ассортиментом продукции и производственными технологиями, слабо подверженными влиянию научно-технического прогресса. Обычно эту стратегию выбирают в условиях относительно слабых колебаний конъюнктуры рынка и стабильной конкурентной позиции, когда инвестиционная стратегия направлена в первую очередь на эффективное обеспечение воспроизводственных процессов и прироста активов, обеспечивающих ограниченный рост объемов производства и реализации продукции. Стратегические изменения инвестиционной деятельности при этом минимальны.

Стратегию ускоренного роста выбирают предприятия на ранних стадиях своего жизненного цикла, функционирующие в динамично развивающихся отраслях, которые подвержены сильному влиянию научно-технического прогресса, Инвестиционная стратегия при этом носит наиболее сложный характер за счет необходимости обеспечения высоких темпов развития инвестиционной деятельности, формирование инвестиционной стратегии предприятия диверсификации по различным формам, направлениям, регионам и отраслям.

Стратегия сокращения (сжатия) характерна для предприятий, находящихся на последних стадиях своего жизненного цикла, а также в фазе финансового кризиса. По своей сути это стратегия отсечения всего «лишнего». Она предусматривает сокращение объема и ассортимента выпускаемой продукции, уход с отдельных сегментов рынка и т.п. Инвестиционная стратегия должна обеспечить высокую маневренность использования высвобождаемого капитала в объектах инвестирования, обеспечивающих дальнейшую финансовую стабилизацию.

Стратегия сочетания (комбинирования) используется наиболее крупными предприятиями с широкой отраслевой и региональной диверсификацией инвестиционной деятельности. Она объединяет в себе различные типы частных стратегий стратегических зон хозяйствования или стратегических хозяйственных центров. Инвестиционная стратегия предприятий дифференцируется по отдельным объектам стратегического управления в зависимости от стратегических целей их развития[23, с.15].

Принцип сочетания. Этот принцип состоит в обеспечении сочетания перспективного, текущего и оперативного управления инвестиционной деятельностью. Разработанная инвестиционная стратегия предприятия по существу является лишь первым этапом процесса стратегического управления инвестиционной деятельностью предприятия. Такая стратегия ложится в основу тактического (текущего) управления инвестиционной деятельностью путем формирования инвестиционного портфеля предприятия (инвестиционной корзины, программы). В свою очередь тактическое управление является базой оперативного управления инвестиционной деятельностью путем реализации отдельных реальных инвестиционных проектов и реструктуризации портфеля финансовых инструментов.

Формирование инвестиционного портфеля является среднесрочным управленческим процессом, осуществляемым в рамках стратегических решений и текущих инвестиционных возможностей предприятия.

Оперативное управление реализацией реальных инвестиционных проектов и реструктуризацией портфеля финансовых инструментов является краткосрочным управленческим процессом и предусматривает разработку и принятие оперативных решений по отдельным инвестиционным проектам и финансовым инструментам, а в необходимых случаях подготовку решений о пересмотре портфеля.

Принцип преимущественной ориентации на предпринимательский стиль стратегического управления. Различают два стиля инвестиционного поведения предприятия в стратегической перспективе: приростной (рассматривается как консервативный) и предпринимательский(рассматривается как агрессивный ориентированный на ускоренный рост)[26, с.19].

Основу приростного стиля составляет постановка стратегических целей от достигнутого уровня инвестиционной деятельности с минимизацией альтернативности принимаемых стратегических инвестиционных решений.

Кардинальные изменения направлений и форм инвестиционной деятельности осуществляются лишь при изменении операционной стратегии предприятия. Приростной стиль характерен для предприятий, достигших стадии зрелости жизненного цикла. Основу предпринимательского стиля инвестиционного поведения составляет активный поиск эффективных инвестиционных решений по всем направлениям и формам инвестиционной деятельности. Направления, формы и методы осуществления инвестиционной деятельности при этом стиле постоянно меняются с учетом меняющихся факторов внешней инвестиционной среды.

Принцип инвестиционной гибкости и альтернативности. Инвестиционная стратегия должна быть разработана с учетом адаптивности к изменениям факторов внешней инвестиционной среды. Помимо прочего в основе стратегических инвестиционных решений должен лежать активный поиск альтернативных вариантов направлений, форм и методов осуществления инвестиционной деятельности, выбор наилучших из них, построение на этой основе общей инвестиционной стратегии и формирование механизмов эффективной ее реализации [31, с.11].

Инновационный принцип. Формируя инвестиционную стратегию, следует иметь в виду, что инвестиционная деятельность является главным механизмом внедрения технологических нововведений, обеспечивающих рост конкурентной позиции предприятия на рынке. Реализация общих целей стратегического развития предприятия в значительной степени зависит от того, насколько его инвестиционная стратегия отражает достигнутые результаты научно-технического прогресса и адаптирована к быстрому использованию новых его результатов.

Принцип минимизации инвестиционного риска. Практически все инвестиционные решения, принимаемые на предприятии в процессе формирования инвестиционной стратегии, изменяют уровень инвестиционного риска. В зависимости от различного инвестиционного поведения по отношению к риску уровень его допустимого значения в процессе разработки инвестиционной стратегии на каждом предприятии должен устанавливаться дифференцированно,

Принцип компетентности. Какие бы специалисты ни привлекались к разработке отдельных параметров инвестиционной стратегии предприятия, ее реализацию должны обеспечивать подготовленные, профессиональные специалисты — финансовые (инвестиционные) менеджеры, владеющие не только знаниями, навыками и опытом управления, но и инвестиционной культурой [57, с.24].

2 ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ АО «САМОТЛОРНЕФТЕГАЗ»

2.1 Характеристика АО «СНГ»

Акционерное общество «Самотлорнефтегаз» (АО «Самотлорнефтегаз») – одно из крупнейших добывающих предприятий НК «Роснефть», которое ведет разработку самого большого в России Самотлорского месторождения. Предприятие создано в 1999 году результате реорганизации акционерного общества «Нижневартовскнефтегаз»[71].

Основными видами деятельности АО «Самотлорнефтегаз» являются разведка и разработка нефтяных и газовых месторождений, бурение параметрических, поисковых, разведочных, эксплуатационных скважин, добыча, транспортировка, подготовка, переработка и реализация углеводородного сырья, обустройство нефтяных и газовых месторождений.

АО «Самотлорнефтегаз» в разработке Самотлора применяет передовые технологические процессы, позволяющие увеличить потенциал месторождения, а также использовать новые, более эффективные способы извлечения нефти. В 2015 году АО «Самотлорнефтегаз» добыто свыше 21,8 млн. тонн нефти. Уровень утилизации попутного газа в СНГ составляет 97%.

В Обществе трудятся свыше 6,1 тысяч человек. Являясь одним из крупнейших работодателей Нижневартовска и Нижневартовского района, «Самотлорнефтегаз» придерживается принципов высокой социальной ответственности перед своими работниками и их семьями. Предприятие гарантирует ежегодную индексацию заработной платы, социальный пакет, благоприятные и безопасные условия труда, развивает культуру производства. Кроме того, «Самотлорнефтегаз» реализует ряд масштабных программ, направленных на повышение качества жизни сотрудников. В их числе - негосударственное пенсионное обеспечение, санаторно-курортное лечение, беспроцентные займы на приобретение жилья.

Свою работу АО «Самотлорнефтегаз» строит в тесном взаимодействии с администрациями Нижневартовска и Нижневартовского района. АО «Самотлорнефтегаз» - самое крупное добывающее предприятие НК «Роснефть», осуществляющее разработку месторождений и добычу полезных ископаемых на территории Нижневартовского района, является ответственным налогоплательщиком и недропользователем, на постоянной основе оказывает поддержку муниципалитетам в решении социально-значимых задач территорий.

Свою деятельность компания ведет на территории Российской Федерации, основной ресурсной базой компании являются Ханты-Мансийский автономный округ – Югра и Тюменская область.

Основная цель компании - это основополагающий элемент корпоративной культуры. Определяет стратегическое видение компании своего места на рынке и задает общий вектор развития.

Основной целью АО «Самотлорнефтегаз» является получение прибыли. Основными видами деятельности «Самотлорнефтегаз» являются [69, с.2]:

- разведка и разработка нефтяных и газовых месторождений;
- бурение параметрических, поисковых, разведочных, структурных, наблюдательных и эксплуатационных скважин на углеводородное сырье, воду;
- добыча, транспортировка, хранение, подготовка, переработка, реализация углеводородного сырья и продуктов его переработки;
- добыча подземных вод, общераспространенных полезных ископаемых (песок и др.);
- ведение государственного баланса запасов нефти, газа, конденсата, попутных компонентов и учет совместно с ними залегающих полезных ископаемых в границах лицензионных участков;
- обустройство нефтяных и газовых месторождений;
- производство топографо-геодезических и картографических работ в составе маркшейдерских работ;
- транспортная деятельность;
- материально-техническое обеспечение нефтяного производства;
- инвестиционная деятельность;
- выполнение проектных и строительно-монтажных работ, производство строительных материалов, конструкций и изделий;
- ремонт и содержание внутрипромысловых и межпромысловых автомобильных дорог и дорог общего пользования;
- ведение аварийных, восстановительных и спасательных работ;
- выполнение изыскательских, проектных, строительно-монтажных, научно-исследовательских, опытно-конструкторских, технологических, инжиниринговых и других работ;
- организация выполнения заказов и поставок для государственных нужд и региональных потребителей производимой продукции;
- изучение конъюнктуры рынка товаров и услуг, проведение исследовательских, социологических и иных работ;
- торгово-закупочная деятельность;
- внешне экономическая деятельность.

Организационная структура предприятия представлена в приложении А.

Важным моментом анализа структуры хозяйствующего субъекта является характеристика отделов, департаментов, их взаимосвязей, согласованностей.

Аппарат управления состоит из генерального директора, его заместителей, подчиненных непосредственно им функциональных отделов и служб. Общее и административное руководство предприятием осуществляет директор АО «СНГ» [70, с.1].

Генеральный директор – это директор, возглавляющий управление предприятием. Он действует по принципу единоначалия, отвечает за результаты производственно-хозяйственной деятельности с помощью

подведомственного ему аппарата, координирует и направляет работу предприятия по производству продукции, внедрению новой и совершенствованию действующей техники, технологии и организации производства.

К компетенции Генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью предприятия, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров. В подчинении у генерального директора находится аппарат управления, принцип формирования которого состоит в организации и закреплении тех или иных функций управления за его подразделениями[59, с.3].

Генеральный директор руководит коллективом через своих заместителей, а также через соответствующие функциональные отделы и службы.

В подчинении генерального директора находятся:

1. Заместитель генерального директора главный геолог, он контролируется и обеспечивает качественное и своевременное выполнение работ по геологическому (геофизическому, гидрогеологическому) изучению недр и недропользованию, геологоразведочных работ по воспроизводству минерально-сырьевой базы и т. п. А в его подчинении находятся управления:

- Управление геологии и запасами, его цель: создание проектов поиска, разведки и до разведки месторождений; мониторинг геологоразведочных работ и т. п.

- Управление разработки месторождений, его цель: создание проектно-сметной документации на строительство скважин, проектов на консервацию и расконсервацию скважин и т. п.

- Управление повышения производительных резервов и ГТМ.

- Управление геологическим сопровождением ВНС и ЗБС.

2. Заместитель генерального директора по бурению, он обязан организовывать выполнение работ и соблюдение установленной технологии строительства скважин, определять перспективы развития объединения в области строительства скважин, руководить организацией работ по прогнозированию строительства скважин, проведением научно-исследовательских работ по совершенствованию техники и технологии бурения, контролировать своевременную и качественную техническую подготовку производства, организовывать внедрение технически обоснованных норм расхода топлива, электроэнергии, материалов и химреагентов в бурении, руководить разработкой организационно-технических мероприятий по совершенствованию организации производства, качества бурения, методических указаний и инструкций по технологии проводки скважин, способствующих повышению технико-экономических показателей и т.п.

3. Заместитель генерального директора по капитальному строительству, он обеспечивает выполнение работ по капитальному строительству на предприятии, целевое и рациональное использование инвестиционных

ресурсов, направляя средства на техническое перевооружение и реконструкцию предприятия, их концентрацию на пусковых объектах, сокращение объема незавершенного строительства и т. п. В подчинении заместителя генерального директора по капитальному строительству находятся управления[60, с.4]:

- Управление капитального строительства, его цель: осуществление планирования, организация и контроль проведения работ по капитальному строительству и реконструкции объектов.

- Управление подготовки производства.

- Управление планирования и ценообразования, его цель: организация и обеспечение процесса краткосрочного и среднесрочного бюджетного моделирования на основе экономических моделей функциональных областей, актуализации бюджетной модели, поддержке принятия управленческих решений.

4. Заместитель генерального директора главный инженер, он так же контролирует финансовую и хозяйственную деятельность компании, контролирует выполнение приказов генерального директора предприятия подчиненными, докладывает генеральному директору о состоянии производства, вносит предложения по ликвидации недостатков в работе. В его подчинении находятся управления и отделы[61, с.2]:

- Управление по добычи нефти.

- Управление эксплуатации трубопроводов.

- Управление МАСИ, его цели:

- 1) организация, координация и контроль работы управления МАСИ и специализированных предприятий участвующих в реализации функциональных задач по направлениям метрологии;

- 2) организация работ по поддержанию и развитию средств измерений и измерительных систем, комплексной автоматизации, телемеханики и ОПС, программно-технических комплексов и корпоративной сети связи. Внедрение новой техники и технологий.

- Отдел энергоэффективности.

- Управление подготовки нефти и газа.

- Управление ТКРС.

- Управление главного энергетика.

- Отдел главного механика.

- Отдел по развитию производственной системы.

- Отдел по контролю качества.

5. Заместитель генерального директора по развитию производства, он организывает работу по разработке и выполнению плана производства, изысканию и внедрению прогрессивных систем оперативно-производственного планирования и совершенных систем взаимосвязи всех подразделений по вопросам, организывает контроль за ходом производства основной номенклатуры изделий и других наименований плана выпуска

товарной продукции (организация учета производства). В подчинении генерального директора по развитию производства находятся управления:

- Управление наземных сооружений.
- Управление перспективного планирования.

Управления в подчинении заместителя генерального директора по МТО и транспорту:

- Управление по МТО.
- Управление по транспорту, его цели:

1) обеспечение транспортными ресурсами всех сторон деятельности фирмы,

2) сопровождение проведения общекорпоративных мероприятий в части хозяйственного обеспечения.

- Управление сервисной поддержки.

6. Заместитель генерального директора по МТО и транспорту, он осуществляет организацию консолидации потребности и обеспечение услугами производственных подразделений в соответствии с утвержденным планом закупок, организацию консолидации потребностей производственных подразделений, закупок, поставок, руководство организацией процесса предоставления транспортных услуг в рамках заключенных договоров с поставщиками[62, с.2].

7. Заместитель генерального директора по экономике и финансам, он осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности организации, направленной на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой продукции, снижение ее себестоимости, обеспечение роста производительности труда и заработной платы, достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов[63, с.2]. В подчинении находятся управления и отделы:

- Планово-экономическое управление.
- Казначейско-финансовое управление, его цели:

1) контроль за использованием финансовых ресурсов и состоянием расчетов (наличие дебиторской, кредиторской задолженности) с подрядчиками, поставщиками, покупателями. Выполнение поставленной задачи должно осуществляться при минимальном оборотном капитале Общества;

2) организация и обеспечение процесса финансового планирования Общества;

3) ежедневное отражение движения денежных средств Общества для подготовки фактического исполнения финансового плана;

4) разработка, внедрение, в случае необходимости – актуализация локальных нормативных документов, регламентирующих деятельность АО «СНГ» по вопросам, входящим в компетенцию структурного подразделения финансового департамента.

- Управление инвестиций.
- Управление по договорной работе.
- Отдел развития системы управления.
- Отдел налогового планирования.

8. Заместитель генерального директора по кадровой политике, создает оптимальные условия для своевременного и качественного выполнения кадровой службой возлагаемых на нее повседневных задач в строгом соответствии с утвержденным порядком (регламентом) работы, технологией управления кадрами предприятия, руководит работой по формированию кадровой политики и кадровой стратегии, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития Общества и мер по ее реализации [64, с.2]. А в его подчинении находятся управления и отделы:

- Управление планирования персонала, его цели:

1) обеспечение потребности предприятия в человеческих ресурсах в необходимом количестве, должного уровня компетентности, осведомленности и подготовки;

2) обеспечение эффективного кадрового администрирования в соответствии с требованиями нормативных актов, регулирующих трудовые отношения.

- Управление развития персонала.
- Управление мотивации персонала и оплаты труда.
- Отдел социальных программ.
- Отдел внутренних коммуникаций.

9. Заместитель генерального директора по экономической безопасности, он занимается рассмотрением и оценкой информации о состоянии экономической безопасности предприятия и факторах, угрожающих ему; накоплением, анализом и обработкой информации о функционировании системы обеспечения экономической безопасности предприятия, выработка предложений по ее совершенствованию. А в его подчинении находится управление экономической безопасностью.

10. Заместитель генерального директора по ПБОТОС, он занимается стратегическим планированием в области ПБОТОС, обеспечением идентификации и актуализации рисков по ПБОТОС, контролем расследования происшествий и коммуникации по результатам расследований, поддержанием и развитием корпоративной системы экологического менеджмента, обеспечением готовности к чрезвычайным ситуациям. А в его подчинении находятся управления:

- Управление по охране труда, промышленной безопасности, его цель: организация профилактической работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний, обусловленных производственными факторами, а также работы по улучшению условий труда.

- Управление по охране окружающей среды, его цель: осуществление организации и управление работой по экологической безопасности, промышленной санитарии и гигиене труда, улучшение производственной среды, охраны труда и промышленной безопасности.

Таким образом, на предприятии АО «Самотлорнефтегаз» существует довольно большое количество служб, департаментов, отделов, все они функционируют взаимосвязано.

2.2 Анализ деятельности АО «Самотлорнефтегаз»

В рамках исследования оценка показателей финансового управления АО «Самотлорнефтегаз» будет разделена на три этапа:

- а) проведение оценки финансового потенциала;
- б) оценка проблемных областей в целях реализации инновационного проектного управления.

Первым этапом анализа является исследование устойчивого развития и уровня капиталообразования АО «Самотлорнефтегаз». Оценка производится по данным финансовой отчетности компании в динамике за 2014 – 2016 годы. Обобщающим показателем устойчивого развития является излишек или недостаток источников средств для формирования капитальных вложений, которые определяются в виде разницы величины источников средств и величины запасов и затрат (см. таблицу 2.1).

Таблица 2.1 - Анализ достаточности источников финансирования для формирования капитальных вложений АО «Самотлорнефтегаз»

в тыс. руб.

Показатели	Обозначения	2014	2015	2016
Наличие собственных оборотных средств Ф1 (1300-1100)	<i>СОС</i>	457 558	12 875 420	83 861 398
Общая величина основных источников СОС+СД	<i>ОИ</i>	457 558	12 875 420	83 861 398
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств Ф1 1210-СОС	$\pm\Phi_c$	-991 123	10 893 322	79 152 758
Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов Ф1 1210-СОС-СД	$\pm\Phi_m$	-991 123	10 893 322	79 152 758
Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов Ф1 1210-СОС+ОИ	$\pm\Phi_o$	-991 123	10 893 322	79 152 758

Подставляя данные таблицы 2.1 в трехфакторную модель финансовой устойчивости, получим, что в анализируемом периоде она выглядела следующим образом (см. таблицу 2.2).

Таблица 2.2 – Определение типа финансовой устойчивости АО «Самотлорнефтегаз» в анализируемом периоде

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год
$\pm\Phi_c$	$\pm\Phi_c < 0$	$\pm\Phi_c < 0$	$\pm\Phi_c < 0$
$\pm\Phi_T$	$\pm\Phi_T \geq 0$	$\pm\Phi_T \geq 0$	$\pm\Phi_T \geq 0$
$\pm\Phi_o$	$\pm\Phi_o \geq 0$	$\pm\Phi_o \geq 0$	$\pm\Phi_o \geq 0$
Тип	Кризисное финансовое положение	Абсолютная устойчивость	Абсолютная устойчивость

Данные таблицы 2.2 позволяют заключить, что в 2014 году предприятие находилось в кризисном финансовом положении, запасы и затраты финансировались, в основном, за счет краткосрочных заимствований. В 2015 - 2016 годах в связи реорганизацией АО «РН Нижневартовск» в форме присоединения к АО «Самотлорнефтегаз» ситуация оптимизировалась, произошло наращивание собственного капитала, а также увеличился объем финансовых вложений. Кроме того, финансирование осуществлялось за счет переоценки внеоборотных активов по их справедливой стоимости.

Следующим этапом проведения оценки инновационного потенциала является исследования уровня доходности АО «Самотлорнефтегаз» и рентабельности осуществляемых капитальных вложений. Исходные данные для оценки приведены в таблице 2.3.

Кроме того, финансирование осуществлялось за счет переоценки внеоборотных активов по их справедливой стоимости.

Таблица 2.3 – Динамика финансовых результатов АО «Самотлорнефтегаз» в 2014-2016 годах

Показатель	в тыс. руб.		
	2014	2015	2016
Выручка	296 293 717	282 955 759	322 875 198
Себестоимость продаж	161 112 218	171 281 289	191 655 907
Валовая прибыль (убыток)	135 181 499	111 674 470	131 219 291
Прибыль (убыток) от продаж	35 931 389	36 031 184	41 253 379
ЕВГА	34 922 181	37 113 659	63 891 518
Налоговые выплаты	5 925 214	6 259 210	10 573 115
Чистая прибыль (убыток)	28 996 967	30 854 449	53 318 403

Представленные данные позволяют заключить, что в динамике за исследуемый период финансовые результаты АО «Самотлорнефтегаз» увеличились. Основные факторы, оказавшие влияние на изменение чистой

прибыли в 2016 году по сравнению с 2014 годом: увеличение выручки на 39 919 439 тыс. руб. связано с ростом объемов добычи нефти на 330,642 тыс. тонн, в т.ч. объемы АО «РН-Нижневартовск» в результате реорганизации в форме присоединения к АО «Самотлорнефтегаз», а также увеличением затрат экспортной пошлины.

Далее, в таблице 2.4 приведена динамическая оценка показателей деловой активности и рентабельности АО «Самотлорнефтегаз».

Таблица 2.4 – Динамическая оценка показателей деловой активности и рентабельности АО «Самотлорнефтегаз»

Показатель	2014	2015	2016
Коэффициент оборачиваемости капитала (активов), оборотов	2,04	1,78	1,09
Период оборачиваемости, дней	179,17	205,01	333,80
Коэффициент оборачиваемости производственных запасов, оборотов	111,21	86,41	40,70
Финансовая рентабельность, %	34,90	27,15	23,86
Рентабельность оборота (продаж), %	12,13	12,73	12,78
Норма прибыли (коммерческая маржа), %	9,79	10,90	16,51
Фондорентабельность, %	44,71	46,87	54,63
Рентабельность постоянного капитала, %	36,23	29,00	26,43

Согласно данным таблицы 2.4, в результате увеличения чистой прибыли, все показатели, характеризующие коммерческую деятельность компании, в 2016 году значительно повысились. Падение продемонстрировали рентабельность постоянного капитала (инвестиционных вложений). Что касается деловой активности компании, то рост выручки и увеличение стоимости запасов и капитала сократил скорость обращения показателей на балансе компании, что оценивается, как негативный фактор. Кроме того, снижение скорости оборачиваемости оборотных активов было обусловлено увеличением задолженности от основных контрагентов нефтедобывающего предприятия.

В целом финансовая составляющая инновационного потенциала АО «Самотлорнефтегаз» характеризуется положительно. В целях повышения уровня деловой активности инвестиционные вложения необходимо осуществлять за счет собственного капитала, что в условиях финансового кризиса сократит зависимость предприятия от кредиторов и позволит избежать дополнительных процентных расходов.

Следующим этапом оценки инновационного потенциала является исследование оценка проблемных областей в целях реализации проектов инновационного развития АО «Самотлорнефтегаз».

Оценка будет проводиться по следующим параметрам:

- а) эффективность использования основных фондов;
- б) уровень затратности производства;
- в) уровень потерь нефтедобычи.

В таблице 2.5 приведена динамика показателей эффективности использования основных фондов нефтедобывающей компании за 2014-2016 год.

Таблица 2.5 – Динамика показателей эффективности использования основных фондов АО «Самотлорнефтегаз»

Показатель	2014	2015	2016
Выручка, тыс.руб.	296 293 717	282 955 759	322 875 198
Прибыль (убыток) от реализации, тыс.руб.	35 931 389	36 031 184	41 253 379
Стоимость ОПФ на конец года, тыс.руб.	78 104 429	79 184 657	116 948 248
Стоимость активной части ОПФ, тыс.руб.	54 999 562	62 199 562	99 002 562
Фондоотдача ОПФ, руб./руб.	3,79	3,57	2,76
Фондоотдача активной части ОПФ, руб./руб.	5,39	4,55	3,26
Фондоёмкость ОПФ, руб./руб.	0,19	0,22	0,31
Фондоёмкость активной части ОПФ, руб./руб.	0,19	0,22	0,31
Фондорентабельность, %	217,37	219,77	283,49

По данным таблицы 2.5 видно, что за исследуемый период эффективность использования основных фондов несколько снизилась, что было выражено в снижении коэффициентов фондоотдачи основных средств, в том числе и их активной части. Фондоёмкость основных средств нефтедобывающей компании напротив увеличилась. Вышеперечисленные тенденции были обусловлены как увеличением выручки компании, так и увеличением стоимости основных фондов по причине реорганизации АО «РН Нижневартовск» в форме присоединения к АО «Самотлорнефтегаз» и перевода производственных мощностей присоединенной компании на баланс головной организации. Однако позитивно характеризует исследование основных фондов их рентабельность, которая за период анализа повысилась на 66%.

Следующим этапом является анализ затратоемкости процесса нефтедобычи. Уровень затрат нефтедобывающей компании по основным направлениям деятельности отражен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика затрат АО «Самотлорнефтегаз» в 2014-2016 годах в тыс. руб.

Показатель	2014	2015	2016
Материальные затраты	74 402 202	76 183 201	88 262 063
Фонд оплаты труда	1 777 694	2 030 506	2 344 860
Страховые взносы	533 308	609 152	703 458
Амортизация	156 209	158 369	233 896

Оплата услуг сторонних организаций	35 982 211	37 567 811	44 778 921
Топливоно-энергетические расходы	17 892 822	24 121 055	36 782 092
Прочие расходы	30 367 771	30 611 195	18 550 617
Полная себестоимость	161 112 218	171 281 289	191 655 907

Данные таблицы 2.6 демонстрируют, что за трехлетний период материальные затраты компании увеличились на 18%, что было обусловлено как ростом нефтедобычи, так и увеличением стоимости сырья и материалов в период кризиса. Уровень трудовых затрат нефтедобывающей в исследуемом периоде возрос не так значительно, однако стоит обратить внимание на статью затрат «Оплата услуг сторонних организаций», которая также является формой оплаты труда для рабочих, привлекаемых по договорам подряда. Совокупное значение затрат на оплату труда штатного и подрядного персонала за весь период анализа увеличилось на 5%. А удельный вес совокупных затрат на оплату труда составил 31% в общем объеме себестоимости нефтедобычи. Кроме того, высокий темп прироста продемонстрировали топливоно-энергетические расходы компании, куда включены и затраты на транспортировку нефти и газа.

В таблице 2.7 приведена динамика потерь нефтедобычи АО «Самотлорнефтегаз» в динамике за 2014-2016 годы.

Таблица 2.7 – Динамика потерь нефтедобычи АО «Самотлорнефтегаз» в динамике за 2014-2016 годы (в ценах 2016 года)

Показатель	2014	2015	2016
Выручка от реализации, тыс.руб.	296 293 717	282 955 759	322 875 198
Добыча продукции в натуральном выражении, тонн	17 444 215	16 595 442	16 926 067
Технологические потери при добыче, тонн	65 256	60 032	62 088
Нефтепотери в денежном выражении, тыс.руб.	779 157	716 782	741 331
Отношение нефтепотерь к выручке от реализации, %	0,26	0,25	0,23

На рисунке 2.1 отражена наглядная динамика нефтепотерь АО «Самотлорнефтегаз» в 2014-2016 годах.



Рисунок 2.1 – Динамика нефтепотерь АО «Самотлорнефтегаз» в 2014-2016 годах

Данные таблицы 2.7 позволяют сделать вывод о том, что за исследуемый период объем технологических потерь при добыче нефти за исследуемый период колебался в пределах 62 тыс. тонн. Несмотря на проводимую политику оптимизации нефтедобычи данные потери были обусловлены следующими причинами. По АО «Самотлорнефтегаз» в среднем за 2016 год не замерялось 306 скважин по следующим причинам: выхода из строя оборудования для гидрологических исследований, запрета эксплуатации СЕ АГЗУ на малообводненных забоях, не соответствия типоразмера АГЗУ малообводненным забоям.

В таблице 2.8 приведена динамика ресурсоемкости АО «Самотлорнефтегаз» в 2014-2016 годах.

Таблица 2.8 – Динамика ресурсоемкости АО «Самотлорнефтегаз» в 2014-2016 годах

Показатель	2014	2015	2016
Материалоотдача, руб./руб.	3,21	2,82	2,58
Трудоотдача, руб./руб.	7,74	7,04	6,75
Материалоемкость, руб./руб.	0,31	0,35	0,39
Трудоемкость, руб./руб.	0,13	0,14	0,15
Уровень себестоимости в выручке, %	54,38	60,53	59,36

Динамика материалоемкости и трудоемкости производства нефтегазодобычи АО «Самотлорнефтегаз» в 2014-2016 годах отражена на рисунке 2.2.

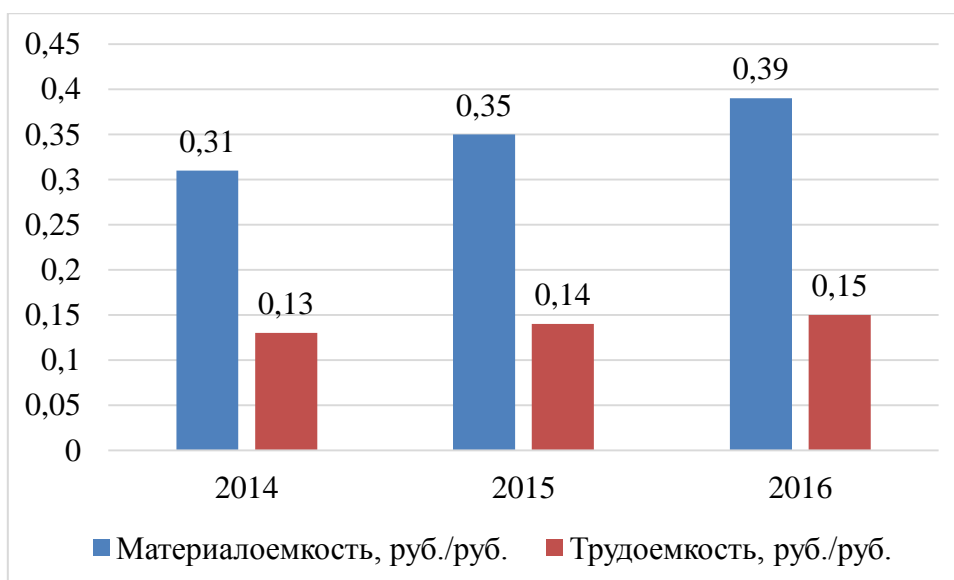


Рисунок 2.2 – Динамика материалоемкости и трудоемкости производства нефтегазодобычи АО «Самотлорнефтегаз» в 2014-2016 годах

Стоит отметить, что в целях расчета материалоемкости к материальным затратам отнесены и топливно-энергетические расходы. Кроме того, необходимо указать, что в расчет трудоемкости и трудоотдачи включены затраты компании на оплату труда, привлечение сторонних подрядчиков, а также страховые взносы на оплату труда. Данные таблицы 2.8 позволяют сделать вывод о том, что деятельность АО «Самотлорнефтегаз» в исследуемом периоде характеризуется значительной ресурсоемкостью. Негативную динамику демонстрируют показатели материалоотдачи и материалоемкости. Наблюдается высокий уровень затрат труда в выручке. Удельный вес себестоимости в выручке от реализации свидетельствует о том, что компании необходимо искать пути по оптимизации использования ресурсов в целях получения максимальной прибыли от текущей деятельности.

2.3 Анализ системы управления финансовыми ресурсами

Анализ системы управления финансовыми ресурсами АО «Самотлорнефтегаз» будет опираться на локально-нормативные документы Компании и политику Компании в сфере финансового контроля.

Политика Компании является основным документом, регулирующим деятельность ПАО «НК «Роснефть» и Обществ Группы в области финансового контроля.

В ходе анализа будут рассмотрены три положения финансового управления:

- политика компании в области управления оборотным капиталом

- дивидендная политика
- политика компании по управлению инвестициями

Политика Компании «Финансовый контроль» разработана в соответствии со Стратегией развития Компании, Политикой Компании «Система управления рисками и внутреннего контроля» и передовой мировой практикой в области финансового контроля.

Настоящая Политика обязательна для исполнения работниками ПАО «НК «Роснефть» и дочерних обществ ПАО «НК «Роснефть», в том числе АО «Самотлорнефтегаз», деятельность которых прямо или косвенно связана с финансовым контролем.

Настоящая Политика носит рекомендательный характер для исполнения работниками иных Обществ Группы, не являющихся дочерними обществами ПАО «НК «Роснефть».

Требования Политики становятся обязательными для исполнения в дочернем обществе ПАО «НК «Роснефть» и ином Обществе Группы, после их введения в действие в Обществе Группы в соответствии с Уставом Общества Группы с учетом специфики условий договоров или соглашений о совместной деятельности и в установленном в Обществе Группы порядке.

Распорядительные, локальные нормативные и иные внутренние документы не должны противоречить настоящей Политике.

По срокам действия Политика является локальным нормативным документом постоянного действия и признается утратившей силу в ПАО «НК «Роснефть» на основании решения Совета директоров ПАО «НК «Роснефть».

Изменения в Политику вносятся в случаях: изменения законодательства РФ, стратегии развития Компании, организационной структуры или полномочий руководителей и т.п.

Целью финансового управления является содействие достижению основных целей Компании за счет контроля целевого и экономически эффективного использования финансовых ресурсов, как на этапе планирования, так и исполнения бизнес-плана и бюджета в ПАО «НК «Роснефть» и Обществах Группы, направленных на обеспечение эффективности финансово-хозяйственной деятельности Компании и соблюдение интересов акционеров Компании.

Финансовое управление ресурсами Компании направлен на решение следующих задач:

- контроль соответствия реализуемых финансовых операций требованиям законодательства;
- выявление, пресечение и предотвращение ошибок, упущений и прочих фактов нарушения финансовой дисциплины;
- контроль целевого использования финансовых ресурсов Компании;
- осуществление оперативного контроля над своевременностью, полнотой и непротиворечивостью предоставляемых структурными

подразделениями ПАО «НК «Роснефть», а также Обществами Группы данных, необходимых для целей финансового контроля.

Объектом финансового управления является финансово-хозяйственная деятельность Компании.

Финансовое управление ресурсами Компании охватывает все стороны производственной, хозяйственной, инвестиционной и коммерческой деятельности Компании, а также привлечение и размещение денежных средств.

Процедуры финансового управления представляют собой мероприятия, действия, автоматические операции информационных систем или комбинацию данных процессов, разработанные для обеспечения разумной уверенности, что реагирование на риски процесса финансового контроля осуществляется эффективно, своевременно и согласованно на различных уровнях управления и позволяет снизить вероятность и/или влияние рисков финансового контроля до приемлемого уровня.

Для достижения задач финансового управления Компания применяет следующие основные процедуры финансового контроля:

- контроль процесса планирования и бюджетирования, включая оценку исполнения целевых показателей финансово-хозяйственной деятельности;
- планирование и контроль распределения и исполнения лимитов финансовых обязательств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности Компании;
- контроль в процессе подготовки и осуществления платежей Компании в соответствии с разработанными и утвержденными платежными лимитами;
- обеспечение должного санкционирования/авторизации всех денежных/банковских операций Компании и последующий контроль их исполнения;
- контроль на предмет соответствия цен рыночным условиям, ценовым индикаторам, включая оценку экономической эффективности сделки, наличия договора и документов для его исполнения;
- контроль над оборотным капиталом, включая формирование лимитов по дебиторской и кредиторской задолженности, контроль их неперевышения, контроль запасов;
- контроль открытия, закрытия, целевого использования и состояния банковских счетов Компании, контроль над остатками денежных средств на банковских счетах ПАО «НК «Роснефть» и Обществ Группы;
- формирование достоверной оперативной информации о планируемых и фактических обязательствах во всех необходимых для осуществления финансового контроля аналитических разрезах.

Основные принципы финансового управления ресурсами Компании основаны на соблюдении требований законодательства, а также на общекорпоративных принципах функционирования Системы управления

рисками и внутреннего контроля Компании и учитывают основные цели и задачи финансового управления:

- Принцип непрерывности и интеграции: финансовое управление функционирует на постоянной основе при осуществлении Компанией финансово-хозяйственной деятельности и выполнении управленческих функций.

- Принцип полной ответственности: все субъекты управления в рамках финансового управления несут ответственность за выявление, оценку, анализ и непрерывный мониторинг рисков в рамках своей деятельности, разработку и внедрение необходимых процедур и методов финансового контроля, их применение в рамках своей компетенции, непрерывный мониторинг эффективности процедур и методов финансового контроля.

- Принцип методологического единства: Компания централизованно определяет единую методологию финансового управления и обеспечивает постоянство применения единых контрольных процедур финансового управления для всей Компании.

- Принцип разделения полномочий и обязанностей: обязанности и полномочия распределяются между субъектами управления в рамках финансового контроля с целью исключения или снижения риска ошибки и/или мошенничества за счет недопущения закрепления функций разработки, утверждения, исполнения, мониторинга и оценки операций за одним субъектом финансового управления и контроля.

- Принцип риск-ориентированности: максимальная эффективность финансового контроля достигается за счет приоритезации усилий по совершенствованию финансового управления с учетом критичности рисков, присущих тому или иному направлению деятельности Компании.

- Принцип оптимальности: в Компании осуществляется оценка эффективности реализации процедур финансового контроля, при оценке целесообразности внедрения новых контрольных процедур или оптимизации существующих процедур в том числе учитываются затраты на их внедрение и сравнение величины затрат с получаемым эффектом от внедрения или оптимизации процедур.

- Принцип разумного подхода к формализации контрольных процедур и документированию финансового управления: Компания стремится формализовать основные контрольные процедуры и задокументировать работу таким образом, чтобы объемы документирования и формализации были необходимы и достаточны для эффективного функционирования финансового контроля и могли поддерживаться Компанией в актуальном состоянии.

- Принцип адаптивности и развития финансового управления: должны обеспечиваться условия для постоянного развития финансового контроля, в том числе развитие процедур и методов финансового контроля посредством их автоматизации, а также с учетом необходимости решения новых задач,

возникающих в результате изменения внутренних и внешних условий функционирования Компании.

- Принцип разумной уверенности: процедуры и методы финансового контроля считаются эффективными, если они позволяют снизить риск до приемлемого уровня. При разработке, выполнении и оценке процедур финансового контроля необходимо учитывать, что такая процедура считается эффективной только при достижении целей контроля. В этом случае все предпринятые действия в совокупности обеспечивают получение разумной, но не абсолютной уверенности в достижении целей функционирования финансового управления [66, с.5].

Компания на постоянной основе осуществляет мониторинг процедур финансового контроля в целях:

- минимизации выявленных рисков финансового контроля;
- обеспечения разумной уверенности в том, что мероприятия и контрольные процедуры, разработанные для минимизации выявленных рисков процесса финансового контроля, выполняются.

В целях постоянного совершенствования финансового контроля в Компании разрабатываются и реализуются программы, направленные на развитие финансового контроля.

Основные используемые в рамках финансового контроля процедуры, необходимые для оценки эффективности процедур финансового контроля включают:

- контроль со стороны топ-менеджеров над процессом планирования и бюджетирования, включая формирование и распределение лимитов финансовых обязательств, а также оценку исполнения целевых показателей финансово-хозяйственной деятельности;

- процедуры контроля над корректностью, целостностью и надлежащей авторизацией осуществляемых в процессе финансово-хозяйственной деятельности операций, включая контроль над разработкой и внесением изменений в функционал используемых в системе финансового контроля информационных систем, доступ к этим системам и доступ к данным, хранимым в этих системах;

- проверки соблюдения методологии в области финансового контроля;
- разработку и контроль показателей соблюдения финансовой дисциплины в Компании.

Мониторинг финансового контроля представляет собой процесс оценки эффективности процедур финансового контроля.

Мониторинг процедур финансового контроля организуется в следующих формах:

- непрерывный мониторинг – осуществляется в процессе текущей оперативной деятельности субъектами финансового контроля;

- контроль устранения недостатков дизайна контрольных процедур структурным подразделением ПАО «НК «Роснефть», ответственным за организацию внутреннего контроля;
- независимые проверки эффективности финансового контроля структурным подразделением ПАО «НК «Роснефть», ответственным за внутренний аудит.

Если по результатам мониторинга функционирования процедур финансового контроля выявлены недостатки средств контроля, в Компании разрабатываются и внедряются мероприятия по устранению недостатков, позволяющие снизить риск до приемлемого уровня.

Мониторинг осуществляется в соответствии с правилами, установленными локальными нормативными документами, распорядительными, организационными и иными внутренними документами Компании.

Проведение оценки эффективности процедур финансового контроля осуществляется подразделением внутреннего аудита, в том числе в рамках оценки надежности и эффективности СУРиВК, и регулируется локальными нормативными документами в области внутреннего аудита.

Полномочия, права, обязанности и ответственность субъектов управления в рамках финансового контроля разграничены в зависимости от их участия в процессах финансового контроля.

1 уровень:

Субъект финансового контроля уровня стратегического управления определяет принципы функционирования финансового контроля, формирует общее отношение к финансовому контролю в Компании, оказывая влияние на понимание значения финансового контроля работниками Компании.

К субъекту 1-ого уровня в рамках финансового контроля относится Совет директоров ПАО «НК «Роснефть».

2 уровень:

Субъекты финансового контроля уровня операционного управления и мониторинга непосредственно курируют разработку и реализацию программ по развитию процедур финансового контроля, осуществляют общее организационное управление в рамках финансового контроля.

К субъектам 2-ого уровня относятся: Главный исполнительный директор ПАО «НК «Роснефть», Правление ПАО «НК «Роснефть», топ-менеджеры ПАО «НК «Роснефть» с делегированием полномочий: оттоп-менеджера, ответственного за экономику и финансы финансовому директору, а также руководителям СП ПАО «НК «Роснефть», ответственным за организацию финансового контроля в Компании.

3 уровень:

Субъекты финансового контроля уровня внедрения, исполнения контрольных процедур принимают постоянное участие в реализации программ по совершенствованию финансового контроля, по осуществлению

контрольных процедур финансового контроля и мониторингу их эффективности.

Управление рисками финансового управления включает в себя выявление, анализ и оценку существенных рисков, связанных с достижением целей финансового управления, а также разработку мероприятий по их устранению или минимизации, в соответствии с установленным в Компании порядком, в том числе:

- анализ внутренних и внешних факторов риска финансового контроля;
- оценка вероятности возникновения и величины потенциальных убытков, связанных с рисками финансового контроля;
- разработка и внедрение мероприятий по реагированию на риски.

Компания осознает макроэкономическую значимость своей деятельности, как одного из крупнейших бюджето образующих предприятий Российской Федерации, поэтому для достижения оптимального соотношения между рентабельностью и ликвидностью (платежеспособностью) Компании, а также в выборе и поддержании необходимого соотношения между источниками долгосрочного и краткосрочного финансирования оборотного капитала, Компания опирается на политику в области управления оборотным капиталом.

Политика компании в области управления оборотным капиталом устанавливает цели и задачи Компании в области управления оборотным капиталом, определяет основные принципы управления элементами оборотного капитала Компании [67, с.7].

Политика Компании в области управления оборотным капиталом устанавливает следующие общие цели:

- создание условий для устойчивого развития и роста капитализации Компании;
- повышение эффективности управления оборотным капиталом Компании;
- поддержание финансовой устойчивости и ликвидности Компании.

Для достижения перечисленных целей необходимо решение следующих задач:

- сокращение продолжительности операционного цикла движения оборотных средств Компании;
- определение оптимальной величины и оптимальной структуры оборотного капитала;
- ускорение оборачиваемости оборотного капитала Компании;
- обеспечение сбалансированности денежных потоков за счет достижения оптимального соотношения между уровнем дебиторской и кредиторской задолженности;
- определение принципов финансирования отдельных компонентов оборотных активов Компании;

- оптимизация объема и структуры источников финансирования с сохранением приемлемых величин ликвидности и рентабельности оборотных активов;

- вовлечение в процесс управления оборотным капиталом топ-менеджеров ПАО «НК «Роснефть», руководителей структурных подразделений ПАО «НК «Роснефть» и руководителей дочерних обществ ПАО «НК «Роснефть» для повышения эффективности управления оборотным капиталом.

Политика компании в области управления оборотным капиталом основывается на следующих стандартах:

1. Стандарт Компании «Управление дебиторской и кредиторской задолженностью» № П2-06 С-0007 версия 3.00, утвержденный решением Правления АО «НК «Роснефть» 19.06.2013 (протокол от 19.06.2013 № 18), введенный в действие приказом АО «НК «Роснефть» от 31.07.2013 № 342.

2. Стандарт Компании «Механизм возмещения убытков и ущерба, причиненных Компании действиями (бездействием) работников/должностных лиц, представителями контрагентов и третьими лицами» № П3-06 С-005 версия 1.00, утвержденный приказом АО «НК «Роснефть» от 28.05.2007 № 210.

3. Методические указания Компании «Порядок создания резерва по сомнительным долгам и резерва под обесценение финансовых вложений в соответствии с РСБУ и МСФО» № П3-07 М-0023 версия 1.00, утвержденные приказом АО «НК «Роснефть» от 09.02.2011 № 60.

Деятельность Компании направлена в первую очередь на обеспечение стратегических приоритетов Компании. Задачи Компании в области управления инвестициями в контексте стратегических приоритетов Компании

Компания стремится к максимизации стоимости акционерного капитала и достижение своих стратегических целей. Управление инвестициями неразрывно связано с процессами финансового управления ресурсами компании, реализацией бизнес-проекта и стратегического управления.

Для этих целей Компания и ее дочерние общества используют Политику Компании по управлению инвестициями. Данная политика является основополагающим документом, регулирующим управление инвестициями в Компании и Обществах АО «НК «Роснефть».

Политика соответствует требованиям Федерального закона от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», разработана с учетом опыта, накопленного в Компании и других компаниях, в том числе зарубежных.

Основными целями деятельности Компании в рамках реализации процесса «Управление инвестициями» являются:

- неуклонное повышение эффективности Компании по всем направлениям деятельности за счет тщательно выверенного определения потребностей

Компании в инвестициях, повышения квалификации и компетентности персонала, задействованного в процессе управления инвестициями, качественного управления, мониторинга и контроля бизнес-проектов;

- обеспечение устойчивого роста бизнеса Компании за счет привлечения инвестиций в эффективные и конкурентоспособные бизнес-проекты, увеличения инвестиционных доходов, систематической оптимизации портфеля бизнес-проектов и минимизации инвестиционных рисков;

- повышение инвестиционной дисциплины за счет качественной проработки бизнес-проектов, совершенствования системы их идентификации и классификации;

- соблюдение принципов высокой социальной ответственности Компании в сфере экологической и промышленной безопасности, обеспечения безопасных условий труда, охраны здоровья, улучшения качества жизни работников и их семей, поддержки образования, вклада в социально-экономическое развитие регионов.

Деятельность, включающая в себя процессы идентификации и классификации, оценки и оформления, экспертизы, одобрения, утверждения бизнес-проектов, процессы мониторинга и контроля на этапе жизненного цикла бизнес - проекта и после проектного мониторинга, а также обеспечивающие процессы регламентирования и методического обеспечения, совершенствования и автоматизации указанных процессов. Реализация бизнес-проектов и управление этим процессом, включая договорную работу и управление системой снабжения, не входит в управление инвестициями [68, с.11].

Деятельность Компании направлена в первую очередь на обеспечение стратегических приоритетов Компании. Задачи Компании в области управления инвестициями в контексте стратегических приоритетов Компании, приведены в Таблице 2.9.

Деятельность, включающая в себя процессы идентификации и классификации, оценки и оформления, экспертизы, одобрения, утверждения бизнес-проектов, процессы мониторинга и контроля на этапе жизненного цикла бизнес - проекта и после проектного мониторинга, а также обеспечивающие процессы регламентирования и методического обеспечения, совершенствования и автоматизации указанных процессов. Реализация бизнес-проектов и управление этим процессом, включая договорную работу и управление системой снабжения, не входит в управление инвестициями.

Таблица 2.9 –Управления инвестициями: задачи

№	ЦЕЛИ (СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ) КОМПАНИИ	ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ
1	Неуклонное повышение эффективности по	<ul style="list-style-type: none"> • Тщательно выверенное определение потребностей Компании в инвестициях для реализации стратегии Компании.

всем направлениям деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение эффективности использования персонала Компании, задействованного в рамках инвестиционного процесса. • Эффективный процесс принятия решения о
--------------------------------	---

Продолжение таблицы 2.9.

№	ЦЕЛИ (СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ) КОМПАНИИ	ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ
		<ul style="list-style-type: none"> • реализации бизнес-проекта, включая: своевременность, обоснованность, скорость принятия решения. • Обеспечение должной эффективности инвестиций путем мониторинга и контроля в течение жизненного цикла бизнес-проекта и после проектного мониторинга.
2	Устойчивый рост бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение экономического роста Компании за счет привлечения инвестиций в эффективные и конкурентоспособные бизнес-проекты, направленные на расширение производства, повышение доходов и развитие Компании. • Обеспечение роста объемов инвестиционных доходов путем последовательного увеличения количества эффективных бизнес-проектов Компании и их оптимизации в рамках реализации. Формирование и постоянная оптимизация портфеля бизнес - проектов с использованием ранжирования и рейтингования.
3	Повышение инвестиционной дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> • Качественная подготовка/проработка бизнес-проектов, обеспечивающая принятие эффективных инвестиционных решений, с использованием механизмов и инструментов экономического и портфельного анализа. • Совершенствование идентификации и классификации бизнес-проектов. • Повышение информационной прозрачности и открытости управления инвестициями. • Взвешенная оценка деталей, факторов и вариантов реализации бизнес-проектов. • Применение эффективных механизмов и инструментов объективного анализа факторов внешней и внутренней среды, влияющих на выбор бизнес-проекта и его успешную реализацию. • Применение методов и инструментов минимизации инвестиционных рисков.
4	Высокая социальная ответственность	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение эффективности бизнес-проектов и обеспечение эффективного использования инвестиционных ресурсов для реализации приоритетных экономических и социально-значимых

		<p>программ развития Компании.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Управление инвестициями с учетом высоких социальных обязательств Компании перед работниками, обществом, органами власти и акционерами. На двусторонней основе содействие социально-экономическому развитию регионов.
--	--	---

В целях достижения поставленных целей и успешного решения соответствующих задач управление инвестициями должно строиться на следующих принципах:

Наличие инвестиционного решения по каждому бизнес-проекту или инвестиционной программе: каждый бизнес-проект или инвестиционная программа должны пройти полную процедуру рассмотрения и принятия инвестиционных решений в соответствии с корпоративными требованиями.

Стандартное оформление: все документы должны представляться в стандартизованном виде (ИМ, содержание и последовательность обосновывающих расчетов и т. д.).

Открытие финансирования любого бизнес-проекта предусматривает использование «режима двух ключей»: выделение финансирования на реализацию бизнес-проекта происходит только при наличии одобрения со стороны уполномоченного инвестиционного органа и наличии соответствующих средств в утвержденном или скорректированном бизнес-плане.

Полномочия и ответственность лиц, принимающих решения по бизнес-проектам, должны соответствовать их значимости: система принятия инвестиционных решений предусматривает наличие иерархии органов, уполномоченных принимать решения по бизнес-проектам и инвестиционным программам, в зависимости от их капиталоемкости и стратегической важности.

Наличие экспертизы: по каждому бизнес-проекту проводится тщательная экспертиза (функциональная, техническая, экономическая, методологическая и на соответствие стратегии Компании) перед его рассмотрением соответствующими органами принятия решений.

Персонализация ответственности в течение жизненного цикла бизнес-проекта: для каждого бизнес-проекта должен быть определен куратор, который несет персональную ответственность за цели и результаты, заказчик бизнес-проекта, отвечающий за достижение целей, и руководитель бизнес-проекта, отвечающий за получение результатов бизнес-проекта в установленных ограничениях по срокам, бюджету, качеству и уровню риска.

Мониторинг и контроль за реализацией бизнес-проекта на всех этапах его жизненного цикла: после утверждения осуществляется обязательный мониторинг и контроль в течение жизненного цикла проекта. В случае критических отклонений требуется дополнительная оценка и оформление, экспертиза, одобрение и утверждение. После закрытия бизнес-проекта ведется послепроектный мониторинг. Инвестиционный комитет или ИПК,

одобрявший бизнес-проект, может снять бизнес-проект с послепроектного мониторинга до наступления срока окупаемости по рекомендации куратора.

Этапизация реализации бизнес-проектов: в целях повышения качества управления бизнес-проектами они должны предусматривать этапы разработки и реализации. Подход к определению этапов определяется единым Стандартом Компании по управлению бизнес-проектами.

Взаимоувязанность со смежными процессными областями: управление инвестициями связано с другими бизнес-процессами Компании: планированием, управленческой отчетностью, бюджетированием, управлением реализацией бизнес-проектов, с процессами корпоративного управления и пр.

Реестр бизнес-проектов и инвестиционных программ, объединенных с целью эффективного управления и для достижения стратегии Компании. Инвестиционные программы и бизнес-проекты в портфеле не обязательно являются взаимозависимыми или напрямую связанными. Инвестиционный портфель используется для целей:

- ранжирования конкретного бизнес-проекта или инвестиционной программы с другими проектами и определения его места в портфеле;
- определения максимально эффективного набора бизнес-проектов и инвестиционных программ для включения в бизнес-план Компании.

Инвестиционный портфель представляет собой реестр бизнес-проектов и инвестиционных программ. На рисунке 2.3 изображен: один – инвестиционный портфель, две инвестиционные программы и семь бизнес-проектов.



Рисунок 2.3 – Графическое отображение иерархии объектов управления инвестициями

Политика Компании по управлению инвестициями основывается на следующих документах:

1. Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений».

2. Положение Компании «Об организации работы Инвестиционного комитета и профильных подкомитетов ПАО «НК «Роснефть» № ПЗ-03 Р-0001

версия 1.00, утвержденное решением Правления АО «НК «Роснефть» (протокол от 01.03.2013 № 5) введенное в действие приказом АО «НК «Роснефть» от 18.04.2013 № 185.

Объектами управления инвестициями являются:

- бизнес-проект;
- инвестиционная программа;
- инвестиционный портфель.

Признаки и подвиды должны учитываться при технико-экономической оценке и экспертизе бизнес-проектов и инвестиционных программ, в том числе при оценке:

- источников ценности проекта;
- рисков;
- чувствительности к внешним и внутренним факторам;
- источникам финансирования.

Форматы ИМ должны предоставлять возможность и предъявлять требования к определению подобных признаков и подвидов. Методологические и обучающие материалы, а также тренинги должны уделять особое внимание анализу бизнес-проектов по признакам и подвидам. Работники, осуществляющие подготовку и экспертизу бизнес-проектов, должны обладать надлежащей квалификацией и опытом.

Управление инвестиционными рисками базируется на следующих ключевых принципах:

- идентификация рисков по отношению к поставленным целям;
- агрегация рисков с уровня отдельного проекта до уровня Компании (портфеля проектов);
- количественная оценка риска осуществляется путем моделирования воздействия на уровне проекта с последующей агрегацией на уровень Компании (портфеля проектов).

Методология управления инвестиционными рисками, включая их идентификацию, количественную и качественную оценку рисков, разработку мероприятий по управлению, мониторинг, накопление базы знаний по рискам и извлеченным урокам, определяется в соответствующих корпоративных ЛНД.

Владельцем инвестиционного риска бизнес-проекта инвестиционной программы является их Куратор.

СП на уровне Бизнес-блоков, курирующие управление инвестициями, отвечают за идентификацию инвестиционных рисков, их качественную и количественную оценку, а также проведение корректирующих и предупреждающих действий.

Департамент инвестиций, бизнес - эффективности и контроллинга ПАО «НК «Роснефть» отвечает за взаимодействие со структурными подразделениями ПАО «НК «Роснефть» по вопросам управления рисками в

процессе инвестиционной деятельности, получение и консолидацию информации по инвестиционным рискам.

Департамент рисков ПАО «НК «Роснефть» отвечает за подготовку сводной отчетности по оценке инвестиционных рисков в Компании и методологическую поддержку процесса управления инвестиционными рисками.

Детальное описание признаков, видов и подвидов, и дефиниций бизнес-проектов определяется в ЛНД «Классификатор бизнес-проектов Компании».

Дивидендная политика ПАО «НК «Роснефть» формализует основные принципы ПАО «НК «Роснефть» по вопросам выплаты дивидендов акционерам ПАО «НК «Роснефть» и принята в целях обеспечения наибольшей прозрачности для акционеров ПАО «НК «Роснефть» процесса принятия решения о выплате (объявлении) дивидендов, определения размера дивидендов и порядка их выплаты в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

Принятие решения о выплате (объявлении) дивидендов по акциям является правом, а не обязанностью акционеров ПАО «НК «Роснефть». Общее собрание акционеров ПАО «НК «Роснефть» вправе не принимать решения о выплате дивидендов [65, с.13].

Выплата объявленных дивидендов является обязанностью ПАО «НК «Роснефть». ПАО «НК «Роснефть» несет ответственность перед лицами, имеющими право на получение дивидендов, за неисполнение этой обязанности в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

ПАО «НК «Роснефть» выплачивает только объявленные дивиденды. При отсутствии решения о выплате (объявлении) дивидендов ПАО «НК «Роснефть» не вправе выплачивать дивиденды, а акционеры требовать их выплаты.

Исполнительные органы ПАО «НК «Роснефть» обеспечивают своевременную и полную выплату объявленных дивидендов.

Дивидендная политика ПАО «НК «Роснефть» основывается на следующих принципах:

- соблюдение требований законодательства Российской Федерации, Устава и внутренних документов ПАО «НК «Роснефть» при выплате (объявлении) дивидендов;
- соблюдение баланса краткосрочных и долгосрочных интересов акционеров;
- обеспечение заинтересованности акционеров в повышении прибыльности ПАО «НК «Роснефть»;
- повышение инвестиционной привлекательности ПАО «НК «Роснефть»;
- обеспечение положительной динамики величины дивидендных выплат при условии роста чистой прибыли ПАО «НК «Роснефть»;

- обеспечение наиболее комфортного для акционеров способа получения дивидендов;
- выплата дивидендов в возможно короткие сроки;
- обеспечение максимальной прозрачности механизма определения размера дивидендов.

Принятие решений о выплате дивидендов имеет следующий порядок:

- Вопрос о возможности выплаты дивидендов по итогам отчетного периода предварительно рассматривается Комитетом Совета директоров ПАО «НК «Роснефть» по аудиту.

- Совет директоров ПАО «НК «Роснефть» на основании предложений Комитета Совета директоров ПАО «НК «Роснефть» по аудиту определяет долю прибыли ПАО «НК «Роснефть», которую целесообразно направить на выплату дивидендов, и формирует рекомендации Общему собранию акционеров ПАО «НК «Роснефть» о размере дивидендов и порядке их выплаты.

- Совет директоров ПАО «НК «Роснефть» при определении рекомендуемого размера дивидендов руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, Уставом ПАО «НК «Роснефть» и настоящей Политикой.

- Решения о выплате (объявлении) дивидендов, в том числе решения о размере дивидендов, порядке и форме их выплаты, а также об установлении даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов, принимаются Общим собранием акционеров ПАО «НК «Роснефть».

- Размер дивидендов не может быть больше рекомендованного Советом директоров ПАО «НК «Роснефть».

- Решение о выплате дивидендов по размещенным акциям по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года принимается Общим собранием акционеров ПАО «НК «Роснефть» в качестве отдельного вопроса повестки дня Общего собрания акционеров ПАО «НК «Роснефть».

- Решение о выплате дивидендов по размещенным акциям по результатам финансового года принимается годовым Общим собранием акционеров ПАО «НК «Роснефть» в качестве отдельного вопроса повестки дня Общего собрания акционеров ПАО «НК «Роснефть», или в качестве составной части решения о распределении прибыли ПАО «НК «Роснефть» по результатам финансового года.

Источником выплаты дивидендов является чистая прибыль ПАО «НК «Роснефть», определяемая в соответствии с требованиями, установленными действующим законодательством Российской Федерации.

Дивиденды не начисляются и не выплачиваются по акциям:

- не выпущенным в обращение (не размещенным);

- размещенным акциям ПАО «НК «Роснефть», находящимся в собственности ПАО «НК «Роснефть»;
- в иных случаях, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации.

Сумма начисленных дивидендов определяется путем умножения размера дивидендов, приходящегося на одну акцию, установленного решением Общего собрания акционеров, на число принадлежащих акционеру акций.

Дивиденды выплачиваются в объявленном размере в срок, установленный решением Общего собрания акционеров в диапазоне, предусмотренном законодательством. ПАО «НК «Роснефть» вправе исполнить обязательство по выплате дивидендов в любой день в течение срока выплаты дивидендов. ПАО «НК «Роснефть» не предоставляет отдельным акционерам каких-либо преимуществ по сроку выплаты объявленных дивидендов.

Выплата дивидендов в денежной форме физическим лицам, права которых на акции учитываются в реестре акционеров ПАО «НК «Роснефть», осуществляются путем почтового перевода или путем перечисления на их банковские счета, а иным лицам, права которых на акции учитываются в реестре акционеров ПАО «НК «Роснефть», - путем перечисления денежных средств на их банковские счета. Лица, которые имеют право на получение дивидендов, и права которых на акции учитываются у номинального держателя, получают дивиденды в денежной форме в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Обязанность ПАО «НК «Роснефть» по выплате дивидендов считается исполненной с даты приема переводимых денежных средств организацией федеральной почтовой связи или с даты поступления денежных средств в кредитную организацию, в которой открыт банковский счет лица, имеющего право на получение дивидендов.

ПАО «НК «Роснефть» и регистратор не несут ответственности за невыплату дивидендов связи с отсутствием у ПАО «НК «Роснефть» и регистратора точных и необходимых адресных данных, банковских реквизитов или иной необходимой для выплаты дивидендов информации о лице, зарегистрированном в реестре акционеров ПАО «НК «Роснефть», имеющем право на получение дивидендов.

Лица, не получившие объявленных дивидендов в связи с тем, что у ПАО «НК «Роснефть» или регистратора отсутствуют точные и необходимые адресные данные или банковские реквизиты, либо в связи с иной просрочкой кредитора, вправе обратиться с требованием о выплате таких дивидендов (невостребованные дивиденды) в течение пяти лет с даты принятия решения об их выплате.

При принятии решения о выплате (объявлении) дивидендов ПАО «НК «Роснефть» руководствуется ограничениями, установленными законодательством Российской Федерации.

При наличии предусмотренных федеральными законами обстоятельств, при которых ПАО «НК «Роснефть» не вправе выплачивать объявленные дивиденды по акциям, ПАО «НК «Роснефть» обязано приостановить выплату дивидендов. Приостановление выплаты дивидендов в указанных случаях не лишает акционеров права на получение объявленных дивидендов после прекращения действия обстоятельств, препятствующих их выплате. После прекращения (устранения) таких обстоятельств ПАО «НК «Роснефть» обязано выплатить акционерам объявленные дивиденды.

Кроме того, необходимо отметить, что в целях сохранения потенциала эффективного управления финансовыми ресурсами Компании и Общества необходимо привлекать только долгосрочные заимствования в противовес краткосрочным, а также использовать собственный капитал в целях оптимального инновационного развития. Финансовые ресурсы, полученные в результате осуществления инновационной деятельности компании необходимо направлять на пополнение собственного капитала для обеспечения стабильного и устойчивого развития.

Сделанные выводы будут являться основой для выработки программы инновационного развития нефтедобывающего предприятия на среднесрочную перспективу.

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ АО «САМОТЛОРНЕФТЕГАЗ»

3.1 Направления совершенствования инвестиционной стратегии АО «Самотлорнефтегаз»

Инвестиционная стратегия представляет собой систему долгосрочных целей инвестиционной деятельности компании, определяемых общими задачами его развития и инвестиционной идеологией, а также выбор наиболее эффективных путей их достижения [56, с.30].

Основная задача формирования инвестиционной стратегии АО «Самотлорнефтегаз» должна заключаться в разработке программы действий, которая свяжет между собой имеющиеся ресурсы, исполнителей, комплекс мероприятий и время на их исполнение.

В современных рыночных условиях руководство АО «Самотлорнефтегаз» приспособливает свою экономическую деятельность к требованиям рынка не только за счет применения различных методов управления, но и посредством постановки и достижения долгосрочных, стратегических целей, которые направлены на повышение будущего потенциала компании и сохранение положения на рынке.

Основной упор, как показал проведенный анализ, делается на решении текущих производственных проблем, развитие производства, уменьшение издержек.

АО «Самотлорнефтегаз» придерживается стратегии инвестирования в развитие основных фондов, применительно к инвестициям в основной капитал инвестиционная стратегия компании может быть уточнена, как система долгосрочных ориентиров, которая направлена на формирование основных фондов компании.

На основании вышеизложенного представляется, что основным направлением развития инвестиционной деятельности АО «Самотлорнефтегаз» должна стать разработка и внедрение стратегии развития, направленной на расширение доли рынка.

Данное решение обосновывается тем, что в настоящее время, в период финансового кризиса и внешнеэкономической нестабильности рынок финансовых инструментов является очень рискованным, на рынке ценных бумаг присутствует высокая волатильность, и вкладывать значительные ресурсы в финансовые активы прочих отраслей экономики было бы неразумно. Основной, наиболее прорывной и рентабельный сектор экономики сегодня - это нефтегазовый. С учетом разработанных планов Правительства по расширению экспорта углеводородов и позитивных прогнозов их цены наиболее выгодной для исследуемого предприятия представляется стратегия расширения деятельности - повышение объема добычи нефтепродуктов.

В отношении цен на данном этапе развития предприятия наиболее всего подойдет имитационная или защитная стратегия, которую часто применяют

компании, следующие в продуктовой политике за своими конкурентами. Такие предприятия делают ставку на стабильные и низкие цены. Данная стратегия является эффективной, когда выпускаемая продукция однородна, а затраты на маркетинг умеренные.

Оценка данной стратегии может быть проведена с помощью традиционной методики оценки инвестиционных стратегий, а именно с помощью показателей:

- доходность,
- риск,
- коэффициент Трейнора,
- коэффициент Шарпа,
- коэффициент Дженсена,
- коэффициент Сортино и т.д.

Все данные показатели, как и в отношении любых инвестиционных стратегий, могут быть рассчитаны только после завершения некоторых этапов реализации - 1-2 года, и не могут быть оценены на этапе разработки стратегии.

Для укрепления позиции на рынке предлагается стратегия инвестиционного маркетинга.

Инвестиционный маркетинг является пока еще достаточно редкой для российского рынка инновационной деловой технологией, сравнительно недавно появившейся в инвестиционном секторе экономики. Это относительно новое направление, которое несколько обособлено от маркетинга в его классическом понимании, и предназначено для обеспечения руководителей компаний надежной, достоверной, полной и своевременной бизнес-маркетинговой информацией относительно рынка, структуры и динамики спроса, предпочтений корпоративных и частных инвесторов[36, с.35].

В концепции инвестиционного маркетинга инвестиции рассматриваются как основа хозяйственной деятельности отдельно взятой компании. Инвестиционные проекты в данном случае являются средствами достижения целей. В связи с этим целями инвестиционного маркетинга могут заключаться в максимизации прибыли, объеме инвестиций, увеличении рыночной доли, что актуально для АО «Самотлорнефтегаз».

Стратегия инвестиционного маркетинга представляет собой составную часть глобальной инвестиционной стратегии компании, которая определяет средства и методы обеспечения преимуществ над конкурентами, а также распределение ресурсов, необходимых для достижения маркетинговых целей.

Стратегия инвестиционного маркетинга АО «Самотлорнефтегаз» должна быть направлена, в основном, на увеличение контролируемой доли рынка на основе использования ключевых факторов маркетинговой деятельности. Такая стратегия является результатом, в том числе, процессов стратегического бизнес-планирования компании, которые в сочетании с инвестиционными

процессами выступают как совокупное движение инвестиций различных форм и уровней.

В инвестиционном маркетинге основными являются две стратегии, получившие названия «стратегия подзорной трубы» и «стратегия на abordаж!». Стратегия подзорной трубы связана с внимательным изучением бизнес-пространства издалека с применением различных механизмов и технологий, которые не позволяют заранее распознать действия и замыслы компании. Стратегия «на abordаж!» связана с решительностью и напором.

При использовании обеих стратегий должны учитываться прогнозы развития инвестиционной конъюнктуры пессимистического, оптимистического, реально-вероятного, форс-мажорного характера, изменения, которые могут произойти в структуре инвестиционных сегментов рынков, вероятная динамика изменения цен, реальная и прогнозная модели маркетингового поведения фирм-конкурентов.

Наглядно модели маркетинговых стратегий, характерные для классического и инвестиционного маркетинга, представлены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Модели стратегий инвестиционного и классического маркетинга

Если подойти к рассмотрению стратегического планирования инвестиционного маркетинга в контексте всего инвестиционного процесса АО «Самотлорнефтегаз», то это будет обычным управленческим процессом создания и поддержки стратегического соответствия между целями компании и ее потенциальными возможностями в сфере инвестиционного маркетинга.

Планирование инвестиционного маркетинга показывает, какие маркетинговые действия необходимо предпринять руководству АО «Самотлорнефтегаз», почему эти действия в данный момент необходимы, кто несет ответственность за их реализацию, как они будут реализованы и в какие сроки завершены.

Процесс стратегического планирования в инвестиционном маркетинге АО «Самотлорнефтегаз» будет включать следующие взаимосвязанные этапы (см. рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 - Этапы процесса стратегического планирования в инвестиционном маркетинге АО «Самотлорнефтегаз»

Наиболее важная часть планирования АО «Самотлорнефтегаз» заключается в разработке предварительной маркетинговой стратегии по выходу на рынок с новым инвестиционным продуктом. Приняв такое решение, руководство компании может начать оценку деловой привлекательности предложения. В случае положительного результата анализа возможен уже непосредственный контакт с инвестором с предварительной разработкой соответствующего плана мероприятий.

Разработка плана мероприятий инвестиционного маркетинга, обеспечивает следующие возможности:

- во-первых, плановое использование ресурсов для достижения целей маркетинга;

- во-вторых, установление логической последовательности отдельных видов деятельности и процедур по постановке маркетинговых целей, выбору стратегий маркетинга и разработке мероприятий по их достижению за определенный период, исходя из предположений о будущих условиях выполнения плана.

Для реализации стратегии инвестиционного маркетинга в АО «Самотлорнефтегаз» предлагается в текущую систему управления компании добавить подсистему управления и контроля дебиторской и кредиторской задолженностью.

В предложенную подсистему управления и контроля дебиторской и кредиторской задолженностью будет входить две подсистемы:

- управление дебиторской задолженностью, в которой предлагается выделить подсистемы планирования, контроля, анализа и регулирования;

- управление кредиторской задолженностью, в которой будут выделены подсистемы управления уровнем рисков, усиления контроля и анализа платежной дисциплины по кредиторской задолженности.

Предложенная подсистема будет усиливать оперативность в проверке платежной дисциплины, и повышать эффективность управления инвестиционной деятельностью АО «Самотлорнефтегаз». Внедрение подсистемы не предусматривает расширение штата сотрудников, эти обязанности может взять на себя бухгалтерский отдел.

Для внедрения стратегии инвестиционного маркетинга предлагается использовать современные средства автоматизации в системе управления АО «Самотлорнефтегаз». В настоящее время для комплексного управления бизнес-процессами компаний свое распространение получила автоматизированная система ВРМ Elma, которая поддерживает концепции процессного управления, объединяющего структурные и объектно-ориентированные подходы.

В основе автоматизированной системы ВРМ Elma находится два механизма: учет факторов внешней среды и текущих бизнес-процессов компании, а также декомпозиция, позволяющая выделить внутренние подпроцессы. Это создает возможности ускорить процессы анализа текущих бизнес-процессов, проведения имитационного моделирования денежных потоков, а также облегчить процесс принятия решений[3, с.43].

При принятии управленческих решений руководители подразделений АО «Самотлорнефтегаз» могут использовать различные группы показателей, представленные в виде инструмента, позволяющего измерять и оценивать качество выполнения процессов. При использовании показателей процессов

выделяются максимальные, минимальные величины, а также среднее время протекания процесса.

Характеристика основных видов показателей автоматизированной системы ВРМ Elma приведена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Характеристика основных видов показателей автоматизированной системы ВРМ Elma

Название показателей	Характеристика
Временные показатели	Позволяют измерить время выполнения бизнес-процесса, а также определить, минимальное, максимальное и среднее время его выполнения
Персональные временные показатели	Учитывают текущие параметры исполнителя бизнес-процесса
Технические показатели	Устанавливают количество запущенных бизнес-процессов за определенный период времени
Экономические показатели	Устанавливают временные интервалы для проведения имитационного моделирования

В системе управления бизнес-процессами ВРМ Elma предусмотрена возможность создания сценариев, которые позволяют оптимизировать систему управления инвестиционной стратегией АО «Самотлорнефтегаз» за счет автоматизации выполнения определенных действий, автоматического заполнения полей форм, выделения определенного потока действий. Для создания сценариев управленческим составом АО «Самотлорнефтегаз» будет использоваться дизайнер ВРМ Elma, в котором предусмотрена возможность создания карты рисков, средства проверки синтаксиса, а также средства для отладки и эмуляции. Для сохранения сценариев используется формат пользовательского расширения, который может быть использован для любого блока операций, выполняемых с моделируемым бизнес-процессом. Важной задачей ВРМ Elma является объединение используемых в компании инвестиционных ресурсов и компьютерных систем. Для этого в ее состав входят инструменты интеграции с различными информационными системами. Систему управления бизнес-процессами ВРМ Elma можно интегрировать с продуктами компании 1С, SAP-системами, СУБД Oracle, MS Axapta. Для того чтобы построить надежные отказоустойчивые системы систему управления бизнес-процессами можно интегрировать с шинами данных, такими как EnterpriseServiceBus.

Помимо стратегии инвестиционного маркетинга, АО «Самотлорнефтегаз» следует использовать стратегию «рыночного опережения», которая заключается в прогнозировании инвестором будущего состояния рынка и использовании прогнозных значений для получения предпринимательского дохода. Использование стратегии рыночного опережения направлено на формирование инвестиционной привлекательности в пределах допустимого уровня риска.

Повышение инвестиционной привлекательности АО «Самотлорнефтегаз», прежде всего, должно обеспечиваться организацией высокоэффективной работы, нацеленной на максимизацию прибыли. Основными факторами, способными улучшить финансовые результаты деятельности компании и повысить его инвестиционную привлекательность, являются[49, с.53]:

- расширение объема добычи и реализации продукции на основе качественного удовлетворения потребностей покупателей лучшим, чем у конкурентов, товаром не только на российский, но и на зарубежные рынки;

- оптимизация затрат на производство продукции, обеспечивающая рациональное использование производственных мощностей, своевременное обновление средств производства, эффективное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

- оптимизация коммерческих расходов, обеспечивающая наилучшее стимулирование спроса и эффективное продвижение продукции компании на рынок;

- оптимизация управленческих расходов, обеспечивающая наилучшую реализацию функций управления при минимальных затратах.

Для АО «Самотлорнефтегаз» стратегическими целями на ближайший период является решение следующих задач:

- сохранение основного вида деятельности;

- привлечение новых покупателей, освоение новых рынков;

- расширение добычи нефтепродуктов на основе использования инновационных технологий.

Для эффективной реализации стратегии рыночного опережения АО «Самотлорнефтегаз» и рационализации управления инвестиционными ресурсами компании предлагается провести следующие мероприятия:

- вести непрерывный мониторинг состояния дебиторской и кредиторской задолженности, своевременно выявляя и устраняя негативные тенденции;

- непрерывно контролировать состояние расчетов с покупателями и поставщиками по просроченной задолженности;

- снизить длительность нахождения запасов на складах путем обеспечения ритмичности поставок, устойчивых и длительных связей с поставщиками, стимулирования сбыта продукции;

- разработать платежный календарь и контролировать состояние расчетов с поставщиками и заказчиками;

- использовать систему скидок при досрочной оплате;

- расширять круг покупателей[46, с.36].

Следствием реализации стратегии рыночного опережения может стать ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности и высвобождение средств из оборота, которые можно направить на дальнейшую модернизацию действующего оборудования и замену устаревшего, а так же на совершенствование качества и ассортимента продукции. Данные мероприятия

будут способствовать росту фондоотдачи компании, увеличению выпуска продукции и росту ее конкурентоспособности.

Таким образом, основной рекомендацией для совершенствования инвестиционной стратегии компании АО «Самотлорнефтегаз» является расширение масштаба собственной деятельности, привлечение дополнительных инвестиций.

Управление инвестиционной деятельностью компании должно осуществляться через принятие и реализацию решений об инвестировании капитала АО «Самотлорнефтегаз» в промышленные проекты и о выходе из таких проектов. Реализация соответствующих мероприятий осуществляется по решению Совета директоров компании.

Принятие решений об инвестировании капитала АО «Самотлорнефтегаз» должно осуществляться с учетом инвестиционных приоритетов компании. Подготовка решений, связанных с управлением инвестиционной деятельностью, должна осуществляться компанией путем проведения полноценного инвестиционного анализа проекта согласно международным стандартам и практикам.

На основании анализа внешней и внутренней среды были выявлены потенциальные возможности повышения доли рынка АО «Самотлорнефтегаз», в частности, за счет расширения зоны действия. Это будет служить дополнительным источником доходов компании.

Например, в ноябре 2018 года специалисты отдела НИОКР «Самотлорнефтегаза» разработали новый метод борьбы с одной из главных проблем современной нефтедобычи – обводненностью добываемой продукции. Суть предлагаемого решения – в использовании многоразовых разрывных муфт. Дело в том, что при проведении многостадийного гидравлического разрыва пласта бывают случаи увеличения количества поступающей из соседних пластов жидкости. По словам заместителя начальника комплексной службы по управлению разработками АО «Самотлорнефтегаз» Семена Кудри, в этом случае требуется отсечь проблемные зоны, что влечет увеличение сроков ремонта скважин с потерями добычи нефти. Сейчас на смену одноразовым пришли управляемые многоразовые муфты.

Данные муфты были всегда одноразовые. Нефтяники их открывали, проводили гидроразрыв, и если начиналось высокое обводнение, нужно было проводить дополнительные манипуляции. Это уже серьезный ремонт. В соответствии с данным проектом будут использованы муфты, которые имеют функцию закрытия. Конструкция их такова, что позволяет производить манипуляции внутренним поршнем: закрывать при высокой обводненности зоны или, наоборот, открывать для повторной стимуляции [53, с.6].

Впервые эту технологию применили на Самотлоре в сентябре 2018 года. На одной из опытных скважин добывалось 220 кубометров бесполезной

жидкости в сутки, а после перекрытия муфт объем добываемой жидкости на скважине сократился в три раза.

Специалисты АО «Самотлорнефтегаз» получили наглядный пример эффективной работы новой технологии, которая ко всему прочему приводит к экономии затрат производственного процесса. Механическое закрытие муфты ГРП силами бригады КРС возможно даже без привлечения дорогостоящего комплекта гибких насосно-компрессорных труб.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Руководству компании предлагается проект по использованию 100 управляемых муфт. Их можно использовать на всех объектах месторождения, где есть риск большого притока воды к забою скважины в результате МГРП.

Как отмечают специалисты, метод позволяет «оживить» простаивающие скважины, на которых добыча традиционными способами уже невозможна или малорентабельна.

Стоимость проекта составляет 300 млн. рублей. Повышение чистой прибыли компании АО «Самотлорнефтегаз» в результате снижения расходов при осуществлении проекта оценивается в 100 млн. руб. только в первый год осуществления проекта, и затем будет постоянно расти на 5% в год (табл. 3.2).

Таблица 3.2 - Денежные потоки по проекту

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Инвестиции	300				
Экономический эффект	100	105	110	116	122

Для оценки эффективности предложенных мероприятий выберем метод чистого дисконтированного денежного потока. Для расчета дисконтированного денежного потока используется следующая формула[2, с.47]:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC \quad (1)$$

где P_k – денежный доход на k -ом этапе,

r - ставка дисконтирования,

IC – первоначальные инвестиции.

Рассчитаем основные показатели эффективности инвестиционного проекта за 5 лет его осуществления. Для расчета коэффициентов примем ставку дисконтирования в размере 14% годовых (11% за кредит и 3% - рисковая надбавка).

1. Показатель чистой текущей стоимости (табл. 3.3).

Таблица 3.3 - Расчет NPV проекта

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год

Экономический эффект	100	105	110	116	122
Коэффициент дисконтирования	1	0,877	0,769	0,675	0,592
Дисконтированный поток	100	92,1	84,6	78,3	72,2
Капиталовложения	300				

$NPV = (100+92,1+84,6+78,3+72,2) - 300 = 427,3 - 300 = 127,3$ млн руб.

NPV больше единицы, т.е. проект эффективен.

Показатель индекса доходности (PI).

$$PI = \frac{PV}{IC} = 427,3 / 300 = 1,424.$$

Так как индекс доходности больше единицы, проект рентабелен.

Дисконтированный период окупаемости капиталовложений.

Для расчета данного показателя необходимо рассчитать кумулятивный дисконтированный денежный поток на каждом шаге расчета – как сумму капитальных затрат (инвестиций) со знаком «минус» и чистых дисконтированных доходов - со знаком «плюс» (табл. 3.4).

Таблица 3.4 - Расчет срока окупаемости

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Экономический эффект	100	105	110	116	122
Коэффициент дисконтирования	1	0,833	0,694	0,579	0,482
Дисконтированный поток	100	87,5	76,6	67,0	58,6
Капиталовложения	300				
Кумулятивный дисконтированный поток	-200,0	-107,9	-23,3	55,0	127,3

Значение кумулятивного дисконтированного денежного потока меняет знак сразу после завершения 3-го года проекта. Для расчета точного значения дисконтированного срока окупаемости используется формула[20, с.31]:

$$DPP = n_1 + \frac{-КДДП(n_1)}{КДДП(n_2) - КДДП(n_1)} \quad (2)$$

где n_1 — номер года, при котором кумулятивный дисконтированный денежный поток (КДДП) меньше нуля: $КДДП(n_1) < 0$;

n_2 — номер года, при котором кумулятивный дисконтированный денежный поток (КДДП) становится больше нуля: $КДДП(n_2) > 0$.

$$DPP = 3 + \frac{23,3}{55+23,3} = 3,3 \text{ года.}$$

Таким образом, через 3,3 года после начала реализации инвестиционного проекта вложенные предприятием средства будут возвращены в виде чистой дисконтированной прибыли.

Показатель внутренней нормы доходности.

Данный показатель рассчитывается с использованием метода итераций – постепенного повышения ставки дисконтирования и определение такой ее величины, при которой NPV будет равным нулю[27, с.23].

NPV проекта при повышении ставки дисконтирования до 25% составит (табл. 3.5).

Таблица 3.5 - Расчет NPV проекта при ставке 25%

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Денежный приток (отток)	100	105	110	116	122
Коэффициент дисконтирования	1	0,800	0,640	0,512	0,410
Дисконтированный поток	100	84	70,6	59,3	49,8

$$NPV = (100 + 84 + 70,6 + 59,3 + 49,8) - 300 = 63,6 \text{ млн. руб.}$$

NPV больше единицы, т.е. проект эффективен. Для нахождения IRR необходимо еще повысить ставку. NPV проекта при повышении ставки дисконтирования до 30% составит (табл. 3.6).

Таблица 3.6 - Расчет NPV проекта при ставке 30%

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Денежный приток (отток)	100	105	110	116	122
Коэффициент дисконтирования	1	0,769	0,592	0,455	0,350
Дисконтированный поток	100	80,8	65,2	52,7	42,6

$$NPV = (100 + 80,8 + 65,2 + 52,7 + 42,6) - 300 = 41,3 \text{ млн. руб.}$$

NPV больше единицы, т.е. проект эффективен. Для нахождения IRR необходимо еще повысить ставку. NPV проекта при повышении ставки дисконтирования до 35% составит (табл. 3.7).

Таблица 3.7 - Расчет NPV проекта при ставке 35%

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Денежный приток (отток)	100	105	110	116	122
Коэффициент дисконтирования	1	0,741	0,549	0,406	0,301
Дисконтированный поток	100	77,8	60,5	47,1	36,6

$$NPV = (100 + 77,8 + 60,5 + 47,1 + 36,6) - 300 = 21,9 \text{ млн. руб.}$$

NPV больше единицы, т.е. проект эффективен. Для нахождения IRR необходимо еще повысить ставку. NPV проекта при повышении ставки дисконтирования до 40% составит (табл. 3.8).

Таблица 3.8 - Расчет NPV проекта при ставке 40%

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Денежный приток (отток)	100	105	110	116	122

Коэффициент дисконтирования	1	0,714	0,510	0,364	0,260
Дисконтированный поток	100	75,0	56,3	42,2	31,6

$NPV = (100 + 75 + 56,3 + 42,2 + 31,6) - 300 = 5,1$ млн. руб.

NPV больше единицы, т.е. проект эффективен. Для нахождения IRR необходимо еще немного повысить ставку. NPV проекта при повышении ставки дисконтирования до 41% составит (табл. 3.9).

Таблица 3.9 - Расчет NPV проекта при ставке 41%

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Денежный приток (отток)	100	105	110	116	122
Коэффициент дисконтирования	1	0,709	0,503	0,357	0,253
Дисконтированный поток	100	74,5	55,5	41,3	30,8

$NPV = (100 + 74,5 + 55,5 + 41,3 + 30,8) - 300 = 2$ млн. руб.

NPV больше единицы, т.е. проект эффективен. Для нахождения IRR необходимо еще немного повысить ставку. NPV проекта при повышении ставки дисконтирования до 42% составит (табл. 3.10).

Таблица 3.10 - Расчет NPV проекта при ставке 42%

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Денежный приток (отток)	100	105	110	116	122
Коэффициент дисконтирования	1	0,704	0,496	0,349	0,246
Дисконтированный поток	100	73,9	54,7	40,4	29,9

$NPV = (100 + 73,9 + 54,7 + 40,4 + 29,9) - 300 = -1,1$ млн. руб.

NPV меньше единицы, т.е. IRR проекта находится между 41% и 42%.

Точное значение IRR определяется по формуле:

$$IRR = r_1 + f(r_1) * \frac{r_2 - r_1}{f(r_1) - f(r_2)} = 41 + 2 * \frac{42 - 41}{2 + 1,1} = 41,65\%$$

Таким образом, максимальная ставка, при которой проект остается безубыточным, составляет 41,65%. Это довольно высокое значение, поэтому проект можно считать достаточно устойчивым.

Для обеспечения высокой эффективности и проработки инвестиционных решений в компании АО «Самотлорнефтегаз» предлагается создание инвестиционного комитета из 7 человек, 3 из которых будут независимыми членами. Будет сокращен срок принятия решения о создании/инвестировании капитала АО «Самотлорнефтегаз» в новые проекты, инвестиционный процесс будет оптимизирован.

В работе с реализующими проектами компаниями АО «Самотлорнефтегаз» должно определять целевые показатели инвестиционной деятельности соответствующих проектов, включающие в том числе показатели прибыли и объемов инвестиций по годам.

Перечень проектов подлежит обязательному рассмотрению и утверждению Советом директоров АО «Самотлорнефтегаз» при рассмотрении вопроса об

утверждении бизнес-плана компании. Перед вынесением перечня проектов на рассмотрение Советом директоров АО «Самотлорнефтегаз» руководство должно обеспечить рассмотрение соответствующих вопросов последовательно на заседаниях Правления и Совета директоров АО «Самотлорнефтегаз».

В перспективе для реализации успешных финансово устойчивых проектов такого рода допускается создание дочерних структур АО «Самотлорнефтегаз». Решение о создании подобных структур принимает в установленном порядке Совет директоров АО «Самотлорнефтегаз» после рассмотрения соответствующих вопросов Комитетом по стратегическому планированию АО «Самотлорнефтегаз».

Система управления рисками инвестиционной стратегии. Система управления рисками представляет собой комплекс мероприятий, направленный на своевременную идентификацию и предотвращение последствий, возникающих в связи с деятельностью компании рисков [6, с.24]. Обеспечение устойчивого развития компании АО «Самотлорнефтегаз» должно осуществляться с учетом Политики управления рисками, утвержденной Советом директоров компании.

Источники средств и использование капитала для реализации инвестиционной стратегии. Реализация разработанной стратегии развития АО «Самотлорнефтегаз» будет осуществляться за счет средств, получаемых компанией от использования ее уставного капитала. Уставом компании предусматривается получение доходов от использования уставного капитала посредством инвестирования в ценные бумаги, доли в уставных капиталах хозяйственных обществ, а также вклады по договорам инвестиционного товарищества и от размещения денежных средств на депозитах в банках Российской Федерации.

Источником для соответствующих инвестиций могут стать:

- свободные денежные средства;
- средства, полученные в результате выхода из зависимых от компании предприятий;
- докапитализация компании;
- привлечение средств головной компании холдинга;
- возврат инвестиций в 2019–2030 годах в связи с окончанием сроков реализации проектов, начатых в 2000-2018 гг.

Ключевые риски реализации разработанной инвестиционной стратегии. В связи с реализацией стратегических целей расширения и повышения эффективности своей деятельности в приоритетных технологических сферах АО «Самотлорнефтегаз» сталкивается со следующими категориями рисков: риски инвестиционной деятельности и риски развития экосистемы. Реализация перечисленных ключевых рисков приведет к недостижению целевых ориентиров по объемам получения капитала и, как следствие,

ограничению по числу и объему поддержки стартапов и технологических проектов в приоритетных сферах[42, с.24].

Риски инвестиционной деятельности связаны с реализацией угроз по формированию достаточной ресурсной базы для инвестиций согласно целевым параметрам реализации стратегии, а также с эффективностью инвестирования капитала. Угрозы формирования достаточной ресурсной базы обуславливаются[52, с.218]:

- внешнеполитическими обстоятельствами (в т. ч. санкционным воздействием на российскую экономику и финансовый сектор) и макроэкономической ситуацией и приводят к сокращению притока иностранного капитала в российские проекты;

- финансово-экономическими обстоятельствами и ограничениями на объемы федеральных расходов на осуществление инновационной деятельности и в том числе расширение объемов капитала для развития промышленности;

- нормативными рисками сохранения ограничений по осуществлению инвестиций;

- низким уровнем возвратности инвестиций.

Риски развития экосистемы связаны с отсутствием благоприятных изменений в части условий формирования рынка нефтегазовых продуктов. Соответствующие риски приводят к отсутствию роста или сокращению числа стартапов и технологических компаний для инвестирования.

Преодоление ключевых рисков реализации стратегии в случае их возникновения будет осуществляться с учетом следующих подходов:

- активизация международного позиционирования компании, реализация мероприятий по обеспечению информационной прозрачности и привлекательности АО «Самотлорнефтегаз»;

- повышение качества управления проектами с участием АО «Самотлорнефтегаз» через обеспечение выгодных условий для профессиональных управляющих;

- формирование эффективной системы принятия (одобрения) инвестиционных решений через создание постоянно действующего инвестиционного комитета с участием профессиональных инвесторов;

- мониторинг текущей деятельности проектов с участием АО «Самотлорнефтегаз» и своевременные меры по обеспечению эффективности использования проинвестированных средств;

- увеличение объемов и повышение эффективности деятельности и затрат на реализацию мероприятий по поиску потенциальных контрагентов и заказчиков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Инвестиционная стратегия — система долгосрочных целей инвестиционной деятельности предприятия, определяемых общими задачами его развития и инвестиционной идеологией, а также выбор наиболее эффективных путей их достижения.

Инвестиционная стратегия является эффективным инструментом перспективного управления инвестиционной деятельностью предприятия, представляет собой концепцию ее развития в качестве генерального плана осуществления инвестиционной деятельности предприятия определяет: приоритеты направлений инвестиционной деятельности; формы инвестиционной деятельности; характер формирования инвестиционных ресурсов предприятия; последовательность этапов реализации долгосрочных инвестиционных целей предприятия; границы возможной инвестиционной активности предприятия по направлениям и формам его инвестиционной деятельности; систему формализованных критериев, по которым предприятие моделирует, реализует и оценивает свою инвестиционную деятельность.

Инвестиционная стратегия зависит от миссии организации и определяет не только достижение долгосрочных целей, но и тактику вложения средств. Помимо общей стратегии инвестирования иногда формируются частные субстратегии. Они носят краткосрочный характер и разрабатываются как реализация основной стратегии для конкретного вида активов.

В зависимости от целей инвестирования, типа управления, характера экономической ситуации и множества других факторов можно выявить большое число разнообразных стратегий.

Нефтегазовая отрасль РФ является одной из основных отраслей в части получения бюджетных доходов, поэтому выживаемость, устойчивость и развитие нефтяных компаний в условиях рыночной конкуренции за доступ к природным, технологическим, энергетическим, социальным ресурсам и экономическим рынкам сбыта на произведенную продукцию при действии изменяющихся внешних условий являются не только проблемой частных компаний нефтегазового сектора, но и первоочередной задачей государства.

Постепенно, но верно, на первое место в управлении нефтегазовой компании ставится вопрос построения инвестиционной стратегии, способной обеспечить устойчивые, не снижающиеся темпы развития в условиях непрерывных изменений внешней среды. Такое развитие может быть реализовано различными путями: переход на производство новой продукции или новые рынки, приобретение высокопроизводительного оборудования, внедрение социальных инноваций, формирование эффективной инвестиционной стратегии.

Объектом исследования в данной работе выступает компания АО «Самотлорнефтегаз». АО «Самотлорнефтегаз» — одно из крупнейших добывающих предприятий НК «Роснефть», которое ведет разработку самого

большого в России Самотлорского месторождения. Предприятие создано в 1999 году результате реорганизации акционерного общества «Нижневартовскнефтегаз».

Проведенный анализ показал, что в 2014 году предприятие находилось в кризисном финансовом положении, запасы и затраты финансировались, в основном, за счет краткосрочных заимствований. В 2015 - 2016 годах в связи реорганизацией АО «РН Нижневартовск» в форме присоединения к АО «Самотлорнефтегаз» ситуация оптимизировалась, произошло наращивание собственного капитала, а также увеличился объем финансовых вложений. Кроме того, финансирование осуществлялось за счет переоценки внеоборотных активов по их справедливой стоимости.

В динамике за исследуемый период финансовые результаты АО «Самотлорнефтегаз» увеличились. Основные факторы, оказавшие влияние на изменение чистой прибыли в 2016 году по сравнению с 2014 годом: увеличение выручки на 39 919 439 тыс. руб. связано с ростом объемов добычи нефти на 330,642 тыс. тонн, в т.ч. объемы АО «РН-Нижневартовск» в результате реорганизации в форме присоединения к АО «Самотлорнефтегаз», а также увеличением затрат экспортной пошлины.

За исследуемый период эффективность использования основных фондов несколько снизилась, что было выражено в снижении коэффициентов фондоотдачи основных средств, в том числе и их активной части. Фондоемкость основных средств нефтедобывающей компании напротив увеличилась. Вышеперечисленные тенденции были обусловлены как увеличением выручки компании, так и увеличением стоимости основных фондов по причине реорганизации АО «РН Нижневартовск» в форме присоединения к АО «Самотлорнефтегаз» и перевода производственных мощностей присоединенной компании на баланс головной организации. Однако позитивно характеризует исследование основных фондов их рентабельность, которая за период анализа повысилась на 66%.

Компания стремится к максимизации стоимости акционерного капитала и достижение своих стратегических целей. Управление инвестициями неразрывно связано с процессами финансового управления ресурсами компании, реализацией бизнес-проекта и стратегического управления. Для этих целей Компания и ее дочерние общества используют Политику Компании по управлению инвестициями. Данная политика является основополагающим документом, регулирующим управление инвестициями в Компании и Обществах АО «НК «Роснефть».

По результатам проведенного анализа компании представляется, что основным направлением развития инвестиционной деятельности АО «Самотлорнефтегаз» должна стать разработка и внедрение стратегии развития, направленной на расширение доли рынка. Для укрепления позиции на рынке предлагается стратегия инвестиционного маркетинга.

Для внедрения стратегии инвестиционного маркетинга предлагается использовать современные средства автоматизации в системе управления АО «Самотлорнефтегаз». В настоящее время для комплексного управления бизнес-процессами компаний свое распространение получила автоматизированная система ВРМ Elma, которая поддерживает концепции процессного управления, объединяющего структурные и объектно-ориентированные подходы.

Помимо стратегии инвестиционного маркетинга, АО «Самотлорнефтегаз» следует использовать стратегию «рыночного опережения», которая заключается в прогнозировании инвестором будущего состояния рынка и использовании прогнозных значений для получения предпринимательского дохода. Использование стратегии рыночного опережения направлено на формирование инвестиционной привлекательности в пределах допустимого уровня риска.

Для АО «Самотлорнефтегаз» стратегическими целями на ближайший период является решение следующих задач:

- сохранение основного вида деятельности;
- привлечение новых покупателей, освоение новых рынков;
- расширение добычи нефтепродуктов на основе использования инновационных технологий.

В рамках предложенной стратегии в работе рассмотрен проект нового метода борьбы с одной из главных проблем современной нефтедобычи – обводненностью добываемой продукции. Суть предлагаемого решения – в использовании многоразовых разрывных муфт. Дело в том, что при проведении многостадийного гидравлического разрыва пласта бывают случаи увеличения количества поступающей из соседних пластов жидкости.

Руководству компании предлагается проект по использованию 100 управляемых муфт. Их можно использовать на всех объектах месторождения, где есть риск большого притока воды к забою скважины в результате МГРП. Как отмечают специалисты, метод позволяет «оживить» простаивающие скважины, на которых добыча традиционными способами уже невозможна или малорентабельна. Стоимость проекта составляет 300 млн. рублей. Расчеты показали, что проект является высокоэффективным, его стоит принять.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аскинадзи, В.М. Инвестиции. Практикум: Учебное пособие/ В.М.Аскинадзи. - М.: Юрайт, 2016. – 400с.
2. Борисова, О.В. Инвестиции. Инвестиционный анализ: Учебник и практикум. В 2 томах. Том 1./ О.В. Борисова - М.: Юрайт, 2018. – 320с.
3. Варзунов, А.В. Анализ и управление бизнес-процессами: Учебное пособие / А.В.Варзунов, Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева. – СПб: Университет ИТМО, 2016. –112 с.
4. Веретенникова, И.И. Инвестиции: Учебник и практикум / И.И.Веретенникова. - М.: Юрайт, 2017. – 316с.
5. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: Учебник / В.Р. Веснин.- М.: Проспект, 2018. – 328с.
6. Воронцовский, А.В. Управление рисками: Учебник и практикум / А.В.Воронцовский. - М.: Юрайт, 2017. – 416с.
7. Голубев, А.А. Экономика, финансирование и управление инновационной деятельностью: Учебное пособие / А.А. Голубев.– СПб.: СПбГУ ИТМО, 2016. - 143 с.
8. Давлетов, И.И. Стратегическое управление инновационными процессами в организации: Учебное пособие / И.И.Давлетов. – Пермь, 2015. – 290 с.
9. Данилов, А.И. Инвестиционный менеджмент: Учебное пособие для бакалавров / А.И.Данилов. - М.: Дашков и Ко, 2018. – 132с.
10. Инвестирование: Учебное пособие / Составитель В.А. Семиглазов– Томск: ЦПП ТУСУР, 2016. – 138с.
11. Инвестиции: Учебник для вузов / под ред. Л.И. Юзвович, Е.Г. Князевой. – Екатеринбург: Изд-во Урал.ун-та, 2016. – 543 с.
12. Инвестиции: Учебник для вузов / под ред. С.А. Дегтярева, Е.Г. Князевой. – Екатеринбург : Изд-во Урал.ун-та, 2016. – 523 с.
13. Инвестиции: Учебное пособие для студентов специальности 080105.65 «Финансы и кредит» направления подготовки 080100.62 «Экономика» (экспресс-курс) / под ред. В.С. Былинкина, М.В. Попов. – Саратов, 2017. – 130 с.
14. Инвестиционный анализ: Учебно-методическое пособие. / под ред. Е.В. Зеленкина. – Саратов, 2016. – 104 с.
15. Инвестиционный менеджмент: Учебник и практикум./ под ред. Д.В. Кузнецова. - М.: Юрайт, 2017. – 278с.
16. Инвестиционный менеджмент: Учебник и практикум. / под ред. Д.В. Иванова. - М.: Юрайт, 2017. – 258с.
17. Кузнецова, О.В. Инвестиционные стратегии крупного бизнеса: Учебник / О.В. Кузнецова. - М.: Либроком, 2017. – 440с.
18. Кушлин, В.И. Инновационное наполнение инвестиционной политики: Учебник / В.И. Кушлин. - М.: Проспект, 2017. – 240с.

19. Леонтьев, В.Е. Инвестиции: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.Е. Леонтьев, В.В. Бочаров, Н.П. Радковская. — М.: Юрайт, 2016. — 455 с.
20. Лукасевич, И.Я. Инвестиции: Учебник/ И.Я. Лукасевич.- М.: Инфра-М, 2017. – 413с.
21. Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент в 2 частях. Часть 2. Инвестиционная и финансовая политика фирмы: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И.Я. Лукасевич.- М.: Юрайт, 2017. – 304 с.
22. Мурашкин, Р.Н. Инвестиционная стратегия: Учебник / Р.Н. Мурашкин. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2015.– 111 с.
23. Николаев, М.А. Инвестиционная стратегия: Учебник/ М.А.Николаев.– Псков: Изд-во ПсковГУ, 2016. – 185с.
24. Отварухина, Н.С. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.С.Отварухина. - М.: Юрайт, 2017. – 336с.
25. Патрушева, Е.Г. Инвестиционный менеджмент: Учебное пособие / Е.Г. Патрушева. — Ярославль :ЯрГУ, 2017. — 120 с.
26. Полушкин, О.А. Стратегический менеджмент: Учебник/ О.А. Полушкин. – М.: Изд-во ВЗФЭИ, 2016. – 140с.
27. Сергеев, И.В. Инвестиции: Учебник и практикум / И.В.Сергеев. - М.: Юрайт, 2017. – 316с.
28. Скрипниченко, М.В. Портфельные инвестиции: Учебное пособие / М.В.Скрипниченко. - СПб: Университет ИТМО, 2016 – 40с.
- 11 Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / А.В.Тебекин. - М.: Юрайт, 2017. – 334с.
29. Хазанович, Э.С. Инвестиции: Учебник/ Э.С. Хазанович.- М.: КноРус, 2016. – 320с.
30. Хазанович, Э.С. Инвестиционная стратегия: Учебное пособие / Э.С. Хазанович, А.М. Ажлуни, А.В. Моисеев. — М.: КноРус, 2016. — 304 с.
31. Ширяева, Н.В. Инвестиционные стратегии: Учебное пособие для студентов специальности 08010565 «Финансы и кредит» и направления 080100.62 «Экономика» / Н.В. Ширяева, А.В. Пострелова. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – 138 с.
32. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент: Учебник /М.Б. Шифрин. - М.: Юрайт, 2017. – 322с.
33. Шохин, С.О. Управление финансово-экономической сферой на основе стратегического планирования: Учебник / С.О. Шохин.- М.: МГИМО-Университет, 2018. – 246с.
34. Агабалаева, Э.Т. Этапы разработки и реализации стратегии развития предприятия / Э.Т. Агабалаева // СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА БУДУЩЕЕ НАУКИ: сборник статей Международной научно - практической конференции (20 марта 2017 г., г. Казань). В 3 ч. Ч.1 - Уфа: АЭТЕРНА, 2017. – С. 25-47.
35. Акулич, М.Н. Инвестиционный маркетинг - выход на новый уровень бизнеса / М.Н. Акулич// Управление маркетингом, 2016. - №11. - С.33-42.

36. Бирюкова, В.В. Факторы устойчивого развития нефтяной компании / В.В. Бирюкова// Наукоеведение, 2017. - №5 (24). – С.31-37.
37. Блащенко, Б.О., Инвестиционные стратегии в системе устойчивого развития промышленных предприятий / Б.О.Блащенко// Научные дискуссии: Тенденции и перспективы развития современного общества, 2015. - Т.8. - №9. - С. 51-58.
38. Богоутдинов, Б.Б. Особенности формирования стратегии развития предприятия на современном этапе: дисс.... канд. эконом.наук / Б.Б.Богоутдинов. – М., 2016. – 138с.
39. Буз, А.А. Проблема формирования инвестиционной стратегии предприятия на современном этапе / А.А. Буз// Символ науки, 2016. - №9. – С.75-77.
40. Винницкая, С.Г. Проблемы актуальности разработки инвестиционной стратегии предприятия в современных условиях / С.Г.Винницкая // Научный журнал НГУ, 2016. - №7.- С.42-46.
41. Волкова, А.С. Инвестиционные риски / А.С. Волкова // Экономика. Менеджмент. Человек, 2018. - №4. - С.22-27.
42. Голомедов, В.Н. Проблемы регулирования деятельности нефтяных компаний / В.Н. Голомедов// Трибуна молодого ученого, 2016. - №4 (29). – С.113-117.
43. Драгомирецкая, Н.И. Портфельное инвестирование как ключевой фактор развития фондового рынка / Н.И.Драгомирецкая // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки, 2017. - №12. – С.21-31.
44. Дюсенбаев, С.С. Выживаемость нефтегазовых компаний РФ в условиях действия экономических санкций / С.С. Дюсенбаев// Российское предпринимательство, 2016. - №16(20). – С.3545–3552.
45. Зубкова, В.И. Методы диагностики кризиса на предприятии / В.И. Зубкова// Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции, 2016. - №4. - С.34-39.
46. Кайтмазов, В.А. Теоретические аспекты инвестиционных рисков: сущность, классификация, анализ и пути их снижения / В.А. Кайтмазов// Экономика и социум, 2016. - №7 (26). - С.26-32.
47. Клименко, А.С. Инвестиционная стратегия и ее роль в развитии предприятия / А.С. Клименко // Вестник МГУ им Н.П. Огарева, 2016. - №2. - С.31-37.
48. Кураев, В.В. Инвестиционная привлекательность фирмы и способы ее повышения / В.В. Кураев// Научный журнал. Издательство проблемы науки. - 2017. - №9. - С.51-53.
49. Минченко, Л.В. Методы выбора финансовой стратегии для промышленного предприятия / Л.В. Минченко// Научный журнал НИУ ИТМО, 2018. - №1. - С.137-143.
50. Новикова, Е.А. Разработка инвестиционной стратегии предприятия / Е.А. Новикова //Вестник НИМГУ им Н.П. Огарева, 2015. - №6.- С.21-25.

51. Петушенко, Д.Е. Теоретические аспекты инвестиционной безопасности / Д.Е. Петушенко // Ученые заметки ТОГУ, 2017. - Том 8. - №4. - С.217-221.
52. Писцов, С.Н. Будущее в инновациях. В АО «Самотлорнефтегаз» нашли способ снизить обводненность в добываемой продукции / С.Н. Писцов // Национальная Ассоциация нефтегазового сервиса, 2018. - №11. - С.5-7.
53. Пуртов, С.А. Финансово-инвестиционная стратегия и факторы, влияющие на ее развитие /С.А. Пуртов // Проблемы экономики и менеджмента, 2016. - №1 (53). – С. 125-130.
54. Сечин, И.И. Нефтяные рынки: риски или новые возможности / И.И. Сечин // Сборник материалов Петербургского экономического форума, 2018. - С. 15-18.
55. Тагай, А.Н. Стратегия инвестиционной деятельности корпораций / А.Н. Тагай// Вестник Финансовой академии МФ РК, 2017. - №5.- С.30-38.
56. Хрусталеv, Е.Ю. Разработка инвестиционной стратегии предприятия и методики балльной оценки ее результативности / Е.Ю. Хрусталеv // Стратегия развития экономики, 2016. - №36 (93). – С.20-30.
57. Чепель, А.А. Основные аспекты инвестиционной стратегии предприятия / А.А. Чепель// Экономика и социум, 2016. - № 12(31) - С.20-28.
58. Должностная инструкция генерального директора АО «Самотлорнефтегаз» [Электронный ресурс]: официальный сайт / АО «Самотлорнефтегаз». – Электрон. дан. – Режим доступа:<https://samotlor.rosneft.ru>
59. Должностная инструкция заместителя генерального директора АО «Самотлорнефтегаз» по капитальному строительству [Электронный ресурс]: официальный сайт / АО «Самотлорнефтегаз». – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://samotlor.rosneft.ru>
60. Должностная инструкция заместителя генерального директора АО «Самотлорнефтегаз» - главного инженера [Электронный ресурс]: официальный сайт / АО «Самотлорнефтегаз». – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://samotlor.rosneft.ru>
61. Должностная инструкция заместителя генерального директора АО «Самотлорнефтегаз» по МТО и транспорту [Электронный ресурс]: официальный сайт / АО «Самотлорнефтегаз». – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://samotlor.rosneft.ru>
62. Должностная инструкция заместителя генерального директора АО «Самотлорнефтегаз» по экономике и финансам [Электронный ресурс]: официальный сайт / АО «Самотлорнефтегаз». – Электрон. дан. – Режим доступа:<https://samotlor.rosneft.ru>
63. Должностная инструкция заместителя генерального директора АО «Самотлорнефтегаз» по кадровой политике [Электронный ресурс]: официальный сайт / АО «Самотлорнефтегаз». – Электрон. дан. – Режим доступа:<https://samotlor.rosneft.ru>

64. Дивидендная политика компании ПАО «НК Роснефть». УТВЕРЖДЕНА Решением Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» «05» июня 2015 г.. Протокол № 35. Введена в действие «13» ноября 2015г. Приказом от «13» ноября 2015г. № 517 [Электронный ресурс]: официальный сайт / АО «Самотлорнефтегаз». – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://samotlor.rosneft.ru>

65. Политика компании ПАО «НК Роснефть»: система управления рисками и внутреннего контроля. УТВЕРЖДЕНА Решением Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» «16» ноября 2015 г. Протокол № 8 Введена в действие «16» ноября 2015 г. Приказом от «16» ноября 2015 г. № 52 2[Электронный ресурс]: официальный сайт / АО «Самотлорнефтегаз». – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://samotlor.rosneft.ru>

66. Политика компании ПАО «НК Роснефть»: в области управления оборотным капиталом. УТВЕРЖДЕНА Решением Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» «20» июня 2013 г. Протокол № 20. Введена в действие «31» июля 2013 г. Приказом от «31» июля 2013 г. № 338 [Электронный ресурс]: официальный сайт / АО «Самотлорнефтегаз». – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://samotlor.rosneft.ru>

67. Политика компании ПАО «НК Роснефть» по управлению инвестициями. УТВЕРЖДЕНА Решением Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» «07» февраля 2014 г. Протокол № 24. Введена в действие «11» апреля 2014 Приказом от «11» апреля 2014 г. № 189 [Электронный ресурс]: официальный сайт / АО «Самотлорнефтегаз». – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://samotlor.rosneft.ru>

68. Устав АО «Самотлорнефтегаз» [Электронный ресурс]: официальный сайт / АО «Самотлорнефтегаз». – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://samotlor.rosneft.ru>

69. Штатное расписание АО «Самотлорнефтегаз» [Электронный ресурс]: официальный сайт / АО «Самотлорнефтегаз». – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://samotlor.rosneft.ru>

70. АО «Самотлорнефтегаз» [Электронный ресурс]: официальный сайт / АО «Самотлорнефтегаз». – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://samotlor.rosneft.ru>.