

## Содержание

Введение	3
1. Теоретические основы сценарного анализа	
1.1. Понятие, сущность сценарного планирования	6
1.2. Сценарный анализ как основа стратегического планирования	10
1.3. Методологические аспекты разработки сценариев	18
2. Анализ действующей системы стратегического планирования ПАО «Татнефть»	
2.1. Краткая характеристика ПАО «Татнефть»	30
2.2. Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Татнефть»	39
2.3. Особенности функционирования действующей системы стратегического планирования ПАО «Татнефть»	53
3. Оценка эффективности направлений стратегического развития ПАО «Татнефть» с использованием сценарного подхода	
3.1. Анализ актуальной бизнес – среды и стратегического развития ПАО «Татнефть»	57
3.2. Разработка сценариев реализации направлений стратегического развития ПАО «Татнефть»	67
3.3. Сценарный анализ направлений стратегического развития ПАО «Татнефть»	70
3.4. Рекомендации по совершенствованию системы стратегического планирования ПАО «Татнефть»	85
Заключение	90
Список использованных источников	

## Введение

Основным способом долгосрочного планирования, который активно используется последние три десятилетия большинством компаний, является сценарное планирование. Создание сценариев является альтернативой линейному планированию, которое часто показывает неэффективность и неточность в построении стратегических планов и прогнозов, особенно во времена экономической нестабильности.

Главный инструмент сценарного планирования – сценарный анализ, применяемый для стратегического управления процессами с высоким уровнем неопределенности, которые протекают в турбулентной среде.

Сценарии помогают провести анализ и спланировать различные нестандартные ситуации, понять при каких обстоятельствах может возникнуть благоприятная или, напротив, неблагоприятная ситуация, оценить как можно и как нужно воздействовать на процессы, которые приводят к приемлемым или неприемлемым исходам для организации.

Соответственно, сценарный анализ – это систематический способ мониторинга макроэкономической, политической, социальной и технологической среды.

Сформировав возможные сценарии будущего, руководители компании должны «протестировать» свои стратегии и выбрать ту из них, которая наиболее эффективна во всех сценариях.

Также сценарии могут использоваться для лучшего понимания тенденций во внешней среде и пересмотре бизнес идеи компании, а не просто тестировании существующих стратегий.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что сценарный

подход является важным и перспективным методом повышения эффективности управления и успешности современных коммерческих и государственных компаний. Освоение организациями технологий сценарного планирования позволяет существенно сократить время реагирования на использование новых возможностей, на минимизацию угроз, а также позволяет действовать гораздо быстрее и решительнее конкурентов.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка методов оценки сценарных планов компании «Татнефть» в условиях низких цен на нефть.

В соответствии с этой целью в работе поставлены и решены следующие задачи:

- 1) Рассмотреть понятие и сущность сценарного планирования.
- 2) Изучить алгоритм разработки сценарного планирования.
- 3) Сопоставить методы традиционного и сценарного планирования.
- 4) Изучить ключевые модели ведения процесса сценарного планирования.
- 5) Рассмотреть методологические аспекты разработки сценариев.
- 6) Выделить ключевые этапы проведения процедуры сценарного планирования в организации.
- 7) Провести анализ результатов функционирования ПАО «Татнефть».
- 8) Провести сценарную оценку направлений стратегического развития группы компаний ПАО «Татнефть».

Объектом исследования выступает система стратегического планирования ПАО «Татнефть». Предметом исследования является сценарный анализ направлений стратегического развития ПАО «Татнефть».

Теоретической и методологической базой исследования явились принципиальные положения экономической теории, общего и специального менеджмента, теории организаций и теории управления в социально-экономических системах.

Были использованы материалы и публикации в периодических и специальных отраслевых изданиях, информационные ресурсы сети

Интернет,

публичная информация и отчетность ПАО «Татнефть».

Данная выпускная квалификационная работа состоит из трех частей.

Первая глава содержит три основных теоретических аспекта: понятие и сущность сценарного планирования, сценарный анализ как основа стратегического планирования, а также освещает методологические аспекты разработки сценариев. В первой главе предлагается теоретически оценить роль сценарного подхода при проведении стратегического анализа компании.

Во второй главе проводится описательная характеристика ПАО «Татнефть», анализ финансово - экономического состояния, сегментов рынка, на которых функционирует компания, а также приводятся базовые условия пятилетнего планирования компании и алгоритм (сценарий) оптимизации деятельности ПАО «Татнефть» в условиях финансового кризиса и снижения цен на нефть.

Подводя итог, стоит отметить, что ПАО «Татнефть»- быстро развивающаяся нефтяная компания, постоянно внедряющая передовые технологии и выступающая инициатором новых начинаний и дел.

Компания ставит перед собой стратегические цели и успешно достигает их. ПАО «Татнефть» осуществляет разработку стратегий, однако не проводит сценарную оценку вероятности их реализации. С целью повышения качества стратегического планирования компании, мы предлагаем использовать элементы сценарного анализа при разработке стратегий компании.

В третьей главе проводится анализ актуальной бизнес – среды и стратегического планирования компании, приведены сценарии реализации направлений стратегического развития ПАО «Татнефть», а также сценарный анализ этих направлений. В данной главе предложена усовершенствованная методика проведения сценарного анализа направлений стратегического развития ПАО «Татнефть» с использованием показателя EVA.

## **1. Теоретические основы сценарного анализа**

### **1.1. Понятие, сущность сценарного планирования**

На сегодняшний день имеется очень много различных точек зрения по поводу определения понятий «сценарий» и «сценарный подход». Однако, все они сходятся в том, что построение сценариев направлено на решение двух основных проблем: во-первых, выделение ключевых моментов развития исследуемого объекта и разработка на этой основе качественно различных вариантов его динамики; во-вторых, всесторонний анализ и оценка каждого из полученных вариантов, изучение его структурных особенностей и возможных последствий его реализации.

Исторически сценарии появились как альтернатива одновариантным прогнозам будущего развития компаний. Как правило, одновариантные прогнозы достаточно жестко задавали единственную траекторию будущего развития организации, и особенно в условиях турбулентно - изменчивой внешней среды, они очень часто оказывались ошибочными. Поэтому при сценарном подходе разрабатываются несколько примерно одинаково правдоподобных, но значительно отличающихся вариантов будущего развития внешней среды для конкретной организации. Главная особенность таких сценариев заключалась в том, что они были инструментами именно корпоративной стратегии[9,с.15].

Сценарное планирование является объектом изучения большого количества зарубежных ученых и специалистов.

Стоит отметить, что не существует единого мнения относительно определения понятий «сценарий» и «сценарное планирование».

Питер Шварц, автор методологии сценарного анализа и многих исследований по стратегическому планированию и менеджменту, определяет сценарий и сценарное планирование, как «инструмент упорядочения имеющихся представлений о возможных условиях деятельности в будущем, в которых принятое решение окажется правильным» [9,с.29].

Исследователь Джилл Рингланд полагает, что сценарное планирование – это «элемент стратегического планирования, который основан на способах и технологиях управления неопределенностями будущего» [9,с.29].

Американский экономист М. Портер считает, что сценарии – это «внутренне непротиворечивый взгляд на то, чем может обернуться будущее» [9,с.29].

По мнению А. Томпсона и А. Стрикленда, сценарии - это способ анализа сложной среды, в которой присутствует множество значимых, к тому же влияющих друг на друга тенденций и событий [16, с. 58].

Из приведенных определений понятно, что сценарий не является прогнозом, то есть описанием сравнительно предсказуемого развития событий настоящего. Также не является он и видением — желаемым будущим. Сценарий - это тщательно продуманный ответ на вопрос: «Что случится, предположительно?» или: «Что произойдет, если...?» Таким образом, сценарий отличается и от прогноза, и от видения, которые скрывают риски. Сценарий же, наоборот, дает возможность управлять рисками [9,с.43].

Наглядно различия между понятиями «сценарий», «прогноз» и «видение» представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Различия между сценарием, прогнозом и видением

Сценарий		Прогноз		Видение	
Возможные, вероятные	наиболее вероятные варианты	Вероятные будущего	варианты	Желаемый будущего	вариант

Сценарий	Прогноз	Видение
будущего		
Основан на неопределенности	Основан на определенных связях	Основано на ценности

Сценарий	Прогноз	Видение
Показывает риски	Скрывает риски	Скрывает риски
Качественный или количественный	Количественный	Обычно качественное
Необходим, чтобы знать, какое решение принять	Необходим, чтобы осмелиться принять решение	Побуждает к действию
Редко применяется	Применяется ежедневно	Применяется относительно часто
Эффективен в средней и долгосрочной перспективе и при средней или высокой степени неопределенности	Эффективен в краткосрочной перспективе и при низкой степени неопределенности	Играет роль пусковых механизмов для сознательных преобразований

Сценарий представляет собой специфический документ, описывающий ситуации, в которых может оказаться компания, и некий план действий компании в этих ситуациях. Программы действий, в отличие от «классического» прогнозирования, не обязательно носят альтернативный характер, они могут пересекаться и интегрироваться друг с другом. Важное отличие сценарного подхода от прогнозирования состоит также в том, что в качестве результата действий компании выбирается не одна наиболее вероятная точка исхода, а определенные диапазоны вероятных исходов.

Стоит подчеркнуть, что сценарное планирование это эффективный инструмент среднесрочного и долгосрочного стратегического планирования в неизвестных или неопределенных условиях. Оно помогает отточить стратегии, составить планы действий на случай непредвиденного развития событий и придерживаться правильного направления в действительно важных вопросах. Написание сценариев — это не только инструмент планирования, оно является также эффективным средством обучения. Если

думать сценариями, то это поможет нам понять логику развития событий, выявить движущие силы, ключевые факторы, ключевые фигуры и нашу собственную способность оказывать какое-либо влияние.

Рисунок 1 иллюстрирует те аспекты, которые были открыты за годы использования сценарных методик в различных проектах [9,с.62].

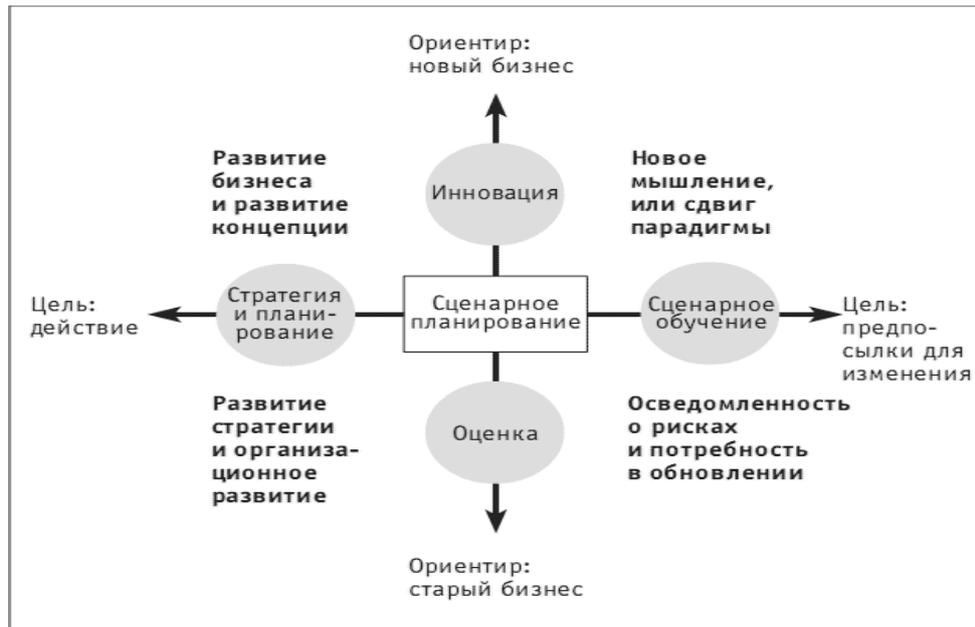


Рис.1. Использование сценарных проектов в разных целях и с разной направленностью.

По этому рисунку можно заметить, что иногда сценарии могут применяться в планировании с очевидной целью добиться практических результатов. Промышленные, технологические или потребительские сценарии могут направлять исследования и разработки, бизнес или развитие продуктов. Сценарий может функционировать и как источник вдохновения для выработки идей, и как фильтр, через который пропускают новые идеи и проекты. В этих случаях сценарии действуют в рамках нового бизнес-процесса. Но их используют и для оценки, например для проверки существующих бизнес-концепций, стратегий или продуктов.

Также сценарии применяют как средство обучения или как движущую силу преобразований. Они являются мощным инструментом проверки

существующих парадигм и предположений, особенно для тех людей, кто занимается генерированием сценариев. Поэтому рабочие группы, занимающиеся составлением сценариев, можно считать серьезным подспорьем для этого процесса и создания общих перспектив на будущее.

Подводя итог, можно сказать, что наиболее полным, по нашему мнению, определением сценарного планирования будет следующее: «Сценарное планирование – это элемент стратегического планирования, позволяющий осуществлять прогнозирование возможных альтернативных состояний экономической системы (предприятия, отрасли, региональной, национальной или мировой экономических систем) в течение заданного промежутка времени, с учетом вероятности реализации различных событий экономической бизнес - среды».

## **1.2. Сценарный анализ как основа стратегического планирования**

Важной областью разработки и использования сценариев является принятие решений при выборе наиболее оптимального стратегического варианта развития. Стратегические варианты – это возможность решить, как для обеспечения развития сосредоточить внутренние производственные ресурсы предприятия, которые описаны в тех или иных частичных сценариях.

Сценарии представляют собой интеграцию возможного развития будущего и выбранный тип реакции предприятия на такое развитие событий. Способом реакции на определенное событие может быть формулировка стратегии производственной деятельности и предварительная подстройка производственного процесса под нее. Точная формулировка, определение времени и согласованность всего содержания сценария – необходимое условие для выражения желаемого состояния развития производственной деятельности на горизонте планируемого будущего. Разумная планируемая

перспектива среднесрочна, но она почти определяется характером основной производственной деятельности. Из этого вытекает, что соответствующие стратегические цели производственной деятельности являются производными, которые вместе с основной стратегией предприятия составляют стратегическую базу, которая и является основным сценарием. Сценарий описывает сдвиг предприятия к конечной позиции на основе известной информации, отношения участников производственного процесса и распределения ресурсов. Кроме того, качественно разработанные сценарии могут помочь руководству предприятия своевременно распознать основные признаки надвигающихся событий, т. е. правильно интерпретированные сигналы настоящего позволяют увидеть будущее и раскрыть особенности, которые оно несет [6,с.89].

Основным инструментом составления сценариев является сценарный анализ, предназначенный для определения набора детальных описаний последовательности событий, которые могут привести к желаемому или планируемому конечному состоянию или к возможным исходам при рассматриваемых сценаристом вариантах развития [8,с.60]. Данный метод используется с целью выбора варианта стратегического управления процессами, которым присущ высокий уровень неопределенности и которые протекают в достаточно быстро меняющейся среде.

Одним из первых, кто удачно применил сценарное планирование на практике, был П. Вак из Royal Dutch Shell. Тогда компания Royal Dutch Shell стала пионером, обратившись к сценарному планированию в 1970 году. Аналитики компании занимались изучением различных сценариев развития глобального внешнего окружения с учетом возможности повышения цен на нефть странами ОПЕК. Благодаря исследованиям, Shell предсказала первый нефтяной кризис и подготовилась к нему. В результате компания, которая не входила даже в десятку крупнейших нефтяных компаний мира, после выхода рынка из кризиса оказалась в пятерке сильнейших.

В 1983 году исследования показали, что метод построения сценариев вошел в тройку наиболее популярных методов долгосрочного планирования и используется в 68% крупных компаний.

Саму концепцию сценарного планирования как нового метода прогнозирования представил Берже в 1964 году.

В конце 1970-х годов сценарии стали практиковаться представителями Стэнфордского исследовательского института Хаукеном, Огилви и Шварцом. В качестве цели построения сценариев они рассматривали проектирование альтернативных вариантов развития ситуации в будущем, благодаря которым стало бы возможным принятие правильных и ответственных управленческих решений. Именно они предложили термин "управление переменами" (переменные, изменение которых влияет на реализацию, исходов сценария). В качестве управляемых переменных исследователи рассматривали экономические, энергетические и стоимостные показатели [20,с.57] .

В 1980 году Белл, Меркхофер и Киней рассматривали возможность использования сценариев в качестве основы при разработке стратегических решений.

Портер изучал использование сценариев с точки зрения создания экономической перспективы развития организации, Раубитчек - с позиции бизнес - планирования; Хасс - с позиции прогнозирования. Каждая из этих теорий отражает свои аспекты метода сценарного планирования в сегодняшнем его понимании, но ни одна из них не передает полной организационной сущности рассматриваемого метода [9,с.68].

Поэтому к концу 1980-х годов многие компании и специалисты пришли к тому, что важно и необходимо включить в разработку стратегии фактор неопределенности, изменчивости внешнего окружения.

В целом сценарное планирование в компаниях и организациях ограничено попытками представить или оценить последствия альтернативных решений. Компании ставят перед собой вопрос, какими

могут быть последствия, например, определенной сделки или определенных действий кого-нибудь из конкурентов. Однако систематическая работа над сценариями событий во внешнем мире производится редко, поскольку данная работа требует больше времени и знаний. В организации кто-то должен отвечать за непрерывность процесса, а один или несколько человек - делать выводы из сценариев и анализировать возможные последствия для выбора стратегий и т.д.

Необходимо отметить, что сценарное планирование представляет относительно новый вид планирования, существенно отличающийся от традиционного. Существенные отличия методов традиционного и сценарного планирования представлены в таблице 2 [9,с.83].

Таблица 2.

## Сопоставление методов традиционного и сценарного планирования

Характеристика	Традиционное планирование	Сценарное планирование
Перспектива	Частичная: «Все остальное является равно возможным»	Общая: «Ничто не является равно возможным»
Переменные величины	Количественные, объективные, известные	Качественные, необязательно количественные, субъективные, известные или скрытые
Связи	Статистические, стабильные структуры	Динамические, возникающие структуры
Объяснение	Прошлое объясняет настоящее	Будущее является смыслом существования настоящего
Картина будущего	Простая и определенная	Многосложная и неопределенная
Метод	Детерминистские и	Анализ намерений,

	количественные модели (экономические и математические)	качественные и стохастические модели (кросс-факторный и системный анализ)
Отношение к будущему	Пассивное или адаптивное, активное, творческое (будущее наступит) (будущее создается)	

Очевидно, что сценарное планирование позволяет организациям объединить обсуждение средне- и долгосрочных вариантов будущего с кратко- и среднесрочным стратегическим планированием.

В момент неопределенности возникает особая потребность в стратегическом мышлении более высокого уровня, объединяющем сценарии и более традиционные методы стратегического планирования, позволяющие преодолевать трудности, возникающие в данных условиях, и использовать появляющиеся возможности. Разработка стратегий, ломающих рамки существующей парадигмы: интеграция стратегического мышления на высоком уровне и мышления категориями будущего представлена на рисунке 2 [9,с.57].



Рис.2. Разработка стратегий, ломающих рамки существующей парадигмы: интеграция стратегического мышления на высоком уровне и мышления категориями будущего.

Ранее уже было сказано о взаимосвязи стратегического и сценарного планирования. При этом, их взаимное влияние действует как в одну, так и в другую сторону – сценарное планирование является частью стратегического планирования и должно осуществляться в соответствии с общей стратегией развития компании, однако, по результатам завершеного сценарного планирования возможен пересмотр ключевых положений стратегического планирования компании.

Вкладом сценарного планирования в дальнейшую разработку стратегии компании является то, что сценарный подход позволяет создать разумный набор стратегий, который способствует достижению лучшего результата деятельности организации. Например, сценарное планирование позволяет выстроить стратегическую защиту организации от основных угроз внешней среды .

Оптимальным вариантом считается нахождение и выбор такой поведенческой стратегии компании, последствия реализации которой были бы благоприятны при любом рассматриваемом сценарии. Обычно каждому рассматриваемому сценарию соответствует единственная наиболее благоприятная стратегия. В данном случае необходимо выбрать именно такую стратегию, которая смогла бы максимизировать выигрыш компании при любом варианте развития ситуации и обеспечивала бы при этом минимальный уровень риска потерь [7,с.40].

Данное использование результатов сценарного планирования является достаточно сложным. Так, Л. Буржуа, Д. Мерсе, П. Шумахер, подробно описывая саму процедуру разработки сценариев, не предлагают способа внедрения полученных сценариев в разработку стратегии организации. Но,

указанными исследователями, данная процедура выделяется в отдельный этап сценарного планирования, который обязателен для реализации [9, с.83].

Исследования процесса согласования результатов сценарного планирования со стратегическим планированием и выбор оптимальной стратегии поведения организации, осуществлялись М. Портером и С. Шнаарсом.

М. Портер отмечает, что «согласование сценариев со стратегией может быть осуществлено несколькими способами, но при этом необходимо помнить, что построение стратегии на базе только одного из сценариев достаточно рискованно. Выбор стратегии, предусматривающей все возможные сценарии развития, если и возможен, то требует значительных издержек».

Согласно его мнению, существует пять основных подходов к выбору стратегии [4, с.37]:

- 1) Придерживаться наиболее вероятного сценария.
- 2) Придерживаться наилучшего сценария.
- 3) Идти на компромисс.
- 4) Сохранять гибкость.
- 5) Воздействовать на исходы сценариев.

Выбор того или иного подхода индивидуален и зависит от лица, выбирающего стратегию. Возможно сочетание нескольких подходов. Например, можно придерживаться политики наиболее вероятного сценария и в то же время сохранять гибкость. Однако в любом случае «необходимо осуществлять постоянный контроль за соответствием используемых организацией ресурсов выбранной стратегии, действиями конкурентов на рынке, а также как можно максимально использовать конкурентные преимущества компании».

В настоящее время ученые и специалисты выделяют несколько основных подходов к сценарному планированию, наиболее известными из которых являются подходы компаний Global business network (GBN), SAMI

Consulting, SRI Consulting Business Intelligence, TAIDA, STRATX, EC, French School, Futures Group, Арлингтонский институт [9,с.112].

Предлагаем обратить внимание на использование сценарного планирования в Российской Федерации и за рубежом.

Если говорить о сценарном планировании в Европе и США, то оно широко используется на промышленных предприятиях.

Приведем несколько примеров:

- 1) Американская компания «Леви-Страус» (Levi-Strauss) активно использует инструмент сценарного планирования в своем бизнесе. Компания применяет его как способ рассмотрения различных вариантов принимаемых решений. К рассматриваемым вопросам относятся такие ситуации, как исчерпание мировых запасов хлопка и как возможные последствия - дерегулирование в отрасли, производящей хлопчатобумажные ткани в США.
- 2) В системе медицинского обслуживания Великобритании был проведен опыт использования сценариев (так называемые «Хэмингфордские сценарии») для планирования перемен внутри системы, а также в качестве средства, способствующего обучению и выработке стратегического мышления.
- 3) Компания «Кроун» (KRONE) применила сценарное мышление для переориентации своей линии продуктов, когда на смену медному кабелю пришли другие виды телекоммуникационной связи.
- 4) Компания «Глаксо» (Glaxo) использовала сценарии для того, чтобы инициировать обсуждение сравнительных характеристик двух возможных направлений дальнейшего развития фармацевтической промышленности - средств диагностики или лекарств, которые выписываются по рецепту врача.

Что касается России, то примером использования сценариев может послужить одна из самых крупных компаний в мире из производящих энергию на возобновляемых источниках ПАО «Русгидро». В декабре 2007

года были одобрены основные положения стратегии развития ПАО «Русгидро» до 2030 года. Согласно стратегии до 2030 года, в «Русгидро» определены три основных сценария развития компании: базовый, сбалансированный и диверсифицированный. Ключевое отличие этих сценариев заключается в размере инвестиций и объеме вводов объектов, заложенных в программе.

Таким образом, обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что сценарное планирование является элементом стратегического планирования, позволяет осуществлять прогнозирование возможных альтернативных состояний экономической системы (предприятия, отрасли, региональной, национальной или мировой экономических систем) в течение заданного промежутка времени, с учетом вероятности реализации различных событий экономической бизнес - среды. Также можно отметить, что сценарный подход является важным элементом для разработки стратегии компании, поскольку позволяет по - новому взглянуть на происходящее вокруг, увидеть только зарождающиеся проблемы, подготовить компанию к будущим изменениям. В настоящее время большое число российских компаний используют сценарное планирование при выборе долгосрочной стратегии развития бизнеса. В результате применения сценарного планирования заметно снижается уровень неопределенности, приобретается большая уверенность в правильности выбранной стратегии, возникает понимание того, как нужно поступать, если события будут разворачиваться по тому или иному сценарию. Представители компаний отмечают, что благодаря такому сценарному планированию удастся снизить риски масштабных инвестиций, а также улучшить качество принимаемых стратегических решений.

### **1.3. Методологические аспекты разработки сценариев**

На основе анализа литературы и проведенных исследований, посвященных методикам проведения процедуры сценарного планирования в

организации [1,2,16-25], систематизированы ключевые этапы проведения процедуры сценарного планирования и разработаны практические рекомендации, учитывающие особенности реализации каждого этапа, представленного на рисунке 3.

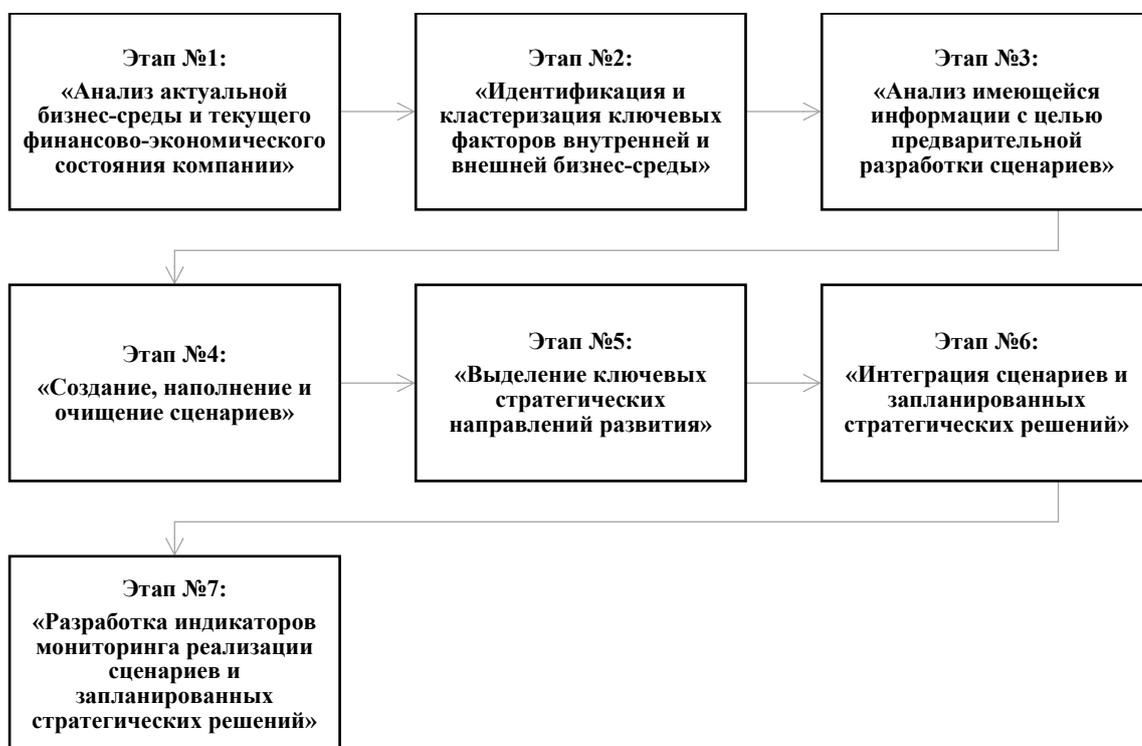


Рис.3.Этапы реализации процедуры сценарного планирования.

Рассмотрим подробнее представленные этапы реализации процедуры сценарного планирования.

1) Этап №1 методики проведения процедуры сценарного планирования: «Анализ актуальной бизнес-среды и текущего финансово-экономического состояния компании».

Многое в успешной реализации сценарного планирования зависит от первого этапа, заключающегося в определении границ и установлении фокуса сценариев.

Условием успешного использования сценарного подхода является выделение центральных вопросов. Например, таких как: следует ли заниматься новым видом деловой активности? следует ли приобретать новый бизнес или запускать новую линию продукции? следует ли инвестировать в модернизацию производства? В процессе осмысления подобных вопросов выбирается наиболее важные из них, очерчивая, таким образом, определенную границу для всей работы со сценариями [6,с.96].

В рамках выявления ключевых вопросов стратегического развития компании, достаточно интересным представляется подход К. Хейена, который полагает, что сценарии должны быть в первую очередь сконцентрированы вокруг вопросов изменения «бизнес-идеи» - будущей модели бизнеса, позволяющей через предоставление большей ценности клиенту, за счет лучших ключевых компетенций, зарабатывать прибыль, обеспечивающую выживание и развитие организации [2,с.134].

Таким образом, на первом этапе процесса сценарного моделирования, необходимо собрать все результаты и данные стратегического анализа как внешней, так и внутренней среды организации, которые в ней уже имеются на момент начала реализации процедуры сценарного планирования.

Первоначально проводится финансово-экономический анализ деятельности предприятия. Задача данной процедуры – получение объективной и актуальной информации о состоянии предприятия и о наличии ресурсов на реализацию альтернативных сценариев. Практическими инструментами реализации данного «подэтапа» являются [6,с.98]:

- анализ структуры капитала;
- горизонтальный анализ бухгалтерской отчетности;
- вертикальный анализ бухгалтерской отчетности;
- анализ коэффициентов рентабельности;
- анализ показателей ликвидности;
- анализ показателей оборачиваемости активов (различных видов);
- анализ показателей кредитоспособности;

- анализ стратегии развития предприятия и пр.

В зависимости от масштаба компании и уровня сложности проводимого сценарного планирования, первый этап реализации процедуры составления сценариев может продолжаться от 2-3 недель до нескольких месяцев.

На этом этапе критически важно организовать эффективные коммуникации с стейкхолдерами компании, с целью выявления их интересов и точек зрения на осуществляемое сценарное планирование, а также составление рабочей группы, которая будет являться непосредственным реализатором процедуры сценарного планирования.

Как правило, сбор необходимой информации производится путем проведения интервьюирования, а также с использованием методов финансово-экономического и стратегического анализа.

Итогом реализации данного этапа должно стать составление системы ограничений разработки возможных альтернативных сценариев, с учетом финансово-экономического состояния предприятия (оценка имеющихся ресурсов), общей стратегии его развития, ограничений конкурентной бизнес-среды предприятия.

2) Этап №2 методики проведения процедуры сценарного планирования: «Идентификация и кластеризация ключевых факторов внутренней и внешней бизнес - среды».

На данном этапе фиксируются и анализируются ключевые факторы внешней и внутренней среды организации, которые определяют успех или неудачу по каждому из стратегических направлений, установленных на этапе № 1.

Задачей команды исполнителей является выделение тех факторов, которые могут оказать значительное влияние на будущее [6,с.108]:

а) установление наиболее важных факторов и тенденций, которые будут оказывать влияние на бизнес на анализируемом горизонте планирования;

б) разделение predetermined элементов от неопределенных факторов;

в) установление взаимоотношений между predetermined и неопределенными факторами.

В сценарном планировании на данном этапе могут использоваться различные методы статистического анализа информации, собранной на этапе №1:

- корреляционный анализ;
- регрессионный анализ;
- канонический анализ;
- методы сравнения средних;
- частотный анализ;
- кластерный анализ;
- дискриминантный анализ;
- факторный анализ;
- анализ главных компонент;
- построение дерева целей;
- анализ временных рядов;
- построение нейронных сетей и пр.

Кроме того, в рамках реализации второго этапа сценарного планирования необходимо проведение анализа внешнего окружения компании, который можно осуществить, в том числе, путем применения следующих практических инструментов [7,с.111]:

- бенчмаркинг (проводится с целью проведения сравнения компании, с аналогичными организациями, присутствующими на рынке, определения конкурентного положения компании, выявления возможных стратегических направлений развития);

- SWOT-анализ компании, с учетом внешней бизнес-среды и рынка (или отрасли) ее присутствия;

- PEST-анализ возможных рисков функционирования предприятия, разрабатываемый на основе;

- анализ конкурентных сил М. Портера;
- анализ конкурентов и определение рыночной позиции компании;
- анализ поставщиков компании;
- анализ покупателей продукции компании;
- анализ конкурентов и описание рыночной позиции и пр.

Итогом реализации второго этапа процедуры сценарного планирования является карта ключевых внутренних и внешних факторов, способных оказать влияние на осуществление планируемых сценариев. Таким образом, на данном этапе задаются дополнительные ограничения для составления возможных сценариев.

3) Этап №3 методики проведения процедуры сценарного планирования: «Анализ имеющейся информации с целью предварительной разработки сценариев».

Существует несколько методов создания базовой логики сценариев. Их можно разделить индуктивные и дедуктивные.

Среди индуктивных наиболее известны метод «знаковых» событий и метод модификации официального будущего. Реализация данного метода предполагает поиск ответов на следующие вопросы [8,с.92]:

- а) какие наиболее важные события могут повлиять на бизнес?
- б) к чему могут привести такие события?
- в) какая цепочка обстоятельств может привести к таким событиям?

Исходя из ответов на указанные вопросы, исполнители процедуры реализации сценарного планирования могут построить схемы, карты, описание историй будущего, которые определяют многие стратегические решения настоящего [8,с.92].

Техника модификации «официального будущего» основана на выделении наиболее важных компонентов из официальных планов и программ, аналитических материалов и прогнозов. Из них выделяется официальная трактовка движущих сил и неопределенностей [8,с.94]. После этого, проводится анализ, в котором рассматриваются другие версии, отличающиеся от «официальных историй» о будущем.

К дедуктивным методам относится метод построения сценарных матриц, которое может осуществляться в разных вариантах. Наиболее простыми и популярными являются техники GBU и BEAR.

В рамках метода GBU, сценарии фокусируются вокруг наиболее желательных («good»), нежелательных («bad») и опасных («ugly») вариантах развития событий.

В рамках метода BEAR сценарии концентрируются на уровнях изменений: низком, среднем и высоком - в экономике, демографических особенностях, потребительском спросе и т.д. [9,с.75].

Результатом реализации третьего этапа процедуры сценарного планирования должны стать альтернативные логики развития каждого сценария – т.е., целью данного этапа является составление относительно небольшого количества сценариев, которые являются разными по критерию содержания решений и которые должны приниматься по стратегическим вопросам Этапа 1 процедуры реализации сценарного планирования.

При любом уровне неопределенности разных сценариев все равно должно быть немного, в идеале - не более четырех .

4) Этап №4 методики проведения процедуры сценарного планирования: «Создание, наполнение и очищение сценариев».

На указанном этапе скелеты сценариев наполняются, превращаясь в связанные логические «истории о будущем» - альтернативные реалистичные сценарии. Наиболее подробный анализ практических инструментов реализации данного этапа приводится в работах Дж. Огилви, П. Шварца, Л. Фэйа, Р. Рэндалла [20,с.186]. В частности, в работах указанных авторов рассматриваются следующие практические инструменты формирования сценариев [23,с.91]:

а) Метод «построения рассказов».

По своей сути близок к методу «знаковых событий» (рассмотрен ранее) и является его логическим продолжением и расширением. В частности, в рамках данного метода, исполнители реализации процедуры сценарного планирования осуществляют поиск ответов на следующие вопросы [4,с.98]:

- какова стартовая точка разворачивания событий по тому или иному сценарию?
- какая последовательность событий, влияющая на бизнес, произойдет в случае наступления того или иного сценария?
- как будут взаимодействовать изменяющиеся элементы отрасли?
- как будут комбинироваться элементы базовой логики в каждом из вариантов?
- что необходимо, чтобы поставить окончательную точку в сценарии?

б) Метод прогнозирования «кризисов и вызовов».

В рамках данного метода осуществляется прогнозирование наиболее значимых событий, создающих самые серьезные угрозы для развития бизнеса, но с другой стороны, открывающие возможности и для самого бизнеса, и для смежных с ним отраслей[4,с.76].

в) Метод прогнозирования «эволюционных изменений».

Данный метод подразумевает, при наполнении сценариев, учет таких переменных, как стадии развития отраслей, изменение предпочтений и вкусов покупателей в отношении новых продуктов и т.п.

г) Метод прогнозирования «революционных изменений».

В контексте указанного метода, «революционные изменения» рассматриваются как разрыв привычных моделей политического и экономического глобального устройства.

д) Метод прогнозирования «тектонических сдвигов».

Под «тектоническими сдвигами» понимается моделирование последствий таких масштабных событий, как распад действующей социально-экономической системы, глобальные геополитические изменения (например, формирование единого европейского экономического пространства) и т.д.

е) Метод прогнозирования «экономических и политических циклов».

ж) Метод прогнозирования «безграничных возможностей».

Подразумевает осуществление попыток прогнозирования возможных векторов экономического развития в будущем (например, ИТ, кибернетика, бесшовная хирургия, беспроводные технологии и т.д.) [4,с.94].

При этом в рамках исследования, проведенного И. С. Дятловской, отмечается, что реализация этапа наполнения и очищения сценариев не имеет жесткого, закрепленного алгоритма реализации. Выбор инструментов наполнения и очищения сценариев диктуется базовой логикой сценария, зависит от характера и масштаба компании, ее стратегических намерений, отраслевых особенностей и методологической оснащенности внешних консультантов и представителей компании-заказчика [4,с.110].

Результатом реализации пятого этапа процедуры сценарного планирования является набор наиболее вероятных альтернативных сценариев.

5) Этап №5 методики проведения процедуры сценарного планирования: «Выделение ключевых стратегических направлений развития».

На основании результатов проведенного анализа внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на деятельность компании, а также с учетом вероятных сценариев изменения мезо- и макроэкономической экосистемы компании, проводится выработка возможных стратегий развития компании.

При разработке данных стратегических инициатив возможно применение дополнительных инструментов стратегического анализа, например таких как матрица БКГ, матрица ADL, матрица GE-McKinsey и т.д.

Итогом реализации данного этапа сценарного планирования является набор стратегических инициатив компании, которые, в дальнейшем, будут оцениваться с точки зрения реализации различных сценариев.

б) Этап №6 методики проведения процедуры сценарного планирования: «Интеграция сценариев и запланированных стратегических решений».

Главная цель данного этапа - оценка устойчивости соответствующих стратегий развития организации относительно всех разработанных сценариев.

Идеальным является наличие устойчивости каждого стратегического решения или стратегии организации при реализации любого из сценариев. Безусловно, разработка такой стратегии на практике – невозможна. Более типичной является ситуация, когда определенные стратегические решения или стратегия в целом, оказываются релевантными при одном или нескольких конкретных сценариях и не релевантными - при других сценариях. Поэтому при осуществлении интеграции результатов сценарного планирования в общую стратегию развития предприятия, необходимо оценивать вероятность наступления рассматриваемых сценариев, с целью разработки и принятия оптимальных стратегических решений или стратегии развития, направленных на минимизацию ущерба в случае реализации самого негативного из планируемых сценариев.

Интеграция результатов сценарного планирования в общую стратегию предприятия может осуществляться следующим образом [5,с.82]:

- идентификация элементов стратегии и модели бизнеса и их проверка в разработанных сценариях;
- решения по каждому сценарию, если будущие события начинают развиваться именно по нему;
- сравнение стратегических планов для каждого сценария и выделение общих элементов для включения в общую стратегию, которая бы обеспечивала успех, как бы ни развернулись события в будущем;
- создание основной стратегии развития компании;
- проверка разработанной стратегии на работоспособность во всех сценариях;
- проверка внутренней непротиворечивости синтезированной стратегии развития.

Согласно мнению К. Хейена, все стратегические решения, разрабатываемые по итогам проведения сценарного планирования целесообразно разделить на 2 зоны [21,с.72]:

а) «Решения, связанные с портфолио».

Данные стратегические решения направлены на развитие рынка, продукта, выход на новые рынки, диверсификацию, перенесение ключевых компетенций на смежные рынки, слияние и поглощение других компаний;

б) «Решения, связанные с внутренними возможностями организации».

Данные стратегические решения направлены на развитие новых компетенций, корпоративной культуры в организации и пр.

При указанном подходе, разработанные сценарии можно использовать не только для тестирования существующей общей стратегии компании, но и в качестве драйверов, генерирующих идеи новых альтернативных вариантов развития.

7) Этап №7 методики проведения процедуры сценарного планирования: «Разработка индикаторов мониторинга реализации сценариев и запланированных стратегических решений» [4, с.121].

Представляется очевидным, что по мере развития фактических событий желательно как можно раньше узнавать, какой сценарий из всех разработанных оказался ближе к бизнес - реальности. Сигнализировать об этом должны так называемые характерные или лидирующие индикаторы. Кроме того, в рамках указанных показателей мониторинга, необходимо разработать и контролировать показатели, характеризующие достижение стратегических целей компании.

В заключение необходимо отметить, что сценарный подход играет особую роль при проведении стратегического анализа компании. Он позволяет по-новому взглянуть на происходящее вокруг, увидеть только зарождающиеся проблемы, подготовить компанию к будущим изменениям.

В настоящее время все большее число российских компаний используют сценарное планирование при выборе долгосрочной стратегии развития бизнеса. В результате заметно снижается уровень неопределенности, приобретается большая уверенность в правильности выбранной стратегии, возникает понимание того, как нужно поступать, если события будут разворачиваться по тому или иному сценарию.

Тем не менее, несмотря на расширяющиеся направления использования сценарного планирования, следует отметить наличие ряда проблем при использовании данного подхода на практике:

- осуществление сценарного планирования характеризуется достаточно серьезными трудозатратами – причем как по времени, так и по ресурсам;
- недостаточная теоретическая и практическая проработанность методик осуществления сценарного планирования;
- относительно высокий субъективизм при осуществлении выбора возможных сценариев развития ситуации в будущем, а также при реализации фокусировки сценариев;

- высокая трудоемкость тестирования стратегии развития компании в рамках выработанных сценариев, а также последующая интеграция разработанных сценариев в стратегию развития компании.

## **2. Анализ действующей системы стратегического планирования ПАО «Татнефть»**

### **2.1. Краткая характеристика ПАО «Татнефть»**

На сегодняшний день «Татнефть» - одна из самых крупнейших российских нефтяных компаний, которая осуществляет свою деятельность в статусе вертикально - интегрированной группы. Основная деятельность ПАО

«Татнефть» осуществляется на территории Российской Федерации, преимущественно в Республике Татарстан.

В составе производственного комплекса компании стабильно развиваются нефтегазодобыча, нефтепереработка, нефтехимия, шинный комплекс, сеть АЗС и блок сервисных структур. Татнефть также принимает участие в капитале компаний финансового (банковского и страхового) сектора[27].

К основным видам деятельности, которыми занимается компания, относится:

- а) поиск, разведка, бурение скважин и обустройство нефтяных месторождений;
- б) добыча и переработка нефти;
- в) сервисное обслуживание нефтедобывающего производства;
- г) реализация нефтепродуктов через собственную розничную сеть из более 540 автозаправочных станций и комплексов в различных регионах России;
- д) выпуск металлопластмассовых труб с полимерным покрытием;
- е) выпуск синтетических моторных масел, кабельной и другой продукции.

Руководство компанией «Татнефть» осуществляется в соответствии с Уставом и Кодексом корпоративного управления Общества. Высшим органом управления является общее собрание акционеров ПАО «Татнефть».

Общее руководство деятельностью компании осуществляет Совет директоров, ежегодно избираемый общим собранием акционеров. Совет директоров утверждает стратегические задачи, производственные и финансовые планы деятельности общества, а также согласовывает принципиальные вопросы по текущему развитию компании. Совет директоров ПАО «Татнефть» состоит из 15 человек, включая трех независимых директоров. Система управления компанией представлена на рисунке 4 [27].

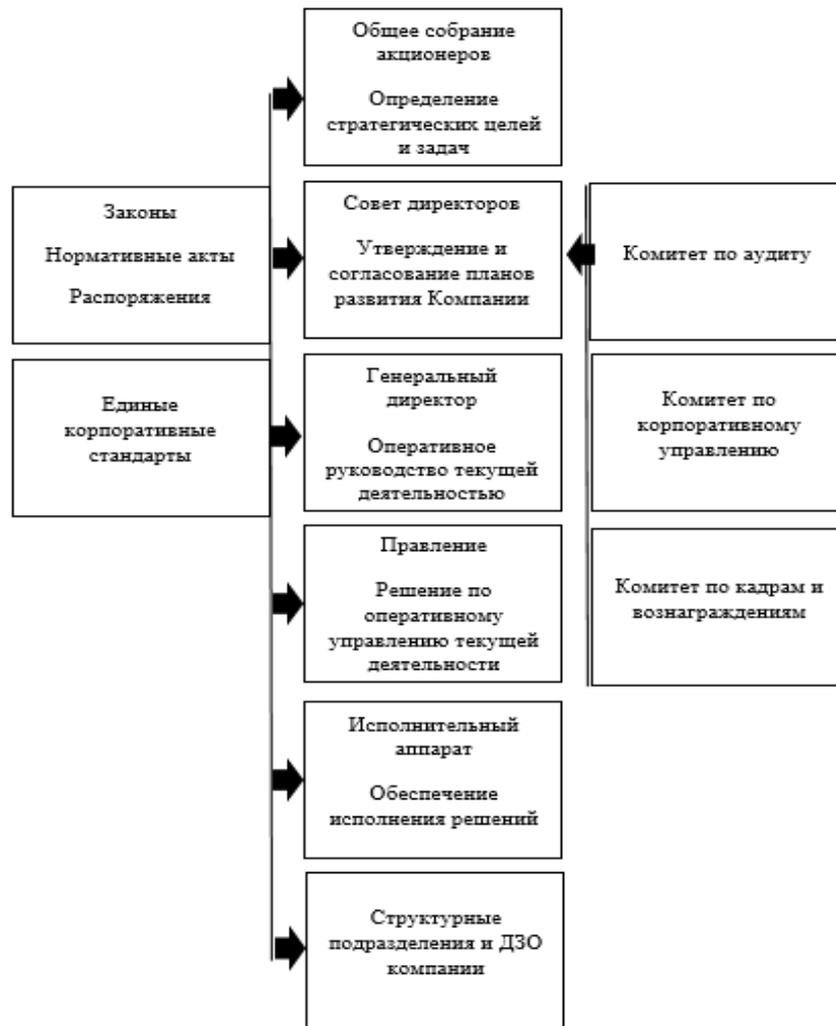


Рис. 4. Система управления ПАО «Татнефть»

В целях обеспечения взаимодействия Совета директоров с исполнительными органами компании и содействия улучшению практики корпоративного управления, при Совете директоров действуют три комитета:

- а) комитет по аудиту;
- б) комитет по корпоративному управлению;
- в) комитет по кадрам и вознаграждениям.

Составы комитетов ежегодно утверждаются Советом директоров.

Оперативное руководство текущей деятельностью ПАО «Татнефть» осуществляется Генеральным директором и Правлением. Генеральный директор является главным должностным исполнительным лицом и возглавляет Правление. Правление - коллегиальный исполнительный орган, в

состав которого входят 15 человек. Генеральный директор и Правление подотчетны Совету директоров и общему собранию акционеров.

Генеральный директор организует текущую деятельность компании через своих заместителей, исполнительную дирекцию и службы исполнительного аппарата (управления, отделы), структурные подразделения, а также через полномочных представителей в управляющих органах дочерних и зависимых обществ.

Контрольным органом акционерного общества является ревизионная комиссия, которая осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества и подотчётна общему собранию акционеров.

Главной миссией ПАО «Татнефть» является укрепление статуса международно-признанной, финансово-устойчивой компании, как одного из крупнейших отечественных производителей нефти и газа, продуктов нефтепереработки и нефтехимии с обеспечением высокого уровня корпоративной социальной ответственности.

В состав Группы "Татнефть" входят:

- 1) нефтегазодобывающие производства;
- 2) нефтегазоперерабатывающие производства (управление "Татнефтегазпереработка", ОАО "ТАНЕКО");
- 3) нефтехимические производства;
- 4) предприятия по реализации нефти, газа, нефтегазопродуктов и нефтехимии;
- 5) блок сервисных структур.

Реализуя программу стабилизации и восполнения запасов, компания развивает бизнес - проекты за пределами республики - как на территории Российской Федерации, так и в странах ближнего и дальнего зарубежья, в целом укрепляя сырьевую и нефтеперерабатывающую базы и расширяя рынки сбыта. Ежегодный объем добычи нефти компанией составляет более 25 миллионов тонн, газа — более 700 миллионов м<sup>3</sup>.

Под брендом компании "Татнефть" динамично развивается широкая сеть автозаправочных комплексов, насчитывающей 648 современных станций как на территории 22 административных субъектов России, так и за ее пределами: в Украине, Республике Белоруссия. АЗС "Татнефть" реализуют все виды бензинов и дизельных топлив, предоставляют широкий спектр дополнительных услуг.

Успешно развивается шинный комплекс "Татнефти", продукция которого не уступает по качеству и техническим требованиям известным зарубежным брендам.

ПАО "Татнефть", наряду с комплексом нематериальных активов и уникальных технологий, в своем дальнейшем развитии делает ставку на эффективное использование ресурсов, оптимизацию управления и производственных процессов. Значимым этапом дальнейшего развития компании стало формирование нового направления деятельности – производство тепла и электроэнергии. Создание собственного энергетического блока обеспечит потребность "Татнефти" в тепловой и электрической энергии для производственных объектов и позволит закрепить свои позиции на топливо-энергетическом рынке.

Стратегическая цель компании ПАО «Татнефть» - удвоение стоимости к 2025 году. Ключевым фактором в её достижении является наращивание объемов нефтедобычи, активное освоение месторождений сверхвязкой нефти. При этом ставится задача по снижению операционных затрат на 10%.

Одной из инициатив по достижению стратегической цели является реализация программы проектов по развитию производственной системы ПАО «Татнефть» на основе принципов бережливого производства. Производственная система представляет собой совокупность средств и предметов производства, производственных процессов и рабочей силы, взаимодействие которых позволяет изготавливать продукцию или оказывать услуги. На ее развитие и совершенствование влияет множество факторов. В их числе – постановка амбициозных целей, лидерство руководителя,

вовлеченность персонала, системный подход к управлению, непрерывное совершенствование производственных процессов, ориентация на долгосрочную перспективу.

Программа проектов по развитию производственной системы стартовала в декабре 2013 года. Цель программы – увеличение инвестиционной отдачи и улучшение производственных показателей за счет повышения качества управления.

Проекты программы сосредоточены на основных процессах, создающих ценность для компании. В них входят планирование объемов добычи нефти, управление разработкой месторождений, формирование инвестиционной программы, управление эксплуатационными затратами.

Особое значение для развития производственной системы имеет вовлечение персонала в процесс постоянных улучшений, что требует соответствующей подготовки сотрудников. Сегодня основам бережливого производства обучено более 12 тысяч работников компании. С целью формирования у рабочего персонала бережливого мышления и получения необходимых навыков в учебные программы НОУ «Центр подготовки кадров Татнефть» встраивается обучение инструментам бережливого производства с практическими примерами. Для вовлечения персонала в работу по повышению эффективности в компании создана корпоративная социальная сеть (КСС).

Социальная сеть открывает новые возможности как для компании в целом, так и для каждого сотрудника. Ресурс позволяет формировать эффективные проектные команды, организовывать обсуждения проблем и задач в рамках проектов, обеспечивать оперативный обмен информацией, организовывать профессиональные сообщества, информировать сотрудников о значимых событиях в жизни компании.

В социальной сети успешно реализованы специализированные инструменты управления задачами и проектами, помогающие руководителям контролировать своевременное исполнение поручений.

Основные стратегические инициативы ПАО «Татнефть»:

- а. стабилизация объемов рентабельной добычи нефти и газа на разрабатываемых лицензионных месторождениях и активное освоение новых месторождений, в том числе высоковязкой и трудноизвлекаемой нефти на территории Республики Татарстан
- б. расширение ресурсной базы за пределами Республики Татарстан и Российской Федерации
- в. обеспечение финансовой устойчивости и экономической стабильности
- г. повышение стоимости акционерного капитала
- д. увеличение объемов производства и повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции за счет развития нефтеперерабатывающих и нефтехимических производств
- е. формирование и реализация инновационной инженерно-технической политики
- ж. обеспечение высокого уровня корпоративной социальной и экологической ответственности
- з. оптимизация эксплуатационных затрат и капитальных вложений

Существенным ресурсным активом ПАО «Татнефть» и перспективным объектом наращивания добычи являются значительные запасы сверхвязкой нефти (СВН). Проект освоения месторождений СВН развивается при поддержке государственных органов, научных организаций России и Республики Татарстан.

Успешно осуществляется стратегическая программа развития сети автозаправочных комплексов и станций.

Накопленный финансовый потенциал ПАО «Татнефть» позволяет сегодня осуществлять крупные инвестиционные проекты как за счет собственных, так и заемных средств, сохраняя на высоком уровне финансовую устойчивость и ликвидность.

Одним из важнейших проектов является строительство в Нижнекамске Комплекса нефтеперерабатывающих и нефтехимических заводов «ТАНЕКО»

(Комплекс НПИНХЗ). Реализация проекта была начата в 2005 году с целью развития нового этапа нефтеперерабатывающей отрасли Татарстана. Инициаторами строительства выступили Правительство республики и «Татнефть». В 2011 году введена в промышленную эксплуатацию первая очередь Комплекса НПИНХЗ, в 2014 году – комбинированная установка гидрокрекинга. В июле 2016 года в режиме комплексного опробования начала работу установка замедленного коксования.

Дизель "ТАНЕКО" идеально подходит для легковых и грузовых автомобилей, имеет хорошие низкотемпературные свойства и ряд других конкурентных преимуществ.

Сегодня данный комплекс является полноправным участником нефтеперерабатывающей отрасли России и производит высококонкурентную, экологически чистую продукцию, среди которой дизельное топливо Евро-5, авиационный керосин марок РТ, ТС-1 и Джет А-1, высокоиндексные базовые масла II и III группы. С завершением реализации Проекта предусматривается выпуск широкой номенклатуры продукции высокого передела нефти.

Успешно развивается нефтехимический комплекс ПАО «Татнефть», обеспечивающий производство и реализацию шинной продукции и технического углерода. Шинный комплекс «Татнефти» – это высокотехнологичные предприятия ПАО «Нижекамскшина», ООО «Нижекамский завод грузовых шин» и ООО «Нижекамский завод шин ЦМК», которые производят около 300 товарных позиций шин: легковые, сельскохозяйственные, грузовые, легкогрузовые и цельно - металлокордные шины. Высокое качество шин под марками КАМА, КАМА EURO, Viatti, а также инновационных ЦМК-шин подтверждено как отзывами потребителей, так и победами на различных престижных конкурсах.

Одним из основных приоритетов компании является охрана окружающей среды и обеспечение производственной и промышленной безопасности. Важнейшей составляющей деятельности компании «Татнефть»

является совершенствование и разработка новых методов нефтедобычи. Развитие прогрессивных наукоемких технологий, а также увеличение объемов и видов предоставляемых высокотехнологичных производственных услуг укрепляет инновационный потенциал компании и обеспечивает одно из значимых конкурентных преимуществ ПАО «Татнефть» в отрасли.

Производственная деятельность компании отвечает высоким стандартам экологической и промышленной безопасности.

Компания "Татнефть" проводит социально ориентированную политику и вносит весомый вклад в развитие национальных программ по здравоохранению, образованию, спорту, поддержке малого и среднего бизнеса.

К приоритетным задачам компании, наряду с укреплением ресурсной базы и стабилизацией уровня добычи, относятся:

- а) развитие нефтегазоперерабатывающих и нефтехимических мощностей,
- б) расширение рынков сбыта нефти, газа, нефтехимической продукции,
- в) дальнейшее развитие собственной сети АЗС под корпоративным брендом.

В компании разработан стандарт «Система сценарного планирования финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Татнефть» на трехлетний период».

Стандарт определяет порядок формирования на основе стратегии развития компании пятилетнего прогноза финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Татнефть» в зависимости от конъюнктуры цен на нефтяном рынке. Принципы формирования базового прогноза финансово-хозяйственной деятельности компании можно наблюдать на рисунке 5 [27].



Рис.5. Базовый прогноз финансово – хозяйственной деятельности ПАО «Татнефть».

Основные цели стандарта:

- 1) формирование прогноза финансово-хозяйственной деятельности, инвестиционной программы и бюджета ПАО «Татнефть» на три года и обеспечения предсказуемости развития компании на среднесрочную перспективу;
- 2) повышение точности прогнозирования за счет разработки сценарных вариантов развития экономической ситуации;
- 3) регламентация механизма балансировки затрат в зависимости от предполагаемых доходов и приоритетов социально-экономической политики компании на планируемый период.

В заключение стоит еще раз отметить, что на сегодняшний день ПАО «Татнефть» - одна из крупнейших отечественных нефтяных компаний, осуществляющая свою деятельность в статусе вертикально интегрированной группы, основной стратегической целью которой является удвоение стоимости к 2025 году. Ключевым фактором в её достижении является наращивание объемов нефтедобычи, активное освоение месторождений

сверхвязкой нефти. При этом ставится задача по снижению операционных затрат на 10%.

На долю компании приходится около 8% всей добываемой нефти в РФ и свыше 80% нефти, добываемой на территории Татарстана. Акции ПАО «Татнефть» входят в группу наиболее востребованных на ведущих российских фондовых площадках.

ПАО "Татнефть" в своем дальнейшем развитии делает ставку на эффективное использование ресурсов, оптимизацию управления и производственных процессов.

Главная миссия компании - укрепление статуса международно-признанной, финансово-устойчивой компании, как одного из крупнейших отечественных производителей нефти и газа, продуктов нефтепереработки и нефтехимии с обеспечением высокого уровня корпоративной социальной ответственности.

Сегодня накопленный финансовый потенциал компании позволяет осуществлять крупные инвестиционные проекты как за счет собственных, так и заемных средств, сохраняя на высоком уровне финансовую устойчивость и ликвидность.

## **2.2. Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Татнефть»**

ПАО «Татнефть» является международно-признанной публичной компанией, занимающейся добычей и переработкой углеводородного сырья преимущественно в Республике Татарстан. Ежегодно Компания увеличивает объем добычи нефти. «Татнефть» владеет большей частью лицензий на разведку и добычу нефти на территории Республики Татарстан и расширяет ресурсную базу за счет освоения месторождений на других территориях.

Значимое конкурентное преимущество «Татнефти» составляет комплекс нематериальных активов, включающий уникальные технологии и ноу-хау в области разработки месторождений, нефтегазодобычи.

ПАО «Татнефть» - корпоративный центр группы, консолидирует управление инвестиционными, финансовыми и производственными процессами всех бизнес-сегментов в целях достижения максимальных операционных результатов в рамках стратегии развития компании.

Координация предприятий, входящих в состав Группы, направлена на обеспечение высокой эффективности деятельности дочерних обществ, прозрачность принятия решений и контроль рисков.

Ключевой функцией корпоративного центра группы является повышение акционерной стоимости и инвестиционной привлекательности компании.

Компания представляет интересы более 44 тысяч российских и иностранных акционеров. Устойчивое финансовое положение и положительные финансовые результаты обеспечивают высокий уровень дивидендной доходности акций «Татнефть».

Основные финансовые и операционные показатели компании представлены в таблице 3 [28].

Таблица 3.

Основные финансовые и операционные показатели ПАО «Татнефть» за 2011-2015г.г.

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015
Выручка, тыс. руб.	318 594 183	344 563 268	363 531 273	392 357 674	462 962 074
Себестоимость продаж, тыс. руб.	198 344 043	207 395 142	228 539 354	273 175 758	306 851 332
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	75 120 882	86 933 412	83 484 947	104 058 430	111 508 861
Чистая прибыль, тыс. руб.	54 880 875	66 707 364	63 850 140	82 061 062	85 008 738
ССЧ сотрудников, тыс. чел.	21,0	21 ,1	20,8	20,5	20, 6
Объем добычи нефти,	25,9	26,005	26,1	26,2	26,9

млн. т.					
---------	--	--	--	--	--

Из таблицы 3 можно сделать вывод, что ПАО «Татнефть» динамично развивающаяся компания, о чем свидетельствует положительная динамика роста объема добычи нефти, рост прибыли, при этом среднесписочная численность сотрудников остается практически на одном уровне. По показателю прибыль сложно сказать насколько эффективно сработало предприятия, для того чтобы понять насколько эффективно проработала компания нужно посчитать рентабельность ( $R = \text{Прибыль} / \text{Себестоим} * 100\%$ ). Более эффективно компания проработала в 2012 году (рентабельность 41,9%), в 2015 году рентабельность составила 36,3 %.

Для повышения эффективности, достижения уровня рентабельности 2012 года, необходимо оптимизировать себестоимость добычи нефти на 13,3%.

Приоритетными направлениями деятельности ПАО «Татнефть» являются:

- 1) расширение рынков сбыта нефти, газа, нефтехимической продукции;
- 2) расширение ресурсной базы за пределами Республики Татарстан и Российской Федерации;
- 3) увеличение объемов производства и повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции за счет развития нефтеперерабатывающих и нефтехимических производств;
- 4) оптимизация эксплуатационных затрат и капитальных вложений
- 5) оказание содействия наиболее социально уязвимым слоям населения.

Проведем анализ результатов деятельности ПАО «Татнефть» за 2011-2015г.г.

Анализ баланса компании представлен в таблице 4, приложениях 1,2.

Таблица 4.

Аналитический баланс ПАО «Татнефть» за 2011-2015г.г.

в тыс. руб.

Наименование	2011	2012	2013	2014	2015
Денежные средства	15 719 038	8 056 963	20 649 731	34 916 922	8 393 083

Наименование	2011	2012	2013	2014	2015
и их эквиваленты					
Краткосрочные финансовые вложения	200 472 862	194 749 775	170 528 846	197 518 161	28 266 335

## Продолжение таблицы 4.

Наименование	2011	2012	2013	2014	2015
Запасы	20 120 514	25 283 687	27 532 219	35 695 104	27 195 783
Дебиторская задолженность	85 542 284	75 310 109	78 283 414	82 513 760	107 136 545
Прочие оборотные активы	4 158 833	3 968 840	4 411 655	4 624 320	3 727 751
Итого оборотные активы	326 013 531	307 369 374	301 405 865	355 268 267	174 719 497
Основные средства	77 448 478	94 761 135	105 623 595	121 311 933	185 402 361
Прочие внеоборотные активы	58 465 688	72 432 151	126 287 805	102 773 320	280 270 517
Итого внеоборотные активы	135 914 166	167 193 286	231 911 400	224 085 253	465 672 878
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>	<b>461 927 697</b>	<b>474 562 660</b>	<b>533 317 265</b>	<b>579 353 520</b>	<b>640 392 375</b>
Кредиторская задолженность	28 340 077	25 390 863	33 729 497	38 648 323	47 072 098
Краткосрочные кредиты и займы	37 977 561	25 831 964	29 855 108	8 739 722	2 396 685
Прочие краткосрочные обязательства	1 232 245	3 356 225	3 606 270	3 383 037	1 937 913
Итого краткосрочные обязательства	67 549 883	54 579 052	67 190 875	50 771 082	51 406 696
Долгосрочные кредиты и займы	58 831 609	34 026 859	7 067 728	3 144 387	1 568 072
Прочие долгосрочные обязательства	8 248 758	7 456 939	37 362 625	40 348 382	42 088 631
Итого долгосрочные обязательства	67 080 367	41 483 798	44 430 353	43 492 769	43 656 703
Нераспределенная прибыль	314 145 186	365 348 442	409 441 456	471 369 384	530 650 255

Прочий акционерный капитал	13 152 261	13 151 368	12 254 581	13 720 285	14 678 721
Итого собственный капитал	327 297 447	378 499 810	421 696 037	485 089 669	545 328 976
ИТОГО ПАССИВЫ	461 927 697	474 562 660	533 317 265	579 353 520	640 392 375

Как видно из таблицы 4, за 2015 год увеличилась доля внеоборотных активов (72,72%) в общей сумме активов предприятия, также возросла их абсолютная величина на 241 587 625 тыс. руб., т.е. прирост составил 107,81%.

Это говорит о том, что предприятие в отчетном году больше проводило инновационной деятельности, и что на предприятии возникают активы в материально-вещественной форме как результат определенных сделок. Основные средства предприятия повышаются, это свидетельствует о том, что предприятие ведет новое строительство, происходит покупка нового оборудования. Темп прироста основных средств на предприятии составил 52,83% к прошлому году, что в абсолютном выражении составляет 64 090 428 тыс. руб., а совокупный среднегодовой темп роста выше среднего значения по отрасли на 18,61%.

Оборотные активы очень динамичны, многие из них потребляются в течение года и полностью переносят свою стоимость на стоимость производимой продукции. Они составляют 27,28% в общей сумме активов. Так доля оборотных активов в 2015 году снизилась по сравнению с прошлым годом на 50,82%, что в абсолютном выражении составило 180 548 770 тыс.руб. Такое резкое снижение сказалось и на динамике всех активов предприятия. Состояние запасов на предприятии, как видно из баланса, снизилось в 2015 году на 23,81%, что может говорить о том, что предприятие оптимизирует свои денежные средства составляющие запасы. Дебиторской задолженностью в 2015 году возросла на 29,84% (+24 622 785 тыс.руб) по сравнению с прошлым годом, что следует рассматривать как фактор отрицательно влияющий на финансовое положение организации, так же мы видим рост ее удельного веса в итоге баланса на 17,5%. Краткосрочные

финансовых вложений снижаются на 85,69%, денежные средства снижаются на 75,96% к прошлому году.

Пассив баланса это сумма обязательств организации. Нераспределенная прибыль один из наиболее важных подразделов баланса, на который, прежде всего, обращают внимание. В структуре собственного капитала предприятия произошли изменений, так как увеличилась величина нераспределенной прибыли на 12,58% с 471 млрд. руб. до 531 млрд. руб. Таким образом, величина собственного капитала увеличилась на 12,42% по сравнению с прошлым годом. Собственный капитал составляет 85,16% в общем объеме пассивов предприятия.

В отчетном году у предприятия долгосрочные обязательства практически на уровне прошлого года, величина которых составляет 43656703 тыс. руб. Доля краткосрочных кредитов и займов в структуре совокупного капитала снизилась на 75%, т.е. их величина снизилась по сравнению с прошлым годом на 72,58% (или с 8 739 722 до 2 396 685 тыс.руб.). Также снизилась величина прочих краткосрочных обязательств с 3 383 037 до 1 937 913 тыс. руб. на 42,72%. Кредиторская задолженность возросла с 38 648 323 тыс.руб. до 47 072 098 тыс.руб., рост 21,8 %. Все это сказалось на увеличении доли совокупной величины краткосрочных обязательств с 50 771 082 тыс.руб. до 51 406 696 тыс.руб., т.е на 1,25%. Совокупная величина капитала предприятия возросла на 61 млрд.руб., или на 10,54%.

Из приложения 1 видно, что основные средства в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличились на 52,83%. Активы увеличились в 2015 году на 10,54%. Кредиторская задолженность в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 21,18%. Краткосрочные кредиты и займы сократились на 72,58%, а долгосрочные кредиты и займы на 50,18%.

Как видно из приложения 2, доля оборотных активов в общей структуре активов составила 27,28%, из которых 16,73% состоят из дебиторской задолженности, а внеоборотные активы составили 72,72%, где преобладают прочие внеоборотные активы – 43,77%, и основные средства – 28,95%.

В структуре пассивов преобладает собственный капитал, который в 2015 году составил 85,16%, из которых 82,86% составила нераспределенная прибыль.

Анализ отчета о прибылях и убытках ПАО «Татнефть» представлен в таблицах 5,6 [28].

Таблица 5.

Аналитический отчет о финансовых результатах ПАО «Татнефть» за 2011-2015гг.

в тыс. руб.

Наименование	2011	2012	2013	2014	2015
Выручка	318 594 183	344 563 268	363 531 273	392 357 674	462 962 074
Себестоимость	198 344 043	207 395 142	228 539 354	273 175 758	306 851 332
Валовая прибыль	120 250 140	137 168 126	134 991 919	119 181 916	156 110 742
ЕВИТ	75 983 799	85 767 457	84 360 513	98 425 427	104 756 199
Расходы на уплату процентов	3 620 561	2 939 719	4 337 004	3 307 602	3 801 044
Прочие финансовые расходы/(доходы)	-2 757 644	-4 105 681	-3 461 438	-8 940 605	-10 553 706
Прибыль до налогообложения	75 120 882	86 933 419	83 484 947	104 058 430	111 508 861
Расходы по налогу на прибыль	-18 455 351	-21 174 268	-20 087 278	21 996 757	-26 539 011
Чистая прибыль	54 880 875	66 707 360	63 850 140	82 061 062	85 008 738

Как видно из таблицы 5, выручка ПАО «Татнефть» в 2011 году составила 318 594 183 тыс.руб., а в 2015 году увеличилась в 1,5 раза и

составила 462 962 074 тыс.руб. Валовая прибыль за анализируемый период также увеличилась с 120 250 140 тыс.руб. до 156 110 742 тыс.руб. А чистая прибыль в 2011-2015 годах увеличилась с 54 880 875 тыс.руб. до 85 008 738 тыс.руб.

Таблица 6.

Горизонтальный анализ аналитического отчета о финансовых результатах  
ПАО «Татнефть» за 2011-2015г.г.

в %.

Наименование	Изменение к предыдущему периоду					Арифметическое сред.	CAGR* 5 лет		
	2011	2012	2013	2014	2015		Значение	Сред. по отрасли	Отклонение от сред. по отрасли
Выручка	23,51	8,15	5,5	7,93	17,99	12,62	12,41	6,12	6,29
Себестоимость	20,08	4,56	10,2	19,53	12,33	13,34	13,19	53,56	-40,37
Вал.прибыль	29,61	14,07	-1,59	-11,71	30,99	12,27	10,97	36,97	-26
ЕВИТ	45,51	12,88	-1,64	16,67	6,43	15,97	14,94	73,41	-58,47
Проценты к уплате	1,37	-18,8	47,53	-23,74	14,92	4,26	1,25	41,26	-40,01
Проч. фин. расходы/(дох)	-25,37	48,88	-15,69	158,29	18,04	36,83	23,36	108,27	-84,91

Наименование	Изменение к предыдущему периоду					Арифметическое сред.	CAGR* 5 лет		
	2011	2012	2013	2014	2015		Значение	Сред. по отрасли	Отклонение от сред. по отрасли
оды)									
Прибыль до налогообложения	43,52	15,72	-3,97	24,64	7,16	17,41	16,33	48,07	-31,74
Налог на прибыль	-221,3	14,73	-5,13	-209,51	-220,65	-128,37	N/A	25,56	N/A
Чистая прибыль	40,97	21,55	-4,28	28,52	3,59	18,07	16,9	63,6	-46,7

Как видно из таблицы 6, выручка в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 17,99%, а себестоимость на 12,33%, валовая прибыль на 30,99%, а чистая прибыль на 3,59%.

Проведем анализ финансового состояния ПАО «Татнефть» за 2011-2015гг., представленный в приложении 3. Алгоритм расчетов представленных в приложении 3 коэффициентов приводится в приложении 4 [24, с.166].

Из приложения 3 видно, что коэффициент текущей ликвидности за анализируемый период сократился с 4,8263 до 3,3988. Коэффициент абсолютной ликвидности уменьшился с 3,2005 до 0,7131. Оборачиваемость дебиторской задолженности увеличился с 3,836 раз до 4,8883 раз. Соотношение долга к выручке в 2011 году составляло 0,3203 а в 2015 году 0,0171. Рентабельность по чистой прибыли в 2014 году составила 20,914%, а в 2015 году сократилась до 18,361%.

Структура доходов ПАО «Татнефть» представлена в таблице 7 [28]:

Таблица 7.

Структура доходов ПАО «Татнефть» за 2011-2015г.г.

в тыс. руб.

Наименование	2011	2012	2013	2014	2015
Выручка, в том числе	318 594 183	344 563 268	363 531 273	392 357 674	462 962 074
- реализация собственной нефти	241 512 827	207 496 782	204 635 354	195 232 384	239 784 479
-реализация совокупной нефти	21 647 675	1 313 320	394 426	13 398 569	16 729 528
-реализация собственных нефте- и газопродуктов	37 788 940	113 917 222	131 400 628	157 251 763	171 906 709
-реализация покупных нефте- и газопродуктов	89 660	552 336	1 711 467	4 920 634	6 616 040
-реализация товаров	10 787 296	14 317 737	16 899 067	13 876 375	19 847 771
-услуги по аренде и лизингу	1 408 076	1 345 709	917 603	547 996	1 585 164
-производственные услуги по добыче нефти для сторонних предприятий	1 331 490	1 436 738	1 693 766	1 539 084	938 238
-услуги социальной сферы и ЖКХ	554 503	559 726	620 725	571 334	644 457
-геофизические, геологоразведочные услуги	68 100	92 634	120 580	103 599	577 220
-услуги/работы по строительству	32 039	30 665	172 775	323 718	93 095
-прочая реализация	3 373 577	3 500 399	4 964 882	4 592 218	4 239 373

По данным таблицы 7 можно сделать вывод, что доходы ПАО "Татнефть" возросли в 2015 году на 18% по сравнению с 2014 годом на 70,6 млрд. руб. Основную долю в доходах предприятия составляет выручка от реализации добытой нефти (51,8%). По сравнению с прошлым годом выручка от реализации собственной нефти возросла на 23% (+45 млрд.руб) и составила 239,8 млрд.руб. Реализация собственных нефте- и газопродуктов составляет 37,1% в общей структуре доходов, по сравнению с прошлым годом рост составил 9,3% (+14,7 млрд.руб).

Рассмотрим подробнее основные сегменты рынка, в которых функционирует ПАО «Татнефть».

#### 1) Разведка и добыча.

В Республике Татарстан в 2015 году компанией был достигнут максимальный за последние два десятилетия уровень добычи нефти– 26,9 млн. тонн, что на 704 тыс. тонн больше, чем в 2014 году.

Несмотря на то, что основная часть принадлежащих компании месторождений находится на поздней стадии разработки, на сегодняшний день «Татнефть» является единственной в России нефтедобывающей компанией, обеспечивающей начиная с 2000 года стабильный прирост уровня добычи, постоянно совершенствуя технологии нефтеизвлечения и повышения нефтеотдачи пластов.

По итогам 2015 года компания заняла второе место среди российских ВИНК по уровню прироста производства нефти (+2,7%) после «Башнефти» (+11%).

Компания, несмотря на сложные экономические условия и падение цены на нефть, продолжила реализацию одного из стратегически важных направлений деятельности – проект разработки сверхвязкой нефти (СВН) на Ашальчинском месторождении.

Важнейшей составляющей деятельности Компании «Татнефть» является совершенствование и разработка новых методов нефтедобычи. Развитие прогрессивных наукоемких технологий, а также увеличение объемов и видов предоставляемых высокотехнологичных производственных услуг укрепляет инновационный потенциал компании и обеспечивает одно из значимых конкурентных преимуществ ПАО «Татнефть» в отрасли.

Компания имеет наименьший средневзвешенный тариф по транспортировке нефти на европейские рынки среди крупных ВИНК России.

На ближайшие годы основными стратегическими задачами компании в данном сегменте являются:

- а) наращивание добычи нефти и увеличение нефтеотдачи на традиционных месторождениях в Татарстане за счет расширенного внедрения новой техники и технологий;
- б) развитие залежей сверхвязкой нефти (СВН) на Ашальчинском месторождении и выход на уровень добычи до 2 млн. тонн;
- в) реализация программы опытно-промышленных работ по добыче доманиковой нефти;

г) обеспечение роста рентабельной нефтедобычи при снижении удельных операционных и инвестиционных затрат.

## 2) Нефтепереработка.

Объем производства нефтепродуктов в 2015 году по группе «Татнефть» составил 9,3 млн. тонн. За период с 2010 – 2015 годы объемы производства нефтепродуктов в соотношении к объемам добычи по группе выросли с 0,8% до 34,1%.

Из них 9,2 млн. тонн нефтесырья было переработано на комплексе «ТАНЕКО». Загрузка мощностей первичной переработки предприятия составила около 115%. По этому показателю комплекс «ТАНЕКО» занимает первое место среди нефтеперерабатывающих заводов Российской Федерации (в среднем по отрасли данный показатель составляет около 89%).

В 2015 г. в промышленную эксплуатацию введены 18 объектов общезаводского хозяйства, увеличивалась загрузка уникального по российским меркам производства базовых масел. Проведенные исследования подтверждают, что масла «Татнефти» обладают хорошими низкотемпературными свойствами, показателями по испаряемости и цвету, высоким индексом вязкости. По итогам Всероссийского конкурса «Сто лучших товаров России 2015 года» в число лучших товаров вошел продукт производства ТАНЕКО – дизельное топливо Евро-5.

Важным фактором эффективности нефтеперерабатывающего блока компании является доступ к продуктопроводу «Север», который позволит существенно сократить затраты на транспортировку дизельного топлива к зарубежным рынкам.

Основные задачи компании в данном сегменте бизнеса на ближайшие года:

- а) завершение строительства 1-й очереди и строительство 2-й очереди комплекса «ТАНЕКО»;
- б) достижение глубины переработки после ввода в эксплуатацию комплекса в полном объеме- 97,0%;

- в) полный переход в будущем на выпуск светлых нефтепродуктов;
- г) развитие высокомаржинальных каналов сбыта новых высококачественных продуктов «ТАНЕКО» в регионах России и зарубежом.

3) Розничный бизнес (рознично-сбытовая сеть).

Сеть АЗС «Татнефть» является четвертой по величине российской розничной сетью, уступая по количеству АЗС компаниям «Лукойл», «Роснефть» и «Газпром нефть». Конкурентным преимуществом розничной сети компании являются масштабы и широкая разветвленность с охватом практически всех наиболее привлекательных регионов России, прежде всего Поволжья и Центрального Федерального округа, имеющих высокие перспективы роста и привлекательную розничную маржу.

Дополнительным конкурентным преимуществом является наличие собственного высококачественного и высококонкурентного продукта – дизельного топлива «ТАНЕКО», не имеющего аналогов в России и по многим параметрам превосходящего стандарт Евро-5. После завершения строительства блока производства бензинов на «ТАНЕКО» розничная сеть компании будет целиком обеспечена собственными высококачественными нефтепродуктами, что позволит значительно укрепить ее конкурентные позиции.

На ближайшие годы основными стратегическими задачами Компании в сегменте бизнеса «Розничный бизнес» являются:

- а) модернизация АЗС;
- б) расширение сети АЗС;
- в) увеличение суточного пролива АЗС;
- г) повышение качества торгового предложения на АЗС, в т.ч. путем развития нетопливного предложения на АЗС.

4) Шинный комплекс.

Для шинного комплекса Группы «Татнефть» 2015 год в целом оказался сложным. Основным негативным фактором стало сокращение рынка шин

ввиду кризисных явлений в экономике. На шинном рынке России в связи с падением доходов населения усилилась тенденция смещения спроса в пользу более дешевых шин сегмента «В» и «С». Долгосрочные перспективы рынка шин остаются обнадеживающими, и конкуренция среди производителей шин на рынке таможенного союза будет возрастать.

Вместе с тем, девальвация национальной валюты создает определенные преимущества для отечественных производителей шин как на внутреннем рынке в части ценовой конкуренции с импортной продукцией, так и в новых возможностях для наращивания экспорта.

Несмотря на общеотраслевые негативные факторы, в 2015 году было увеличено производство шин в связи с увеличившимся спросом на продукцию компании, что привело к улучшению финансово-экономических показателей нефтехимического сегмента. Особенно было заметно увеличение спроса на современные грузовые шины ЦМК «Кама». НТЦ «КАМА», входящий в шинный комплекс группы «Татнефть», в 2015 году разработал и запустил в производство более 40 моделей новых шин различного размера и назначения.

#### 5) Энергетика

Наличие у Компании собственных генерирующих активов в Республике Татарстан позволяет повысить надежность энергоснабжения добывающих подразделений, «ТАНЕКО» и способствует росту конкурентоспособности группы в целом.

На генерирующих предприятиях реализуются мероприятия по повышению надежности и эффективности производства тепла и электроэнергии, а также сокращению потерь и затрат энергоресурсов.

На Нижнекамской ТЭЦ в 2015 г. завершилась реализация проекта, предусматривающего увеличение мощности с 380 до 730 МВт. Ввод в эксплуатацию турбоагрегатов позволит вывести из вынужденной длительной консервации генерирующее оборудование Нижнекамской ТЭЦ, что в перспективе даст возможность увеличить отпуск электроэнергии и обеспечит

большую гибкость станции к изменению конъюнктуры. Реализуются программы по диверсификации источников сырья (природный газ, мазут, нефтяной кокс) Нижнекамской ТЭЦ, что позволит повысить операционную эффективность станции за счет выбора оптимального вида топлива в зависимости от рыночной конъюнктуры, а также снизить риски сбоя поставок электроэнергии и тепла.

Подводя итоги по данной главе, стоит отметить, что 2015 год для «Татнефти» так же, как и для всех производителей углеводородов, был достаточно сложным и неоднозначным.

Однако компания выполнила все производственные планы, обеспечив качественный рост финансово-экономических результатов практически по всем бизнес-сегментам.

В компании продолжается реализация комплексной программы ресурсосбережения, в которую вовлечены структурные подразделения «Татнефти» и предприятия, оказывающие сервисные услуги.

Во многом благодаря собственной нефтепереработке «Татнефть» сохранила финансовую устойчивость. Реализация проекта «ТАНЕКО» позволила «Татнефти» сформироваться в качестве современной инжиниринговой компании, способной возводить нефтеперерабатывающие заводы под ключ. Подобные проекты являются двигателем диверсификации экономики, базой для новых конкурентных производств.

Определяя дальнейшие перспективы развития компании, стоит еще раз отметить, что стратегия компании ориентирована на повышение акционерной стоимости по всем направлениям бизнеса. Своей главной задачей на ближайшее десятилетие «Татнефть» определила удвоение текущей стоимости компании.

Блок разработки и добычи нефти должен обеспечить к 2025 году объем добычи нефти на уровне 30 млн.т. Одновременно стоят задачи по снижению уровня удельных операционных затрат минимум на 10 процентов и повышению эффективности инвестиций.

Таким образом, можно сделать вывод, что ПАО «Татнефть» - это быстро развивающаяся нефтяная компания, которая внедряет передовые технологии, выступает инициатором новых начинаний и дел, а также ставит перед собой стратегические цели и успешно достигает их.

Достижения в производственной, природоохранной, социальной деятельности, высокий уровень корпоративного управления, открытость и прозрачность компании высоко оцениваются акционерами, деловыми партнерами и инвестиционным сообществом в целом.

Корпоративная социальная ответственность ПАО «Татнефть» направлена на создание эффективных и безопасных рабочих мест, социальную поддержку работников и членов их семей, поддержание благоприятной обстановки в регионах деятельности.

### **2.3. Особенности функционирования действующей системы стратегического планирования ПАО «Татнефть»**

Стратегическое планирование регламентирует распределение дополнительного источника средств - в случае благоприятного сценария, и компенсацию дефицита бюджета - в случае ухудшения экономической ситуации. Выбор одной из стратегий осуществляется исходя из уровня цен реализации продукции.

Стратегическое планирование сохраняет действующие в компании инструменты планирования - Фонд экономии затрат и Внутренний возвратный источник.

В основе системы стратегического планирования лежит формирование базового прогноза финансово-хозяйственной деятельности, разрабатываемого на принципах консервативного подхода в выборе исходных макроэкономических условий (неблагоприятных) и минимизации корпоративных затрат.

Базовые условия пятилетнего планирования ПАО «Татнефть» формируются на основе[27]:

- а) макроэкономических параметров развития экономики на планируемый период, принятых Министерством экономического развития РФ и Министерством финансов РТ;
- б) программы стабилизации добычи нефти.

Макроэкономические параметры и условия формирования прогноза финансово-хозяйственной деятельности компании представлены на рисунке 6.



Рис.6. Макроэкономические параметры и условия формирования прогноза финансово-хозяйственной деятельности компании.

Сценарный принцип планирования позволяет регулировать уровень затрат базового прогноза в зависимости от изменения цен на отраслевом рынке, за счет регламентированного распределения дополнительных источников в случае более благоприятного сценария и компенсации дефицита бюджета в случае неблагоприятных ситуаций.

При последующем планировании утвержденные ранее прогнозные оценки финансово-хозяйственной деятельности корректируются в связи с изменением макроэкономических показателей и приоритетов развития компании и становятся основой следующей пятилетки с ежегодным добавлением к ним прогнозной оценки следующего пятого года.

В связи со снижением цен на нефть ПАО «Татнефть» в 2016 году создает проект по разработке сценарных планов действий по группе компаний в условиях низких цен.

В зависимости от экономических условий возможно несколько сценариев развития ситуации в 2016 г.:

1. Наиболее вероятный сценарий - снижение цены на нефть, поддерживаемое «плавающим» курсом доллара.

При данном сценарии показатели финансово-хозяйственной деятельности компании ухудшатся, источники для финансирования инвестиционных проектов и социальных программ могут сократиться на 5-10%. В этих условиях сценарные планы действий (I-II уровни) должны включать мероприятия по оптимизации расходов компании с минимальным риском для производства;

2. Стресс-сценарий – снижение цены на нефть при фиксированном курсе доллара.

С целью недопущения дальнейшей девальвации рубля курс доллара может быть зафиксирован государством на предельно допустимом уровне. В таком случае при снижении цены ниже 30\$/барр. отрицательные последствия для экономики компании будут ощутимыми, дефицит значительно увеличится.

Алгоритм (сценарий) оптимизации деятельности компании Татнефть в условиях финансового кризиса и снижения цен на нефть предлагается в приложении 5.

В соответствии с разработанными алгоритмами сценарных действий организована работа курирующих служб с подрядными организациями с целью снижения стоимости услуг. Снижены на 10% затраты на услуги сервисных управляющих компаний, дочерних обществ и сервисных структурных подразделений, а также стоимости услуг ряда сторонних предприятий.

Мониторинг ситуации по состоянию на январь 2016 г. показал необходимость реализации третьей стратегии.

Общая сумма мероприятий по третьей стратегии составила 23 млрд. руб. (21,5 млрд.руб. с учетом налога на прибыль), в т.ч. в разрезе источников:

- оптимизация эксплуатационных затрат структурных подразделений – 6,6 млрд. руб. (их них 5,5 млрд. руб. оптимизация эксплуатационных расходов НГДУ);

- оптимизация себестоимости переработки нефти в АО «ТАНЕКО – 1,3 млрд. руб.;

- оптимизация капитальных вложений 12,2 млрд. руб.;

- оптимизация использования оборотных средств - 3,3 млрд. руб.;

- оптимизация расходов социального направления и прочих расходов из прибыли – 1,3 млрд. руб.

Аналогичная работа проведена в дочерних и зависимых обществах ПАО «Татнефть». В целом по группе компаний сумма мероприятий по третьему сценарному плану составляет почти 27 млрд. руб.

Подводя итог, необходимо отметить, что ПАО «Татнефть» осуществляет разработку стратегий, но сценарная оценка вероятности их реализации – не проводится. С целью повышения качества стратегического планирования ПАО «Татнефть», нами предлагается использовать элементы сценарного анализа при разработке стратегий компании.

### **3.Оценка эффективности направлений стратегического развития ПАО «Татнефть» с использованием сценарного подхода**

#### **3.1.Анализ актуальной бизнес-среды и стратегического потенциала ПАО «Татнефть»**

Проведение сценарного анализа направлений стратегического развития ПАО «Татнефть» предлагается осуществлять в соответствии со схемой,

описанной в рамках главы 1 данного дипломного проекта (рис. 5).

1) Этап 1: «Анализ актуальной бизнес - среды и текущего финансово-экономического состояния компании».

Компания успешно выполняет все производственные планы, обеспечивая качественный рост финансово - экономических результатов практически по всем бизнес - сегментам.

Дальнейшая перспектива ПАО «Татнефть» ориентирована на повышение акционерной стоимости по всем направлениям интегрированного бизнеса.

2) Этап 2 «Идентификация и кластеризация ключевых факторов внутренней и внешней бизнес - среды».

Анализ факторов внешней и внутренней бизнес - среды ПАО «Татнефть» проведем с использованием специализированного аналитического инструментария.

- PEST-анализ ПАО «Татнефть».

PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней макросреды, которые могут существенно повлиять на бизнес, их структурирование и формулирование стратегии организации.

Основная цель проведения анализа - отслеживание изменений макросреды по четырем узловым направлениям (политические, экономические, социальные, технологические факторы) и выявление тенденций, неподконтрольных организации, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

PEST-анализ позволит идентифицировать факторы внешней среды, способные оказать влияние на функционирование ПАО «Таттелеком».

Проведем PEST-анализ ПАО «Татнефть», который представлен на рисунке 7.

<i>Политические факторы макросреды</i>	<i>Экономические факторы макросреды</i>
1. Несовершенная и сложная налоговая система, приводящая к установлению высоких цен на услуги и вымыванию	1. Рост инфляции; 2. Рост налогов и пошлин; 3. Изменения курсов валют.

оборотных средств предприятия; 2. Государственное регулирование в отрасли; 3. Нестабильная политическая обстановка.	
<b><i>Социальные факторы макросреды</i></b>	<b><i>Технологические факторы макросреды</i></b>
1. Интерес населения к стабильному поставщику; 2. Предпочтения конечных потребителей продукции. 3. Необходимость соблюдения требований об охране окружающей среды.	1. Использование в практике новых технологий добычи и транспортировки; 2. Ускорение темпов обновления производства; 3. Открытие Интернет – сайта, через который происходит обслуживание корпоративных клиентов.

Рис. 7. PEST - анализ ПАО «Татнефть».

Нестабильная политическая обстановка препятствует развитию нормальной деятельности компании, поскольку увеличивает имущественные, операционные и финансовые риски.

Со стороны экономических факторов макросреды отрицательное воздействие оказывает рост темпов инфляции, что проявляется в увеличении издержек и повышении цен на выпускаемую продукцию, а также рост налогов и пошлин, который приводит к увеличению цен на сырье и, соответственно, к увеличению издержек.

Компания «Татнефть» занимает одно из лидирующих мест на российском рынке в сфере продаж нефтепродукции. Население страны убедилось в стабильности производства и поставок данной компании, многие фирмы закупают оптом масла для машин. Потребители уверены в заправочных станциях (ведь машины лучше всего заправлять одной фирмой бензина). Даже в условиях кризиса с российской арены сначала уйдут мелкие фирмы, нежели крупный поставщик данной продукции.

ПАО «Татнефть» стремится усовершенствовать технологию, что приведет к снижению времени и издержек, а также усовершенствовать систему управления технологическим процессом.

С целью поиска месторождений, кроме стандартных технологий, таких как сейсморазведка, компанией применяется ряд новых:

- а) прогнозирование нефтеперспективных объектов методом искусственного интеллекта;
- б) выделение перспективных объектов методом полевой геофизики и геохимии с использованием комплексного параметра вероятности (КПВ) нефтеперспективности;
- в) геохимический способ поисков залежей нефти и газа с применением пассивной адсорбции углеводородов;
- г) низкочастотное сейсмическое зондирование - НСЗ;
- д) ГТО ВМ (геолого-геофизическая технология оптимизации выбора места бурения скважин;
- е) ЭМЗ (электромагнитное зондирование).

Тем не менее, какими бы ни были существующие барьеры, Татнефть с каждым годом улучшает положение на энергетическом рынке, делает упор на серьезное усиление своих конкурентных позиций на рынках углеводородного сырья, что позволяет уверенно говорить о компании, как об успешно развивающемся экономическом субъекте.

- Анализ конкурентных сил Портера ПАО «Татнефть».

Анализ конкуренции по методу Портера – это ключ к процессу понимания сильных и слабых позиций организации на рынке и выявления тех областей, стратегические изменения в которых (в соответствии с прогнозом) могут дать максимальные результаты для развития бизнеса.

Основная цель проведения анализа - исследование внешней микросреды с помощью модели конкурентных сил, оценка основных сил конкуренции и формулирование стратегии, которая позволяет найти и занять позицию на рынке товаров и услуг, где организация будет лучше всего защищена от влияния этих сил или сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Схематично, влияние конкурентных сил Портера на организацию

можно изобразить следующим образом (рисунок 8):



Рис. 8. Конкурентные силы Портера для ПАО «Татнефть».

Разберем подробнее указанные на рисунке 8 основные группы факторов, способных оказать влияние на функционирование ПАО «Татнефть»:

а) Потенциальные конкуренты.

Конкурентами ПАО «Татнефть» по сегментам нефтяного бизнеса являются ведущие российские компании, осуществляющие свою деятельность в России. Основными конкурентами компании можно считать ПАО «Роснефть», ПАО «Лукойл», ПАО «Газпром нефть».

Проанализируем существующих конкурентов компании относительно цены и качества на продукцию в таблице 8.

Таблица 8.

Сравнительная таблица конкурентов ПАО «Татнефть» относительно цены и качества на продукцию.

Конкуренты	Продукция	Цена, руб./литр	Качество
ПАО «Татнефть»	1. бензин	28 руб./литр	высокое
	2. керосин	46 руб./литр	среднее

	3. мазут	11 руб./литр	среднее
ПАО «Роснефть»	1. бензин	29 руб./литр	высокое
	2. керосин	48 руб./литр	высокое
	3. мазут	14 руб./литр	среднее
ПАО «Лукойл»	1. бензин	30 руб./литр	высокое
	2. керосин	49 руб./литр	высокое
	3. мазут	15 руб./литр	высокое

Исходя из данной сравнительной таблицы видно, что ПАО «Татнефть» уступает по ценам и качеству своим действующим конкурентам по следующим видам продукции: керосин и мазут. Бензин компании характеризуется высоким качеством и цена на него ниже, чем у компаний - конкурентов, а значит и потребительский спрос на данный продукт будет высоким.

Для определения доли компании «Татнефть» на рынке нефтепродуктов воспользуемся данными, которые представлены в таблице 9.

Таблица 9.

Доли компаний на рынке нефтепродуктов.

ВИНК	Количество АЗС	Удельный вес в общем числе АЗС, %
ПАО «Роснефть»	2377	29

Продолжение таблицы 9.

ВИНК	Количество АЗС	Удельный вес в общем числе АЗС, %
ПАО «Лукойл»	2336	28,5
ПАО «Газпромнефть»	1747	21,5
ПАО «Башнефть»	576	7
ПАО «Татнефть»	543	6,5
ПАО «Сургутнефть»	297	3,5
ПАО «Славнефть»	164	2
ПАО «Русснефть»	152	2
Итого	8192	100

По данным таблице видно, что на розничном рынке нефтепродуктов РФ ПАО «Роснефть» имеет самую высокую долю, а именно 29%. ПАО «Татнефть» уступает конкурентам на данном рынке. В перспективе компания может увеличить свою долю путем строительства новых АЗС .

Необходимо отметить, что угроза вхождения в нефтяной комплекс новых конкурентов крайне мала, поскольку для того, чтобы организовать бизнес в данной отрасли требуются большие инвестиции на приобретение оборудования и технологий, освоение новых месторождений, налаживание каналов сбыта. Поэтому сегодня для ПАО «Татнефть» не представляют большой угрозы в конкуренции независимые или вновь вошедшие в отрасль нефтяные компании.

Таким образом, влияние данной группы факторов можно охарактеризовать как незначительное.

б) Поставщики.

Поставщиками компании «Татнефть» являются:

а) ООО «Торговый дом «Нефтекомплект »», занимающийся поставкой

автоцистерн, прицепов-цистерн, нефтевозов, топливозаправщиков.

- б) ЗАО «Татнефть-Урал», который поставляет весь спектр трубной продукции
- в) Нижнекамский завод синтетических масел поставляет синтетические моторные масла.

Компания осуществляет транспортировку основной части добываемой нефти, светлых нефтепродуктов через систему магистральных трубопроводов, владельцем и оператором которых является ПАО «Транснефть».

Любой серьезный сбой в работе трубопроводной системы или ограничение в доступе к мощностям ПАО «Транснефть» могут нарушить в компании транспортировку нефти и нефтепродуктов. С другой стороны, вертикальная интеграция позволяет компании объединять под своим контролем предприятия, обеспечивающие весь производственный цикл – от добычи до сбыта.

Длительные и отлаженные связи между предприятиями–поставщиками, обеспечивают ПАО «Татнефть» бесперебойные и своевременные поставки материалов и оборудования по необходимой цене.

- в) Влияние потребителей и товаров–заменителей.

Безусловно, что в современных экономических и технологических условиях нефть и нефтепродукты остаются главными источниками энергии, которые способны покрыть возрастающие энергетические потребности всех отраслей народного хозяйства. Устойчивый спрос на нефтепродукты также обусловлен незаменимостью этого источника энергии во многих секторах экономики. Сегодня отсутствуют приемлемые технологические и технические решения по переводу двигателей транспорта и оборудования на другие источники энергии. Поэтому продукция ВИНК не будет подвержена серьезным колебаниям спроса в будущем. Как отмечают аналитики, в перспективе спрос на нефть и нефтепродукты будет только увеличиваться. В таблице 10 представлен прогноз потребления и экспорта нефти и

нефтепродуктов в РФ до 2030 г. [10, с.38].

Таблица 10.

Прогноз потребления и экспорта нефти и нефтепродуктов в РФ до 2030 года.

Показатели	Значение показателей по годам, млн. тонн						
	2008	2009	2010	2015	2020	2025	2030
					min-max	min-max	min-max
Конечное потребление нефтепродуктов в РФ	118	118	119	126	130-15	140-160	145-170
Экспорт нефтепродуктов	118	117	120	125	125-130	125-130	125-130
Экспорт нефти и конденсата	242,7	245	253	280	246-299	253-318	259-347

Как показывают данные таблицы 10, в перспективе будет наблюдаться положительная динамика потребления и экспорта нефти и нефтепродуктов в РФ. Среди основных факторов, влияющих на рост потребления нефти и нефтепродуктов в будущем, можно выделить: увеличение численности населения и темпов экономического роста, развитие транспортного сектора и промышленности.

Устойчивая конкурентная позиция и средняя доля на рынке обеспечивают ПАО «Татнефть» стабильный спрос со стороны всех секторов экономики и, в немалой степени, позволяют нивелировать зависимость компании от ценовой чувствительности потребителей. Это говорит о том, что угроза со стороны рыночной власти потребителей для ПАО «Татнефть» не является существенной.

г) Заинтересованные группы.

Основными стейкхолдерами любой организации являются акционеры,

менеджмент и персонал компании.

Акции ПАО «Татнефть» представлены на российском и международном фондовых рынках 20 лет и являются одними из наиболее ликвидных и репрезентативных инструментов рынка ценных бумаг.

ПАО «Татнефть» уделяет повышенное внимание привлечению высококвалифицированных специалистов, развитию профессионализма сотрудников для укрепления своих позиций в нефтегазовом бизнесе.

В отчетном году в ПАО «Татнефть» продолжено совершенствование системы непрерывного профессионального образования, включающее подготовку и повышение квалификации рабочих, специалистов, руководителей среднего звена и высшего менеджерского состава.

Влияние указанных стейкхолдеров на деятельность ПАО «Татнефть» - значительное.

Как показывает оценка конкурентного окружения, ПАО «Татнефть» не подвержена сильному влиянию пяти конкурентных сил благодаря высокой позиции в отраслевой конкуренции, реализации преимуществ вертикальной интеграции и высокому производственному потенциалу

- SWOT-анализ ПАО «Татнефть».

SWOT-анализ позволяет, взвешивая силы предприятия и оценивая рыночную ситуацию, структурировать информацию в рамках единой SWOT модели, выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями.

Основная цель проведения анализа - определение существенно влияющих на бизнес факторов, их структурирование и формулирование стратегии предприятия.

SWOT-анализ позволит предварительно проанализировать внутренние факторы, способные оказать влияние на функционирование и развитие ПАО «Татнефть». Проведем SWOT-анализ ПАО «Татнефть» (рисунок 8).

<i><b>Сильные стороны</b></i>	<i><b>Слабые стороны</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Известность компании на рынке</li> <li>2. Занимает весомую долю рынка</li> <li>3. Использование продвинутых технологий добычи нефти</li> <li>4. Финансовая стабильность</li> <li>5. Сравнительно низкие цены относительно своих конкурентов</li> <li>6. Современное оборудование</li> <li>7. Инициативное руководство</li> <li>8. Преданные организации работники</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкое качество ресурсной базы</li> <li>2. Невысокие темпы добычи нефти</li> <li>3. Большие затраты на производство</li> <li>4. Недостаточно широкий ассортимент продукции</li> </ol>
<i><b>Возможности</b></i>	<i><b>Угрозы</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение сервисных проектов в России и за рубежом</li> <li>2. Разработка битумной нефти совместно с Shell</li> <li>3. Сотрудничество с новыми организациями</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Падение цен на нефть</li> <li>2. Утрата контроля над издержками</li> </ol>

Рис.8. SWOT - анализ ПАО «Татнефть».

По данному SWOT- анализу можно сделать вывод, что у ПАО «Татнефть» больше сильных сторон, чем слабых, что вызвано хорошим стабильным финансовым положением.

Учитывая, имеющиеся сильные стороны у организации и возможности рынка организация имеет следующие преимущества:

- а) возможность завоевания новых покупателей за счет имеющейся возможности выхода на новые рынки и за счет такой сильной стороны, как сравнительно низкие цены;
- б) у организации есть возможность сотрудничества с новыми организациями, с целью реализации поставки им сырья собственного производства.

SWOT - анализ внутренней среды ПАО «Татнефть» показал, что у организации больше сильных сторон, чем слабых. Кроме того, анализ позволил выявить реальное положение организации на рынке, которая характеризуется как успешная компания, имеющая хорошую репутацию. Но, проанализировав внешнюю среду, воздействующую на рынок, выявились

возможности, которые могут улучшить положение предприятия на рынке, а также угрозы, способные его ухудшить.

Эффективность применения SWOT-анализа заключается в том, что благодаря нему можно провести стратегическое планирование. Стратегия обеспечивает эффективность и долгосрочное функционирование предприятия.

Для ПАО «Татнефть», учитывая его состояние, наиболее выгодной стала стратегия диверсификации, заключающаяся в расширении номенклатуры товаров, частичной смене специализации (в зависимости от спроса).

Таким образом, ПАО «Татнефть» является эффективным предприятием в сфере стратегии своей компании. Благодаря сильным сторонам по SWOT-анализу, предприятие будет иметь положительный характер и дальнейшее развитие компании в благоприятную сторону.

### **3.2. Разработка сценариев реализации направлений стратегического развития ПАО «Татнефть»**

Согласно методике проведения сценарного анализа, представленного на рисунке 3, следующим, третьим, этапом является - анализ имеющейся информации с целью предварительной разработки сценариев.

В настоящее время российская нефтепереработка проходит этап стремительного развития. С 2004 по 2014 год объемы переработки выросли практически на 100 млн. тонн, до 290 млн. тонн, вплотную приблизившись к историческому максимуму для российских заводов середины 1980-х годов (чуть более 300 млн. тонн). При этом около 63% прироста объемов переработки обеспечили НПЗ, входящие в состав вертикально интегрированных компаний. Помимо них, значительный вклад был осуществлен за счет строительства большого количества «малых» НПЗ

(~28% прироста), а также запуска компанией ПАО «Татнефть» крупного производственного комплекса «ТАНЕКО» в Нижнекамске.

Стоит кратко выделить следующие тенденции развития мирового рынка нефти:

- а) Нефть в период до 2020 года будет доминирующим источником энергии;
- б) Ожидается благоприятная конъюнктура для производителей и экспортеров нефти, поскольку ситуация на мировом рынке нефти и реальные интересы его основных участников позволяют прогнозировать стабильно высокий уровень на нефть в ближайшей перспективе;
- в) Для предотвращения монопольной зависимости мировой экономики от нефти ОПЕК часть государств будет стремиться к диверсификации источников нефтеснабжения, т.е. к изменению и созданию новых источников снабжения нефтью, и это, в свою очередь, обусловит возможность освоения относительно труднодоступных месторождений, альтернативных нефти ОПЕК.

На ближайшую перспективу ожидается сохранение мирового спроса на жидкие углеводороды на уровне среднего темпа роста в пределах 1,2%.

Российские нефтяные компании при поддержке Правительства РФ определили для себя три важнейших направления развития отечественной нефтедобычи:

- а) вовлечение в добычу трудноизвлекаемых запасов;
- б) повышение доли извлекаемого углеводородного сырья на шельфовых месторождениях;
- в) разработка запасов на новых месторождениях в труднодоступных регионах.

Среди основных тенденций развития российского розничного рынка нефтепродуктов можно выделить следующие:

- а) продолжающаяся консолидация розничных сетей вертикально-интегрированными нефтяными компаниями (ВИНК): строительство новых АЗС и покупка существующих независимых операторов;
  - б) усиление роли компаний с государственным участием, ставшее результатом приобретения независимых ВИНК государственными компаниями;
  - в) повышение экологических требований к качеству нефтепродуктов: запрет на реализацию топлив ниже класса Евро-3.
- 4) Этап 4 «Создание, наполнение и очищение сценариев».

Проведенный анализ перспектив развития нефтехимической на 2016-2020г.г. позволяет разработать следующие основные сценарные планы действий по группе компаний «Татнефть» в условиях низких цен на нефть, представленные в таблице 11.

Таблица 11.

Разработка сценарных планов действий по группе компаний в условиях низких цен на нефть

Вид деятельности	Сценарий №1 «Наиболее вероятный сценарий»	Сценарий №2 «Стресс - сценарий»
Добыча нефти	<p><b>«Снижение цены на нефть, поддерживаемое «плавающим» курсом доллара»</b></p> <p>При данном сценарии показатели финансово-хозяйственной деятельности компании ухудшатся, источники для финансирования инвестиционных проектов и социальных программ могут сократиться на 5-10%. В этих условиях сценарные планы действий включают мероприятия по оптимизации расходов компании с минимальным риском для производства.</p>	<p><b>«Снижение цены на нефть при фиксированном курсе доллара»</b></p> <p>С целью недопущения дальнейшей девальвации рубля курс доллара может быть зафиксирован государством на предельно допустимом уровне. В таком случае при снижении цены ниже 30\$/барр. отрицательные последствия для экономики компании будут ощутимыми, дефицит финансовых средств значительно увеличится.</p>

--	--	--

### 3.3.Сценарный анализ направлений стратегического развития ПАО «Татнефть»

Следующим этапом по предлагаемой методике является пятый этап, а именно выделение ключевых стратегических направлений развития.

Разработку основных стратегий развития ПАО «Татнефть» на 2016-2020г.г. целесообразно начать с портфельного анализа компании.

Построим матрицу GE-McKinsey для ПАО «Татнефть».

Матрица Джeneral Электрик - МакКинси (GE-McKinsey Matrix) представляет собой попытку увязать важнейшие вопросы стратегического развития компании с различными фазами жизненного цикла ее продукта и показать, как следует приспосабливать стратегии к меняющимся нуждам компании, чтобы они были успешными.

Построение матрицы GE-McKinsey в разрезе видов оказываемых услуг представлено в таблице 12.

Таблица 12.

Матрица GE-McKinsey ПАО «Татнефть».

		Конкурентная позиция сегмента (услуги)		
		Сильная	Средняя	Слабая
Высокая		Сохранение и упрочнение позиции на рынке	Выборочный сбор урожая или инвестирование	Стратегия «сбора урожая»



		Конкурентная позиция сегмента (услуги)		
		Сильная	Средняя	Слабая
	Низкая	Выборочное инвестирование или уход с рынка	Контролируемый уход или сворачивание инвестиций	Бегство или нападение

По результатам проведенного стратегического анализа, целесообразно выделить следующие основные направления стратегического развития ПАО «Татнефть» на ближайшие 5 лет (2016-2020 гг.):

Стратегия №1 «Сворачивание производственных инвестиционных программ развития и внешних социальных проектов», которая подразумевает частичное сворачивание производственных, инвестиционной и социальных программ, направленных на развитие компании, при условии сохранения стратегических проектов и обеспечения основных производственных программ. Например:

- отказ от замены дорогостоящей техники, замена на более дешевую технику;
- оптимизация программ НИОКР;
- оптимизация программ разведки и добычи на внешних территориях;
- остановка убыточного фонда скважин;
- сокращение расходов на благотворительность;
- оптимизация использования финансовых средств.

Стратегия №2 «Поддержание производства на минимальном уровне» подразумевает временную приостановку обновления производства с минимальным риском для производственного процесса (снижение капитальных вложений и операционных затрат). Например:

- сокращение объема капремонтов, автоматизации, снижение периодичности обслуживания, оптимизация набора работ в стоимости услуг и др.;

- снижение использования амортизации в виде источника;
- оптимизация использования финансовых средств.

Стратегия №3 «Сокращение низкоэффективного производства и приостановки начатых стратегических проектов», которая включает в себя отказ от непроизводительных, неэффективных объемов добычи нефти, остановку нерентабельных скважин (с убыточностью 50% и более) и низкорентабельных скважин.

Стратегия №4 «Ограничение внутренних социальных программ» включает другие факторы оптимизации на уровне корпоративного управления, например, замораживание заработной платы, административные отпуска и другое.

Стратегия №5 «Консервация неосновных производственных процессов и имущества» основывается на сохранении минимально необходимого уровня сервиса для основных технологических процессов - извлечения нефти, ее подготовки и сдачи. Консервация неосновного производства и оборудования. Включает остановку процессов по ГТМ, капремонту прочих ОФ, НИОКР, всех инвестиционных проектов.

Описание требуемых инвестиций в разрезе видов стратегий и видов оказываемых услуг представлено в таблице 13:

Таблица 13.

Направления стратегического развития ПАО «Татнефть» на 2016-2020г.г. и требуемый размер инвестиций.

	Стратегия №1 «Сворачивание производственных инвестиционных программ развития и внешних соц. проектов»	Стратегия №2 «Поддержание производства на минимальном уровне»	Стратегия №3 «Сокращение низкоэффективного производства и приостановки начатых стратегических проектов»	Стратегия №4 «Ограничение внутренних социальных программ»	Стратегия №5 «Консервация неосновных производственных процессов и имущества»
Вид	Добыча нефти	Добыча нефти	Добыча нефти	Добыча нефти	Добыча нефти

деятельности					
--------------	--	--	--	--	--

## Продолжение таблицы 13.

	Стратегия №1 «Сворачивание производственных инвестиционных программ развития и внешних соц. проектов»	Стратегия №2 «Поддержание производства на минимальном уровне»	Стратегия №3 «Сокращение низкоэффективного производства и приостановки начатых стратегических проектов»	Стратегия №4 «Ограничение внутренних социальных программ»	Стратегия №5 «Консервация неосновных производственных процессов и имущества»
Требуемые инвестиции, тыс. руб.	507 850 000	507 850 000	507 850 000	507 850 000	507 850 000
Итого потребность в инвестициях, тыс.руб	507 850 000	507 850 000	507 850 000	507 850 000	507 850 000

Реализация каждого из представленных стратегических вариантов характеризуется получением дополнительного дохода, скорректированного на соответствующий сценарий (таблица 14-18).

При прогнозировании показателей результатов деятельности компании на 2016-2020 гг. применялись следующие вычисления:

$$NOPAT = EBIT - \text{Налог на прибыль} \quad (1.)$$

где:

NOPAT - чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов;

EBIT - прибыль до вычета процентов и налогов (применительно к РСБУ).

$$EBIT = ЧП + \text{Налог на прибыль} + \text{Проценты к уплате} \quad (2.)$$

где:

EBIT - прибыль до вычета процентов и налогов (применительно к РСБУ);

ЧП - чистая прибыль;

Таблица 14.

Прогнозирование показателей результатов деятельности ПАО  
«Татнефть» на 2016-2020гг. в зависимости от сценария (стратегия №1).

Основные показатели	ед. изм.	Вероятный сценарий	Стресс - сценарий
Стоимость нефти	\$/,барр.	40	9
Курс доллара	руб.	71,2	150
Дефицит денежных средств	тыс. руб.	-5 236 000	-71 844 000
ЕВИТ	тыс. руб.	520 584 417,00	479 920 233,00
Налог на прибыль	тыс. руб.	104 116 883,40	95 984 046,60
НОРАТ	тыс. руб.	416 467 533,60	383 936 186,40

Таблица 15.

Прогнозирование показателей результатов деятельности ПАО  
«Татнефть» на 2016-2020гг. в зависимости от сценария (стратегия №2).

Основные показатели	ед. изм.	Вероятный сценарий	Стресс- сценарий
Стоимость нефти	\$/,барр.	30	9
Курс доллара	руб.	83,5	150
Дефицит денежных средств	тыс. руб.	-5 900 000	-71 844 000
ЕВИТ	тыс. руб.	520 179 045,00	479 920 233,00
Налог на прибыль	тыс. руб.	104 035 809,00	95 984 046,60
НОРАТ	тыс. руб.	416 143 236,00	383 936 186,40

Таблица 16.

Прогнозирование показателей результатов деятельности ПАО  
«Татнефть» на 2016-2020гг. в зависимости от сценария (стратегия №3).

Основные показатели	ед. изм.	Вероятный сценарий	Стресс- сценарий
Стоимость нефти	\$/,барр.	25	9
Курс доллара	руб.	88,6	150
Дефицит денежных средств	тыс. руб.	-12 981 000	-71 844 000
ЕВИТ	тыс. руб.	515 856 094,50	479 920 233,00
Налог на прибыль	тыс. руб.	103 171 218,90	95 984 046,60
НОРАТ	тыс. руб.	412 684 875,60	383 936 186,40

Таблица 17.

Прогнозирование показателей результатов деятельности ПАО  
«Татнефть» на 2016-2020гг. в зависимости от сценария (стратегия №4).

Основные показатели	ед. изм.	Вероятный сценарий	Стресс- сценарий
Стоимость нефти	\$/,барр.	40	20
Курс доллара	руб.	71,2	90
Дефицит денежных средств	тыс. руб.	-5 236 000	-30 337 000
ЕВИТ	тыс. руб.	520 584 417,00	505 260 256,50
Налог на прибыль	тыс. руб.	104 116 883,40	101 052 051,30
НОРАТ	тыс. руб.	416 467 533,60	404 208 205,20

Таблица 18.

Прогнозирование показателей результатов деятельности ПАО  
«Татнефть» на 2016-2020гг. в зависимости от сценария (стратегия №5)

Основные показатели	ед. изм.	Вероятный сценарий	Стресс- сценарий
Стоимость нефти	\$/,барр.	40	9
Курс доллара	руб.	71,2	150
Дефицит денежных средств	тыс. руб.	-5 236 000	-71 844 000
ЕВИТ	тыс. руб.	520 584 417,00	479 920 233,00
Налог на прибыль	тыс. руб.	104 116 883,40	95 984 046,60
НОРАТ	тыс. руб.	416 467 533,60	383 936 186,40

б) Этап 6 «Интеграция сценариев и запланированных стратегических решений».

По результатам проведенной разработки сценариев и возможных направлений стратегического развития ПАО «Татнефть» на 2016-2020гг. составим матрицу «сценарий-стратегия» в таблице 19:

Таблица 19.

Матрица «сценарий-стратегия» ПАО «Татнефть» на 2016-2020гг.

	Сценарий №1 «Наиболее вероятный»	Сценарий №2 «Стресс-сценарий»
	Вероятности реализации сценариев	
	80%	20%
Стратегия №1 «Сворачивание производственных инвестиционных программ развития и внешних соц. проектов»	Инвестиции: 507 850 000 тыс.руб. Ожидаемый доход (НОРАТ): 416 467 533,60 тыс. руб.	Инвестиции: 507 850 000 тыс.руб. Ожидаемый доход (НОРАТ): 383 936 186,40 тыс.руб.

Продолжение таблицы 19.

	Сценарий №1 «Наиболее вероятный»	Сценарий №2 «Стресс-сценарий»
	Вероятности реализации сценариев	
	80%	20%
Стратегия №2 «Поддержание производства на минимальном уровне»	Инвестиции: 507 850 000 тыс.руб. Ожидаемый доход (NOPAT): 416 143 236,00 тыс.руб.	Инвестиции: 507 850 000 тыс.руб. Ожидаемый доход (NOPAT): 383 936 186,40 тыс.руб.
Стратегия №3 «Сокращение низкоэффективного производства и приостановки начатых стратегических проектов»	Инвестиции: 507 850 000 тыс.руб. Ожидаемый доход (NOPAT): 412 684 875,60 тыс.руб.	Инвестиции: 507 850 000 тыс.руб. Ожидаемый доход (NOPAT): 412 684 875,60 тыс.руб.
Стратегия №4 «Ограничение внутренних социальных программ»	Инвестиции: 507 850 000 тыс.руб. Ожидаемый доход (NOPAT): 416 467 533,60 тыс.руб.	Инвестиции: 507 850 000 тыс.руб. Ожидаемый доход (NOPAT): 404 208 205,20 тыс.руб.
Стратегия №5 «Консервация неосновных производственных процессов и имущества»	Инвестиции: 507 850 000 тыс.руб. Ожидаемый доход (NOPAT): 416 467 533,60 тыс.руб.	Инвестиции: 507 850 000 тыс.руб. Ожидаемый доход (NOPAT): 383 936 186,40 тыс.руб.

7) Этап 7 «Разработка индикаторов мониторинга реализации сценариев и запланированных стратегических решений».

В качестве основного индикатора, позволяющего оценивать перспективность реализации той или иной стратегии в условиях различных сценариев, предлагаем использовать показатель EVA.

Проведем расчет текущего значения показателя EVA ПАО «Татнефть».

Расчет показателя экономической добавленной стоимости - EVA - производился по общепринятой формуле расчета [21,с.146]:

$$EVA = NOPAT - WACC * CapInv \quad (3.)$$

где:

NOPAT - посленалоговая операционная прибыль;

WACC - средневзвешенная стоимость капитала компании;

CapInv - инвестированный капитал.

Расчет средневзвешенной стоимости капитала компании – WACC производился по следующей формуле [13,с.187]:

$$WACC = R \times Ve + Rd \times Vd \times (1 - t) \quad (4.)$$

где:

Re - стоимость собственного капитала;

Ve - доля собственного капитала в общем объеме капитала;

Rd - стоимость заемного капитала;

Vd - доля заемного капитала в общем объеме капитала;

t - ставка по налогу на прибыль.

Стоимость собственного капитала рассчитывалась по модели CAPM, по следующей формуле[12,с.157]:

$$R = \text{Безрисковая ставка доходности} + \beta \times \text{Премия за риск} \quad (5.)$$

где:

$\beta$  - отраслевой коэффициент, характеризующий общий уровень риска.

Стоимость собственного капитала, рассчитываемая по модели CAPM, отражает денежный доход, который желает получить акционер. Традиционно, стоимость собственного капитала для компании выше стоимости заемного, так как помимо альтернативной доходности включает в себя и уровень риска инвестирования в конкретную компанию для акционера.

Показатель NOPAT рассчитывается по общепринятой универсальной методике, применимой для всех отраслей экономики. В соответствии с данным подходом, NOPAT был рассчитан следующим образом [3,с.139]:

$$NOPAT = EBIT - \text{Налог на прибыль} \quad (6.)$$

где:

NOPAT - посленалоговая операционная прибыль;

EBIT - прибыль до вычета процентов и налогов (применительно к РСБУ, рассчитывался как чистая прибыль + налог на прибыль + проценты к

уплате);

CapInv – инвестированный. В случае с оценкой стратегических направлений развития ПАО «Татнефть», в качестве CapInv будут использованы показатели необходимых для реализации стратегии инвестиций.

Подробная методика расчета показателя EVA ПАО «Татнефть» представлена в таблице 20:

Таблица 20.

Методика расчета показателя EVA ПАО «Татнефть».

Показатель	Расчет	Источник информации
Капитал и резервы	-	Годовой отчет ПАО «Татнефть» за 2015 г.
Безрисковая ставка	Доходность российских ГКО ОФЗ на 17.05.2017 (долгосрочная ставка)	<a href="http://www.cbr.ru/hd_base/Default.aspx?Prtid=gkoozf_mr">http://www.cbr.ru/hd_base/Default.aspx?Prtid=gkoozf_mr</a> [28]
Риск-премия	Актуальная страновая риск-премия исходя из статистических данных А. Дамодарана (январь 2016)	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/</a> [26]
$\beta$ -коэффициент	Статистические данные А. Дамодарана по развивающимся странам, по сектору нефть/газ(добыча и разведка)	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/</a> [29]
$R_e$ , %	= Стоимость собственного капитала	Расчет по модели CAPM
Кредиты и займы с фиксированной ставкой	= стр. 1410 формы №1 б/б на 01.01.2016 + стр. 1510 формы №1 б/б на 01.01.2016	Годовой отчет ПАО «Татнефть» за 2015 г.
Средневзвешенная % ставка по кредитам и займам с фиксированной ставкой	= стр. 2330 формы №2 б/б на 01.01.2016 / (((стр. 1410 формы №1 б/б на 01.01.2015 + стр. 1510 формы №1 б/б на 01.01.2015) + (стр. 1410 формы №1 б/б на 01.01.2016 + стр. 1510 формы №1 б/б на 01.01.2016))/2)	Годовой отчет ПАО «Татнефть» за 2015 г.
Общий капитал	= Собственный капитал + Заемный капитал	Расчетный показатель
$V_e$ , %	Доля собственного капитала в общем объеме капитала	Расчетный показатель
$V_d$ , %	Доля заемного капитала в общем объеме капитала	Расчетный показатель
WACC	Средневзвешенная стоимость капитала	Расчетный показатель
ЕВИТ	Прибыль до вычета процентов и налогов за 2015 год = стр. 2400 формы №2 б/б + стр. 2410 формы №2 б/б + стр. 2330 формы №2 б/б	Годовой отчет ПАО «Татнефть» за 2015 г.

NOPAT	Посленалоговая операционная прибыль = ЕБИТ-налог на прибыль	Расчетный показатель
-------	--	----------------------

## Продолжение таблицы 20.

Показатель	Расчет	Источник информации
CapInv	Валюта баланса на 01.01.2016г.	Годовой отчет ПАО «Татнефть» за 2015 г.
EVA	NOPAT - WACC*CapInv	Расчетный показатель

Расчет показателя EVA ПАО «Татнефть» по состоянию на 01.01.2016г. представлен в таблице 21:

Таблица 21.

Расчет базового показателя EVA ПАО «Татнефть» по состоянию на 01.01.2016г.

Показатели	Ед. измерения	На 01.01.2016
Капитал и резервы*	тыс. руб.	545 328 976
Безрисковая ставка	%	8,94
Риск-премия	%	3,55
$\beta$ -коэффициент		0,94
Re	%	12,28
Кредиты и займы с фиксированной ставкой:	тыс. руб.	3 964 757
Средневзвешенная % ставка по кредитам и займам с фиксированной ставкой Rd	%	3,44
Итого общий капитал	тыс. руб.	549 293 733
Ve, %	%	99,28
Vd, %	%	0,72
WACC	%	12,21
Чистая прибыль ПАО «Татнефть» за 2015г.	тыс. руб.	85 008 738
Налог на прибыль ПАО «Татнефть» за 2015г.	тыс. руб.	26 539 011
Проценты к уплате ПАО «Татнефть» за 2015г.	тыс. руб.	3 801 044
ЕВИТ ПАО «Татнефть» за 2015г.	тыс. руб.	104 756 199
NOPAT ПАО «Татнефть» за 2015г.	тыс. руб.	78 217 188
CapInv ПАО «Татнефть» на 01.01.2016г.	тыс. руб.	716 600 000
EVA ПАО «Татнефть» по состоянию на 01.01.2016г.	тыс. руб.	-9 279 672

в расчетах в качестве размера собственного капитала компании использовалась сумма капитала и резервов (по РСБУ).

Рассчитаем показатель EVA по каждому варианту «стратегия-сценарий» ПАО «Татнефть» на 2016-2020г.г. (таблица 22-31). При этом, в

расчетах делается допущение, что структура капитала ПАО «Татнефть» и, соответственно, WACC компании в течение 2016-2020г.г. останутся неизменными. В качестве CapInv по каждой стратегии в расчетах используется сумма необходимых для ее реализации инвестиций.

Таблица 22 .

Расчет показателя EVA по варианту «стратегия №1-сценарий №1»

Показатели	Ед. измерения	На 2016-2020г.г
WACC	%	12,21
NOPAT	тыс. руб.	416 467 533,6
CapInv	тыс. руб.	507 850 000
EVA	тыс. руб.	354 459 048, 6

Таблица 23.

Расчет показателя EVA по варианту «стратегия №1-сценарий №2»

Показатели	Ед. измерения	На 2016-2020г.г
WACC	%	12,21
NOPAT	тыс. руб.	383 936 186,4
CapInv	тыс. руб.	507 850 000
EVA	тыс. руб.	321 927 701,4

Таблица 24.

Расчет показателя EVA по варианту «стратегия №2-сценарий №1»

Показатели	Ед. измерения	На 2016-2020г.г
WACC	%	12,21
NOPAT	тыс. руб.	416 143 236
CapInv	тыс. руб.	507 850 000
EVA	тыс. руб.	354 134 751

Таблица 25.

Расчет показателя EVA по варианту «стратегия №2-сценарий №2»

Показатели	Ед. измерения	На 2016-2020г.г
WACC	%	12,21
NOPAT	тыс. руб.	383 936 186,40
CapInv	тыс. руб.	507 850 000
EVA	тыс. руб.	321 927 701,4

Таблица 26.

Расчет показателя EVA по варианту «стратегия №3-сценарий №1»

Показатели	Ед. измерения	На 2016-2020г.г
WACC	%	12,21
NOPAT	тыс. руб.	412 684 875,60
CapInv	тыс. руб.	507 850 000
EVA	тыс. руб.	350 676 390,6

Таблица 27.

Расчет показателя EVA по варианту «стратегия №3-сценарий №2»

Показатели	Ед. измерения	На 2016-2020г.г
WACC	%	12,21
NOPAT	тыс. руб.	383 936 186,40
CapInv	тыс. руб.	507 850 000
EVA	тыс. руб.	321 927 701,4

Таблица 28.

Расчет показателя EVA по варианту «стратегия №4-сценарий №1»

Показатели	Ед. измерения	На 2016-2020г.г
------------	---------------	-----------------

WACC	%	12,21
NOPAT	тыс. руб.	416 467 533,6
CapInv	тыс. руб.	507 850 000
EVA	тыс. руб.	354 459 048,6

Таблица 29.

Расчет показателя EVA по варианту «стратегия №4-сценарий №2»

Показатели	Ед. измерения	На 2016-2020г.г
WACC	%	12,21
NOPAT	тыс. руб.	404 208 205,2
CapInv	тыс. руб.	507 850 000
EVA	тыс. руб.	342 199 720,2

Таблица 30.

Расчет показателя EVA по варианту «стратегия №5-сценарий №1»

Показатели	Ед. измерения	На 2016-2020г.г
WACC	%	12,21
NOPAT	тыс. руб.	416 467 533,6
CapInv	тыс. руб.	507 850 000
EVA	тыс. руб.	354 459 048,6

Таблица 31.

Расчет показателя EVA по варианту «стратегия №5-сценарий №2»

Показатели	Ед. измерения	На 2016-2020г.г
WACC	%	12,21
NOPAT	тыс. руб.	383 936 186,4
CapInv	тыс. руб.	507 850 000
EVA	тыс. руб.	321 927 701,4

По результатам проведенных расчетов, составим интегрированную матрицу «стратегия-сценарий» ПАО «Татнефть» на 2016-2020г.г. (таблица 32).

Таблица 32.

Матрица «сценарий-стратегия» ПАО «Татнефть» на 2016-2020г.г.

в тыс. руб.

	Сценарий №1 «Наиболее вероятный»	Сценарий №2 «Стресс- сценарий»	Взвешенная EVA стратегии
	Вероятности реализации сценариев		
	80%	20%	
Стратегия №1 «Сворачивание производственных инвестиционных программ развития и внешних соц. проектов»	354 459 048, 6	321 927 701,4	347 952 779,16
Стратегия №2 «Поддержание производства на минимальном уровне»	354 134 751	321 927 701,4	347 693 341,08
Стратегия №3 «Сокращение низкоэффективного производства и приостановки начатых стратегических проектов»	350 676 390,6	321 927 701,4	344 926 652,76
Стратегия №4 «Ограничение внутренних социальных программ»	354 459 048,6	342 199 720,2	352 007 182,92
Стратегия №5 «Консервация неосновных производственных процессов и имущества»	354 459 048,6	321 927 701,4	347 952 77 9,16

Получили, что с учетом вероятности реализации стратегий наибольшая средневзвешенная EVA получается при реализации стратегии №4 «Ограничение внутренних социальных программ» и составляет 352 007 182,92 тыс. руб.

### **3.4.Рекомендации по совершенствованию системы стратегического планирования ПАО «Татнефть»**

Сценарный подход выступает одним из важнейших и перспективных методов повышения эффективности управления и успешности современных коммерческих, а также государственных компаний.

Рассмотренная в выпускной квалификационной работе компания «Татнефть» является одной из крупнейших отечественных нефтяных компаний, основная стратегическая цель которой удвоение стоимости к 2025 году. Для достижения данной цели компания ставит перед собой такие задачи, как активное освоение месторождений сверхвязкой нефти, снижение операционных затрат на 10%.

На долю компании приходится около 8% всей добываемой нефти в РФ и свыше 80% нефти, добываемой на территории Татарстана. Акции ПАО «Татнефть» входят в группу наиболее востребованных на ведущих российских фондовых площадках.

ПАО "Татнефть" в своем дальнейшем развитии делает ставку на эффективное использование ресурсов, оптимизацию управления и производственных процессов.

Главная миссия компании - укрепление статуса международно-признанной, финансово-устойчивой компании, как одного из крупнейших отечественных производителей нефти и газа, продуктов нефтепереработки и

нефтехимии с обеспечением высокого уровня корпоративной социальной ответственности.

На сегодняшний день накопленный финансовый потенциал компании позволяет осуществлять крупные инвестиционные проекты как за счет собственных, так и заемных средств, сохраняя на высоком уровне финансовую устойчивость и ликвидность

Проанализировав финансово- хозяйственную деятельность ПАО «Татнефть» можно сделать вывод, что компания динамично развивается, о чем свидетельствует положительная динамика роста объема нефти, рост прибыли. Доходы компании возросли в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 18% (на 70,6 млрд. руб.). Основную долю в доходах предприятия составляет выручка от реализации добытой нефти, а именно 51,8%. Чистая прибыль компании за 2011-2015 гг. увеличилась с 54 880 875 тыс. руб. до 85 008 738 тыс. руб.

Основные средства предприятия повышаются, это свидетельствует о том, что предприятие ведет новое строительство, происходит покупка нового оборудования. Темп прироста основных средств на предприятии составил 52,83% к прошлому году, что в абсолютном выражении составляет 64 090 428 тыс. руб., а совокупный среднегодовой темп роста выше среднего значения по отрасли на 18,61%.

Оборотные активы очень динамичны, многие из них потребляются в течение года и полностью переносят свою стоимость на стоимость производимой продукции. Они составляют 27,28% в общей сумме активов.

Важнейшей составляющей деятельности компании «Татнефть» является совершенствование и разработка новых методов нефтедобычи. Развитие технологий, а также увеличение объемов и видов предоставляемых высокотехнологичных производственных услуг укрепляет инновационный потенциал компании и обеспечивает одно из значимых конкурентных преимуществ ПАО «Татнефть» в отрасли.

Компания успешно выполняет все производственные планы, обеспечивая качественный рост финансово - экономических результатов

практически по всем бизнес - сегментам.

Дальнейшая перспектива ПАО «Татнефть» ориентирована на повышение акционерной стоимости по всем направлениям интегрированного бизнеса.

В связи со снижением цен на нефть компания «Татнефть» в 2016 году создала проект по разработке сценарных планов действий по группе компаний в условиях низких цен. В зависимости от экономических условий компания выделила несколько сценариев развития ситуации в 2016 году:

- а) наиболее вероятный сценарий, который означает снижение цены на нефть, поддерживаемое «плавающим» курсом доллара. При данном сценарии планы действий компании должны включать мероприятия по оптимизации расходов с минимальным риском для производства;
- б) стресс - сценарий, предполагающий снижение цены на нефть при фиксированном курсе доллара.

Также компания обозначила следующие основные направления стратегического развития на ближайшие 5 лет:

- 1) Стратегия №1 «Сворачивание производственных инвестиционных программ развития и внешних социальных проектов».
- 2) Стратегия №2 «Поддержание производства на минимальном уровне».
- 3) Стратегия №3 «Сокращение низкоэффективного производства и приостановки начатых стратегических проектов».
- 4) Стратегия №4 «Ограничение внутренних социальных программ».
- 5) Стратегия №5 «Консервация неосновных производственных процессов и имущества».

Мониторинг ситуации по состоянию на январь 2016 года показал, что компании необходимо реализовать стратегию №3, а именно сокращение низкоэффективного производства и приостановка начатых стратегических проектов, которая подразумевает отказ от непроизводительных, неэффективных объемов добычи нефти, остановку нерентабельных скважин, а также низкорентабельных скважин.

Нами был рассмотрен сценарный анализ направлений стратегического развития компании «Татнефть» и предложена оценка эффективности разработанного проекта по плану сценарных действий в условиях низких цен на нефть, которую мы начали с прогнозирования показателей результатов деятельности на 5 лет, а именно 2016-2020 гг.

Новизна предлагаемого подхода заключается в использовании показателя EVA, который характеризует финансовую результативность компании.

Перед тем, как рассчитать показатель экономической добавленной стоимости - EVA, мы рассчитали средневзвешенную стоимость капитала компании – WACC и узнали сумму инвестированного капитала. Помимо этого для расчета стоимости собственного капитала применяли модель CAPM, которая учитывает такой важный аспект, как риск, который всегда связан с инвестиционной деятельностью.

В расчетах по оценке эффективности показатель EVA был рассчитан по всем стратегиям на 5 лет в условиях падения цен на нефть.

Данный показатель позволяет оценивать перспективность реализации той или иной стратегии в условиях различных сценариев. По нашим расчетам наибольший результат данного показателя достигается в стратегии №4 «Ограничение внутренних социальных программ» и составляет 352 007 182,92 тыс. руб.

Различия в выбранной нами и компанией «Татнефть» стратегии заключается в том, что нами был осуществлен более детальный анализ стратегических направлений компании, а также рассчитаны показатели по оценке выбранной стратегии в условиях различных сценариев, что ПАО «Татнефть» не проводит.

Плюсами предлагаемого подхода к оценке эффективности проекта модернизации производства с использованием показателя EVA является то, что:

-расчеты по предлагаемому подходу с использованием показателя EVA более корректны;

-показатель EVA может быть использован во всех управленческих процессах, а также может измерить эффективность деятельности предприятия;

-позволяет сконцентрировать внимание на приоритетных направлениях стратегического развития.

ПАО «Татнефть» рекомендуется проводить оценку стратегических планов с учетом вероятности их реализации и с использованием показателя экономической добавленной стоимости – EVA.

С учетом этих рекомендаций на ПАО «Татнефть» будут осуществляться корректная оценка эффективности различных проектов, в том числе и проектов по разработке сценарных планов действий.

Таким образом, у «Татнефти» есть система стратегических планов, но они не оцениваются с позиций вероятности их реализации. В соответствии с этим рекомендуется усовершенствованная методика проведения сценарного анализа направлений стратегического развития ПАО «Татнефть», а именно использование в качестве целевого показателя мониторинга эффективности реализации направлений стратегического развития - показателя EVA.

Следование рекомендациям и исправление ошибок в методике расчетов приведет к тому, что на ПАО «Татнефть» будут осуществляться верные расчеты по оценке эффективности проектов, а, значит, компания будет иметь достоверные данные при выборе той или иной стратегии дальнейшего развития.

## Заключение

Подводя итог, хотелось бы сказать, что в данной работе затронут такой важный и необходимый для каждого предприятия момент, как сценарное планирование. Именно благодаря осуществлению данного планирования многие предприятия решают появляющиеся у них проблемы различного характера.

При изучении сценарного планирования на предприятии в ходе работы были затронуты и рассмотрены различные понятия. Так было дано определение сценарного планирования, которое характеризует его как элемент стратегического планирования, позволяющий осуществлять прогнозирование возможных альтернативных состояний экономической системы (предприятия, отрасли, региональной, национальной или мировой экономических систем) в течение заданного промежутка времени, с учетом вероятности реализации различных событий экономической бизнес – среды.

Помимо этого большое внимание уделялось сценарному анализу направлений стратегического развития компании, так как сценарный анализ представляет собой интеграцию возможного развития будущего и выбранный тип реакции предприятия на такое развитие событий.

Соответственно для более точной разработки того или иного сценария, необходимо учесть все факторы, влияющие на компанию, провести анализ сегментов рынка, на которых она функционирует, проанализировать актуальную бизнес - среду и стратегический потенциал компании.

В качестве примера был взят проект по разработке сценарных планов действий по группе компаний «Татнефть» в условиях низких цен. Но прежде чем перейти к оценке эффективности направлений стратегического развития с использованием сценарного подхода, необходимо было провести анализ деятельности и анализ финансово-хозяйственной деятельности на ПАО «Татнефть», чтобы иметь представление о предприятии.

Из анализа финансово- хозяйственной деятельности ПАО «Татнефть» можно сделать вывод, что компания развивается, о чем свидетельствует положительная динамика роста объема нефти, а также рост прибыли. Доходы компании возросли в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 18% (на 70,6 млрд. руб.), основную долю в которых составляет выручка от реализации добытой нефти, а именно 51,8%. Чистая прибыль компании за 2011-2015 гг. увеличилась с 54 880 875 тыс. руб. до 85 008 738 тыс. руб., что говорит об эффективности деятельности компании.

Затем был проведен анализ актуальной бизнес - среды и стратегического потенциала компании «Татнефть», в ходе которого были рассмотрены бизнес – сегменты, в которых функционирует компания, составлены PEST- и SWOT- анализы, приведены основные группы факторов, способных оказать влияние на функционирование ПАО «Татнефть» и выделены основные тенденции развития рынка нефти. Данный анализ позволил выявить реальное положение организации на рынке, которая характеризуется как успешная компания, имеющая хорошую репутацию.

Исходя из приведенного анализа перспектив развития нефтехимической отрасли компания «Татнефть» в 2016 году начала проект по разработке сценарных планов действий в условиях низких цен на нефть. В рамках данного проекта ПАО «Татнефть» выделяет 2 сценария развития.

Сценарий №1 «Наиболее вероятный сценарий», который подразумевает снижение цены на нефть, поддерживаемое «плавающим» курсом доллара и характеризуется возможным ухудшением показателей финансово-хозяйственной деятельности компании, а также сокращением источников для финансирования инвестиционных проектов и социальных программ на 5-10 %. Данный сценарий включает мероприятия по оптимизации расходов компании с минимальным риском для производства.

Сценарий №2 «Стресс - сценарий», а именно снижение цены на нефть при фиксированном курсе доллара. С целью недопущения дальнейшей девальвации рубля курс доллара может быть зафиксирован государством на предельно допустимом уровне. В таком случае при снижении цены ниже 30\$/барр. отрицательные последствия для экономики компании будут ощутимыми, дефицит финансовых средств значительно увеличится.

Затем были выделены основные стратегии развития ПАО «Татнефть» на 5 лет (2016-2020 гг.). В результате было получено 5 стратегий, а именно:

- стратегия №1 «Сворачивание производственных инвестиционных программ развития и внешних соц. проектов»;
- стратегия №2 «Поддержание производства на минимальном уровне»;
- стратегия №3 «Сокращение низкоэффективного производства и приостановки начатых стратегических проектов»;
- стратегия №4 «Ограничение внутренних социальных программ»;
- стратегия №5 «Консервация неосновных производственных процессов и имущества».

После выделения основных стратегий развития, компанией был определен требуемый размер инвестиций на 5 лет, который одинаков для всех стратегий и равен 507 850 000 тыс.руб.

Далее были спрогнозированы показатели результатов деятельности ПАО «Татнефть» на 2016–2020 гг. в зависимости от сценария, а именно рассчитан показатель NOPAT- чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов.

Затем в качестве основного индикатора, позволяющего оценивать перспективность реализации той или иной стратегии в условиях различных сценариев, был предложен показатель EVA, а также методика расчета данного показателя по каждому варианту «стратегия - сценарий» на 5 лет.

После подсчета взвешенной EVA стратегии получили наибольший результат данного показателя по стратегии №4 «Ограничение внутренних социальных программ», который составляет 352 007 182,92 тыс.руб.

В завершении были сопоставлены результаты выбора стратегии компанией и нами. «Татнефть» в завершении проекта по разработке сценарных планов действий по группе компаний в условиях низких цен на нефть выбрала стратегию №3 «Сокращение низкоэффективного производства и приостановки начатых стратегических проектов». Различия в выбранной стратегии заключается в том, что нами был осуществлен более глубокий анализ стратегических направлений компании, а также рассчитаны показатели по оценке выбранной стратегии в условиях различных сценариев, что ПАО «Татнефть» не проводит.

Соответственно для того, чтобы сделать правильный выбор дальнейшего плана действий, компания должна проводить оценку стратегических планов с позиций вероятности их реализации. Для этого рекомендуется усовершенствованная методика проведения сценарного анализа направлений стратегического развития ПАО «Татнефть» с использованием показателя мониторинга эффективности реализации направлений стратегического развития - EVA.

## Список использованных источников

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. — СПб: Питер, 2012 - 189с.
2. Бандхольд Х., Линдгрэн М. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией. / Бандхольд Х., Линдгрэн М. - - М.: Олимп бизнес. 2011. - 233 с.
3. Волков О.К. Экономика предприятия / О.К. Волков, В.К. Скляренко. - М.: «Дашков и К», 2016.-256с.
4. Дятловская И. С. Когнитивные модели создания стратегии при использовании сценарного подхода. / Дятловская И. С. // Журнал «Стратегии», №6 , 2012. – 196с.
5. Дятловская И. С. Мосты в будущее. / Дятловская И. // Журнал «Стратегии», №5, 2013. – 217с.
6. Колбасов В. И. Сценарное планирование как эффективный метод разработки стратегии / Колбасов В. И. // «Креативная экономика», №8, 2012. - 124с.
7. Коржубаев А.Г., Эдер Л.В., Бахтуров А.С., Мишенин М.В., Соколова И.А. Стратегические приоритеты и количественные ориентиры развития нефтегазового комплекса России на фоне современных

- экономических тенденций. Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. 2014. № 5. 187с.
8. Лаева Т. В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Лаева Т. В. // «Менеджмент в России и за рубежом», №2, 2013. –168 с.
  9. Матс Линдгрэн, Ханс Бандхольд. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией/[Пер. с англ. И. Ильиной].-М.:ЗАО «Олимп- Бизнес», 2012.-256 с: ил.
  - 10.Мухина И.А. Экономика организации (предприятия) / И.А. Мухина, А.К. Багаутшинова.- М.: Книга, 2014.-320с.
  - 11.Никьянова Л.И. Оценка инвестиционных проектов / Л.И. Никьянова, А.А. Жданов.- М.: Рецензия, 2016.-230с.
  - 12.Сафронов Н.А. Экономика организации / Н.А. Сафронов.- М.: Зиканиус, 2016.-246с.
  - 13.Скляренок В.К. Экономика предприятия: Учебник. Практикум.5-е изд., перераб. и доп .-М.:Курс:Инфа-М, 2015.-389с
  - 14.Степочкина А.А. Планирование и организация производства / А.А. Степочкина.- М.: Питер, 2014.-346с.
  - 15.Томпсон Артур А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. / Томпсон Артур А., Стрикленд А. Дж. – М.: Изд-во «Вильямс», 2012.
  - 16.Bourgeois L. J. Strategic management from concept to implementation, University of Virginia, Darden Graduate School of business, 1998.
  - 17.Bradley Hoyt. Beyond scenarios: strategy alternatives using strategy options. Global Business Network . June/July, 2001
  - 18.Godet Michel, Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool, Economica, 2012.
  - 19.James A. Ogilvy, Creating Better Futures: Scenario Planning as a Tool for a Better Tomorrow, Oxford University Press, 2013.
  - 20.Jay Ogilvy, Peter Schwartz, Plotting Your Scenarios. Global Business Net-

- work. December, 2011 – 275p.
21. Kees van der Heijen, Scenarios, Strategies and the Strategy Process. Nijerode University Press, 2012.
  22. Kees van der Heijen. Scenarios – The Art of Strategic Conversation, John Wiley&Sons Limited, 2013 - 187p.
  23. Liam Fahey, Robert Randall - Learning from the Future, John Wiley&Sons Limited, 2012 – 114p.
  24. Mercer D. Scenarios made easy, Long Range Planning. — Vol. 28. — № 4. 2014. – 283p.
  25. Schoemaker Paul J.H. Multiple Scenario Development: its conceptual and behavioral foundation // Strategic Management Journal. — Vol. 14. — № 3. 2012. — p. 193—213.
  26. Актуальная страновая риск-премия исходя из статистических данных А. Дамодарана URL: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
  27. Официальный сайт ПАО «Татнефть» <http://www.tatneft.ru/>
  28. Годовые отчеты компании «Татнефть» <http://www.tatneft.ru/aktsioneram-i-investoram/raskritie-informatsii/ezhegodniy-otchet/?lang=ru>
  29. Показатели безрисковых ставок  
URL: [http://www.cbr.ru/hd\\_base/Default.aspx?Prtid=gkoofz\\_mr](http://www.cbr.ru/hd_base/Default.aspx?Prtid=gkoofz_mr)
  30. Статистические данные А. Дамодарана показателя бэтта по развивающимся странам URL: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar>

## Приложение 1.

## Горизонтальный анализ аналитического баланса ПАО «Татнефть»

за 2011-2015гг.

в %.

Наименование	Изменение к предыдущему периоду					Арифметич. ср.	CAGR* 5 лет		
	2011	2012	2013	2014	2015		Значение	Ср. по отрасли	Отклон. от ср. по отрасли
Денежные средства	1217,9	-48,74	156,3	69,09	-75,96	263,72	47,73	37,03	10,7
Краткосроч. фин.вложения	7,06	-2,85	-12,44	15,83	-85,69	-15,62	-31,49	56,18	-87,67
Запасы	-2,82	25,66	8,89	29,65	-23,81	7,51	5,61	3,85	1,76
Дебиторская задолженность	5,19	-11,96	3,95	5,4	29,84	6,48	5,67	49,55	-43,88
Проч. об. активы	16,94	-4,57	11,16	4,82	-19,39	1,79	0,95	64,36	-63,41
Итого об. активы	10,88	-5,72	-1,94	17,87	-50,82	-5,95	-9,89	28,74	-38,63
Основные средства	19,29	22,35	11,46	14,85	52,83	24,16	23,35	4,74	18,61

Проч.вне об. активы	-6,08	23,89	74,35	-18,62	172,7 1	49,25	35,11	99,77	-64,66
Итого внеоб. активы	6,87	23,01	38,71	-3,37	107,8 1	34,61	29,64	41,43	-11,79
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>	9,67	2,74	12,38	8,63	10,54	8,79	8,74	28,24	-19,5
Кредитор ск. задолж-ть	34,32	-10,41	32,84	14,58	21,8	18,63	17,41	41,47	-24,06

## Продолжение приложения 1.

Краткосроч. кредиты и займы	15,31	-31,98	15,57	-70,73	-72,58	-28,88	-40,79	54,75	-95,54
Проч. краткосрочн. об-ва	614,27	172,37	7,45	-6,19	-42,72	149,04	62,22	26,97	35,25
Итого краткосроч. об-ва	24,61	-19,2	23,11	-24,44	1,25	1,07	-1,06	55,65	-56,71
Долгосроч. кредиты и займы	-20,77	-42,16	-79,23	-55,51	-50,13	-49,56	-53,77	1,46	-55,23
Проч. долгосрочн. об-ва	21,61	-9,6	401,05	7,99	4,31	85,07	44,06	80,61	-36,55
Итого долгосроч. об-ва	-17,23	-38,16	7,1	-2,11	0,38	-10	-11,64	16,38	-28,02
Нераспр. прибыль	14,87	16,3	12,07	15,12	12,58	14,19	14,18	51,95	-37,77
Итого собствен. капитал	14,46	15,64	11,41	15,03	12,42	13,79	13,78	37,59	-23,81
<b>ИТОГО ПАССИВЫ</b>	<b>9,67</b>	<b>2,74</b>	<b>12,38</b>	<b>8,63</b>	<b>10,54</b>	<b>8,79</b>	<b>8,74</b>	<b>28,24</b>	<b>-19,5</b>

\* *CAGR (Compounded annual growth rate) - среднегеометрический годовой темп прироста.*

Вертикальный анализ аналитического баланса ПАО «Татнефть» за 2011-  
2015г.г.

в %

Наименование	В % к совокупным активам					Арифм. средняя	Ср. по отрасли
	2011	2012	2013	2014	2015		
Денежные средства	3,4	1,7	3,87	6,03	1,31	3,26	24,63
Краткосрочные фин. вложения	43,4	41,04	31,98	34,09	4,41	30,98	34,85
Запасы	4,36	5,33	5,16	6,16	4,25	5,05	36,47
Дебиторская задолженность	18,52	15,87	14,68	14,24	16,73	16,01	43,68
Прочие оборотные активы	0,9	0,84	0,83	0,8	0,58	0,79	15,68
Итого оборотные активы	70,58	64,77	56,52	61,32	27,28	56,09	74,78
Основные средства	16,77	19,97	19,81	20,94	28,95	21,29	30,59
Прочие внеоборотные активы	12,66	15,26	23,68	17,74	43,77	22,62	44,7
Итого внеоборотные активы	29,42	35,23	43,48	38,68	72,72	43,91	52,22
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>	100	100	100	100	100	100	100
Кредиторская задолженность	6,14	5,35	6,32	6,67	7,35	6,37	1308,53
Краткосрочные кредиты и займы	8,22	5,44	5,6	1,51	0,37	4,23	147,6
Проч. краткосроч. обязательства	0,27	0,71	0,68	0,58	0,3	0,51	-3524,4
Итого краткосроч. об-ва	14,62	11,5	12,6	8,76	8,03	11,1	486,26
Долгосрочные кредиты и займы	12,7	7,17	1,33	0,54	0,24	4,4	763,23
Проч. долгосроч. обязательства	1,79	1,57	7,01	6,96	6,57	4,78	10,29
Итого долгосроч. об-ва	14,52	8,74	8,74	7,51	6,82	9,18	626,11



## Приложение 3.

Анализ коэффициентов, характеризующих финансовое состояние ПАО  
«Татнефть» в течение 2011-2015гг.

Наименование	2011	2012	2013	2014	2015	Арифм. средняя	Средн. по отрасли
<b>Анализ показателей ликвидности</b>							
Коэффициент текущей ликвидности	4,8263	5,6316	4,4858	6,9975	3,3988	5,07	4,49
Коэффициент быстрой ликвидности	4,5284	5,1684	4,0761	6,2944	2,8697	4,59	3,58
Коэффициент абсолютной ликвидности	3,2005	3,7158	2,8453	4,5781	0,7131	3,01	0,92
<b>Анализ показателей деловой активности</b>							
Оборачиваемость дебиторской задолженности (раз)	3,836	4,2899	4,7184	4,8783	4,8883	4,52	6,85
Период погашения дебиторск. задолженности (дн)	95,1511	85,0829	77,356 5	74,8207	74,6681	81,42	1927,7
Оборачиваемость запасов(раз)	11,5584	9,3078	8,5435	8,5371	11,3345	9,86	81,1
Период оборота запасов (дн.)	31,5788	39,2145	42,722 3	42,7546	32,2024	37,69	181,74
Оборачиваемость кредиторск. задолженности (раз)	8,0174	7,7765	7,7313	7,5486	7,1844	7,65	5,62
Период погашения кредиторск задолженности (дн.)	45,5258	46,9362	47,210 5	48,3533	50,8048	47,77	1057,1
Оборачиваемость основных средств (раз)	4,4909	4,0224	3,8232	3,2669	3,0191	3,72	34,13
Оборачиваемость оборотных активов (раз)	1,0396	1,0898	1,192	1,1935	2,5084	1,4	2,54
<b>Анализ показателей платежеспособности</b>							
Финансовый рычаг (активы к собств. капиталу)	1,4113	1,2538	1,2647	1,1943	1,1743	1,26	5,03
Совокупный долг к собственному капиталу	0,2958	0,1581	0,0876	0,0245	0,0073	0,11	3,42

Совокупный долг к совокупным активам	0,2096	0,1261	0,0692	0,0205	0,0062	0,09	0,9
--	--------	--------	--------	--------	--------	------	-----

## Продолжение приложения 3.

Наименование	2011	2012	2013	2014	2015	Арифм. средняя	Средн. по отрасл и
Собственный капитал к совокупным обязательствам	2,4311	3,9401	3,7779	5,1461	5,7365	4,21	1,65
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,2915	0,2024	0,2093	0,1627	0,1484	0,2	1,09
Соотношение долга к выручке	0,3203	0,2273	0,1331	0,0622	0,0171	0,15	73,37
Коэффициент покрытия процентов по EBIT	20,986 7	29,1754	19,451 3	29,7573	27,5598	25,39	-1,76
<b>Анализ показателей рентабельности</b>							
Рентабельность по валовой прибыли (в %)	37,74	39,81	37,133 5	30,3758	33,72	35,76	29,91
Рентабельность по EBIT (в %)	24	25	23,205 8	25,0856	22,6274	23,98	-754,86
Рентабельность по чистой прибыли (в %)	17,23	19,36	17,563 9	20,9149	18,3619	18,69	-976,86
Доходность собственного капитала (в %)	17,96	18,86	15,959 5	18,0993	16,4998	17,48	35,96

Методика расчета коэффициентов рентабельности, ликвидности,  
оборачиваемости

Наименование показателя	Экономический смысл	Формула расчета
Коэффициент текущей ликвидности	Характеризует в какой степени все краткосрочные обязательства предприятия обеспечены текущими активами. Показывает сколько рублей текущих активов приходится на единицу краткосрочных пассивов	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства
Коэффициент быстрой ликвидности	Характеризует в какой степени предприятие способно погасить краткосрочные обязательства, используя ден. средства, краткосрочные фин. вложения и дебиторскую задолженность	(Оборотные активы - Запасы) / Краткосрочные обязательства
Коэффициент абсолютной ликвидности	Показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена в кратчайшие сроки	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Краткосрочные обязательства
Оборачиваемость дебиторской задолженности (в размах)	Отражает оборачиваемость дебиторской задолженности	Выручка / (Средняя за период Дебиторская задолженность)
Период погашения дебиторской задолженности (в днях)	Характеризует сложившийся за период срок расчетов с покупателями и заказчиками	Кол-во дней в периоде / Оборачиваемость дебиторской задолженности
Оборачиваемость запасов (в размах)	Отражает оборачиваемость запасов (по себестоимости)	Себестоимость / (Средние за период Запасы)
Период оборота запасов (в днях)	Характеризует эффективность использования запасов (по себестоимости)	Кол-во дней в периоде / Оборачиваемость запасов
Оборачиваемость кредиторской задолженности (в размах)	Отражает оборачиваемость кредиторской задолженности (по себестоимости)	Себестоимость / (Средняя за период кредиторская задолженность)
Период погашения кредиторской задолженности (в днях)	Характеризует сложившийся за период срок расчетов с поставщиками и подрядчиками (по себестоимости)	Кол-во дней в периоде / Оборачиваемость кредиторской задолженности
Оборачиваемость запасов (в размах) - по выручке	Отражает оборачиваемость запасов (по выручке)	Выручка / (Средние за период Запасы)
Период оборота запасов (в днях) - по выручке	Характеризует эффективность использования запасов (по выручке)	Кол-во дней в периоде / Оборачиваемость запасов
Оборачиваемость кредиторской задолженности (в размах) - по выручке	Отражает оборачиваемость кредиторской задолженности (по выручке)	Выручка / (Средняя за период кредиторская задолженность)

Период погашения кредиторской задолженности (в днях) - по выручке	Характеризует сложившийся за период срок расчетов с поставщиками и подрядчиками (по выручке)	Кол-во дней в периоде / Оборачиваемость кредиторской задолженности
Оборачиваемость чистого рабочего капитала (в размах)	Отражает оборачиваемость чистого рабочего капитала	Выручка / (Средний за период Чистый рабочий капитал)

## Продолжение приложения 4.

Наименование показателя	Экономический смысл	Формула расчета
Оборачиваемость основных средств (в размах)	Отражает оборачиваемость основных средств	Выручка / (Средние за период Основные средства)
Оборачиваемость оборотных активов (в размах)	Отражает оборачиваемость текущих активов	Выручка / (Средние за период Оборотные активы)
Оборачиваемость совоупный активов (в размах)	Отражает оборачиваемость совокупных активов	Выручка / (Средние за период Совокупные активы)
Финансовый цикл (в днях)	Показывает финансовый цикл (цикл обращения денежных средств)	Период оборота запасов + Период погашения Дебиторской задолженности - Период погашения Кредиторской задолженности
Операционный цикл (в днях)	Показывает операционный цикл (цикл накопления денежных средств)	Период оборота запасов + Период погашения Дебиторской задолженности
Финансовый рычаг (Совокупные активы к собственному капиталу по балансовой стоимости)	Показывает сколько активов на 1 единицу собственного капитала по балансовой стоимости	Совокупные активы / Собственный капитал по балансовой стоимости
Совокупный долг к собственному капиталу (по балансовой стоимости)	Показывает сколько долга привлечено на 1 единицу собственного капитала по балансовой стоимости	Совокупный долг / Собственный капитал по балансовой стоимости
Долгосрочный долг к собственному капиталу (по балансовой стоимости)	Показывает сколько долгосрочного долга привлечено на 1 единицу собственного капитала по балансовой стоимости	Долгосрочный долг / Собственный капитал по балансовой стоимости
Совокупный долг к инвестированному капиталу (по балансовой стоимости)	Показывает сколько долга привлечено на 1 единицу инвестированного капитала по балансовой стоимости	Совокупный долг / Инвестированный капитал по балансовой стоимости
Совокупный долг к совокупным активам	Показывает сколько долга привлечено на 1 единицу совокупных активов	Совокупный долг / Совокупные активы
Краткосрочный долг к	Показывает долю	Краткосрочный долг /

совокупным обязательствам	краткосрочного долга в совокупных обязательствах	Совокупные обязательства
Нераспределенная прибыль к совокупным активам	Показывает сколько нераспределенной прибыли приходится на 1 единицу совокупных активов	Нераспределенная прибыль / Совокупные активы
Оборотные активы к совокупным активам	Показывает долю оборотных активов в совокупных активах	Оборотные активы / Совокупные активы
Чистый оборотный капитал к совокупным активам	Показывает долю оборотных активов в совокупных активах	Чистый оборотный капитал / Совокупные активы
Собственный капитал (балансовая стоимость) к совокупным обязательствам	Показывает сколько собственного капитала (по балансовой стоимости) приходится на 1 единицу совокупных обязательств	Собственный капитал по балансовой стоимости / Совокупные обязательства

## Продолжение приложения 4.

Наименование показателя	Экономический смысл	Формула расчета
Коэффициент концентрации заемного капитала	Показывает долю совокупных обязательств в совокупных активах	(Краткосрочные обязательства + Долгосрочные обязательства) / Совокупные активы
Покрытие внеоборотных активов собственным капиталом (по балансовой стоимости)	Отражает покрытие внеоборотных активов собственным капиталом по балансовой стоимости	Собственный капитал по балансовой стоимости / Внеоборотные активы
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Отражает наличие собственных оборотных средств у предприятия необходимых для его финансовой устойчивости	(Собственный капитал по балансовой стоимости - Внеоборотные активы) / Оборотные активы
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	Показывает, какая часть собственных средств вложена в наиболее мобильные активы	(Собственный капитал по балансовой стоимости - Внеоборотные активы) / Собственный капитал по балансовой стоимости
Соотношение долга к Выручке	Показывает сколько привлечено долга на 1 единицу выручки	Долг / Выручка
Соотношение долга к EBITDA	Показывает сколько привлечено долга на 1 единицу EBITDA	Долг / EBITDA
Коэффициент покрытия процентов по EBITDA	Показывает, в какой степени прибыль до выплаты процентов, налогов и амортизации покрывает процентные расходы	EBITDA / Расходы на уплату процентов
Коэффициент покрытия процентов по EBIT	Показывает, в какой степени прибыль до выплаты процентов и налогов покрывает процентные расходы	EBIT / Расходы на уплату процентов
Рентабельность по валовой прибыли (в %)	Отражает долю от выручки, которая осталась на предприятии в	Валовая прибыль / Выручка

	качестве валовой прибыли	
Рентабельность по EBITDA (в %)	Отражает долю от выручки, которая осталась на предприятии в качестве прибыли до налогов, процентов, износа и амортизации	EBITDA / Выручка
Рентабельность по EBIT (в %)	Отражает долю от выручки, которая осталась на предприятии в качестве прибыли до налогов и процентов	EBIT / Выручка
Рентабельность по EBT (в %)	Отражает долю от выручки, которая осталась на предприятии в качестве прибыли до налогообложения	EBT / Выручка
Рентабельность по чистой прибыли, ROS (в %)	Отражает долю от выручки, которая осталась на предприятии в качестве чистой прибыли	Чистая прибыль / Выручка
Валовая рентабельность затрат (%)	Отражает долю от себестоимости, которая осталась на предприятии в качестве валовой прибыли	Валовая прибыль / Себестоимость

## Продолжение приложения 4.

Наименование показателя	Экономический смысл	Формула расчета
Рентабельность затрат (%)	Отражает долю от суммы себестоимости, управленческих и коммерческих расходов, которая осталась на предприятии в качестве прибыли от продаж	Прибыль от продаж / (Себестоимость + Коммерческие расходы + Управленческие расходы)
Валовая рентабельность коммерческих и управленческих расходов (%)	Отражает долю от суммы управленческих и коммерческих расходов, которая осталась на предприятии в качестве валовой прибыли	Валовая прибыль / (Коммерческие расходы + Управленческие расходы)
Доходность собственного капитала, ROE (в %)	Характеризует эффективность использования собственного капитала	Чистая прибыль / Средний за период Собственный капитал по балансовой стоимости
Доходность инвестированного капитала, ROIC (в %)	Характеризует эффективность использования инвестированного капитала	(EBIT - расходы по налогу на прибыль) / Средний за период Инвестированный капитал по балансовой стоимости
Доходность активов, ROA (в %)	Характеризует способность предприятия обеспечить необходимую отдачу на совокупные активы	Чистая прибыль / Средние за период Совокупные активы
Доходность активов по EBIT, ROTA (в %)	Характеризует эффективность использования совокупных активов по операционной прибыли	EBIT / Средние за период Совокупные активы
Эффективная ставка	Отражает эффективную ставку налога	Расходы по налогу на прибыль /

налога на прибыль (в %)	на прибыль	Прибыль до налогов
-------------------------	------------	--------------------

Алгоритм (сценарий) оптимизации деятельности компании Татнефть в условиях финансового кризиса и снижения цен на нефть

Изменение экономических условий:	справочно базовый прогноз	Стресс-сценарии изменения прогноза ФХД при низких ценах на нефть:				
		I	II	III	IV	V
1. Сумма необходимых источников на инвест.проекты и соц. программы, млн.руб.	101,570	101,570	101,570	101,570	101,570	101,570
2. Снижение цен на нефть	3165 руб./барр.	снижение 10% 2849 руб./барр.	снижение 20% 2505 руб./барр.	снижение 30% 2215 руб./барр.	снижение 43% 1800 руб./барр.	снижение 57% 1350 руб./барр.
Цена Urals, \$/барр	50	40	30	25	20	9
Курс доллара, руб.	63.3	71.2	83.5	88.6	90	150
3. Сумма дефицита на финансирование инвест.проектов и соц. программ (снижение источников в части прибыли), млн. руб.	0	-5,236	-5,900	-12,981	-30,337	-71,844

Режимы (сценарии) оптимизации производственных программ по всем бизнес-направлениям, в социальной сфере, финансовой сфере :

I	Сворачивание производственных инвестиционных программ развития и внешних соц. проектов	] Наиболее вероятные сценарии (вероятность 80%): при некотором снижении цены на нефть, которое поддерживается плавающим курсом
II	Поддержание производства на минимальном уровне	
III	Сокращение низкоэффективного производства и приостановки начатых стратегических проектов	
IV	Ограничение внутренних социальных программ	
V	Консервация неосновных производственных процессов и имущества	

