

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра финансов и кредита

**АВТОРЕФЕРАТ**

**на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)**

по направлению 38.04.01 Экономика

профиль «Финансовое планирование»

студентки 3 курса экономического факультета

**Васильевой Елены Олеговны**

**Тема работы: «Совершенствование бизнес-модели организации на  
примере ПАО «НК «Роснефть»»**

Научный руководитель:

доцент кафедры финансов и кредита,

к.э.н

\_\_\_\_\_ Е.В.Чистопольская

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О. С. Балаш

Саратов 2022

**Актуальность темы выпускной работы.** Быстро развивающийся глобальный рынок требует от современных компаний постоянного стремления к совершенствованию своей деятельности для поддержания высокого уровня конкурентоспособности. Для этого необходима разработка новых технологий и внедрение более эффективных методов управления и организации бизнеса.

Каждая компания представляет собой сложную систему с множеством видов деятельности и большим количеством партнерских отношений. Кроме того, динамика бизнес-моделирования постоянно возрастает из-за постоянно совершенствующихся технологических возможностей и сильной конкуренции, создаваемой постоянно меняющимися требованиями рынка, новыми направлениями продукции и удовлетворением индивидуальных потребностей клиентов.

Анализ бизнес-модели сегодня очень широко распространен и проводится в каждой организации, которая хочет повысить свою эффективность. Успешная оптимизация или реинжиниринг бизнес-процессов помогает организациям решить всевозможные актуальные для них проблемы.

Компании могут извлечь много пользы из документированных моделей бизнес-процессов. Это делает их деятельность более заметной, что является дополнительным мотивирующим фактором инвестиционной привлекательности организации. Особенно для растущих компаний, которые хотят обеспечить себе конкурентную позицию на рынке, важно понимать роль моделирования бизнес-процессов, его значение и место в организации.

Отсюда следует, что анализ и разработка теоретических и практических вопросов, которые раскроют основные аспекты бизнес-моделирования и построения системы стратегического управления на основе бизнес-модели, является важной и актуальной проблемой в современной экономике РФ.

**Объект** исследования - российская нефтегазовая компания ПАО «НК «Роснефть».

**Предметом** выпускной работы выступает набор функций, механизмов, взаимосвязанных операций, определяющих процесс преобразования ресурсов, осуществляемого коммерческой организацией при выполнении своего назначения в рамках бизнес-модели.

**Цель** исследования – разработка и обоснование практических рекомендаций, направленных на совершенствование характеристик и параметров бизнес-модели ПАО «НК «Роснефть».

Для достижения поставленной цели необходимо определить следующие **задачи**:

- раскрыть понятие отраслевой бизнес-модели;
- рассмотреть принципы построения бизнес-моделей;
- провести анализ финансово-экономических показателей корпорации ПАО «НК «Роснефть»;
- охарактеризовать составляющие элементы и провести анализ существующей бизнес-модели корпорации ПАО «НК «Роснефть»;
- дать общую характеристику и описать суть предлагаемого проекта;
- осуществить организационное планирование проекта совершенствования бизнес-модели ПАО «НК «Роснефть»;
- дать финансово-экономическое обоснование цифровой трансформации бизнес-модели.

**Практическая значимость** выпускной работы заключается в разработке принципиальной бизнес-модели, подразумевающей организацию нефтегазового бизнеса ПАО «НК «Роснефть». Бизнес-модель, разработанная в выпускной работе, и ее структурные элементы полностью учитывают глубокие изменения в технологической и социально-экономической структурах в мире и в Российской Федерации.

Теоретическая значимость исследования заключается в обосновании большой значимости бизнес-моделирования в управлении финансами коммерческого предприятия.

В работе применены такие методы исследования, как анализ и синтез, экономико-статистический, прогнозирование, анализ документов, общенаучные методы: изучение, обобщение, классификация, индукция, описание.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка использованных источников и приложений. В первой главе исследуются теоретические аспекты функционирования бизнес-моделей промышленных предприятий. Вторая глава содержит в себе общую характеристику и анализ финансово-экономических показателей организации, а также характеристику её бизнес-модели. В третьей главе представлены рекомендации по совершенствованию бизнес-модели промышленного предприятия.

По итогам теоретической части выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы.

Бизнес-модель включает в себя принципиально финансовый, маркетинговый, кадровый, технологический и структурный процесс работы коммерческой организации. Она воплощена в составляющих ее элементах, их взаимоотношениях между собой и с внешней средой. Также к ней относятся принципы, определяющие эволюцию развития бизнес-модели. Во многом субъективно понятие «бизнес-модель» и вызывает множество различных (но не противоречивых) толкований. Они представляют собой конкретное описание операционной системы компании, ее структуры, организационных компонентов и их взаимоотношений, а также механизмов деловой активности.

В ответ на изменения рынка коммерческие организации должны постоянно делать так в целях адаптировать и трансформировать бизнес-модели. Отсюда можно заключить, что каждому стратегическому плану по развитию соответствует своя бизнес-модель. Это говорит о том, что бизнес-модели совершенствуются с периодом времени от 3 до 5 лет.

Можно заключить, что модернизация бизнес-модели в общем виде выглядит следующим образом: формируется основная часть технологической платформы, создается технологический компонент ядра, воплощаются инструменты создания и формирования бизнес-сервисов и выполняется перевод важных бизнес-процессов на новую платформу.

Во второй главе был проведен анализ финансово-экономического состояния и бизнес-модели ПАО «НК «Роснефть».

В целом финансовый результат предприятия в отчетном периоде положительный (154 293 270 тыс.руб.), хотя и имеет отрицательную динамику.

Таблица 6 - Анализ финансовых результатов деятельности ПАО «НК «Роснефть» за 2019-2020 гг., тыс.руб.

Наименование показателя	Базисный год	Отчетный год	Прирост (+), уменьшение (-)	
			абсолютная величина	%
Выручка	6827526407	4835091105	-1992435302	-29,18
Себестоимость продаж	4782222071	3641355413	-1140866658	-23,86
Расходы, связанные с разведкой и оценкой запасов нефти и газа	6559819	7543407	983588	14,99
Валовая прибыль	2038744517	1186192285	-852552232	-41,82
Коммерческие расходы	1196815437	772860114	-423955323	-35,42
Общехозяйственные и административные расходы	83302902	90988304	7685402	9,23
Прибыль от продаж	758626178	322343867	-436282311	-57,51
Проценты к получению	176844160	148757678	-28086482	-15,88
Проценты к уплате	445059171	36017498	-409041673	-91,91
Доходы от измен. справедливой стоимости ПФИ	35301062	-	-35301062	-100,00
Расходы от измен. справедливой стоимости ПФИ	-	14734626	14734626	100,00
Прочие доходы	124722952	190992361	66269409	53,13
Прочие расходы	302893537	217629746	-85263791	-28,15
Прибыль до налогообложения	347541644	69554626	-277987018	-79,99
Налог на прибыль	48185409	83547847	35362438	73,39
Прочее	799156	2708693	1909537	238,94
Чистая прибыль	396526209	155811166	-240715043	-60,71
Совокупный финансовый результат	512976571	154293270	-358683301	-69,92

Динамику финансовых результатов представлено на рисунке 17.

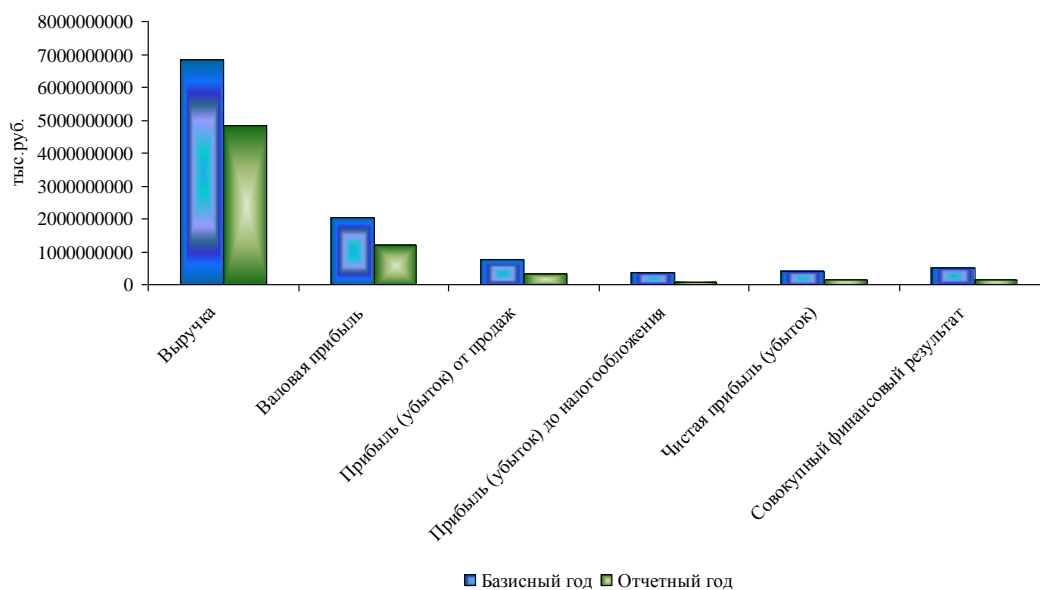


Рисунок 17 - Динамика прибыли ПАО «НК «Роснефть» за 2019-2020 гг., тыс.руб.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность использования активов и источников их формирования. В таблице 7 представлено анализ рентабельности ПАО «НК «Роснефть» за 2019-2020 гг.

Таблица 7 - Анализ рентабельности ПАО «НК «Роснефть» за 2019-2020 гг., %

Показатель	Формула	Базисный год	Отчетный год	Изменение	Средне-отраслевое значение за 2019г.
Рентабельность активов общая	прибыль до налогообложения / стоимость активов	4,63	0,92	-3,72	н/д
Рентабельность активов чистая	чистая прибыль / стоимость активов	5,29	2,05	-3,23	3
Рентабельность собственного капитала	чистая прибыль / собственные средства	17,53	7,00	-10,53	15,1
Рентабельность заемного капитала	чистая прибыль / заемные средства	3,94	1,36	-2,58	н/д
Рентабельность проданных товаров, продукции, работ, услуг	прибыль от продаж / затраты на производство	142,77	132,78	-9,99	11,4
Рентабельность продаж общая	прибыль от продаж / выручка	11,11	6,67	-4,44	10,2
Рентабельность продаж чистая	чистая прибыль / выручка	5,81	3,22	-2,59	4,4

На основании таблицы 7, можно заключить, что в отчетном периоде все показатели рентабельности снижаются. Данный фактор указывает на уменьшение эффективности деятельности предприятия.

На заключительном этапе дадим обобщающую оценку финансового состояния предприятия (таблица 8).

Таблица 8 - Оценка финансового состояния ПАО «НК «Роснефть»

Оценка финансового состояния организации	Показатель	Оценка динамики показателей
0,92	Рентабельность активов общая, % >0	Отрицательная
2,05	Рентабельность активов чистая, % >0	Отрицательная
132,78	Рентабельность проданных товаров, продукции, работ, услуг, % >0	Отрицательная
3,22	Рентабельность продаж чистая, % >0	Отрицательная
605945797	Дефицит денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, тыс. руб.	Дефицит
2860516864	Дефицит краткосрочной дебиторской задолженности, тыс. руб.	Дефицит
3262094417	Дефицит запасов, тыс. руб.	Дефицит
-	Отсутствие просроченных обязательств	-
-	Отсутствие просроченной дебиторской задолженности	-
2224610050 >105982	Чистые активы > Уставного капитала, тыс. руб.	ЧА > УК; отрицательная динамика ЧА
2701544546	Оборотный капитал >0, тыс. руб.	ОК>0; положительная динамика

На основании представленных данных можно заключить, что финансовое состояние оценивается как удовлетворительное.

Значения финансовых показателей предприятия близки к среднеотраслевым, хотя в отчетном периоде имеют тенденцию к снижению, что указывает на ухудшение финансового состояния предприятия.

При анализе бизнес-модели ПАО «НК Роснефть» были выявлены проблемы, которые также являются направлениями для развития. В том числе, аспект технологической модернизации. Было выявлено, что цифровая трансформация создает возможности для создания новых бизнес-моделей.

Следует расширять использование подрывных технологий. Они помогают трансформировать операционные процессы и бизнес-модели, заменяя или дополняя человека с помощью искусственного интеллекта, передовой аналитики, мобильных и носимых устройств, робототехники и интегрированных технологических платформ. На наш взгляд, под влиянием четвертой промышленной революции цифровая трансформация ПАО «НК Роснефть» будет развиваться в двух направлениях: продвинутая аналитика (использование больших данных для принятия решений) и оцифровка процессов (упрощение с помощью приложений, мобильных устройств). Цифровизацию можно представить, как непрерывный процесс совершенствования и трансформации бизнес-модели ПАО «НК Роснефть» методом исследования, проверки и внедрения новых прорывных решений.

Среди прочего, был проведен анализ внутренней и внешней среды бизнес-модели корпорации ПАО «НК Роснефть». Данный анализ подтвердил возможность работы над развитием поддерживающих процессов в цепочке создания стоимости через разработку стратегической бизнес-модели, поэтому стратегическая логика структуры, которая будет разработана позже в этой работе, должна быть сосредоточена на инновациях стоимости. Ключевые направления развития бизнес-модели должны быть сосредоточены на повышении операционной эффективности, создании новой технологической платформы и развитии команд, что позволит ПАО «НК Роснефть» заложить основу долгосрочной конкурентоспособности с помощью сокращения бизнес-цикла и оптимизации затрат.

В третьей главе были описаны мероприятия по совершенствованию бизнес-модели ПАО «НК Роснефть». Предлагаем реализовать цифровую трансформацию бизнес-модели ПАО «НК «Роснефть». Изменения предполагаются следующего характера:

- 1) осуществление более глубокой интеграции операций и цепочек поставок, построение в режиме реального времени контрольных бизнес-процессов, а также управление материалами, подрядчиками и персоналом;



2) разработка процессов принятия решений в управлении в режиме реального времени с использованием цифровых инструментов, а также обеспечение связи непосредственно между финансовыми и операционными результатами. Такой подход обеспечит гибкость и «прозрачность» бизнес-процессов управления портфелем активов и достижение целевых финансовых показателей;

3) обеспечение сквозной оптимизации с помощью внедрения цифрового инструментария от скважин до экспорта, ликвидация «узких» мест и исключение перебоев в процессе добычи;

4) состояние здоровья и местоположение каждого работника ПАО «НК «Роснефть» контролируется носимыми датчиками (промышленный браслет);

5) предиктивная аналитика в реальном времени с применением искусственного интеллекта осуществляет контроль технологических процессов (инициирование технического обслуживания, оценка режима работы скважины);

6) формирование и интеграция в рамках единой информационной платформы не только работников, но также подрядчиков и поставщиков, что качественно обновит внутренние коммуникации и позволит выстроить крепкие горизонтальные связи даже в условиях необходимости создания временных команд;

7) управление капитальным строительством, проектное управление и проектная аналитика, все это необходимо передать в цифровую инфраструктуру (какие-то функции сделать полностью автоматическими (возможно для более, чем 60%)), а остальные автоматизировать.

Главные различия между текущей бизнес-моделью и предлагаемыми вариантами описаны в таблице 11.

Таблица 11 - Новая бизнес-модель для нефтегазовой отрасли

Параметр сравнения	Существующая бизнес-модель	Целевая бизнес-модель
1	2	3
Коммерческие цели	Перераспределение капитала и наращивание уровня добычи	Рост продуктивности и эффективности бизнес-процессов
Воспроизводство инноваций	Параллельная реализация нескольких крупных и долгосрочных проектов развития	Акцент на скорость принятия решений о старте инновационного проекта, проекты выбираются модульного типа, осуществляется их быстрая адаптация и перегруппировка на основе предиктивной аналитики (большие данные).
Планирование и контроль	Выстраивание функции планирования и контроля на основе специализированных стандартов (организационные методы)	Предсказательная аналитика относительно результатов интеграции, аналитика в режиме реального времени / искусственный интеллект и моделирование цифровых прототипов физических объектов.

Мы предложили трансформацию бизнес-модели для повышения качества управления производительностью производственного процесса и визуализации данных процесса. Цифровые инструменты коренным образом меняют карту бизнес-процессов и, следовательно, бизнес-модель компании, позволяя более стабильно и эффективно эксплуатировать производственные системы. Основной целью предлагаемых изменений является раскрытие производственного потенциала нефтегазовых компаний непосредственно для увеличения добычи, последующей переработки и снижения удельных затрат.

Согласно предварительному анализу стоимости проекта совершенствования бизнес-модели, инвестиционные затраты ПАО «НК «Роснефть» составят 180 миллиардов рублей в течение трех лет (см. таблицу 12).

Разработка экономического обоснования проекта преследовала

следующие цели:

- установка ограничений на объем системы, которые должны быть установлены на основе таких критериев, как рентабельность и возврат инвестиций на период от 3 до 4 лет после окончательного преобразования;

- определение (с учетом технических характеристик оборудования, программно-технических комплексов и автоматизированных систем) объема операционных затрат и капитальных вложений, которые будут понесены в ходе трансформации бизнес-модели;

- создание модели для расчета прибыльности проекта и эффективности инвестиций;

- формирование финансовой и статистической модели движения денежных средств, которая отражает возврат инвестиций от фактически полученной экономии (целевая бизнес-модель обеспечит экономию).

Таблица 12 – Исходные данные для экономического обоснования проекта цифровой трансформации бизнес-модели

№ п/п	Наименование	Единицы измерения	Величина	Доп. данные
1. Основные характеристики				
1.1	Жизненный цикл проекта	Лет	10	
1.2	Стоимость капитальных вложений	млн. руб.	180 000	
1.3	Стоимость годовых эксплуатационных затрат	млн. руб.	8 650	
1.4	Годовая экономия денежных средств от проекта	млн. руб.	85 000	
2. Финансирование проекта				
2.1	Собственные средства компании	млн. руб.	180 000	
2.2	Внутренняя норма дисконта в компании	%	9	

Результат расчетов показывает, что инвестиции в проект, с экономической точки зрения, являются эффективным использованием капитала.

Таким образом, составленная финансово-статистическая модель оценки экономической эффективности реализации предложенных

мероприятий, расчет и анализ основных критериев оценки, в рамках которой позволил прийти к выводу о целесообразности внедрения разработанного проекта мероприятий по трансформации бизнес-модели ПАО «НК Роснефть». К этим критериям относится показатель чистого дисконтированного дохода, индекс рентабельности, внутренняя норма доходности и срок окупаемости проекта.

