

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра финансов и кредита

**Формы и методы повышения финансовой устойчивости и
конкурентоспособности компании ПАО «Газпром нефть» в
современных условиях**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 411 группы
направления 38.03.01 Экономика
профиль «Финансы и кредит»
экономического факультета
Дудовой Алисы Романовны

Научный руководитель:

д.э.н, профессор кафедры
финансов и кредита.

_____ О. С. Кириллова

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

_____ О. С. Балаш

Саратов 2025

Актуальность темы обусловлена тем, что сегодня, в условиях нестабильной экономики и высокой конкуренции, грамотный анализ финансового состояния, а также изучение методик управления финансовой устойчивостью становятся важными факторами успешного развития, повышения эффективности деятельности, платежеспособности и, как следствие, конкурентоспособности компании. Нефтегазовая отрасль является одним из ключевых драйверов российской экономики, формирует значительную часть ВВП, налоговых поступлений в бюджет, экспортных доходов страны в целом. Эффективное управление и функционирование организаций данной отрасли оказывает существенное влияние на экономическую безопасность и стабильность как отдельных регионов, так и всей страны в целом. Сегодня под влиянием текущей геополитической ситуации, технологической трансформации и других факторов нефтегазовый рынок характеризуется повышенной волатильностью цен на ресурсы и энергоносители. В связи с необходимостью адаптации к меняющимся рыночным условиям, у организаций возникает потребность в проведении комплексного исследования, направленного на выявление резервов роста и создании мер по укреплению финансовой устойчивости, платежеспособности, повышению экономической эффективности, что важно для обеспечения непрерывности поставок, стабильности и развития.

Целью работы является создание комплекса, направленных на повышение финансовой устойчивости и конкурентоспособности компании ПАО «Газпром нефть» с применением современных методов экономического анализа, технологий Big Data и машинного обучения.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд **задач**:

1. изучить, а затем систематизировать теоретические методические основы оценки и анализа финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия в условиях турбулентной экономики;

2. изучить существующие методики диагностики финансовой устойчивости и конкурентоспособности компании, а также инструментарий, используемый для повышения значений данных показателей;

3. осуществить диагностику финансово-экономического состояния ПАО «Газпром нефть», выявить основные проблемы и резервы повышения экономической эффективности с учетом текущей политической ситуации;

4. создать комплекс мер по укреплению финансовой устойчивости и повышению экономической эффективности ПАО «Газпром нефть» с применением технологий Big Data и машинного обучения;

Объектом исследования является финансово-хозяйственная деятельность ПАО «Газпром нефть».

Предметом исследования являются методы и инструменты, обеспечивающие повышение финансовой устойчивости и конкурентоспособности ПАО «Газпром нефть» в современных условиях.

Теоретической базой исследования являются научные статьи, журналы, учебные пособия, годовая (финансовая) отчетность ПАО «Газпром» за период 2023-2025 гг., данные российских аналитических агентств.

Практическая база исследования включает в себя: диагностику финансово - экономического состояния ПАО «Газпром нефть», анализ основных проблем и резервов повышения экономической эффективности, создание рекомендаций по укреплению финансовой устойчивости компании в дальнейшей перспективе.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

Во введении обоснована актуальность темы ВКР, сформулированы цель и задачи, предмет и объект исследования.

Первая глава посвящена формированию теоретико-методологического базиса исследования, систематизации подходов к оценке финансовой устойчивости и конкурентоспособности, а также адаптации методического инструментария к специфике нефтегазового сектора.

Вторая глава содержит комплексную диагностику финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Газпром нефть» за период 2021–2025 гг., выявление ключевых дисбалансов и разработку авторского комплекса мер по укреплению финансовой устойчивости и повышению экономической эффективности с применением технологий Big Data и машинного обучения (ML), включая расчет прогнозного экономического эффекта.

В первой главе «Теоретические и методические основы оценки и анализа финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия» проведено исследование категориального аппарата и методических подходов к диагностике финансового состояния.

На основе анализа трудов В.В. Бочарова, Г.В. Савицкой, А.Д. Шеремета и других авторов были выделены следующие характеристики финансовой устойчивости:

- гибкость и адаптируемость, выражающиеся в способности предприятия противостоять негативному воздействию внутренних и внешних факторов на финансовые и экономические процессы;
- устойчивость и надежность, подразумевающие поддержание операционной деятельности, непрерывности производственного цикла, бесперебойности продаж, эффективное управление финансовыми ресурсами;
- инвестиционный потенциал и платежеспособность, характеризующие способность предприятия соблюдать установленные внешние и внутренние договорные обязательства и формировать необходимые условия для успешной реализации инвестиционных проектов.

На их основе было сформулировано общее определение: *финансовая устойчивость* – это способность предприятия поддерживать состояние пропорциональности, сбалансированности и эффективности управления экономическими процессами, создавая благоприятные условия для роста в условиях изменений внешней и внутренней среды.

Выделены два ключевых подхода к ее оценке: *индикативный* (баланс собственных и заемных средств) и *содержательный* (оценка ресурсного

потенциала, гибкости, адаптивности и инвестиционной привлекательности). Доказана прямая причинно-следственная связь: в долгосрочной перспективе именно финансовая устойчивость формирует фундамент для рыночной конкурентоспособности.

Обоснован четырехэтапный алгоритм анализа: сбор данных, расчет показателей, сравнение с эталонными значениями и определение типа устойчивости. Систематизирована система финансовых коэффициентов, включающая:

1. показатели структуры капитала (коэффициент финансовой зависимости, финансовой устойчивости, обеспеченности собственными оборотными средствами, маневренности собственного капитала, финансирования);
2. показатели ликвидности (абсолютной, быстрой, текущей);
3. показатели деловой активности (оборачиваемость оборотных активов).

На основе расчета трех абсолютных показателей (излишка или недостатка собственных источников формирования запасов – СФЗ, собственных и долгосрочных заемных источников – СДФЗ, и общей величины источников – ОВФЗ) выделены четыре типа финансовой устойчивости: от нормальной до абсолютной неустойчивости (критического положения).

Для качественной оценки стратегических позиций обосновано применение SWOT-анализа. Для количественной оценки автором использована *математическая модель динамического метода оценки конкурентоспособности*, которая рассчитывает интегральный показатель (K) как произведение коэффициента операционной эффективности (K_R), коэффициента стратегического позиционирования (K_I) и коэффициента финансового состояния (K_L). Данная модель позволяет «очистить» оценку от спекулятивных факторов и сосредоточиться на сугубо экономических параметрах.

Проанализировано влияние макроэкономической волатильности (колебания цен на Brent и Urals в 2018–2025 гг., санкционное давление, введение ценовых потолков) на финансовую архитектуру компаний. Систематизированы пути повышения устойчивости, разделенные на управление пассивами (рост собственного капитала, реструктуризация и рефинансирование долга) и управление активами (оптимизация дебиторской задолженности, нормирование запасов, переоценка основных фондов).

Во второй главе «Практическое применение инструментов диагностики финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Газпром нефть» в разработке программы повышения доходности и конкурентоспособности компании в современных условиях» проведен глубокий эмпирический анализ и предложен комплекс рекомендаций по повышению финансовой устойчивости и конкурентоспособности компании.

Дана характеристика ПАО «Газпром нефть». Важно, что ПАО «Газпром нефть» - вертикально-интегрированная нефтяная компания. Основана в 1995 году Романом Абрамовичем, ее первоначальное наименование «Сибирская нефтяная компания». Штаб-квартира расположена в Санкт-Петербурге. Владелец «Газпром нефти» является российская газовая компания «Газпром», контролирующая 95,68% акций компании, остальные 4,32% находятся в свободном обращении. Руководители компании: председатель правления-Александр Дюков, председатель совета директоров-Алексей Миллер, директор по науке-Марс Хасанов.

Деятельность «Газпром нефти» охватывает все ключевые этапы нефтяного бизнеса: от поиска и освоения нефтяных и газовых месторождений до их переработки и продажи готовой продукции — бензина, дизеля, масел и других нефтепродуктов. В состав компании входит свыше 70 производственных и сбытовых подразделений, расположенных в России и других странах. Рост добычи обеспечивается за счёт как собственных месторождений, так и участия в совместных проектах с другими крупными игроками отрасли.

В Западной Сибири ключевые активы — это «Славнефть» (совместное предприятие с «Роснефтью», где «Газпром нефти» принадлежит 50%; основные месторождения расположены в Ханты-Мансийском автономном округе и Красноярском крае, годовая добыча составляет около 12 млн. тонн нефти) и «Томскнефть» ВНК (50% принадлежит «Газпром нефти», 50% — ННК; компания разрабатывает 32 месторождения с общей добычей порядка 5,2 млн. тонн нефти в год).

На востоке России компания участвует в проектах «Газпромнефть-Восток» (доля «Газпром нефти» — 51%, фокус на разработке месторождений Восточной Сибири) и «СеверЭнергия» (40,2% в капитале, добыча в Красноярском крае).

Арктическое направление включает несколько стратегических СП: «Мессояханефтегаз» (равные доли с «Роснефтью» — по 50%; месторождения на полуострове Гыдан в Ямало-Ненецком автономном округе, это самый северный наземный нефтяной кластер России, где с 2016 года ведётся промышленная добыча, к 2025 году суммарно добыто более 40 млн. тонн нефти при среднем уровне около 6 млн тонн в год); «Арктикгаз» (совместное предприятие с «Новатэком» в равных долях, разрабатывает участки Уренгойского и Самбургского месторождений в ЯНАО, в 2023 году добыто 30,6 млрд. кубометров газа и 8,6 млн тонн жидких углеводородов); «Нортгаз» (также 50/50 с «Новатэком», разрабатывает Северо-Уренгойское газоконденсатное месторождение, в 2024 году добыто 3,5 млрд. кубометров газа и 2,8 млн. тонн конденсата); «Меретояханефтегаз» (СП с «ЛУКОЙЛом» в равных долях, развивает Тазовское месторождение на Ямале с запасами свыше 1 млрд. тонн нефти и 500 млрд кубометров газа, промышленная добыча стартовала в 2021 году, плановый уровень — до 8 млн. тонн нефтяного эквивалента в год).

На арктическом шельфе компания реализует уникальный проект «Приразломное» — единственное в мире морское месторождение, разрабатываемое в условиях постоянного ледового покрова; добыча ведётся с

морской ледостойкой стационарной платформы «Приразломная», производящей нефть сорта ARCO (Arctic Oil).

За пределами России главным активом «Газпром нефти» является сербская компания NIS, в которой ей принадлежит 44,85% капитала. Эта многопрофильная структура ведёт геологоразведку и добычу углеводородов в Сербии, Анголе, Боснии и Герцеговине, Венгрии и Румынии, управляет высокотехнологичным нефтеперерабатывающим заводом в Панчево — одним из самых современных в Балканском регионе — и развивает розничную сеть автозаправочных станций под марками GAZPROM и NIS Petrol на территории Сербии и в соседних государствах.

В России перерабатывающий сектор компании представлен тремя предприятиями: Омский НПЗ с глубокой переработкой сырья; Московский НПЗ (занимается выпуском премиальных нефтепродуктов); и высокопроизводительный Ярославский НПЗ («Славнефть-ЯНОС»).

Совокупная мощность перерабатывающих предприятий «Газпром нефти» составляет 44 млн. тонн нефти ежегодно. Так, например, в 2024 году фактический объём переработки составил 42,8 млн. тонн, что на 1,1% больше, чем в 2023 г. (около 90% — переработано российскими заводами).

Сбыт нефтепродуктов осуществляется и на отечественном рынке, и в странах ближнего зарубежья посредством специализированных дочерних структур, как правило, они занимаются розничной торговлей, оптовыми поставками и др. Что касается розничной торговли, то здесь можно привести в пример управление компанией сетью автозаправочных станций (по итогам 2024 года насчитывается более 2 400 АЗС в пределах страны и за рубежом).

Важной неотъемлемой частью компании являются также нефтехимический и сбытовой сегменты, так как обеспечивают добавленную стоимость. Компания также заправляет своим топливом самолеты (Газпромнефть-Аэро — лидер российского рынка авиатоплива), морской и речной транспорт (ООО «Газпромнефть Марин Бункер»). Кроме того, она производит высокотехнологичные масла для промышленной и автомобильной

техники (Газпромнефть-СМ), битум для строительства качественных дорог (Газпромнефть-битумные материалы), а также развивает проекты альтернативной энергетики.

«Газпром нефть» входит в тройку крупнейших компаний России по объему добычи и переработке нефти. «Газпром нефть» ведет работу в следующих нефтегазоносных регионах РФ: Томской, Омской, Оренбургской областях, Республике Саха, Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах.

Далее автором проанализирована динамика ключевых операционных показателей за 2020–2025 гг. По итогам 2025 года был установлен рекорд по добыче углеводородов-130,72 млн. т., что на 3,5% больше, чем 2024 г. Данная тенденция может быть связана с реализацией крупных проектов на Ямале и в Восточной Сибири, а также эффективной работой на уже зрелых месторождениях. За первый квартал 2026 года добыча углеводородов составила 33 млн. т. н. э. (+1.5% г/г).

Органическое увеличение добычи Газпром нефти в 2024 году и в первом квартале 2025-го было связано с запуском новых проектов. Так, в этом году началась промышленная добыча на участке 3А ачимовских залежей Уренгойского месторождения (добыча составляет до 5 млрд м³ газа и 1,5 млн. т. конденсата ежегодно), а в Томской области открыто месторождение «Нежданный мыс» с запасами около 30 млн тонн углеводородов [48].

По итогам 2024 года запасы компании составляют 4,1 млрд нефтяного эквивалента, что превышает показатели 2020 г. на 2,14 млрд. н. э. Также следует отметить, что в 2025 году объем запасов углеводородов компании «Газпром нефть» по категории доказанных и вероятных увеличились на 0,2% по сравнению с прошлым годом. За счет масштабной геологоразведочной деятельности Газпром нефть пополняет их быстрее, чем извлекает. Обеспеченность запасами составляет 35 лет.

В I полугодии 2025 года общий объем добычи углеводородов достиг 65 млн. т. 13 августа 2025 года компания объявила о разработке первой в России

технологии бурения боковых стволов с использованием титановых игл. Пилотные испытания на месторождении в Ханты-Мансийском автономном округе (ХМАО) показали увеличение добычи трудноизвлекаемой нефти на 36 %.

В 2026 году компания планирует открыть первую многофункциональную станцию на трассе М-12 «Восток» и запустить новый топливный терминал в Челябинской области. Также «Газпром нефть» планирует нарастить количество проектов в сфере третичных методов увеличения нефтеотдачи. В ближайшие два года компания намерена запустить пять таких проектов на зрелых месторождениях Восточной Сибири. «Сила Сибири — 2» позволит газифицировать Сибирь и Дальний Восток, а к 2030 году должны запустить магистральный газопровод «Волхов — Мурманск», который обеспечит топливом север Карелии и Мурманскую область. Также планируется ввести в эксплуатацию несколько крупных месторождений, расположенных на территории Арктики.

Что касается выявления основных проблем и резервов, анализ финансовой отчетности по МСФО выявил двойственную картину, характеризующуюся нарастающим финансовым напряжением:

В 2024 году компания находилась в состоянии «относительной финансовой неустойчивости» ($СФЗ < 0$, $СДФЗ < 0$, $ОВФЗ \geq 0$), а в 2025 году перешла в тип «нормальной финансовой устойчивости» ($СФЗ < 0$, $СДФЗ \geq 0$, $ОВФЗ \geq 0$). К 2025 г. состояние компании в этом плане несколько улучшилось (коэф. устойчивости повысился на 0,47 по сравнению с 2024 г.) Рост коэффициента свидетельствует об увеличении доли собственного капитала в источниках финансирования активов, что укрепляет финансовую независимость компании. Значение показателя находится в пределах нормы (0,8-0,9).

Важное значение для определения финансового положения компании имеет динамика коэффициента финансирования, в 2025-м году наблюдается рост его значения по сравнению с предыдущим годом на 0,47, что

свидетельствует об улучшении финансового состояния и увеличения способности компании покрывать свои обязательства, однако оно остается по-прежнему меньше норматива $\geq 1,5$, что указывает на высокую зависимость организации от заемных средств (в капитале преобладают привлеченные средства). Среди возможных причин можно выделить: рост долговой нагрузки (коэффициента чистый долг/EBITDA), что увеличивает расходы на обслуживание долга и тем самым способствует снижению чистой прибыли); выплата финальных дивидендов в 2024-2025 гг.; снижение цен на нефть также могут спровоцировать рост долговой нагрузки.

Также наблюдается резкое ухудшение свободного денежного потока (FCF), который в 2025 году стал отрицательным и составил –164 млрд руб. Это обусловлено пиковыми капитальными затратами (CAPEX вырос на 19% до 599,3 млрд руб.) и агрессивной дивидендной политикой (выплата до 75–78% от чистой прибыли в интересах материнской структуры ПАО «Газпром»). Коэффициент быстрой ликвидности снизился до 0,6, а долговая нагрузка (Чистый долг/EBITDA) выросла до 1,24.

Что касается коэффициентов рентабельности активов и капитала, то в период 2021-2025 гг. наблюдается их снижение.

На динамику показателя рентабельности активов (ROA) негативно повлияло, прежде всего, сокращение чистой прибыли почти в 2 раза в 2025 году из-за санкционного давления, волатильности цен на нефть, укрепления рубля и ограничений ОПЕК+. Дополнительное давление оказали рост долговой нагрузки (увеличение чистого долга до 1,27 трлн руб.), что привело к увеличению процентных расходов, а также активная инвестиционная программа (освоение Чонского кластера, модернизация НПЗ, цифровизация). Обесценение запасов (с 0,16 до 0,06 млрд. руб. в 2025 г.) и зависимость от импортных технологий также снизили эффективность использования активов.

Проведенный SWOT-анализ подтвердил, что главными сильными сторонами являются технологическое лидерство (более 1000 цифровых решений) и вертикальная интеграция, а ключевыми слабостями –

отрицательный FCF, высокая зависимость от краткосрочного рефинансирования и санкционные ограничения на экспорт.

Расчет по динамической математической модели в сравнении с ПАО «Роснефть» за 2023–2025 гг. показал, что интегральный показатель конкурентоспособности (K) ПАО «Газпром нефть» является низким (0,07 в 2024 г. и 0,13 в 2025 г.). Факторный анализ показал, что рост показателя в 2025 году обусловлен не столько собственным улучшением операционной эффективности (K_R), сколько резким ухудшением финансового состояния и ликвидности у компании-конкурента. Тем не менее, резервы роста за счет повышения операционной и финансовой эффективности самой «Газпром нефти» остаются значительными.

Для нивелирования выявленных угроз и возвращения компании на траекторию финансовой устойчивости автором предложен комплекс мер, драйвером которого выступают цифровые технологии.

Важное значение имеет масштабирование внедрения ML-моделей для предиктивного управления оборотным капиталом. Интеграция разрозненных массивов данных (телеметрия НПЗ, макроэкономические индикаторы рынков Азии, данные о фрахтовых ставках) с использованием алгоритмов градиентного бустинга и рекуррентных нейронных сетей (LSTM). Это позволит в режиме реального времени рассчитывать оптимальный уровень страхового запаса нефтепродуктов в транзитных хабах, минимизируя издержки на хранение. Прогнозируемая оптимизация оборотного капитала на 5% высвободит 32,5 млрд руб. денежных средств.

Масштабирование предиктивного обслуживания (использование цифровых двойников и нейросетевого анализа телеметрии оборудования (Омский и Московский НПЗ, буровые установки)) позволит перейти от плановых ремонтов к ремонтам по фактическому состоянию. Прогнозируемое снижение совокупных операционных расходов (OPEX) на 1,5% обеспечит дополнительную экономию в размере 50 млрд руб. и повысит коэффициент технической готовности установок.

В области финансовой инженерии рекомендована конвертация части краткосрочных кредитов в долгосрочные проектные облигации с господдержкой, а также использование дивидендных свопов или целевых облигаций в пользу материнской компании. Это позволит формально исполнить обязательства перед ПАО «Газпром», но сохранить денежные средства внутри контура «Газпром нефти» для финансирования стратегических CAPEX.

Дополнительно, для максимизации экспортной маржинальности в условиях сохраняющегося дисконта Urals, компании рекомендуется развернуть сквозную аналитическую платформу на базе Big Data для динамического ценообразования и логистической аналитики. Данная система в режиме реального времени будет рассчитывать чистый нетбэк с учетом стоимости фрахта, страховых премий, пошлин и конъюнктуры рынков Индии и Китая, позволяя гибко перераспределять потоки между трубопроводным транспортом и морскими терминалами Дальнего Востока.

Математическая верификация предложенных мер показала, что суммарный экономический эффект от внедрения Big Data и ML составит 82,5 млрд руб. (32,5 млрд руб. за счет оборотного капитала и 50 млрд руб. за счет оптимизации OPEX). Экстраполяция данной суммы на финансовую модель 2025 года позволит улучшить прогнозный свободный денежный поток (FCF) с –164 млрд руб. до –81,5 млрд руб. (сокращение дефицита почти вдвое) без необходимости секвестрировать стратегические капитальные затраты. Кроме того, высвобождение ликвидности математически улучшит коэффициент быстрой ликвидности на 0,02–0,03 пункта (до уровня 0,62–0,63), а снижение OPEX напрямую улучшит коэффициент операционной эффективности (K_R), сокращая отставание от отраслевых лидеров.

Проведенное в первых двух главах исследование доказало, что, несмотря на мощную операционную базу, вертикальную интеграцию и технологическое лидерство, ПАО «Газпром нефть» сталкивается с нарастающим финансовым напряжением. Оно вызвано структурным

дисбалансом между высокими инвестиционными и дивидендными обязательствами (транслируемыми материнской структурой) и снижающейся операционной маржинальностью в условиях санкционного давления.

Традиционных методов оптимизации (простое сокращение затрат или рефинансирование) недостаточно. Внедрение технологий Big Data и машинного обучения в управление оборотным капиталом и техническое обслуживание выступает не как абстрактная инновация, а как необходимый инструмент антикризисного управления. Математически доказано, что данный подход способен в краткосрочной перспективе стабилизировать ликвидность, снизить долговую нагрузку и обеспечить планомерный рост интегрального показателя конкурентоспособности компании в новых макроэкономических реалиях.