

Ромашкова Лилия Муратбековна

студент магистратуры
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

Бурцева Татьяна Алексеевна

Профессор кафедры экономики городского
хозяйства и сферы обслуживания
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

**ОБОСНОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА В ЦЕЛЯХ РЕШЕНИЯ
ВЫЯВЛЕННЫХ БИЗНЕС-ПРОБЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ****Аннотация**

В условиях усиливающейся глобальной конкуренции, технологической трансформации и санкционного давления, компании нефтегазовой отрасли сталкиваются с необходимостью комплексного пересмотра стратегий устойчивого развития и повышения эффективности производственных процессов. Статья посвящена обоснованию инвестиционного проекта для ПАО «НК Роснефть» — одного из ключевых игроков российского и мирового энергетического сектора, деятельность которого осложняется износом основных фондов, недостаточным уровнем цифровизации, ростом долговой нагрузки и высокими геозкономическими рисками. На основе анализа производственно-финансовых показателей, а также применения SWOT-анализа, выделены ключевые бизнес-проблемы, препятствующие реализации потенциала компании в долгосрочной перспективе. Разработанная концепция инвестиционного проекта направлена на устранение системных ограничений путём модернизации производственной инфраструктуры, цифровой трансформации процессов управления и внедрения экологически ориентированных решений.

Ключевые слова: инвестиционное проектирование, нефтегазовая отрасль, стратегическое управление

В условиях нестабильной экономической среды и растущей глобальной конкуренции предприятиям нефтегазовой отрасли необходимо систематически адаптироваться к меняющимся условиям, обеспечивая устойчивое развитие и повышая эффективность своей деятельности. Одним из ключевых инструментов стратегического управления является инвестиционное проектирование, позволяющее направлять ресурсы на решение актуальных бизнес-задач, модернизацию производственных мощностей, внедрение инновационных технологий и реализацию стратегических инициатив [1].

ПАО «НК Роснефть» – один из крупнейших игроков на российском и мировом нефтяном рынке – сталкивается с рядом вызовов, включая высокий уровень износа основных фондов, необходимость цифровизации процессов, экологические ограничения, а также волатильность цен на энергоносители. Эффективное

обоснование инвестиционных решений становится необходимым условием для поддержания конкурентоспособности и финансовой устойчивости компании.

Целью настоящего исследования является разработка и обоснование инвестиционного проекта, направленного на решение ключевых бизнес-проблем ПАО «НК Роснефть», выявленных в процессе анализа её текущей деятельности.

ПАО «НК Роснефть» – ведущая вертикально интегрированная нефтегазовая компания России, специализирующаяся на разведке, добыче, переработке и продаже углеводородов. Компания занимает лидирующие позиции по объемам добычи нефти в мире и контролирует значительную часть стратегически важных активов в России и за рубежом. В структуру компании входят десятки дочерних предприятий, включая добывающие, перерабатывающие, сбытовые и сервисные подразделения.

Сумма ПАО «НК Роснефть» выручки в 2023 году увеличилась на 811 426 792 тыс. руб., что в относительном выражении составляет +10,69%. Таким образом, в течение анализируемого периода наращивание выручки оказало положительное влияние на величину валового финансового результата компании. Динамика данного показателя представлена на рисунке 1.

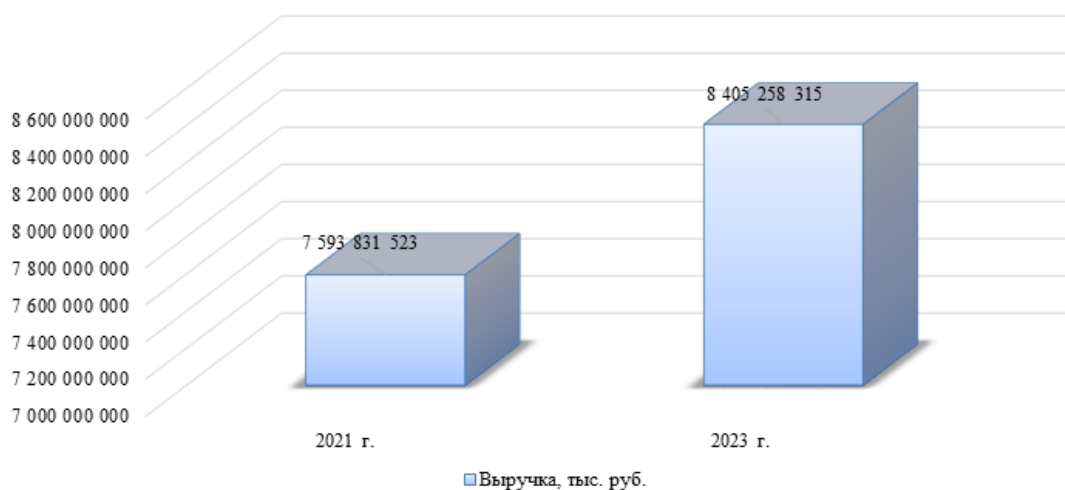


Рисунок 1 – Динамика выручки

Себестоимость ПАО «НК «Роснефть» продемонстрировала негативную динамику, увеличившись на 696 792 239 тыс. руб., что в относительном выражении составляет +12,38%.

SWOT-анализ представляет собой стратегический инструмент, используемый для оценки сильных и слабых сторон компании, а также внешних возможностей и

угроз. В случае ПАО «НК Роснефть», одной из крупнейших нефтегазовых компаний России и мира, этот анализ помогает выявить ключевые факторы, влияющие на её устойчивость и конкурентоспособность в условиях геополитических и экономических вызовов. Ниже представлена развернутая таблица SWOT-анализа для более глубокого понимания положения компании.

Таблица 1 – SWOT-анализ ПАО «НК Роснефть»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Лидер нефтегазового сектора России и один из крупнейших производителей нефти в мире. 2. Поддержка со стороны государства и стратегический статус. 3. Развитая вертикально-интегрированная структура и собственная логистика. 4. Большой портфель лицензий и обширная ресурсная база. 5. Географическая диверсификация добычи и переработки. 6. Опыт в реализации масштабных международных проектов (Восточная Сибирь, Арктика). 7. Выстроенные экспортные каналы (Китай, Индия, Азия). 8. Комплексная стратегия устойчивого развития и декарбонизации. 9. Поддержание рентабельности даже при низких ценах на нефть. 10. Активное участие в импортозамещении и локализации оборудования. 11. Наличие собственных НИОКР и технологических решений. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значительный износ производственных мощностей. 2. Зависимость от экспорта сырой нефти и внешних рынков. 3. Сложности с цифровизацией и автоматизацией процессов. 4. Рост долговой нагрузки в последние годы. 5. Ограниченный доступ к западным технологиям и оборудованию. 6. Устаревание части инфраструктуры, особенно в отдалённых регионах. 7. Ограниченность ESG-отчетности и низкие рейтинги устойчивости. 8. Высокая зависимость от государственного регулирования. 9. Недостаточная гибкость корпоративного управления. 10. Ограниченная представленность на рынках альтернативной энергии. 11. Репутационные риски, связанные с санкционной повесткой.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие внутреннего рынка и роста спроса в России. 2. Локализация высокотехнологичного оборудования и ПО. 3. Участие в зелёной трансформации и внедрение углеродных квот. 4. Стратегическое партнёрство с дружественными странами и рост экспорта в Азию. 5. Разработка новых месторождений в Восточной Сибири и Арктике. 6. Активизация нефтехимического и газохимического направлений. 7. Инвестиции в цифровые платформы и predictive analytics. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Санкционное давление, ограничение доступа к технологиям и капиталам. 2. Высокая волатильность мировых цен на нефть. 3. Ужесточение климатической политики в ЕС и других регионах. 4. Уход зарубежных партнёров и поставщиков оборудования. 5. Рост конкуренции со стороны альтернативной энергетики. 6. Геополитическая нестабильность и риски логистики. 7. Повышенные требования к экологической безопасности и углеродной отчётности.

Таким образом, ПАО «НК Роснефть» обладает значительными преимуществами, такими как лидерство на рынке, богатая ресурсная база и государственная поддержка. Однако компания сталкивается с рядом внутренних проблем – от износа производственных мощностей до ограниченного внедрения цифровых решений. Среди возможностей важное место занимает импортозамещение и развитие «зеленых» технологий, в то время как угрозы включают санкционное давление, ценовую нестабильность на нефтяных рынках и ужесточение экологических норм. Грамотное стратегическое планирование, основанное на этом анализе, может способствовать укреплению рыночных позиций компании.

Анализ текущего состояния производственно-финансовой деятельности ПАО «НК Роснефть» позволил выявить ряд системных проблем, которые в совокупности формируют ключевые ограничения для устойчивого развития компании в средне- и долгосрочной перспективе.

Одной из наиболее острых проблем является значительный уровень физического износа основных производственных фондов. Согласно внутренней отчетности и независимым оценкам, средний возраст производственных активов компании превышает 20 лет. Это приводит к повышенной аварийности, росту эксплуатационных затрат, увеличению времени простоя оборудования, а также снижению общей производственной эффективности. Отсутствие планомерной и своевременной модернизации инфраструктуры создаёт риски нарушения технологических цепочек и сдерживает рост производительности.

Вторым важным аспектом, влияющим на конкурентоспособность компании, является низкий уровень цифровизации ключевых управленческих и производственных процессов. Ограниченное внедрение автоматизированных систем контроля, управления и аналитики приводит к существенным потерям времени и ресурсов, а также снижает способность компании быстро адаптироваться к меняющимся рыночным условиям. В современных условиях цифровая трансформация является критически важным условием эффективного функционирования и масштабируемости крупных промышленных организаций.

Дополнительное давление на операционную устойчивость оказывает рост долговой нагрузки. Увеличение обязательств на фоне ограниченного доступа к международным рынкам капитала требует более взвешенного подхода к

инвестиционной политике. Это требует приоритезации проектов с высокой экономической отдачей и минимизации рисков долгосрочной обременённости.

Немаловажным фактором остаются внешнеэкономические и геополитические риски, прежде всего санкционное давление, влияющее на доступ к зарубежным технологиям, программному обеспечению, оборудованию и финансовым ресурсам. Это ограничивает возможности технологического обновления, а также внедрения инновационных решений в производство и переработку.

Наконец, наблюдается общее снижение рентабельности деятельности, что является индикатором недостаточной эффективности текущей бизнес-модели. Это обстоятельство обусловлено как внешними факторами – колебаниями мировых цен на нефть, так и внутренними факторами – неэффективностью бизнес-процессов, высокой долей ручного труда, избыточными управленческими уровнями и отсутствием сквозной аналитики на основе больших данных.

Указанные проблемы становятся отправной точкой для формирования инвестиционного проекта, ориентированного на технологическую модернизацию, углублённую цифровизацию, оптимизацию внутренних процессов и снижение издержек. Только комплексное решение этих задач позволит ПАО «НК Роснефть» сохранить лидирующие позиции на фоне трансформации мировой энергетики и усиления конкурентного давления.

Разрабатываемый инвестиционный проект для ПАО «НК Роснефть» ориентирован на устранение системных бизнес-проблем, выявленных в ходе комплексного анализа текущей деятельности компании. Его основная цель заключается в повышении технологической и экономической эффективности за счёт снижения эксплуатационных и капитальных затрат, повышения уровня автоматизации производственных процессов, а также обеспечения соответствия современным экологическим стандартам и требованиям в области устойчивого развития. Особое внимание уделяется укреплению устойчивости компании к внешним вызовам, включая санкционное давление, колебания цен на энергоносители и ужесточение экологического регулирования.

Инвестиционная программа включает три взаимосвязанных стратегических направления. Первое связано с технической модернизацией производственных мощностей, обновлением физически изношенного оборудования, повышением энергоэффективности и снижением удельных затрат на добычу. Второе направление

направлено на цифровую трансформацию бизнес-процессов, что предусматривает внедрение промышленных ИТ-решений (ERP, SCADA, IoT), развитие аналитики больших данных, цифровое моделирование месторождений и создание интеграционных платформ для управления активами. Третье направление посвящено экологической и технологической устойчивости, включая установку систем улавливания и утилизации парниковых газов, модернизацию очистных сооружений, а также развитие экологического мониторинга и отчетности. Ожидается, что реализация проекта обеспечит прирост производительности до 15-20% на ключевых участках, снижение текущих расходов на 10%, продление срока службы оборудования, сокращение выбросов CO₂ на 5-7% и повышение управляемости процессов. Проект обладает стратегическим значением для компании, поскольку укрепляет её конкурентные позиции, повышает технологический суверенитет и вносит вклад в реализацию корпоративной ESG-стратегии.

Список использованных источников

1. Абрамкин П. С. Инвестиционная политика Российской Федерации и основные показатели развития и поддержки бизнеса на современном этапе / П. С. Абрамкин // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 12. – С. 341-345. – DOI: 10.34925/EIP.2022.149.12.065. – EDN: ODBQFG
2. Агеева Е. В. Прогноз развития инвестиционного комплекса России в 2022-2023 гг. / Е. В. Агеева, А. О. Баранов // ЭКО. – 2022. – № 5. – С. 111-130. – DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2022-5-111-130. – EDN: YТJHKA
3. Великая О. А. Состояние и основные направления инвестиционной политики в промышленности: основные тенденции и инновации / О. А. Великая // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 10. – С. 962-966.
4. Глоба С. Б. Инвестиционная привлекательность региона как фактор расширения реализации инфраструктурных проектов / С. Б. Глоба, П. М. Вчерашний, В. В. Березовая // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 8. – С. 595-599.