



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация)

На тему Анализ рисков предприятия природопользования

Исполнитель Аиссу Фолаби Орас Део-Грасиас
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Панова Анастасия Юрьевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой


(подпись)

кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

«__» _____ 2025 г.

Санкт-Петербург
2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ	7
1.1 Сущность и экономическое содержание рисков	7
1.2 Методы анализа и оценки рисков предприятия природопользования.....	20
1.3 Направления снижения рисков в деятельности предприятия природопользования.	41
2 АНАЛИЗ РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ГАЗПРОМ»	47
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Газпром»	47
2.2 Анализ рисков в деятельности ПАО «Газпром»	62
2.3 Управление рисками в организации	75
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПАО «ГАЗПРОМ».....	89
3.1 Предложения по снижению рисков	89
3.2 Расчет экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий	96
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	102
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	106
Приложение А.....	111
Приложение Б	112
Приложение В.....	117

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современная экономическая деятельность в области природопользования осуществляется при значительной неопределенности и воздействии комплекса рисков, отражающихся как на производственной, так и на финансовой составляющей функционирования предприятий. Влияние внешних факторов, таких как климатические, экологические и правовые условия, существенно осложняет реализацию управленческих решений. При этом внутренние риски, возникающие вследствие организационных проблем, недостаточного уровня подготовки кадров и износа оборудования, требуют применения структурированного подхода к их идентификации и нейтрализации.

В условиях усиления требований к экологической ответственности бизнеса и приоритетности устойчивого развития, оценка рисков приобретает особую значимость как элемент рационального управления. В первую очередь актуализируется задача включения экологических рисков в стратегические управленческие процессы. Кроме того, возрастающий интерес к вопросам энергоэффективности, экологического контроля и рационального потребления ресурсов подчеркивает необходимость создания формализованных механизмов оценки рисков в компаниях, чья деятельность оказывает влияние на состояние окружающей среды.

С точки зрения теории, проблематика риск-менеджмента в природопользовании остается недостаточно раскрытой. Несмотря на наличие обширного числа публикаций, их содержательная часть преимущественно ограничивается общими вопросами управления рисками, без учета особенностей деятельности экологически ориентированных организаций. Вместе с тем устойчивое функционирование таких структур напрямую зависит от их способности своевременно диагностировать угрозы, анализировать вероятность их наступления и выработать эффективные меры превентивного реагирования. В связи с этим необходима доработка

методологических основ комплексной оценки рисков с учетом экологических и финансово-организационных характеристик предприятия.

Анализ практической деятельности свидетельствует о том, что большинство предприятий природопользования не имеют эффективных моделей управления рисками, а предпринимаемые действия по их минимизации, как правило, носят фрагментарный и реактивный характер. При наступлении неблагоприятных факторов, таких как изменение нормативно-правовой базы, колебания стоимости ресурсов или внештатные ситуации, предприятия вынуждены принимать решения в условиях дефицита времени и ограниченной информации, что в свою очередь ведет к росту расходов и снижению эффективности управления.

Целью исследования является анализ рисков и обоснование направлений совершенствования оценки и управления рисками предприятия природопользования на примере ПАО «Газпром».

Объектом исследования выступает деятельность ПАО «Газпром».

Предмет исследования – методы и инструменты оценки, классификации и управления рисками, возникающими в процессе функционирования предприятия природопользования.

В соответствии с целью исследования были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы анализа и управления рисками на предприятиях природопользования;
- проанализировать особенности рисков в деятельности предприятия природопользования ПАО «Газпром»;
- разработать рекомендации по минимизации ключевых рисков и интеграции инструментов риск-менеджмента в систему управления ПАО «Газпром» и оценить эффективность предложенных решений на основе прогнозных расчетов.

Для реализации цели и решения поставленных задач в исследовании применялись различные методы исследования. Прежде всего,

использовались изучение и анализ научной литературы, элементы системного анализа, направленные на выявление взаимосвязей между рисковыми факторами и компонентами производственной деятельности. Кроме того, применялись табличного сравнения, группировки, графический, динамического и факторного анализа. Значительное внимание уделено инструментам экономико-математического моделирования, в том числе расчету вероятностных характеристик и применению сценарного прогнозирования.

В качестве информационной основы исследования использовались внутренние регламенты и отчетность предприятия, включая бухгалтерские и управленческие данные, а также нормативные документы отраслевого уровня. Кроме того, анализ опирался на научную и учебно-методическую литературу, отражающую современные подходы к управлению рисками.

Новизна настоящей работы выражается в уточнении классификации и структуры рисков, актуальных для предприятий, осуществляющих деятельность в сфере природопользования, особенно в условиях нестабильной экономической и экологической обстановки. В рамках анализа на примере ПАО «Газпром» раскрыты специфические черты производственных, экологических и регуляторных рисков, предложены направления их типологизации и включения в систему управленческого контроля. Также сформулированы предложения по улучшению методов оценки рисков с учетом особенностей ресурсодобывающих предприятий.

Практическая значимость работы определяется возможностью внедрения сформулированных рекомендаций в систему оценки и управления рисками ПАО «Газпром» и иных компаний, функционирующих в аналогичных условиях. Представленные инструменты анализа могут быть использованы при разработке внутренних нормативов по управлению рисками, что способствует укреплению экологической защищенности, стабильности производственной деятельности и снижению возможных финансовых потерь в случае реализации критических сценариев.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

В первой части рассмотрены теоретические основы анализа рисков. В ней внимание уделено сложности анализа рисков, используемым методам экономического анализа и специфике деятельности предприятия природопользования.

Вторая часть включает анализ рисков в деятельности ПАО «Газпром» и анализ рисков на предприятии природопользования (на примере ПАО «Газпром»).

В третьей части разработаны рекомендации с целью снижения рисков ПАО «Газпром», выявленных во второй части, и выполнено экономическое обоснование этих рекомендаций.

В заключении подведены итоги исследования и обобщены полученные результаты.

1. Теоретические основы анализа рисков в деятельности предприятия природопользования

1.1 Сущность и экономическое содержание рисков

Слово «риск» в большей степени используется в экономической области и означает какую-то неопределенность в возникновении опасности, вызывающую неуверенность в последствиях. Это явление представляет собой ряд процессов или действий, которые могут причинить вред людям или привести к материальным потерям [16, с. 15].

Термин «риск» употребляется только в случаях, когда существует вероятность принятия мер по предотвращению возможных угроз.

Главными чертами риска являются: альтернативность, противоречивость, и неопределенность.

Риски относятся к потенциальным негативным событиям или условиям, которые могут повлиять на выполнение операций, действий хозяйственной и финансовой деятельности организации. Они могут возникать как внутри самой организации, так и внешне от нее.

Сущность рисков заключается в том, что они могут привести к проблемам и нарушениям в осуществлении поставок, перемещении и хранении товаров и материалов. Это может привести к несоответствию спроса и предложения, задержкам в доставке, повреждению товаров, увеличению затрат и появлению проблем с качеством и удовлетворенностью клиентов [17, с. 10].

Обычно риск определяется как «вероятность возникновения неблагоприятного события, приводящего к потерям различного характера».

В таблице 1.1.1 приведена сравнительная таблица с подходами разных авторов к понятию и сущности рисков.

Таблица 1.1 – Сравнительная таблица с подходами разных авторов к понятию и сущности рисков

Автор	Понятие и сущность риска
Вяткин В.Н.	Риск представляет собой агрегированную вероятностную категорию.
И.П. Хоминич	Риск в предпринимательской деятельности — это вероятность (угроза) потери предпринимателем части ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления деятельности.
К. А. Ольховая	Риск — это вероятность финансовых потерь, возникающих из-за взаимодействия внутренних и внешних факторов, влияющих на финансовое положение компании.

К основным чертам риска относятся [23, с. 31]:

1. Противоречивость – столкновение рискованных действий и субъективной оценки;
2. Альтернативность – Наличие выбора между несколькими решениями;
3. Неопределенность – Неточность информации в каком-либо решении.

Если рассматривать риск в контексте предпринимательской деятельности, то его можно связать с несколькими аспектами. Во-первых, это возможность потери части ресурсов предприятия. Во-вторых, потеря привлекаемых ресурсов для достижения определенных целей. В-третьих, это снижение доходов и увеличение расходов, связанных с хозяйственной деятельностью.

Всего выделяют четыре основные функции риска. Рассмотрим подробно их в таблице 1.1.2.

Таблица 1.2 – Основные функции риска

Функция	Сущность
Регулятивная	Функция, которая может выступать в конструктивной и деструктивной формах, ориентированная на получение результатов нетрадиционными способами
Защитная	Функция, которая предполагает социальную защиту, правовые, политические и экономические гарантии, исключающие в случае неудачи наказание и стимулирующие оправданный риск

Инновационная	Функция, которая стимулирует поиск нетрадиционных решений проблем, стоящих перед экономическим субъектом
Аналитическая	Функция, связанная с необходимостью выбора одного из возможных вариантов решений в связи с наличием риска

Риски являются сложной категорией, которую необходимо оценивать в разных сферах деятельности, включая организации нефинансового сектора, которые до недавнего времени не принимали меры по предотвращению рисков и управлению кризисами [26, с. 34].

В настоящее время отсутствует общепринятая классификация рисков, что делает этот процесс сложным. Классификация рисков включает разделение их на определенные категории в соответствии с определенными критериями. Главной целью классификации является выделение конкретных рисков и упорядочивание их по природе и характеру возможных последствий.

Классификация риска представляет собой разделение рисков на категории, типы, подтипы, группы и подгруппы. В экономической литературе отсутствует универсальная система классификации хозяйственных рисков.

Одой из популярных классификаций рисков выступает предложенная классификация профессорами Б. Мильнером и Ф. Лисом. Данные авторы делят риски в зависимости от их происхождения на внутренние и внешние, что вызывает значительный интерес.

Внешние риски возникают из внешней среды, в которой функционирует компания. Компания не может контролировать внешние риски, но может прогнозировать и учитывать их в своей деятельности. Внутренние риски формируются во внутренней среде функционирования компании.

На наш взгляд, классификация рисков, предложенная российским экономистом Шапкиным А.П., является достаточно полной. Он использует характер последствий в качестве основного признака и разделяет все

хозяйственные риски на чистые и спекулятивные, как показано на рисунке 3.

Чистые риски, которые иногда называют статическими или простыми, почти всегда вызывают убытки для предпринимательской деятельности. Они могут быть вызваны стихийными бедствиями, несчастными случаями, недееспособностью руководителей фирм и т. д.

Спекулятивные риски охватывают финансовые риски и могут быть вызваны изменением курсов валют, изменением конъюнктуры рынка, изменением условий инвестирования и т. д.

Производственные риски возникают, когда организация не может выполнить свои планы и обязательства по производству товаров, услуг и других видов деятельности, из-за воздействия как внешних, так и внутренних факторов.

Коммерческие риски, с другой стороны, связаны с возможными потерями в процессе финансово-хозяйственной деятельности, такими как снижение объемов закупок, рост цен на товары, увеличение издержек на продажу, утрата товаров в процессе обращения и т. д.

Чистые риски по своему виду подразумевают риски, связанные с остальными направлениями жизнедеятельности компании. Выделяют инфляционный риск, который связан с потерей настоящей покупательной способности денег, что влечет за собой реальные убытки для предпринимателя. Дефляционный риск связан со снижением уровня цен и, соответственно, уровня доходов.

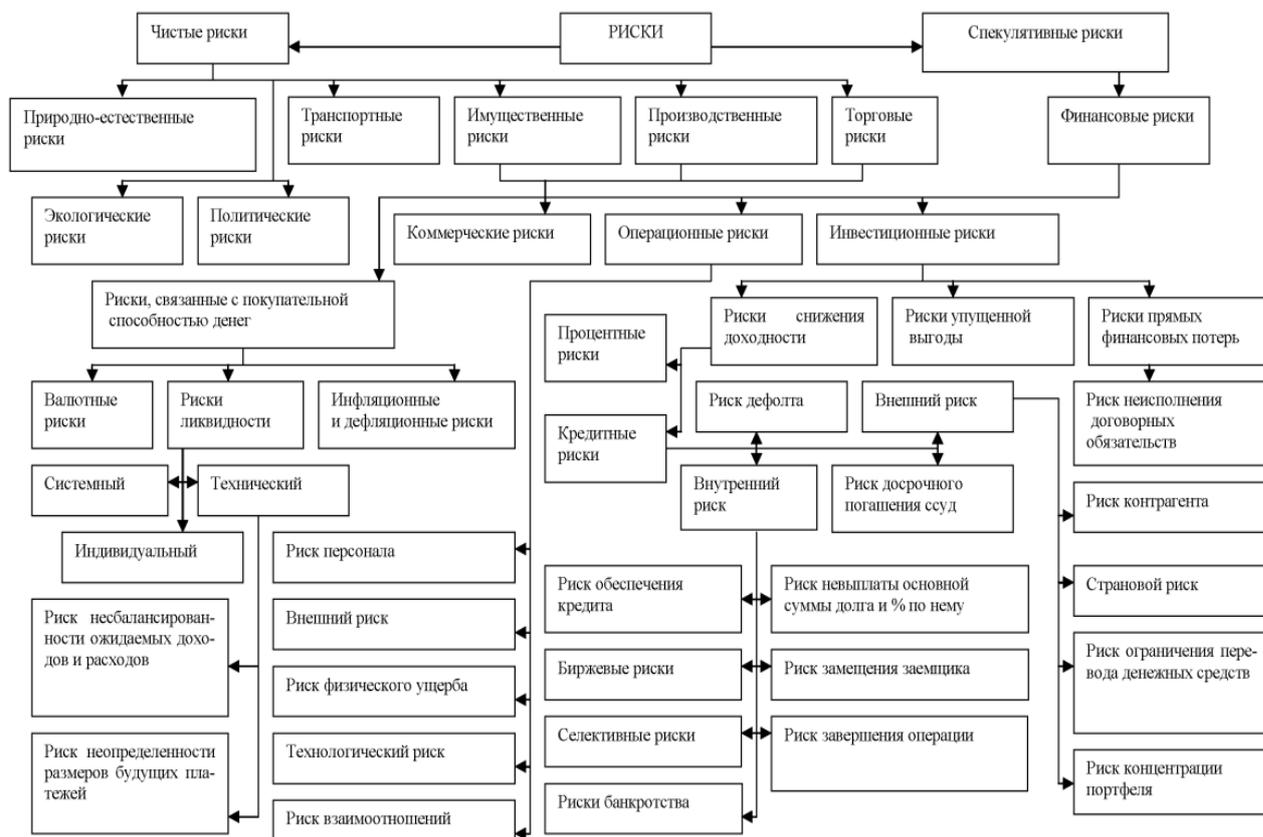


Рисунок 1.1 – Классификация рисков [11, с. 9]

Под понятием «ущерба» подразумевается негативное воздействие на субъект хозяйствования в случае возникновения рисков. Понятие «ущерб» можно определять как составляющую часть риска возникновения неблагоприятных ситуаций.

В случае возникновения рисков предприятий природопользования субъект хозяйствования испытывает «ущерб», который проявляется в следующих формах [12, с. 21]:

- имущественный ущерб;
- материальный ущерб;
- репутационный ущерб;
- ущерб правам (на активы, на управление, на определенные действия).

В случае возникновения рисков предприятий природопользования

субъект хозяйствования испытывает «ущерб», который независимо от формы проявления оказывает негативное действие.

Так же в теоретических источниках информации выделяют страновую классификацию рисков. Данная классификация рисков позволяет определить наиболее вероятные к возникновению риски предприятий природопользования по его географическому местоположению. Данная классификация представлена в таблице 1.1.3.

Таблица 1.3 – Классификация рисков по странам [16, с. 44]

Страна	Риски				
1	2	3	4	5	6
Латинская Америка и страны Карибского бассейна	Неспособность правительства управлять страной	Глубокая социальная нестабильность	Безработица или неполная занятость	Финансовые кризисы	Распад государства или кризис государственной власти
Северная Америка Россия	Кибератаки	Хищение данных или мошенничество с данными	Стихийные бедствия	Финансовые кризисы	Перепады цен в энергетике
Европа	Кибератаки	Экономический «пузырь»	Неспособность правительства управлять страной	Несостоятельность финансового механизма или института	Безработица или неполная занятость
Ближний Восток и Северная Африка Россия	Перепады цен в энергетике	Безработица или неполная занятость	Угроза терроризма	Несостоятельность регионального или глобального руководства	Финансовые кризисы
Страны южнее Сахары	Безработица или неполная занятость	Неспособность правительства управлять страной	Перепады цен в энергетике	Выход из строя жизненно важной инфраструктуры	Финансовые кризисы
Евразия	Перепады цен в энергетике	Межгосударственный конфликт	Финансовые кризисы	Перепады цен в энергетике	Глубокая социальная нестабильность

1	2	3	4	5	6
Азиатско-Тихоокеанский регион	Кибератаки	Безработица или неполная занятость	Экономический «пузырь»	Несостоятельность регионального или глобального руководства	Хищение данных или мошенничество с данными
Южная Америка	Неспособность правительства управлять страной	Неуправляемая инфляция	Безработица или неполная занятость		Кибератаки

Далее можно выделить классификацию рисков по отраслям. К данным рискам отнесены следующие виды рисков:

- риски, возникающие по причине изменений в законодательных и нормативных документах. Для предприятий природопользования в рамках данного риска наиболее высокое значение имеет налоговое законодательство по акцизам, нормативные документы по стратегическому развитию отрасли в РФ, законодательные документы касательно монополии на рынке и пр.;

- технологические риски отрасли. Для предприятий природопользования в рамках данного риска наиболее высокое значение имеет изменение технологий разработки месторождений, добычи природных ископаемых и их переработке;

- финансовые риски. Для предприятий природопользования в рамках данного риска наиболее высокое значение имеют риски потери ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости и платежеспособности, а также повышения уровня зависимости от заемного капитала;

- риск конкуренции. Для предприятий природопользования в рамках данного риска наиболее высокое значение имеет риск снижения уровня конкурентоспособности предприятия;

– репутационный риск. В рамках данного риска отслеживается имидж и бренд предприятия природопользования, а также его репутация среди потребителей и целевой аудитории.

Далее рассмотрим риски, которые в теоретических источниках информации, выделяют как индивидуальные риски предприятий природопользования. Данная классификация рисков приведена на рисунке 1.2.

Финансовые риски	<ul style="list-style-type: none">• такие как нехватка ликвидности, рост процентных ставок, изменения валютного курса, неуплата долгов и другие финансовые проблемы
Операционные риски	<ul style="list-style-type: none">• возникающие в результате недостаточной эффективности бизнес-процессов, технических сбоев, ошибок персонала и других операционных проблем
Риск репутации	<ul style="list-style-type: none">• связанный с отрицательным восприятием предприятия со стороны клиентов, партнёров, инвесторов или общественности
Правовые риски	<ul style="list-style-type: none">• возникающие в связи с нарушением законов и нормативных требований, судебными иски, налоговыми спорами и другими юридическими проблемами
Кадровые риски	<ul style="list-style-type: none">• связанные с нехваткой квалифицированных сотрудников, конфликтами в коллективе, уходом ключевых сотрудников и другими кадровыми проблемами

Рисунок 1.2 – Классификация индивидуальных рисков предприятий природопользования

Кризис (множественное число: «кризисы»; прилагательная форма: «критический») — это любое событие или период, которые приведут или могут привести к нестабильной и опасной ситуации, затрагивающей отдельного человека, группу или все общество. Кризисы — это негативные изменения в человеческих или экологических делах, особенно когда они происходят внезапно, практически без предупреждения или вообще без него.

Экономический кризис является основополагающим фактором для возникновения кризисов. С появлением экономического кризиса в стране возникает ухудшение общего экономического состояния, появляется безработица, и как следствие, снижение уровня жизни населения. Экономический кризис оказывает значительное влияние на финансово-хозяйственную деятельность предприятий.

Отдельным видом необходимо рассмотреть риски, связанные с природопользованием, так как объектом в данном исследовании является нефтегазовая компания ПАО «Газпром». Природопользование представляет собой совокупность форм эксплуатации, добычи и переработке природных ресурсов, а также мероприятия по их восстановлению / воспроизводству, поддержанию и рациональному использованию.

К рискам природопользования можно отнести две большие группы рисков:

- экологические риски;
- техногенные риски;
- геологические риски;
- правовые риски.

Эти два вида рисков природопользования тесно связаны между собой, так как техногенная авария в сфере добычи нефти и газа влечет за собой экологическую катастрофу.

Экологические риски — это потенциальная вероятность возникновения негативного воздействия на окружающую среду вследствие различных антропогенных или естественных процессов.

На рисунке 1.3 приведена классификация экологических рисков.

Промышленные	<ul style="list-style-type: none"> •Связаны с промышленной деятельностью, включают выбросы загрязняющих веществ, несчастные случаи на производствах и техногенные катастрофы
Агроэкологические	<ul style="list-style-type: none"> •Вызваны сельскохозяйственной деятельностью, например, использованием пестицидов и удобрений, которые негативно влияют на почву и водные ресурсы
Риски, связанные с изменением климата	<ul style="list-style-type: none"> •Включают последствия глобального потепления: увеличение частоты и интенсивности экстремальных погодных явлений, подъем уровня моря и изменения климатических условий
Биологические.	<ul style="list-style-type: none"> •Относятся к воздействию на биоразнообразие, включают инвазивные виды, потерю местообитаний и распространение заболеваний
Городские.	<ul style="list-style-type: none"> •Связаны с городской деятельностью и урбанизацией, включают загрязнение воздуха, воды и почвы, а также проблемы с утилизацией отходов.

Рисунок 1.3 – Классификация экологических рисков предприятий природопользования

С точки зрения особенности отрасли добычи нефти и газа, в которой функционирует компания ПАО «Газпром», можно выделить следующие экологические риски предприятий природопользования:

1. Аварийные разливы нефти и химических веществ. Особенно опасны, когда происходят вблизи берегов или в районах с замедленным водообменом;
2. Выбросы загрязняющих веществ. Например, при сжигании попутного газа и избыточных количеств углеводородов;
3. Выбросы «парниковых» газов. Нефтегазовая деятельность вносит значительный вклад в изменение климата;
4. Деформация земной поверхности. В результате выработки месторождения образуются пустоты, которые провоцируют тектонические сдвиги и деформацию земной поверхности. Это провоцирует оползни, а также может привести к образованию впадин и затоплению низких мест рельефа.

Во время эксплуатации нефтяных месторождений в атмосферу

поступает значительное количество сероводорода и сернистого газа (при высокой концентрации серы в сырой нефти). На некоторых месторождениях происходит сжигание попутного нефтяного газа, за счет этого в воздух попадают бензол, фенол, толуол. В настоящее время утилизация попутного нефтяного газа составила 90 %. Тем не менее, проблема с загрязнением атмосферы остается актуальной.

Загрязнение как наземных, так и подземных водных источников происходит во время разведочного бурения месторождений и добычи нефти. При бурении применяются промывочные жидкости, содержащие тяжелые металлы. Утечка промывочной жидкости влечет за собой загрязнение почвенных ресурсов и подземных вод. При транспортировке нефти по нефтепроводам со временем по разным причинам приходят в негодность путепроводы, что является загрязнением воды и почвы.

Однако еще на загрязнения водных объектов влияет географическое расположение нефтяных месторождений [6, 32]. Накопление нефтепродуктов в водных объектах приводит к уменьшению кислорода в воде, что влечет за собой смертность многих видов организмов [8, с.455]

При добыче нефти, в результате выработки месторождения образуются пустоты, которые провоцируют тектонические сдвиги и деформацию земной поверхности. Это провоцирует оползни, а также может привести к образованию впадин и затоплению низких мест рельефа. В процессе добычи нефти в почву попадают нефть, нефтепродукты и сопутствующие токсичные вещества. Для снижения загрязнения почвы от высокой токсичности раствора, промывающего скважину, отработанный раствор помещают в специальные контейнеры-накопители, и он подлежит обязательной нейтрализации.

Так же существует проблема с разливами нефти и нефтепродуктов при авариях, она актуальна не только в России, но и во всем мире. При таких авариях основной опасностью является распространение нефтепродуктов на больших площадях, которые приводят к нарушению биологических систем и

технических средств в течение длительного времени. Для решения экологических проблем необходимо: увеличить финансирование в развитие научных разработок и их осуществление; модернизировать оборудование; внедрять новых экологически чистых технологий по добыче нефти и газа; применение новых стандартов.

В качестве примеров, выше приведенных техногенных рисков в отрасли добычи нефти и газа, можно привести:

Техногенные риски — это возможность нежелательных последствий от опасных техногенных явлений (аварий и катастроф на объектах техносферы), а также ухудшения окружающей среды из-за промышленных выбросов в процессе хозяйственной деятельности.

На рисунке 1.4 приведена классификация техногенных рисков.

Аварийные разливы нефти и других токсичных веществ	• Могут привести к гибели морских организмов, загрязнению питьевой воды
Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу	• Например, при сжигании попутного газа и углеводородов в факельных установках
Загрязнение воды и почвы	• Происходит из-за сброса продуктов деятельности буровых установок, пластовых вод и других отходов

Рисунок 1.4 – Классификация техногенных рисков предприятий природопользования

В качестве примеров выше приведенных техногенных и экологических рисков в отрасли добычи нефти и газа можно привести:

1. Авария на нефтяной платформе Deepwater Horizon (2010). Взрыв газа и пожар привели к неконтролируемому выбросу нефти в Мексиканский залив. За 152 дня в воды попало более 5 млн баррелей нефти. [41]

2. Авария в пустыне Арава. Произошла 5 декабря 2014 года, из-за неосторожного проведения ремонтных работ был повреждён трубопровод, из которого вылилось около 3 тыс. тонн нефти.

3. Взрыв на нефтяной платформе Deepwater Horizon. Произошёл 20 апреля 2010 года в Мексиканском заливе у побережья США. На платформе прогремел мощный взрыв газа, затем начался пожар. Позже платформа затонула. Взрыв и пожар привели к неконтролируемому выбросу нефти.

Геологические риски

1. Неопределённость характеристик месторождения. Сложность оценить количественные и качественные показатели запасов нефти, строения и свойств залежей;

2. Осложнения при бурении скважин. Неоднородность грунта и горных пород, наличие трещин, неожиданная встреча с водоносными горизонтами могут привести к обрушению стенок скважины, потере бурового раствора или смещению оборудования;

3. Деформация земной поверхности. Выработка месторождения образует пустоты, которые провоцируют тектонические сдвиги и оползни, а также образование впадин и затопление низких мест рельефа.

Правовые риски

1. Нарушения лицензионных требований. Несвоевременная сдача отчётности, нарушение сроков разработки проектной документации, несоблюдение объёмов добычи могут привести к штрафам, уголовной ответственности или потере лицензии;

2. Изменения законодательства. Реализация проекта может привести к нарушению законодательства из-за изменений в нормативных актах.

На основании анализа теоретической информации в первом параграфе можно сделать вывод, что риск представляет собой вероятность возникновения негативной ситуации для экономического субъекта с

последующими убытками в финансовом, имущественном или другом виде. Риски относятся к потенциальным негативным событиям или условиям, которые могут повлиять на выполнение операций, действий хозяйственной и финансовой деятельности организации. Они могут возникать как внутри самой организации, так и внешне от нее. Главными чертами риска являются: альтернативность, противоречивость, и неопределенность. Сущность рисков заключается в том, что они могут привести к проблемам и нарушениям в осуществлении поставок, перемещении и хранении товаров и материалов. Это может привести к несоответствию спроса и предложения, задержкам в доставке, повреждению товаров, увеличению затрат и появлению проблем с качеством и удовлетворенностью клиентов.

Изучение классификации рисков показало, что выделяют два основных классификационных вида рисков: финансовые и нефинансовые (риски, связанные с остальными направлениями деятельности компании). В предприятиях природопользования, так же выделяют специфические риски, связанные с финансовой деятельностью.

1.2 Методы анализа и оценки рисков предприятия природопользования.

Оценка рисков проводится множеством различных методов, которые мы можем разделить на две большие группы: качественные и количественные методы. В рамках количественных методов мы можем упомянуть статистические методы анализа рисков и аналитические методы, включающие методы Монте-Карло, методы сценариев, но также и, прежде всего, методы финансового анализа и т. д. Затем, что касается качественных методов, мы можем отметить метод рейтинговых оценок, контрольные списки источников рисков и метод экспертных оценок. Метод экспертных оценок является наиболее широко используемым, но он используется, когда сложно выявить количественные показатели. Суть экспертного метода

заключена в том, чтобы определенное количество экспертов (уполномоченного круга лиц) проводят оценку рисков по степени важности (влияния на деятельность компании) и степени возникновения рисков. Эксперты выставляют баллы по выше озвученным двум критериям. На основании проставленных баллов формируется интегральная оценка. Последним этапом является построение матрицы рисков. На матрице рисков по проставленным баллам по вероятности возникновения и силы влияния на компанию формируется риск. Величина риска – это интегральный показатель. На основании построенной матрицы рисков осуществляется выявление наиболее сильных и важных рисков, по которым впоследствии формируются мероприятия для их снижения и/или полного устранения.

В случае возникновения рисков финансовой системы субъект хозяйствования испытывает «ущерб», который проявляется в следующих формах [4, с. 34]:

- имущественный ущерб;
- материальный ущерб;
- репутационный ущерб;
- ущерб правам (на активы, на управление, на определенные действия).

В случае возникновения рисков финансовой системы субъект хозяйствования испытывает «ущерб», который независимо от формы проявления оказывает негативное действие. Несмотря на то, что классификация финансовых рисков включает различные виды и подвиды, она не дает ответа на вопрос о том, какой подход или классификация наиболее значимы и как они могут помочь уменьшить уровень риска.

В основу анализа рисков, оказывающих влияние на финансово-хозяйственную деятельность, ложится анализ финансовой – хозяйственной деятельности компании. Целью данного анализа является изучение финансовых показателей предприятия с целью выявления негативной тенденции и динамики [14, с. 13].

Задачами анализа финансовой –хозяйственной деятельности компании являются [8, с. 15]:

- текущая оценка финансового состояния предприятия;
- выявление показателей с негативной или отрицательной тенденцией;
- формирование проблем в финансовой –хозяйственной деятельности предприятия.

Анализ финансовой –хозяйственной деятельности компании делится на четыре этапа:

1. на первом этапе проводится анализа финансовой отчетности в динамике, структуре и темпе роста показателей;
2. на втором этапе исследуется ликвидность, платежеспособность и финансовая устойчивость предприятия;
3. на третьем этапе проводится оценка рентабельности предприятия;
4. на четвертом этапе осуществляется анализ деловой активности предприятия, то есть показателей оборачиваемости;
5. на пятом этапе осуществляется оценка вероятности возникновения банкротства.

Первый этап

Формула для осуществления анализа динамики показателей финансовой отчетности [7, с. 27]:

$$d = c1 - c0, \quad (1)$$

Где $c1$ – это показатель в отчетном периоде,

$c0$ – показатель за предыдущий отчетный период.

Формула для проведения анализа структуры показателей финансовой отчетности [7, с. 16]:

$$c\% = cn * 100 / \text{итог}, \quad (2)$$

Где cn – это элемент показателя в отчетном периоде,

итог – общий объем показателя в отчетном периоде.

Коэффициенты и темпы роста рассчитываются с постоянными

(базисные коэффициенты/темпы роста) и переменными (цепные коэффициенты/темпы) базами сравнения. Произведение цепных коэффициентов роста равно общему базисному коэффициенту роста. Цепные коэффициенты роста [7, с. 18]:

$$k = y_2/y_1, \quad (3)$$

k – коэффициент темпа роста,

y_1, y_2 – значения показателей базисного года и прошлого года.

В рамках методики Шеремета приведем методику оценки деятельности предприятия по показателям рентабельности и деловой активности.

Второй этап

Матрица финансовых ситуаций Е.В. Негашева – это инструмент, который позволяет оценить финансовое состояние предприятия на основе его абсолютных показателей финансовой устойчивости. В зависимости от степени ликвидности, т. е. скорости превращения в денежные средства, активы предприятия разделяются на следующие группы:

1. Наиболее ликвидные активы (А1)- к ним относятся все статьи денежных средств предприятия и краткосрочные финансовые вложения.

2. Быстро реализуемые активы (А2) – активы, для обращения которых в наличные средства требуется определенное время. В эту группу можно включить дебиторскую задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты.

3. Медленно реализуемые активы (А3) – запасы и дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты.

4. Трудно реализуемые активы (А4) - статьи разд. I актива «Основные средства и другие внеоборотные активы».

Пассивы предприятия по степени возрастания сроков погашения обязательств группируются следующим образом:

1. Наиболее срочные обязательства (П1) - к ним относятся кредиторская задолженность, а также ссуды, не погашенные в срок.

2. Краткосрочные пассивы (П2) - краткосрочные кредиты и заемные средства:

3. Долгосрочные пассивы (П3) - долгосрочные кредиты и заемные средства.

4. Постоянные пассивы (П4) - статьи разд. III пассива.

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения [6, с. 21]:

$$\left\{ \begin{array}{l} A_1 \geq П_1, \\ A_2 \geq П_2, \\ A_3 \geq П_3, \\ A_4 \leq П_4. \end{array} \right. \quad (4)$$

В случае, когда одно или несколько неравенств системы имеют знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, ликвидность баланса в большей или меньшей степени отличается от абсолютной. При этом недостаток средств по одной группе активов компенсируется их избытком по другой группе, хотя компенсация при этом имеет место лишь по стоимостной величине, поскольку в реальной платежной ситуации менее ликвидные активы не могут заместить более ликвидные.

Анализ финансовой устойчивости предприятия с использованием абсолютных показателей и матрицы финансовых ситуаций Негашева позволяет [7, с. 15]:

- оценить общее финансовое положение предприятия;
- выявить факторы, влияющие на финансовую устойчивость.

Такой анализ является важным инструментом для управления финансами предприятия и принятия обоснованных решений в сфере финансового планирования.

Для расчета показателя собственного оборотного капитала применяют следующие методики:

1. Разница источников собственных средств и суммы внеоборотных

активов [7, с. 18]:

$$\text{СОК} = \text{СК} - \text{ВА}, \quad (5)$$

где СОК – собственный оборотный капитал;

СК – собственный капитал;

ВА – внеоборотные активы.

2. Разница суммы источников собственных средств и долгосрочных обязательств и суммы внеоборотных активов [7, с. 23]:

$$\text{СОК} = \text{СК} + \text{ДО} - \text{ВА} \quad (6)$$

где ДО – долгосрочные обязательства

3. Разница между суммой оборотных средств и суммой краткосрочных обязательств [7, с. 26]:

$$\text{СОК} = \text{ОА} - \text{КО}, \quad (7)$$

где ОА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Каждый из вышеперечисленных вариантов применяется в зависимости от цели, преследуемой аналитиком.

На сегодняшний день выделяют 4 основных типа финансовой устойчивости экономического субъекта. Приведем их краткое описание:

Первый тип – это абсолютная финансовая устойчивость экономического субъекта. Основная характеристика: полный объем запасов экономического субъекта покрывается собственными оборотными средствами.

Второй тип – нормальная финансовая устойчивость. В данной ситуации предприятие использует собственные средства и привлеченные/ заемные.

Третий тип – неустойчивое финансовое положение предприятия, которое выражено низким уровнем платежеспособности.

Четвертый тип – кризисное финансовое состояние. Предприятие является потенциальным банкротом.

Анализ финансовой устойчивости экономического субъекта, помимо исследований собственного капитала, проводится с помощью

коэффициентного анализа. Рассмотрим основные показатели, характеризующие финансовую устойчивость организации.

1. Коэффициент автономии (Кавт.). Показывает независимость экономического субъекта от заемного капитала. Формула для расчета [8, с. 31]:

$$K_{\text{авт.}} = \frac{СК}{А}, \quad (8)$$

где, Кавт – коэффициент автономии,

СК – собственный капитал,

А – сумма активов.

Нормативное значение на уровне 0,5. Рост в динамике свидетельствует об увеличении финансовой независимости, снижении риска финансовых затруднений

2. Коэффициент финансовой устойчивости (Кфин.уст.). Формула для расчета [8, с. 33]:

$$K_{\text{фин.уст.}} = \frac{СК}{ЗК}, \quad (9)$$

где, Кфин.уст. – коэффициент финансовой устойчивости,

СК – собственный капитал,

ЗК – заемный капитал.

Показывает на сколько собственные средства превышают объем заемного капитала. Нормативное значение составляет 1,2 и более.

3. Коэффициент финансовой зависимости. Показывает рост или снижение зависимости от заемного капитала. Формула для расчета [8, с. 36]:

$$K_{\text{фин.зав.}} = \frac{ЗК}{СК}, \quad (10)$$

где, Кфин.зав. - коэффициент финансовой зависимости,

СК – собственный капитал,

ЗК – заемный капитал.

Обратный к коэффициенту автономии.

Также по мнению Н. А. Алексеевой и Е.В. Бережной при анализе финансовой устойчивости организации важно рассчитать следующие

показатели:

1. Коэффициент маневренности собственного капитала (Мс.к.).

Формула для расчета [8, с. 40]:

$$\text{Мс. к.} = \frac{\text{СОС}}{\text{СК}}, \quad (11)$$

где, Мс.к. - коэффициент маневренности собственного капитала,

СОС – собственные оборотные средства,

СК – собственный капитал.

Определяет объем мобильного собственного капитала. Нормативное значение составляет 0,5.

2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами. Его значение трактуется как обеспеченность оборотных активов предприятия собственными оборотными средствами. Установленное нормативное значение равно $\leq 0,1$. Увеличение считается как положительный фактор.

Формула для расчета [8, с. 41]:

$$\text{Ко. с. с.} = \frac{\text{СОС}}{\text{ОА}}, \quad (12)$$

где, Ко.с.с. - коэффициент обеспеченности собственными средствами,

СОС – собственные оборотные средства,

ОА – оборотные активы.

1. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств. Определяет превышение мобильных активов над иммобилизованными. Формула для расчета [8, с. 43]:

$$K = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Внеоборотные активы}}, \quad (13)$$

где K - коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств,

ОА – оборотные активы,

ВА – внеоборотные активы.

Таким образом, на основании проведенного изучения методик и подходов можно сделать вывод, что основным является подход, который использует основные принципы финансового анализа – традиционный

подход.

Третий этап

Показатели рентабельности формируются следующим образом:

– показатель общей рентабельности.

Далее в формулах обозначены строки отчетности, в частности отчета о финансовых результатах, из которых необходимо брать данные для расчета. Цифры в скобках, которые напротив каждой формулы – это нумерация формул, согласно ГОСТ и методических указаний.

Определяется как отношение чистой прибыли (строка 2400) к выручке от реализации (строка 2110). Определить показатель общей рентабельности можно по формуле 9 [9, с. 50] :

$$R_{\text{общ}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВР}}, \quad (14)$$

где ЧП – чистая прибыль, руб;

ВР - выручка от реализации, руб.

– рентабельность активов предприятия характеризует чистую прибыль, получаемую предприятием с каждого рубля, авансированного на формирование активов, определяется как отношение чистой прибыли (строка 2400) ко всем активам предприятия (строка 1600) [9, с. 43]:

$$R_{\text{активов}} = \frac{\text{ЧП}}{A} \times 100\%, \quad (15)$$

где $R_{\text{активов}}$ – рентабельность активов, %;

A – стоимость совокупных активов, руб.

– рентабельность продукции. Определяется как отношение чистой прибыли (строка 2400) к себестоимости продукции (строка 2120) [9, с. 47]:

$$R_{\text{прод}} = \frac{\text{ЧП}}{C} \times 100\%, \quad (16)$$

где $R_{\text{прод}}$ – рентабельность продукции, %;

C – себестоимость продукции, руб.

– рентабельность продаж характеризует эффективность предпринимательской деятельности: сколько прибыли имеет предприятие с рубля продаж и определяется как отношение прибыли от продаж (строка

2200) к выручке от реализации продукции (строка 2110) [9, с. 49]:

$$R_{\text{продаж}} = \frac{P_{\text{продаж}}}{ВР} \times 100\%, \quad (17)$$

где $R_{\text{продаж}}$ – рентабельность продаж, %;

$P_{\text{продаж}}$ – прибыль от продаж, %;

$ВР$ – выручка от реализации, руб.

– рентабельность внеоборотных активов характеризует чистую прибыль, получаемую предприятием с каждого рубля, авансированного на формирование внеоборотных активов, определяется как отношение чистой прибыли (строка 2400) к стоимости внеоборотных активов (строка 1100) [9, с. 55]:

$$R_{ВА} = \frac{P_{\text{чист}}}{ВА} \times 100\%, \quad (18)$$

где $R_{ВА}$ – рентабельность внеоборотных активов, %;

$P_{\text{чист}}$ – чистая прибыль, руб.;

$ВА$ – стоимость внеоборотных активов, руб.

– рентабельность оборотных активов характеризует чистую прибыль, получаемую предприятием с каждого рубля, авансированного на формирование оборотных активов. Определяется как отношение чистой прибыли (строка 2400) к стоимости оборотных активов (строка 1200) [9, с. 56]:

$$R_{ОБА} = \frac{ЧП}{ОБА} \times 100\%, \quad (19)$$

где $R_{ОБА}$ – рентабельность оборотных активов, %;

$ОА$ – стоимость оборотных активов, руб.

– рентабельность собственного капитала показывает сколько предприятие получает чистой прибыли с каждого рубли или тыс. руб. собственного капитала [9, с. 59]:

$$R_{\text{соб. Капит.}} = \frac{ЧП}{СК} \times 100\%, \quad (20)$$

где $R_{\text{соб. кап}}$ – рентабельность собственного капитала, %;

$СК$ – величина собственного капитал, руб.

Таким образом, показатели рентабельности используют для сравнительной оценки эффективности работы отдельных предприятий и отраслей, выпускающих разные объемы и виды продукции.

Четвертый этап

Анализ деловой активности показывает на сколько предприятие эффективно управляет дебиторской и кредиторской задолженностью, запасами и собственным капиталом и имуществом [20, с. 60].

Показатели оборачиваемости показывают на сколько часто вложенные денежные средства возвращаются в финансовую систему предприятия и снова идут к использованию. Срок оборачиваемости показывает сколько дней длится один оборот выбранного объекта – финансового показателя.

В таблице 1.2.1 представлен перечень показателей оборачиваемости, характеризующих изменение деловой активности.

Таблица 1.4 – Показатели оборачиваемости, характеризующие деловую активность организации [20, с. 65]

Название показателя	Формула для расчета
Показатели оборачиваемости капитала	
Оборачиваемость собственного капитала	$V / СК$
Оборачиваемость заемного капитала	$V / ЗК$
Оборачиваемость кредиторской задолженности	$C / КЗ$
Показатели оборачиваемости активов	
Оборачиваемость активов	$V / З$
Фондоотдача	$V / ОС$
Оборачиваемость оборотных активов	$V / ОА$
Оборачиваемость дебиторской задолженности	$V / ДЗ$
Оборачиваемость производственных запасов	$C / З$

V – выручка

СК – собственный капитал

ЗК – заемный капитал

C – себестоимость

КЗ – кредиторская задолженность

З – запасы

ОС – основные средства

ОА – оборотные активы

ДЗ – дебиторская задолженность

Для определения уровня кризисного состояния используются разные методы. В обобщенном виде они могут быть представлены в виде 4 группы:

- основные макроэкономические показатели и их сравнение с пороговыми значениями;
- экспертные методы;
- методы прикладной математики;
- оценка динамики, темпа роста экономических показателей экономического субъекта.

В данной работе будет рассмотрен метод оценки темпов экономического роста предприятия. А также будет приведена оценка динамики, темпа роста экономических показателей экономического субъекта, которые оказывают негативное влияние на снижение уровня финансово – хозяйственной деятельности предприятия.

Так же есть качественные методы анализа рисков. Приведем описание данных методов [23]:

- Swot анализ.

SWOT анализ – это метод исследования, который позволяет оценить сильные и слабые стороны организации, а также выявить возможности для роста и угрозы для бизнеса [25].

SWOT анализ состоит из четырех основных компонентов:

1. Сильные стороны (Strengths) – это внутренние характеристики организации, которые могут быть использованы в качестве конкурентных преимуществ. Например, это могут быть опытные сотрудники, высококачественные продукты или уникальный бренд.
2. Слабые стороны (Weaknesses) – это также внутренние характеристики организации, которые могут сдерживать ее развитие.

Например, это могут быть недостаточно квалифицированные сотрудники, низкая производительность или неэффективные процессы.

3. Возможности (Opportunities) – это факторы, которые способствуют развитию деятельности предприятия природопользования. И могут привести к появлению новых сильных сторон.

4. Угрозы (Threats) – это факторы, которые «тормозят» развитие деятельности предприятия природопользования. И могут привести к появлению новых слабых сторон.

– методика оценки и анализа рисков с помощью экспертных оценок

Экспертный метод – это методика оценки и анализа рисков с помощью третьих лиц, которые называются экспертами. Данный метод применяется в рамках качественного анализа и оценки рисков предприятия природопользования [23, с. 31].

Приведем на рисунке 1.5 основные этапы реализации данного метода.

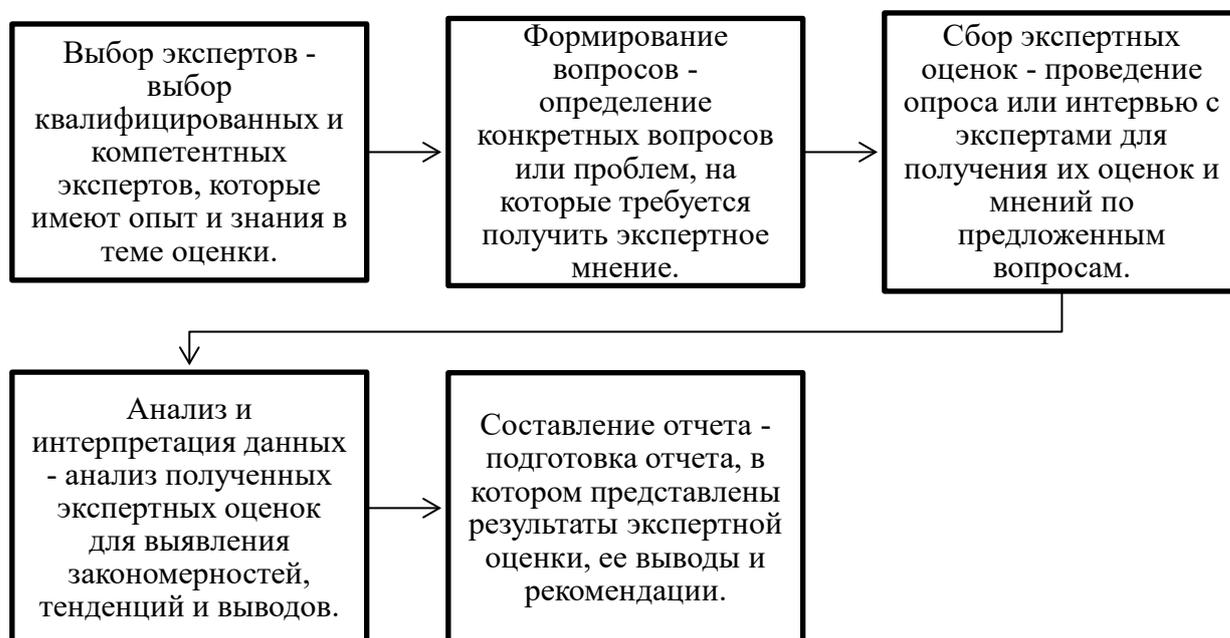


Рисунок 1.5 – Этапы реализации экспертного метода для оценки и анализа рисков предприятия природопользования

Метод Монте-Карло – это количественный метод, который применяется для анализа и оценки рисков предприятия природопользования.

Данный метод основан на статистических данных предприятия, которые позволяют выявить основные риски и оценить их количественно.

На основании исследования в данном параграфе можно сделать вывод, что анализ и оценка рисков предприятия природопользования может быть осуществлена разными многочисленными методами, которые изучаются в теории риск менеджмента.

Основными методами анализа и оценки финансовых рисков выступают методы финансового анализа для оценки текущего финансового состояния предприятия природопользования. Основные методы финансового анализа, которые для этого используются, это анализ динамики, темпа роста, структуры показателей, оценки ликвидности баланса и с помощью расчетных коэффициентов, оценка финансовой устойчивости и платежеспособности, анализ рентабельности.

Как было отмечено ранее, понятие риска деятельности предприятия природопользования неразрывно связано с вероятностью возникновения негативных последствий для здоровья и жизни людей, а также материального ущерба.

На практике предпринимаются попытки определить интегральный риск – обобщенный показатель совокупности угроз, которые могут реализоваться в определенных условиях и привести к чрезвычайным ситуациям на конкретной территории. При этом учитывается масштаб последствий (ущерб) за определенный период времени, обусловленный различными комбинациями причин и сценариев развития аварийных ситуаций [13, с. 44].

Оценка рисков деятельности предприятий природопользования должна основываться на комплексе данных, включающем:

- результаты контроля технического состояния потенциально опасных объектов.
- статистическую информацию об отказах оборудования, инцидентах, авариях и чрезвычайных ситуациях техногенного характера.

– данные мониторинга опасных геологических и гидрометеорологических процессов, состояния природных комплексов.

– статистические данные о стихийных природных явлениях.

– результаты моделирования и прогнозирования соответствующих опасных событий и ситуаций [11, с. 70].

В сфере промышленной безопасности риск часто определяется как вероятность наступления негативных событий в течение определенного периода, обычно одного года. Вероятность в этом контексте служит мерой риска, позволяющей сравнивать риски одного объекта от различных событий или риски различных объектов при типичных условиях функционирования. Такой подход к оценке риска принято называть "техническим риском".

Современный анализ теорий и методов оценки риска деятельности предприятия природопользования, выявил необходимость определения вероятности возникновения опасных событий и масштаба ущерба от них при реализации различных сценариев развития аварийных ситуаций [5, с. 64].

Количественная оценка рисков природного, техногенного и экологического характера создает фундамент для классификации объектов и ранжирования территорий по уровню опасности. Такой подход позволяет применять правовые и государственные механизмы воздействия, соразмерные уровню риска, с целью обеспечения приемлемого уровня безопасности для жизнедеятельности общества. Это обуславливает необходимость разработки и внедрения соответствующего научно-методологического инструментария оценки рисков. Исследования в этой области активно ведутся.

Прогнозирование опасных событий и ситуаций в большинстве случаев служит основой для предотвращения чрезвычайных ситуаций.

В практической деятельности наиболее широко используются концепции анализа и оценки риска, представленные ниже.

Техническая (технократическая) концепция базируется на анализе вероятностей возникновения аварий и связанных с ними убытков. В рамках

этой концепции риск хозяйственной деятельности предприятия, осуществляющего природопользование, определяется как возможность реализации угрозы и возникновения ущерба [12, с. 44].

Количественная оценка вероятности аварий осуществляется с использованием теории надежности технических систем и привлечением методов теории вероятностей, математической статистики и современных вычислительных технологий.

Учитывая характер последствий, вызываемых авариями и чрезвычайными ситуациями, необходимо использовать единую меру ущерба или критерии, позволяющие свести различные последствия к единой базе. Применение технократической концепции предполагает усреднение имеющихся статистических данных по масштабу, группам населения и времени.

В рамках экономической концепции анализ рисков деятельности предприятий природопользования интегрируется в общее исследование затрат и доходов. При этом риск определяется как ожидаемые убытки полезности, возникающие в результате определенных событий или действий.

Экономическая теория трактует риск как неопределенность, связанную с принятием решений, реализуемых во времени. Также его рассматривают как возможность получения убытков или прибыли от инвестиций в конкретный проект.

Современный анализ теорий и методов оценки риска деятельности предприятия природопользования, выявил необходимость определения вероятности возникновения опасных событий и масштаба ущерба от них при реализации различных сценариев развития аварийных ситуаций [5, с. 36].

Количественная оценка рисков природного, техногенного и экологического характера создает фундамент для классификации объектов и ранжирования территорий по уровню опасности. Такой подход позволяет применять правовые и государственные механизмы воздействия, соразмерные уровню риска, с целью обеспечения приемлемого уровня

безопасности для жизнедеятельности общества. Это обуславливает необходимость разработки и внедрения соответствующего научно-методологического инструментария оценки рисков. Исследования в этой области активно ведутся.

Прогнозирование опасных событий и ситуаций в большинстве случаев служит основой для предотвращения чрезвычайных ситуаций.

В практической деятельности наиболее широко используются концепции анализа и оценки риска, представленные ниже.

Техническая (технократическая) концепция базируется на анализе вероятностей возникновения аварий и связанных с ними убытков. В рамках этой концепции риск хозяйственной деятельности предприятия, осуществляющего природопользование, определяется как возможность реализации угрозы и возникновения ущерба [12, с. 37].

Количественная оценка вероятности аварий осуществляется с использованием теории надежности технических систем и привлечением методов теории вероятностей, математической статистики и современных вычислительных технологий.

Учитывая характер последствий, вызываемых авариями и чрезвычайными ситуациями, необходимо использовать единую меру ущерба или критерии, позволяющие свести различные последствия к единой базе. Применение технократической концепции предполагает усреднение имеющихся статистических данных по масштабу, группам населения и времени.

В рамках экономической концепции анализ рисков деятельности предприятий природопользования интегрируется в общее исследование затрат и доходов. При этом риск определяется как ожидаемые убытки полезности, возникающие в результате определенных событий или действий [13, с. 55].

Экономическая теория трактует риск как неопределенность, связанную с принятием решений, реализуемых во времени. Также его рассматривают

как возможность получения убытков или прибыли от инвестиций в конкретный проект.

Социальная концепция риска основывается на социальной интерпретации негативных последствий с учетом групповых ценностей, интересов и особенностей восприятия риска.

Социологические исследования риска, связанного с деятельностью предприятий природопользования, связывают восприятие обществом различных опасных факторов с личными и общественными интересами и ценностями. Динамичный характер системы человеческих ценностей приводит к тому, что различные активные группы общества могут иметь расходящиеся взгляды на обсуждаемые вопросы анализа риска. В условиях современного динамичного общества риск деятельности предприятий природопользования является неотъемлемой частью общественной жизни [13, с. 66].

Психологические концепции сосредоточены на изучении индивидуального восприятия риска для объяснения того, почему люди реагируют в соответствии со своим субъективным восприятием риска, а не с объективной оценкой его уровня. Склонность или нежелание человека к риску определяется его психологическими особенностями. Как правило, люди избегают риска при высокой вероятности потерь и склонны к риску при возможности значительной выгоды [10, с. 44].

Отдельную категорию составляют целенаправленные действия, предпринимаемые лицами для достижения конкретной важной цели, которая мотивируется определенными убеждениями и сознанием индивида, действующего в нестандартных ситуациях. К таким рискам можно отнести героические поступки ради защиты Родины, спасения пострадавшего, восхождения на вершины гор, испытания новой техники и т. п.

В рамках технического подхода к оценке безопасности необходимо провести тщательный анализ потенциальных опасностей и угроз, выявленных в ходе предварительной идентификации. Этот анализ должен

охватить количественную оценку уровня риска, связанного с каждой угрозой, включая вероятность ее реализации и масштаб возможных последствий.

Для проведения такой оценки используются специализированные методы, которые можно классифицировать как феноменологические, детерминистические и вероятностные [14, с. 69].

Феноменологический метод фокусируется на выявлении возможности возникновения аварийных ситуаций на основе анализа необходимых и достаточных условий, обусловленных фундаментальными законами природы. Этот метод отличается простотой реализации и высокой точностью применительно к системам с хорошо определенными рабочими состояниями и процессами.

Феноменологический метод теряет свою точность в областях резких изменений состояния веществ и систем.

Типичным примером использования такого метода является методика прогнозирования последствий аварийного выброса опасных химических веществ на промышленных предприятиях и в транспортной сфере. Она основывается на знании химических и физических свойств применяемых веществ и реальных метеорологических условий [11, с. 47].

На практике феноменологический метод эффективно используется для сравнительного анализа запасов безопасности различных типов потенциально опасных объектов. Однако он не подходит для анализа сложных аварийных процессов, развитие которых зависит от работоспособности отдельных элементов объекта или систем его защиты.

Детерминистический метод анализа аварийных ситуаций предполагает наличие исчерпывающей информации о последовательности событий, приводящих к аварии, от первопричины до достижения системой устойчивого конечного состояния. Анализ и прогнозирование развития аварийного процесса осуществляется посредством математического моделирования, создания имитационных моделей и проведения комплексных вычислений.

Основным преимуществом детерминистического подхода является его прозрачность и понятность, поскольку он позволяет выявить ключевые факторы, определяющие ход аварийного процесса. Характерной особенностью данного метода является построение детерминированных моделей, в которых каждое значение переменной или параметра строго фиксировано при любых заданных условиях.

Метод, основанный на вероятностном подходе, обладает рядом недостатков.

Во-первых, существует риск пропустить важные, но малочастотные последовательности событий, которые могут приводить к аварии.

Во-вторых, разработка адекватных математических моделей аварийных процессов является весьма сложной задачей, даже при использовании современных вычислительных технологий.

Несмотря на это, вероятностный метод имеет свои преимущества. Он опирается на анализ случайных событий, которые могут произойти или не произойти в зависимости от определенных условий. Этот подход позволяет определить как вероятность возникновения аварии, так и вероятности различных сценариев ее развития.

Оценка риска деятельности предприятия природопользования представляет собой систематический процесс определения вероятности возникновения неблагоприятного события (аварии) в заданный временной интервал и оценки масштаба его потенциальных последствий для здоровья населения, материальных ценностей и окружающей среды.

Вероятность наступления аварийного события определяется посредством анализа статистических данных и применения теоретических моделей. Для оценки последствий аварий используются методы математического моделирования, учитывающие все возможные сценарии развития событий.

С методологической точки зрения, проблема анализа риска деятельности предприятия природопользования тесно связана с теорией принятия решений.

Определение возможных сценариев развития событий, последствий аварий, приемлемых уровней риска, обоснование безопасности потенциально опасных объектов, выбор места для нового предприятия – все это задачи выбора оптимального варианта из нескольких альтернатив. При этом выбор осуществляется с учетом множества, зачастую противоречивых, критериев (технических, экономических, экологических, социальных и политических).

1.3 Направления снижения рисков в деятельности предприятия природопользования.

Цель мероприятий, направленных на минимизацию рисков деятельности предприятий природопользования, заключается в устойчивом использовании природных ресурсов. Это предполагает непрерывное использование возобновляемых ресурсов и рациональное потребление невозобновляемых.

Для предотвращения и минимизации негативного воздействия на окружающую среду, а также эффективного управления рисками деятельности предприятия природопользования, компания реализует экологическую политику. основополагающие принципы этой политики:

1. Компании придерживаются принципов устойчивого развития, неукоснительно соблюдая требования как отечественного, так и международного экологического законодательства.

2. Стремятся к минимизации негативного воздействия на окружающую среду путем внедрения эффективных управленческих и технологических решений, учитывающих ключевые экологические аспекты нашей деятельности.

3. Постоянное совершенствование системы экологического менеджмента с целью обеспечения максимального уровня экологической безопасности во всех сферах нашей работы.

Направления снижения рисков рассматриваются в теории управления рисками предприятия природопользования. На рисунке 1.3.1 приведем основные методы управления рисками, которые направлены на их снижение.

Рассмотрим приведенные на рисунке 1.3.1 методы более подробно.

1. Принятие риска на себя. Данный метод основан на принятии управленческого решения предприятием природопользования о том, что риск не является критическим и не нуждается в противодействии;

2. Уклонение от риска. Данный метод основывается на том, что

предприятие природопользования исключает риск из своей деятельности, разрывает связь с риском;

3. Передача риска. Данный метод заключен в том, что предприятие природопользования передает риск и ответственность за него на третье лицо. В основном третьим лицом выступают страховые компании.

4. Объединение риска: метод, при котором организация принимает меры для снижения вероятности возникновения риска или его негативных последствий;

5. Страхование: метод, при котором организация подключает третье лицо – страховую компанию. В страховой компании осуществляется оформление страховки на риски и в случае возникновения риска, который приведет к убытку, страхования компания выплатит в денежном виде компенсацию;

6. Диверсификация риска: данный метод заключается в том, что компания распределяет свои собственные средства между несколькими источниками и местами хранения: собственный капитал, заемный капитал, резервный и добавочный капитал и пр.

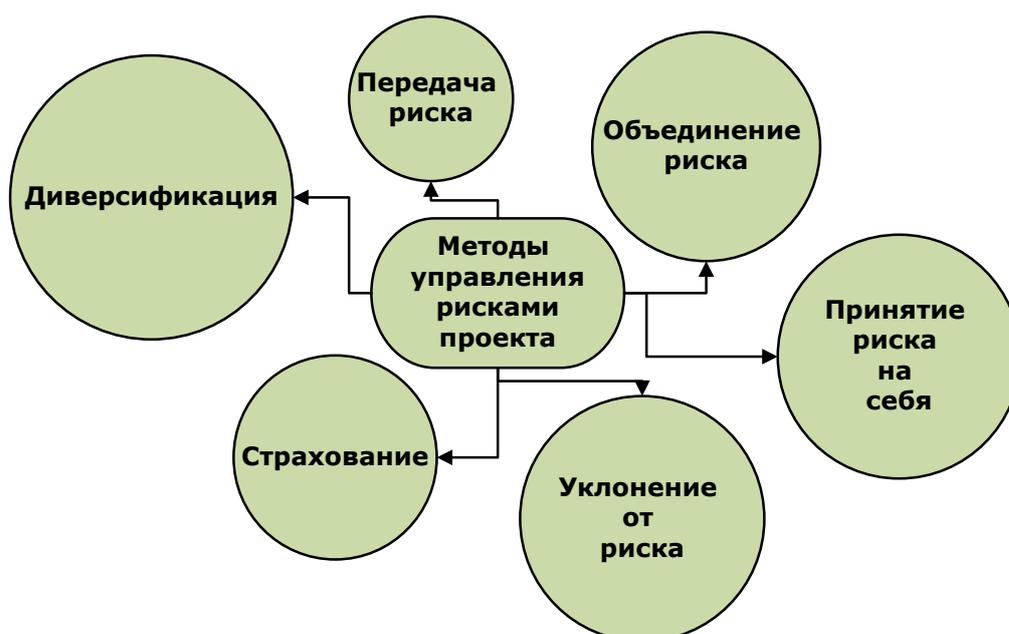


Рисунок 1.6 – Методы управления рисками, направленные на снижение рисков предприятий природопользования [16]

Все приведенные выше методы имеют свои достоинства и недостатки. Каждая компания выбирает метод или несколько методов управления рисками одновременно, на свое усмотрение.

Так же в направления снижения рисков у предприятий природопользования включают методы и направления, которые специфичны для отрасли природопользования:

– проведение на постоянной основе мониторинга экологической среды и собственного влияния на окружающую среду предприятием природопользования с целью исключения или минимизации экологических рисков;

– внедрение различных инноваций, которые будут способствовать снижению множества разных рисков (например, финансовых, инновационных, технологических, инвестиционных и пр.).

Минимизация финансовых рисков предприятия природопользования является важной задачей, так как финансовые риски могут привести к возникновению нехватки ресурсов для обеспечения собственной деятельности и возникновению кризисной ситуации. Далее представим основные направления, которые применяются на практике у предприятий природопользования с целью устранения финансовых рисков.

1. Расширение ассортимента продукции и услуг, предоставляемых предприятием. Это может включать альтернативные источники дохода, которые не зависят от одного вида природных ресурсов. Альтернативные источники дохода предприятия в свою очередь принесут дополнительную прибыль, что снизит финансовые риски;

2. Внедрение современных и эффективных технологий, которые повышают производительность и уменьшают затраты. Оптимизация и снижение себестоимости положительно отразятся на управлении экономическими рисками предприятия;

3. Проведение регулярного анализа финансовых и экономических рисков, включая рыночные, кредитные и операционные риски. Данное

направление так же можно охарактеризовать как финансовое и экономическое планирование, которое поможет спрогнозировать ситуацию на рынке и внутри предприятия природопользования, что минимизирует риски;

4. Совершенствование систем управления на предприятии, включая повышение квалификации персонала и внедрение эффективных бизнес-процессов. Данные направления позволят увеличить эффективности работы персонала, повысить производительность труда. В свою очередь производительность труда отразится в росте выручки предприятия природопользования.

Основные принципы управления рисками включают в себя [19, с. 14]:

1. Идентификация рисков: определение потенциальных угроз, которые могут влиять на достижение целей организации или проекта;

2. Анализ рисков: оценка вероятности и воздействия рисков, чтобы понять их значимость и приоритетность для управления;

3. Оценка рисков: определение уровня риска и его влияния на конечные результаты, чтобы принять решение о дальнейших действиях;

4. Управление рисками: разработка и реализация стратегий управления рисками, включая выбор оптимальных методов предотвращения, снижения или передачи рисков;

5. Мониторинг и контроль рисков: непрерывное отслеживание рисков, своевременное выявление новых угроз, оценка эффективности предпринятых мер и корректировка стратегии при необходимости.

Таким образом, сущность управления рисками заключается в систематическом и проактивном подходе к предотвращению и управлению потенциальными рисками, что способствует повышению эффективности и успешности деятельности организации или проекта.

На основании исследования, проведенного в данном параграфе, можно сделать вывод, что процесс управления рисками на предприятии представляет собой совокупность мер и действий, которые направлены на

устранение рисков (существующих) и рисков, которые могут возникнуть в деятельности компании, и причин для возникновения рисков.

Минимизация финансовых рисков предприятия природопользования является важной задачей, так как финансовые риски могут привести к возникновению нехватки ресурсов для обеспечения собственной деятельности и возникновению кризисной ситуации. Для минимизации или устранения рисков применяются разные методы. К ним можно отнести принятие риска, передача риска, уклонение от риска, диверсификация рисков, страхование. Страхование рисков можно объединить с методов передача рисков, так как страхование по своей сути и является передачей риска третьему лицу.

Исследование в первой главе представленной работы показало, что риск представляет собой вероятность возникновения негативной ситуации для экономического субъекта с последующими убытками в финансовом, имущественном или другом виде. Риски относятся к потенциальным негативным событиям или условиям, которые могут повлиять на выполнение операций, действий хозяйственной и финансовой деятельности организации. Они могут возникать как внутри самой организации, так и внешне от нее. Главными чертами риска являются: альтернативность, противоречивость, и неопределенность. Сущность рисков заключается в том, что они могут привести к проблемам и нарушениям в осуществлении поставок, перемещении и хранении товаров и материалов. Это может привести к несоответствию спроса и предложения, задержкам в доставке, повреждению товаров, увеличению затрат и появлению проблем с качеством и удовлетворенностью клиентов.

Основными методами анализа и оценки финансовых рисков выступают методы финансового анализа для оценки текущего финансового состояния предприятия природопользования. Основные методы финансового анализа, которые для этого используются, это анализ динамики, темпа роста, структуры показателей, оценки ликвидности баланса и с помощью расчетных

коэффициентов, оценка финансовой устойчивости и платежеспособности, анализ рентабельности.

Изучение классификации рисков показало, что выделяют два основных классификационных вида рисков: финансовые и нефинансовые (риски, связанные с остальными направлениями деятельности компании). В предприятиях природопользования, так же выделяют специфические риски, связанные с финансовой деятельностью. Процесс управления рисками на предприятии представляет собой совокупность мер и действий, которые направлены на устранение рисков (существующих) и рисков, которые могут возникнуть в деятельности компании, и причин для возникновения рисков. В области исследования принципов, стратегии и методов управления рисками в предпринимательской деятельности:

- процесс управления рисками для многих компаний риск рассматривается как стратегический фактор по сравнению с затратами на ведение бизнеса.

- были рассмотрены основные этапы процесса управления рисками: выявление, оценка, планирование нейтрализации, полное исключение. Данный процесс должен осуществляться непрерывно на постоянной основе.

Для проведения анализа рисков компании применяют специальные существующие методики, которые все подразделяются на качественные и количественные. Минимизация финансовых рисков предприятия природопользования является важной задачей, так как финансовые риски могут привести к возникновению нехватки ресурсов для обеспечения собственной деятельности и возникновению кризисной ситуации. Для минимизации или устранения рисков применяются разные методы. К ним можно отнести принятие риска, передача риска, уклонение от риска, диверсификация рисков, страхование. Страхование рисков можно объединить с методов передача рисков, так как страхование по своей сути является передачей риска третьему лицу.

2. Анализ рисков в деятельности ПАО «ГАЗПРОМ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Газпром»

Группа компаний «Газпром» занимает ведущие позиции на мировом рынке по объему разведанных запасов природного газа. Деятельность компании охватывает не только территорию России: производственные и сбытовые операции осуществляются в 20 странах, а поставки продукции направляются более чем в 100 государств.

В таблице 2.1 представлены основные сведения о ПАО «Газпром» из единого государственного реестра юридических лиц.

Таблица 2.1. – Основные показатели нормативно-правовых и учредительных документов ПАО «Газпром».

№	Показатель	Значение
1	Полное наименование организации	Публичное акционерное общество «Газпром»
2	Сокращенное наименование организации	ПАО «Газпром»
3	Основной вид деятельности	Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами
4	Юридический и фактический адреса	197229, город Санкт-Петербург, пр. Лахтинский, д. 2, корп. 3, стр. 1
5	Дата регистрации	25.02.1993
6	Уставной капитал	118 367 564,5 тыс. руб.
7	Код ОГРН	1027700070518
8	Код ИНН	7736050003
9	Код КПП	781401001
10	Код ОКТМО	40321000000
12	Код ОКФС	41
13	Код ОКОГУ	4100601

Деятельность ПАО «Газпром» осуществляется на основании положений Устава, Кодекса корпоративного управления, а также Кодекса

корпоративной этики, которые, в свою очередь, формируют нормативную основу для организации системы управления, определения векторов стратегического развития, функционирования внутренних контрольных механизмов и взаимодействия с заинтересованными участниками корпоративных отношений.

В соответствии с Уставом, ПАО «Газпром» квалифицируется как публичное акционерное общество с участием государства в капитале. Его ключевая задача заключается в надлежащем обеспечении внутренних и международных рынков природным газом, нефтяными ресурсами и производными от их переработки, а также в реализации межгосударственных и межправительственных обязательств в газовой отрасли. Компания, кроме того, осуществляет координацию Единой системы газоснабжения (ЕСГ), определяет инвестиционные приоритеты и управляет программами научно-технического характера.

Кодекс корпоративной этики, принятый в ПАО «Газпром», регламентирует стандарты поведения для работников, органов управления и акционеров. Указанный документ акцентирует внимание на необходимости поддержания высокого уровня прозрачности корпоративной деятельности, соблюдения этических норм и недопущения конфликта интересов. Помимо этого, в Кодексе подчеркивается значимость следования принципам устойчивого развития, экологической безопасности и социальной ответственности, что, в свою очередь, способствует укреплению доверия между всеми участниками корпоративных процессов.

ПАО «Газпром» также располагает энергетическими активами, обеспечивающими выработку приблизительно 14% всей электроэнергии, производимой в стране. Кроме этого, компания занимает одну из ведущих позиций в сфере производства тепловой энергии.

Основными направлениями деятельности ПАО «Газпром» являются:

- геологоразведка и добыча природного газа;
- транспортировка природного газа;

- хранение, реализация на внутреннем рынке и экспорт газа;
- добыча нефти и газового конденсата;
- переработка углеводородного сырья с последующей реализацией продукции;
- производство и сбыт электрической и тепловой энергии.

Дополнительные виды деятельности включают выпуск сопутствующей продукции, выполнение подрядных и иных видов работ, а также оказание услуг. С учетом объемов разведанных запасов, масштабов добычи и уровня рыночной капитализации ПАО «Газпром» обоснованно рассматривается как одна из крупнейших энергетических корпораций мира. Основные товарные потоки компании сосредоточены на продаже нефти, природного газа и продуктов их переработки, которые поставляются в страны Центральной и Западной Европы, реализуются на российском внутреннем рынке, а также в государствах СНГ.

В компании ПАО Газпром можно отметить различные типы структурных организаций, такие как функциональные, линейные, дивизиональные и смешанные. В данной работе особое внимание уделено дивизиональному типу организационной структуры, в состав которого входят автономные органы.

Организационная структура системы корпоративного управления ПАО «Газпром», представлена в Приложении А, отражает распределение компетенций и сфер ответственности между основными органами управления и профильными функциональными подразделениями, обеспечивающими реализацию ключевых направлений деятельности, таких как внутренний контроль, аудит и управление рисками.

Управленческая модель ПАО «Газпром» базируется на принципе иерархической подотчетности, в рамках которого Общее собрание акционеров выполняет функции высшего органа управления. В его компетенцию входит формирование надзорных структур, включая Совет директоров, Ревизионную комиссию и Аудиторскую организацию. Совет

директоров, в свою очередь, осуществляет руководство специализированными комитетами, охватывающими такие направления, как аудит, устойчивое развитие, вознаграждения и импортозамещение. Такая архитектура корпоративного управления отражает приоритетность стратегического планирования и технологической независимости.

Операционный уровень реализуется через Председателя Правления и Правление, которые обеспечивают текущее руководство деятельностью компании, включая координацию работы исполнительного менеджмента и отраслевых подразделений. Важное место в структуре занимает Подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю, которое подчиняется напрямую заместителю Председателя Правления. Подобное организационное решение демонстрирует высокую значимость вопросов риск-менеджмента и внутреннего контроля. Выделение отдельного центра ответственности способствует консолидации мероприятий по идентификации, оценке и минимизации рисков, а также обеспечивает интеграцию системы управления рисками и внутреннего контроля в единую корпоративную структуру.

Функционирование дополнительных координационных органов, таких как комитет по рациональному природопользованию и комитет по взаимодействию с акционерами, указывает на наличие сбалансированной модели взаимодействия с заинтересованными сторонами. Подобная модель управления соответствует положениям международных стандартов в области корпоративного управления (включая принципы GRC и рекомендации кодексов поведения) и создает прочную основу для функционирования СУРиВК.

Показатели, отражающие состояние финансово-экономической деятельности ПАО «Газпром», представлены на рисунке 2.1. и основаны на данных официальной отчетности, приведенной в приложениях А и Б.

Данные рисунка 2.1. свидетельствуют о разнонаправленных тенденциях в сфере формирования прибыли и динамики затрат. Так, объем выручки за

указанный период увеличился на 478899 млн руб., что соответствует росту на 8,3%.

При этом себестоимость также возросла на 301647 млн руб., или 6,2%. Превышение темпов роста выручки над увеличением затрат обусловило положительную динамику операционной прибыли, объем которой составил 1106780 млн руб. в 2024 году по сравнению с 930528 млн руб. в 2022 году.

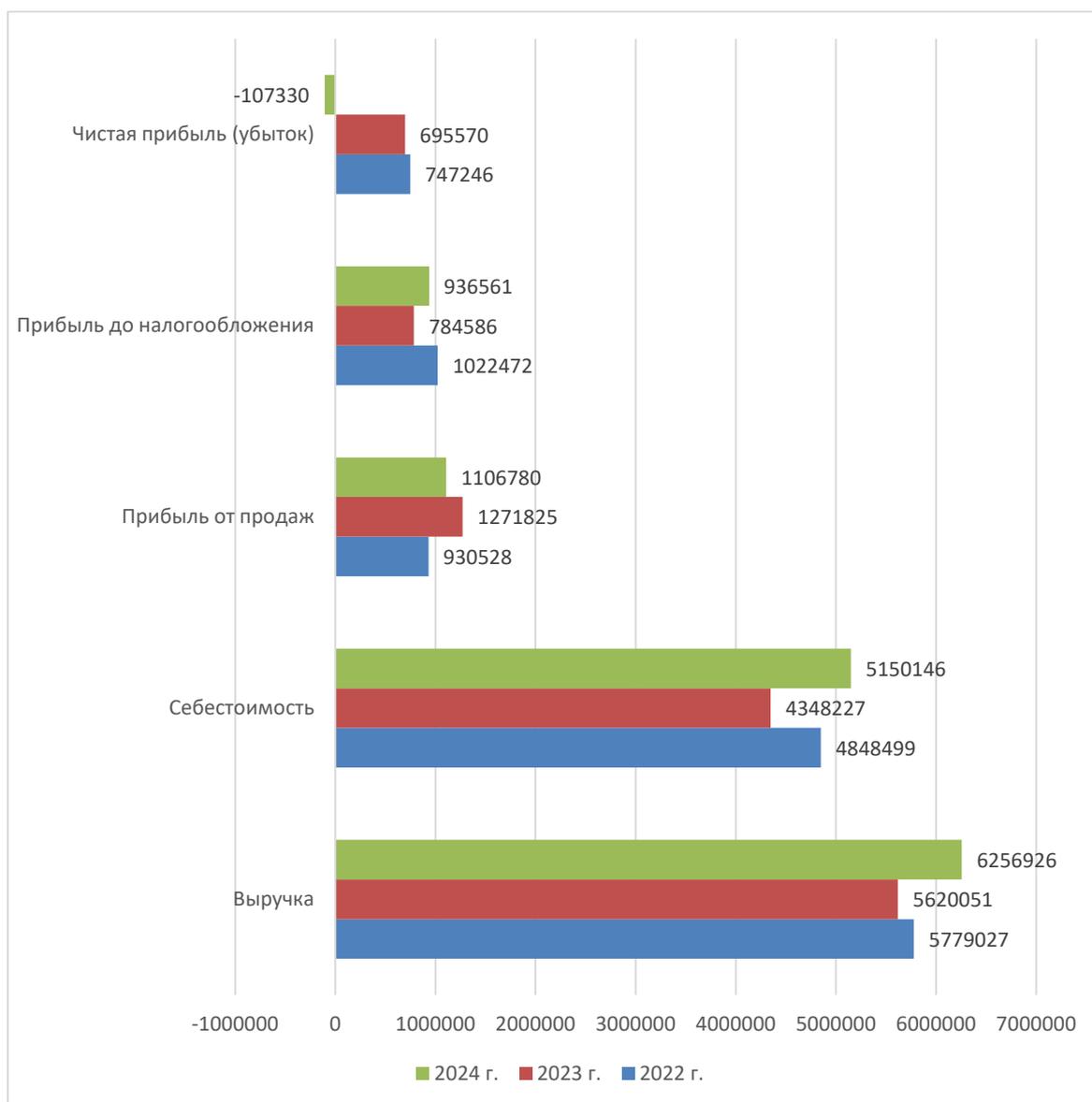


Рисунок 2.1 – Основные финансово-экономические показатели ПАО «Газпром», млн руб.

В то же время прибыль до налогообложения демонстрировала волатильность: в 2023 году она снизилась до 784586 млн руб., а затем

восстановилась до 936561 млн руб. в 2024 году, однако так и не достигла уровня 2022 года. Особое внимание заслуживает изменение чистой прибыли, значение которой сократилось с 747246 млн руб. в 2022 году до 695570 млн руб. в 2023 году. При этом в 2024 году зафиксирован убыток в размере 107330 млн руб. Наличие отрицательного финансового результата при сохранении положительной динамики выручки указывает на рост внеоперационных расходов, ухудшение структуры финансовых потоков и потенциальное усиление долговой нагрузки.

Для всесторонней характеристики имущественного состояния ПАО «Газпром» был осуществлен вертикальный и горизонтальный анализ структуры активов.

Динамика активов ПАО «Газпром» представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика активов ПАО «Газпром», млн руб.

Статья	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изм. 2023 г. к 2022 г.	Изм. 2024 г. к 2023 г.
Основные средства	14264684	14596295	14557203	331611	-39092
Капитальные вложения	2229950	2812591	2355675	582641	-456916
Финансовые вложения (внеоборотные)	4415460	6568181	5955277	2152721	-613904
Отложенные налоговые активы	392539	637271	1058481	244732	421210
Дебиторская задолженность	2899225	2594824	2835601	-304401	240777
Мат. и немат. поисковые активы (сумма)	136276	125536	98775	-10740	-26761
Финансовые вложения (оборотные)	199322	169778	12824	-29544	-156954
Денежные средства	247470	321536	267112	74166	-54424

Наибольший удельный вес в структуре активов ПАО «Газпром» на протяжении всего периода сохраняли основные средства. Их прирост в 2023 году составил 331611 млн руб., однако в 2024 году объем снизился на 39092 млн руб., что, вероятно, обусловлено завершением ряда капитальных проектов или амортизацией.

Капитальные вложения увеличились на 582641 млн руб. в 2023 году, но в следующем периоде сократились на 456916 млн руб. Данная динамика может быть связана с завершением инвестиционного цикла либо пересмотром приоритетов в распределении капитала.

Финансовые вложения (внеоборотные) демонстрировали наиболее значительный прирост в 2023 году (на 2152721 млн руб.), что указывает на реализацию крупных инвестиционных стратегий. В то же время в 2024 году их объем сократился на 613904 млн руб., что может отражать частичную продажу активов или корректировку стоимости в условиях изменения рыночной конъюнктуры.

Отложенные налоговые активы увеличились на 244732 млн руб. в 2023 году и еще на 421210 млн руб. в 2024 году. Прирост превышает 665 млрд руб. за два года, что, в свою очередь, может быть следствием применения расширенного перечня временных разниц и трансформации подходов к налоговому планированию.

Дебиторская задолженность в 2023 году уменьшилась на 304401 млн руб., однако уже в 2024 году вновь увеличилась на 240777 млн руб. Подобная волатильность требует постоянного мониторинга платежной дисциплины контрагентов. Материальные и нематериальные поисковые активы демонстрируют устойчивое снижение.

Финансовые вложения в оборотные активы значительно сократились в течение двух лет: на 29544 млн руб. в 2023 году и на 156954 млн руб. в 2024 году. Это может свидетельствовать о перераспределении капитала в пользу долгосрочных инструментов.

Денежные средства в 2023 году увеличились на 74166 млн руб., но в 2024 году объем снизился на 54424 млн руб. Такая динамика может указывать на нестабильность оперативной ликвидности и требует соответствующей корректировки кассовой политики.

Для анализа изменений в составе активов ПАО «Газпром» в таблице 2.3 представлен вертикальный и горизонтальный анализ активов.

На протяжении всего рассматриваемого периода ключевым элементом активов ПАО «Газпром» остаются основные средства, формирующие свыше 55% общего баланса. Несмотря на сокращение доли в 2023 году, уже в 2024 году наблюдается ее частичная компенсация. Это указывает на устойчивую структуру имущественного комплекса и сохранение капиталоемкой модели операционной деятельности.

Таблица 2.3 – Вертикальный и горизонтальный анализ активов ПАО «Газпром», %.

Статья	2022 г., %	2023 г., %	2024 г., %	2023 г. к 2022 г., %	2024 г. к 2023 г., %
Нематериальные активы	0,10	0,09	0,10	-4,00	8,33
Нематериальные поисковые активы	0,48	0,39	0,34	-9,84	-14,47
Материальные поисковые активы	0,09	0,08	0,04	2,70	-53,69
Основные средства	59,35	55,42	55,64	2,32	-0,27
Капитальные вложения	9,28	10,67	9,01	26,13	-16,25
Права пользования активами	0,10	0,09	0,06	-2,79	-26,27
Финансовые вложения (внеоборотные)	18,37	24,94	22,76	48,79	-9,34
Отложенные налоговые активы	1,63	2,42	4,05	62,34	66,14
Прочие внеоборотные активы	2,85	2,23	2,21	-14,10	-1,94
Запасы	2,89	2,57	2,69	-2,61	4,07
НДС	0,23	0,10	0,14	-53,87	46,25
Дебиторская задолженность	12,06	9,85	10,83	-10,52	9,27
Финансовые вложения (оборотные)	0,83	0,64	0,05	-14,81	-92,45
Денежные средства	1,03	1,22	1,02	29,92	-16,93
Прочие оборотные активы	0,08	0,07	0,12	0,05	72,58

Капитальные вложения в 2023 году возросли до 10,67% против 9,28% годом ранее, что, в свою очередь, может свидетельствовать об активизации

инвестиционных мероприятий. Однако в 2024 году доля снизилась до 9,01%, что логично интерпретировать как завершение отдельных инфраструктурных проектов либо изменение внутрифирменных приоритетов.

Внеоборотные финансовые вложения продемонстрировали значительный прирост в 2023 году, достигнув 24,94% (против 18,37% в 2022 году). Однако в 2024 году наблюдается коррекция до 22,76%, что может быть связано как с реализацией части активов, так и с изменением их рыночной стоимости.

Отложенные налоговые активы показали устойчивую тенденцию роста: с 1,63% в 2022 году до 4,05% в 2024 году. Горизонтальные темпы прироста составили 62,34% и 66,14% соответственно. В этом случае рост может быть обусловлен трансформацией учетных подходов и увеличением временных разниц, возникающих при определении налоговой базы.

Поисковые активы, как нематериального, так и материального характера, демонстрируют сокращение, что, вероятно, связано с завершением геологоразведочных программ. Особенно заметно снижение материальных поисковых активов в 2024 году, составившее 53,69% по сравнению с предыдущим годом.

Дебиторская задолженность снизилась в 2023 году до 9,85% с последующим увеличением до 10,83% в 2024 году. Подобное поведение может быть обусловлено изменением графика расчетов с контрагентами и требует систематического контроля за платежной дисциплиной.

Оборотные финансовые вложения последовательно сокращались, достигнув минимального значения в 2024 году (0,05%). Это указывает на вывод средств из краткосрочных инструментов и ориентацию на долгосрочные стратегии размещения капитала.

Денежные средства в 2023 году увеличились на 29,92%, однако в 2024 году их объем сократился на 16,93%. Указанная волатильность свидетельствует о необходимости корректировки модели оперативного управления ликвидностью.

Прочие активы в структуре баланса не превышают 3%, однако изменение прочих оборотных активов на 72,58% в 2024 году требует последующей детализации состава данной статьи.

Итак, структура активов ПАО «Газпром» в 2022–2024 гг. характеризуется высокой долей долгосрочных вложений и устойчивостью имущественной базы.

Динамика пассивов ПАО «Газпром» представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика пассивов ПАО «Газпром», млн руб.

Статья	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Уставный капитал	118	118	118	0	0
Добавочный капитал	179	229	253	50	24
Резервный капитал	9	9	9	0	0
Нераспределенная прибыль	16423815	17059696	15949875	635881	-1109821
Долгосрочные заемные средства	2352371	3106496	3137801	754125	31305
Отложенные налоговые обязательства	2419444	2737401	3280963	317957	543562
Оценочные обязательства (долгосрочные)	23	26	23	3	-3
Прочие долгосрочные обязательства	83	253	227	170	-26
Краткосрочные заемные средства	1137562	1330067	1450341	192505	120274
Кредиторская задолженность	1264988	1324092	1473868	59104	149776
Оценочные обязательства (краткосрочные)	20	151	236	131	85
Прочие краткосрочные обязательства	5	5	2	-1	-3

В качестве основного источника собственного капитала ПАО «Газпром» на протяжении анализируемого периода выступает нераспределенная прибыль. В 2023 году она увеличилась на 635881 млн руб., однако в 2024 году зафиксировано ее снижение на 1109821 млн руб. Такая динамика, в свою очередь, указывает на формирование отрицательного

финансового результата и снижение накопленного внутреннего ресурса компании.

В структуре обязательств отчетливо прослеживается устойчивый рост долгосрочных заемных средств, прирост которых за два года составил 785430 млн руб. Рост в 2023 году достиг 754125 млн руб., в 2024 году динамика замедлилась, но осталась положительной (31305 млн руб.). Это свидетельствует о расширении зависимости от внешнего заимствования, что влечет за собой увеличение долговой нагрузки.

Значительное внимание следует уделить изменению объема отложенных налоговых обязательств, которые выросли в 2023 году на 317957 млн руб., а в 2024 году – еще на 543562 млн руб. Такая динамика может быть обусловлена как переходом на иные механизмы учета налогов, так и актуализацией стратегий налогового планирования с учетом временных разниц между бухгалтерским и фискальным учетом.

Оценочные обязательства краткосрочного характера, возросшие с 20 млн руб. в 2022 году до 236 млн руб. в 2024 году, также заслуживают внимания. Данный рост, представляется, отражает усиление внутренней системы контроля рисков и более активное формирование резервов на возможные предстоящие расходы.

Прирост добавочного капитала на 50 млн руб. в 2023 году и на 24 млн руб. в 2024 году может указывать на переоценку активов либо дополнительные вливания со стороны акционеров, направленные на укрепление финансовой базы.

Рост краткосрочных заемных средств и кредиторской задолженности за два года (на 312779 млн руб. и 208880 млн руб. соответственно) может быть связан с увеличением текущих обязательств перед финансовыми институтами и поставщиками. При этом изменение графика расчетов или расширение контрактных обязательств требует соответствующего управления денежными потоками.

Итак, структура пассивов ПАО «Газпром» к 2024 году демонстрирует

сдвиг в сторону увеличения доли заемного капитала при снижении объема накопленной прибыли. Это обуславливает необходимость системного контроля за структурой обязательств, оценки их устойчивости и разработки стратегий, направленных на обеспечение финансовой стабильности в условиях внешнего давления и внутренней рентабельности.

Для анализа изменений в составе пассивов ПАО «Газпром» в таблице 2.5 представлен вертикальный и горизонтальный анализ активов.

Таблица 2.5 – Вертикальный и горизонтальный анализ пассивов ПАО «Газпром», %

Статья	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Уставный капитал	0,49	0,45	0,45	0,00	0,00
Добавочный капитал	0,74	0,87	0,97	27,93	10,48
Резервный капитал	0,04	0,03	0,03	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	68,34	64,77	60,95	3,87	-6,51
Долгосрочные заемные средства	9,79	11,79	11,99	32,06	1,01
Отложенные налоговые обязательства	10,07	10,39	12,54	13,16	19,86
Оценочные обязательства (долгосрочные)	0,10	0,10	0,09	13,66	-10,20
Прочие долгосрочные обязательства	0,34	0,96	0,87	205,66	-9,96
Краткосрочные заемные средства	4,73	5,05	5,54	16,94	9,04
Кредиторская задолженность	5,26	5,03	5,63	4,69	11,32
Оценочные обязательства (краткосрочные)	0,08	0,57	0,90	667,54	55,93
Прочие краткосрочные обязательства	0,02	0,02	0,01	-10,92	-56,43

Структура пассивов ПАО «Газпром» в исследуемом периоде демонстрирует устойчивую зависимость от внутренних источников, в частности от нераспределенной прибыли, доля которой, несмотря на доминирующее значение, сократилась с 68,34% в 2022 году до 60,95% в 2024 году. Уменьшение на 6,51% за последний год указывает на снижение чистого финансового результата, что требует корректировки политики реинвестирования и контроля маржинальности.

Добавочный капитал показал положительную динамику: увеличение на

27,93% в 2023 году и на 10,48% в 2024 году. Несмотря на то, что его доля остается менее 1%, такие изменения могут быть обусловлены дооценкой имущества либо дополнительными вложениями со стороны акционеров.

Долгосрочные заемные обязательства в 2023 году увеличились на 32,06%, а в 2024 году прирост составил 1,01%. Рост с 9,79% до 11,99% за два года отражает усиление зависимости компании от внешнего финансирования, что требует регулярной оценки долговой устойчивости и соотношения между собственными и заемными средствами.

Отложенные налоговые обязательства продемонстрировали поступательное увеличение: с 10,07% до 12,54%, при этом относительный прирост составил 13,16% в 2023 году и 19,86% в 2024 году. Такая тенденция может быть связана с использованием налоговых инструментов, предполагающих перенос обязательств на последующие периоды, либо результатом пересмотра учетной политики.

Рост оценочных обязательств краткосрочного характера составил 667,54% в 2023 году и 55,93% в 2024 году. Подобные изменения указывают на активное формирование резервов, что, в свою очередь, может свидетельствовать о более консервативном подходе к учету потенциальных расходов и рисков в краткосрочном горизонте.

Напротив, прочие краткосрочные обязательства сократились более чем вдвое в 2024 году. Снижение на 56,43% может быть следствием оптимизации расчетов с контрагентами, завершения временных обязательств или реструктуризации задолженности.

Итак, структура пассивов ПАО «Газпром» в 2024 году иллюстрирует переход от преобладания собственного капитала к более диверсифицированной модели финансирования, включающей расширенное применение долговых и резервных инструментов. В условиях снижения прибыли и роста фискальной нагрузки представляется целесообразным усилить контроль за обязательствами, с акцентом на поддержание финансовой устойчивости и сбалансированности структуры капитала.

Газовая промышленность продолжает играть ключевую роль в обеспечении энергетической стабильности Российской Федерации и одновременно служит системообразующим элементом внешнеторгового сектора. По итогам 2024 года объем добычи природного газа в стране составил 637 млрд куб. м, что на 5,2% ниже уровня предыдущего года. Основное снижение произошло в сегменте трубопроводного экспорта в европейском направлении (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Добыча природного газа в Российской Федерации в 2024 году, млрд куб. м

Компания	Объем добычи	Удельный вес в общем объеме, %
ПАО «Газпром»	421	66,1
ПАО «Новатэк»	84	13,2
ПАО «Роснефть»	43	6,7
ПАО «Лукойл»	18	2,8
Прочие	71	11,2
Всего	637	100

ПАО «Газпром», в первую очередь, сохраняет ведущие позиции в отрасли, формируя более 66,1% совокупной добычи. В то же время ПАО «Новатэк» продолжает расширять присутствие в секторе сжиженного природного газа (СПГ), ориентированного преимущественно на азиатские рынки.

На долю ПАО «Газпром» приходится свыше 77% совокупного экспорта, включая поставки трубопроводного газа в Европу и Китай. При этом ПАО «Новатэк» остается доминирующим оператором в сегменте СПГ, обеспечивая более 70% от общего объема вывезенного сжиженного газа.

В таблице 2.7 представлены объемы экспорта газа из Российской Федерации.

Таблица 2.7 – Объемы экспорта газа из Российской Федерации в 2024 году, млрд куб. м

Направление	Объем экспорта	Доля в общем объеме, %
Европа (трубопроводный газ)	42	22
Китай (по газопроводу «Сила Сибири»)	22	11,5
СПГ (в основном в страны Азии)	82	43,4
Направление	Объем экспорта	Доля в общем объеме, %
Прочие направления	43	23,1
Всего	189	100

По состоянию на начало 2024 года эксплуатационная длина магистральных газопроводов ПАО «Газпром» превысила 175400 км. Указанная система представляет собой крупнейшую в мире централизованную газотранспортную сеть, охватывающую территорию европейской части России, Урала и Западной Сибири.

Для наиболее полной оценки текущего положения компании и перспектив развития представим SWOT-анализ в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – SWOT-анализ ПАО «Газпром».

Сильные стороны	Слабые стороны
Наибольшие в мире разведанные запасы газа	Рост затрат и снижение конечной прибыли
Развитая производственно-транспортная инфраструктура	Изношенность отдельных производственных мощностей
Выход на ключевые внешние рынки	Зависимость от международной политической обстановки
Государственная поддержка	Ограниченность адаптивности в силу масштабов деятельности
Диверсификация сегментов: газ, нефть, электроэнергия	Высокая доля обязательств по заемным источникам
Возможности	Угрозы
Рост экспортных поставок в азиатском направлении	Санкционные меры и ограничения на внешнюю торговлю
Развитие направлений водородной энергетики и СПГ	Снижение спроса на традиционные виды топлива
Политика импортозамещения критически важного оборудования	Валютные риски и нестабильность цен на мировом сырьевом рынке
Цифровизация и внедрение автоматизированных технологий	Усиление экологического регулирования на международном уровне

По результатам SWOT-анализа можно сказать, что компания сохраняет значительное конкурентное преимущество благодаря ресурсному потенциалу, диверсификации бизнеса, разветвленной инфраструктуре и устойчивой поддержке со стороны государства. Вместе с тем внутренние ограничения, в частности рост затрат и снижение чистой прибыли создают уязвимость в условиях внешних ограничений. В этом случае адаптация к быстро меняющимся условиям, повышение эффективности операционных процессов и развитие альтернативных экспортных каналов приобретают приоритетное значение.

Таким образом, ПАО «Газпром» продолжает занимать лидирующие позиции в российском топливно-энергетическом комплексе. Компания располагает широким перечнем конкурентных преимуществ, включая значительные запасы углеводородов и развитую логистическую инфраструктуру. При этом, несмотря на положительную динамику выручки и рост операционной прибыли в 2022–2023 гг., убыток по итогам 2024 года указывает на ослабление финансовой эффективности. Представленный SWOT-анализ демонстрирует, что при наличии устойчивых рыночных позиций ПАО «Газпром» сталкивается с рядом внешних вызовов и внутренних рисков.

2.2 Анализ рисков в деятельности ПАО «Газпром»

Прежде всего нужно отметить, что деятельность ПАО «Газпром» сопряжена с наличием значительного спектра рисков, охватывающих как внутреннюю, так и внешнюю среду функционирования компании. Проведение классификации рисков позволяет определить наиболее уязвимые направления и установить приоритеты в системе контроля и реагирования.

Для выявления факторов, способных повлиять на снижение финансово-экономической устойчивости ПАО «Газпром», рассмотрим структуру

ключевых рисков.

Финансовые риски. Состояние финансовой устойчивости предприятия непосредственно связано с уровнем привлеченного капитала и эффективностью получения прибыли. В 2022 году совокупный объем обязательств по заемным средствам составил 3499933 млн руб., при этом величина чистой прибыли достигала 747246 млн руб. В 2023 году задолженность увеличилась до 4436563 млн руб., на фоне снижения прибыли до 695570 млн руб. К 2024 году долговое бремя возросло до 4588142 млн руб., тогда как по итогам периода зафиксирован убыток в размере 1076329 млн руб. Такая последовательность событий демонстрирует рост зависимости от внешних источников финансирования и снижение способности к долговой саморегуляции, что, в свою очередь, указывает на усиление соответствующих рисков.

Операционные риски. Функционирование компании сопровождалось регулярными сбоями в операционной деятельности. В 2022 году негативное влияние оказывали сезонные отклонения в нагрузке и ограничения, действовавшие в постковидный период. В 2023 году затраты на хранение ресурсов увеличились, а степень использования производственных мощностей снизилась. В течение 2024 года отмечались нештатные остановки объектов транспортной инфраструктуры, вызванные перегрузкой сети и отсутствием альтернативных маршрутов. Подобные обстоятельства снижают адаптивность производственной логистики и повышают вероятность системных сбоев.

Технологические риски. Высокая концентрация технологически сложных активов обуславливает зависимость ПАО «Газпром» от бесперебойного функционирования оборудования. В 2022 году предприятием планировались инвестиции в модернизацию объектов капитального строительства на сумму, превышающую 500 млрд руб. В 2023 году реализация программ импортозамещения сопровождалась перебоем в поставках критически важного оборудования. По состоянию на 2024 год

степень физического износа производственных фондов, согласно внутренним расчетам, превысила 65%. Одновременно сохраняется значительный дефицит запасных частей, прежде всего в сфере эксплуатации компрессорных установок. Указанные факторы способствуют повышению вероятности технологических отклонений.

Экологические риски. В контексте соблюдения экологического законодательства компания ежегодно несет расходы, направленные на обеспечение природоохранных мероприятий. В 2022 году данные издержки составили 37000 млн руб., в 2023 году они увеличились до 52000 млн руб. Рост расходов частично обусловлен усилением требований к экологической отчетности и контролю выбросов. В 2024 году объем затрат достиг 66000 млн руб., что связано с расширением экологических программ, реализуемых в регионах Восточной Сибири и на Ямальском полуострове. При этом наблюдается повышение внимания со стороны иностранных инвесторов к климатической политике компании, что способствует усилению значимости данного риска.

Геополитические риски. Изменения в международной политической обстановке оказали существенное влияние на внешнеэкономическую деятельность компании. В 2022 году экспорт газа в европейские страны составлял 202 млрд куб. м. В 2023 году этот показатель снизился до 90 млрд куб. м в связи с введением новых ограничений со стороны Европейского союза. В 2024 году объемы поставок на европейский рынок сократились до менее 50 млрд куб. м, при этом ключевыми ограничителями выступили политико-правовые решения и инфраструктурные барьеры. В качестве компенсирующей меры ПАО «Газпром» расширяет экспортные поставки в Азиатско-Тихоокеанский регион, в частности, по маршруту газопровода «Сила Сибири». Тем не менее, доступ к зарубежным источникам финансирования и современным технологиям остается ограниченным, что усиливает долговременные последствия геополитических факторов.

В таблице 2.9 представлены основные риски ПАО «Газпром» с учетом

специфики производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Таблица 2.9 – Сравнительный обзор рисков, воздействующих на деятельность ПАО «Газпром»

Категория риска	2022 г.	2023 г.	2024 г.
1	2	3	4
Финансовые	Объем долговых обязательств – 3499933 млн руб.; прибыль – 747246 млн руб.	Уровень задолженности – 4436563 млн руб.; прибыль – 695570 млн руб.	Заемные средства – 4588142 млн руб.; убыток – 1076329 млн руб.
Операционные	Нарушения из-за сезонных дисбалансов и ограничительных мер	Увеличение издержек на хранение; сокращение загрузки производственных мощностей	Перебои в работе трубопроводов; отсутствие резервной инфраструктуры
Технологические	Реализация инвестиционной программы свыше 500 млрд руб.	Внедрение импортозамещения; перебои в снабжении технологическим оборудованием	Степень износа – 65%; нехватка запасных частей
Экологические	Экологические расходы составили 37000 млн руб.	Расходы на охрану окружающей среды – 52000 млн руб.; усилен контроль выбросов	Экозатраты – 66000 млн руб.; расширение программ природоохранной направленности
Геополитические	Объемы поставок газа в ЕС – 202 млрд куб. м	Снижение экспорта до 90 млрд куб. м; ограничительные меры со стороны ЕС	Объем поставок в Европу менее 50 млрд куб. м; акцент на азиатские рынки

Итак, наблюдается рост влияния финансовых и геополитических рисков. В то же время технологическая и экологическая составляющие сохраняют актуальность в контексте внутренней стабильности производственного процесса.

Для количественного анализа устойчивости к финансовым угрозам проведена оценка ключевых показателей за 2022–2024 гг.

На рисунке 2.1 представлен анализ показателей финансовой устойчивости ПАО «Газпром».

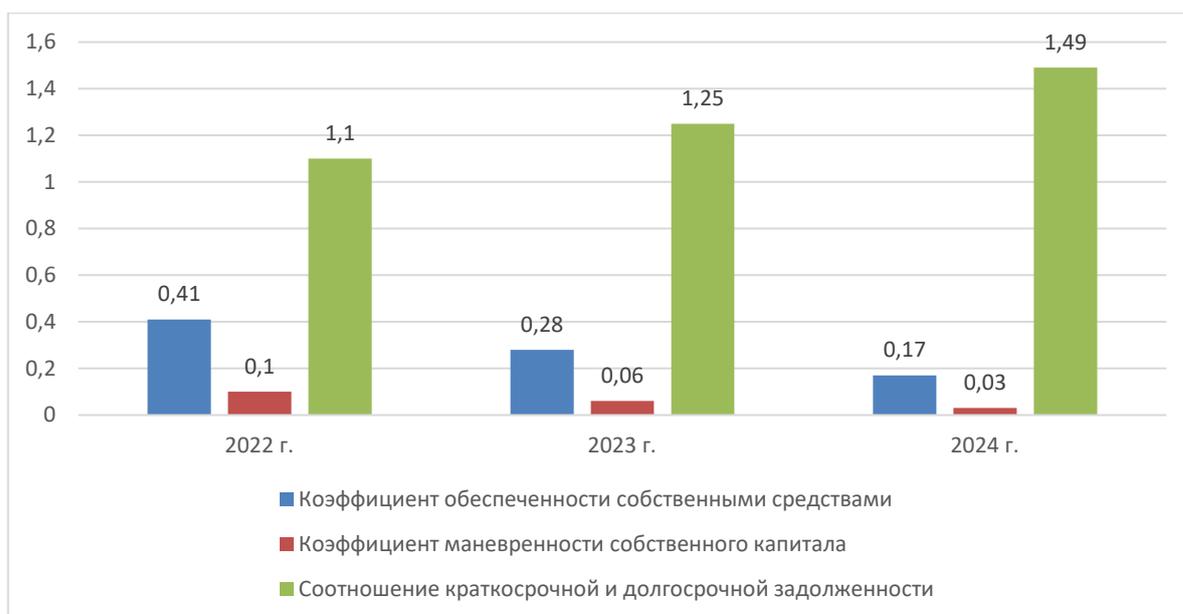


Рисунок 2.1 – Показатели финансовой устойчивости ПАО «Газпром».

В течение трехлетнего периода показатели финансовой устойчивости демонстрируют негативную динамику.

Удельный вес собственных источников в финансировании оборотных активов существенно снизился: коэффициент обеспеченности собственными средствами сократился более чем в два раза с 0,41 до 0,17. Такая тенденция указывает на растущую зависимость от привлеченных ресурсов и ограниченность внутренних финансовых резервов.

Коэффициент маневренности собственного капитала в 2024 году достиг минимального значения 0,03, что свидетельствует о крайне низкой доле мобильных средств в структуре капитала и в свою очередь ограничивает оперативные возможности управления и затрудняет поддержание текущей платежеспособности без привлечения внешнего финансирования.

Одновременно происходит перераспределение структуры обязательств: рост отношения краткосрочной задолженности к долгосрочной с 1,1 до 1,49 говорит об усилении краткосрочной долговой нагрузки, что увеличивает риск нехватки ликвидности в случае ухудшения внешних условий.

На рисунке 2.2 представлен анализ показателей ликвидности ПАО «Газпром».

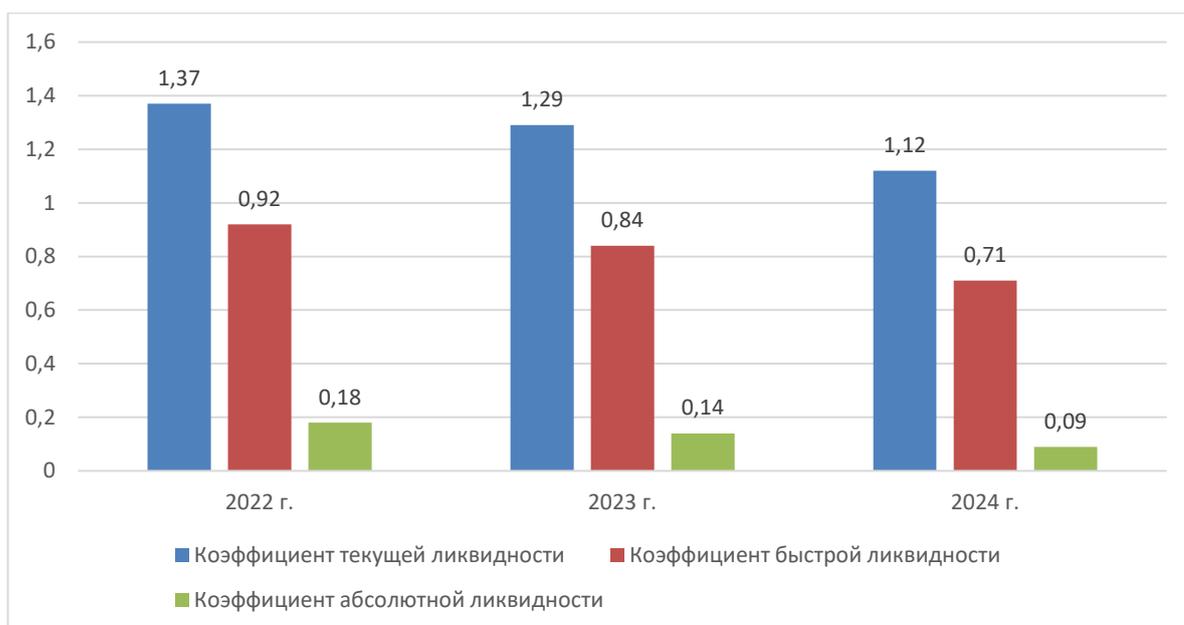


Рисунок 2.2 – Показатели ликвидности ПАО «Газпром»

Результаты анализа ликвидности демонстрируют снижение способности ПАО «Газпром» своевременно исполнять краткосрочные обязательства. Так, коэффициент текущей ликвидности сократился с 1,37 в 2022 году до 1,12 в 2024 году, приблизившись к предельно допустимому уровню. Это указывает на снижение покрытия краткосрочных долгов за счет оборотных активов и потенциальное ухудшение платежеспособности.

Одновременно наблюдается снижение коэффициента быстрой ликвидности с 0,92 до 0,71, что свидетельствует об уменьшении доли наиболее ликвидных активов за исключением запасов. Такая динамика говорит о возрастающей необходимости использования менее ликвидных ресурсов при исполнении обязательств перед кредиторами.

Наиболее негативной тенденцией является снижение коэффициента абсолютной ликвидности до 0,09, что означает наличие лишь 9 копеек денежных средств на каждый рубль краткосрочной задолженности и указывает на дефицит денежных резервов.

На рисунке 2.3 представлен анализ показателей деловой активности ПАО «Газпром».

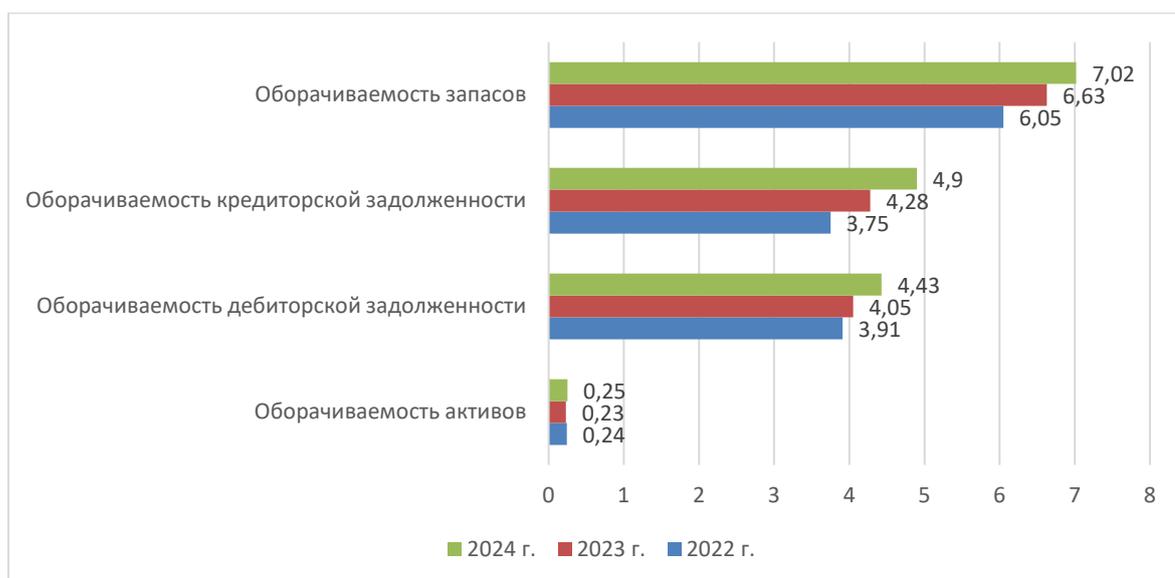


Рисунок 2.3 – Показатели деловой активности ПАО «Газпром»

По данным рисунка 2.3 видно, что показатели деловой активности ПАО «Газпром» за 2022–2024 гг. демонстрируют положительную динамику, отражающую повышение эффективности использования имеющихся ресурсов. Так, коэффициент оборачиваемости активов увеличился с 0,24 до 0,25, что свидетельствует о незначительном, но стабильном росте доходности активов и оптимизации их загрузки.

Рост оборачиваемости дебиторской задолженности с 3,91 до 4,43 указывает на сокращение периода возврата средств от покупателей, что способствует укреплению денежного потока и снижению вероятности кассовых разрывов. Показатель оборачиваемости кредиторской задолженности повысился с 3,75 до 4,90, отражая увеличение скорости расчетов с поставщиками. Увеличение оборачиваемости товарно-материальных запасов с 6,05 до 7,02 говорит о более рациональном управлении складскими ресурсами, что способствует снижению издержек хранения и увеличению оборачиваемости оборотного капитала.

Итак, оценка деловой активности позволяет утверждать, что ПАО «Газпром» улучшило ключевые показатели эффективности операционной деятельности, что в условиях внешней нестабильности способствует повышению устойчивости компании.

На рисунке 2.4 представлен анализ показателей рентабельности ПАО «Газпром».

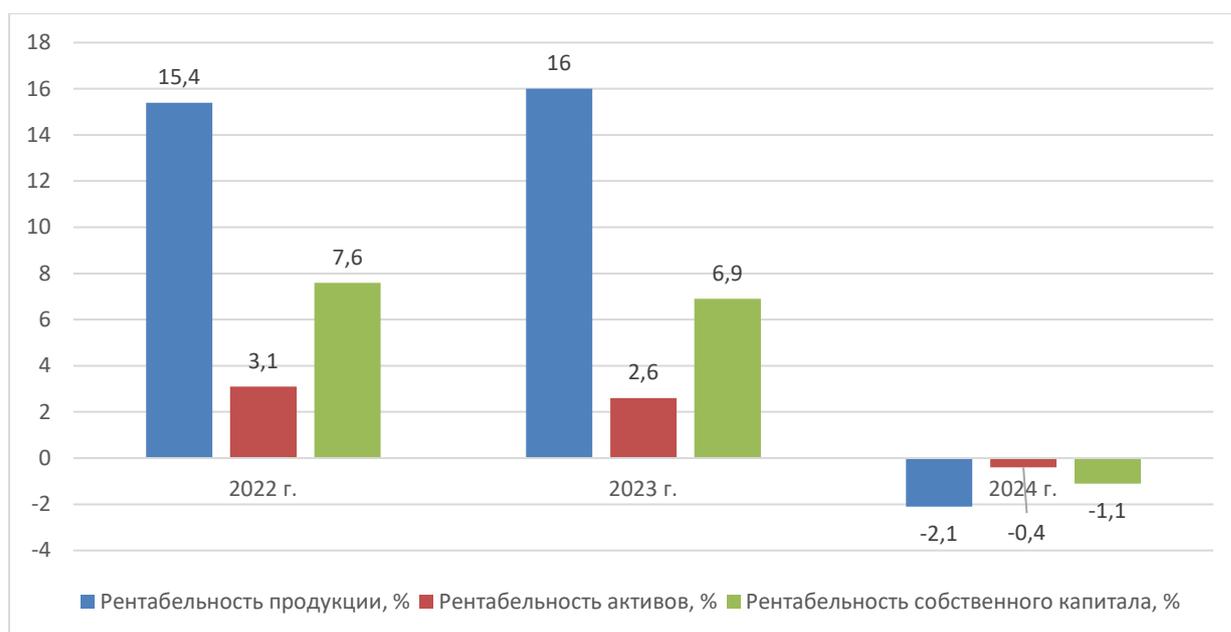


Рисунок 2.4 – Показатели рентабельности ПАО «Газпром»

Показатели, отражающие уровень рентабельности ПАО «Газпром», за рассматриваемый период демонстрируют тенденцию к снижению. В 2022–2023 гг. компания обеспечивала стабильные значения прибыльности, о чем свидетельствует рост рентабельности продаж с 16,1% до 22,6%, а также сохранение рентабельности продукции на уровне 16%. Однако в 2024 году наблюдается резкое ухудшение: значение рентабельности продукции стало отрицательным (-2,1%), что обусловлено получением убытка по итогам отчетного года.

Снижение рентабельности активов с 3,1% до -0,4% свидетельствует о падении эффективности использования совокупного капитала. Отрицательное значение данного показателя указывает на неспособность генерировать прибыль даже на уровне активов.

Наиболее существенное ухудшение наблюдается по показателю рентабельности собственного капитала, который с 7,6% в 2022 году снизился до -1,1% в 2024 году. Следовательно, несмотря на положительную динамику в предшествующие годы, снижение всех ключевых показателей рентабельности в 2024 году требует системной корректировки

стратегического управления и принятия мер по восстановлению финансовой результативности.

На рисунке 2.5 представлен анализ показателей кредитной нагрузки ПАО «Газпром».

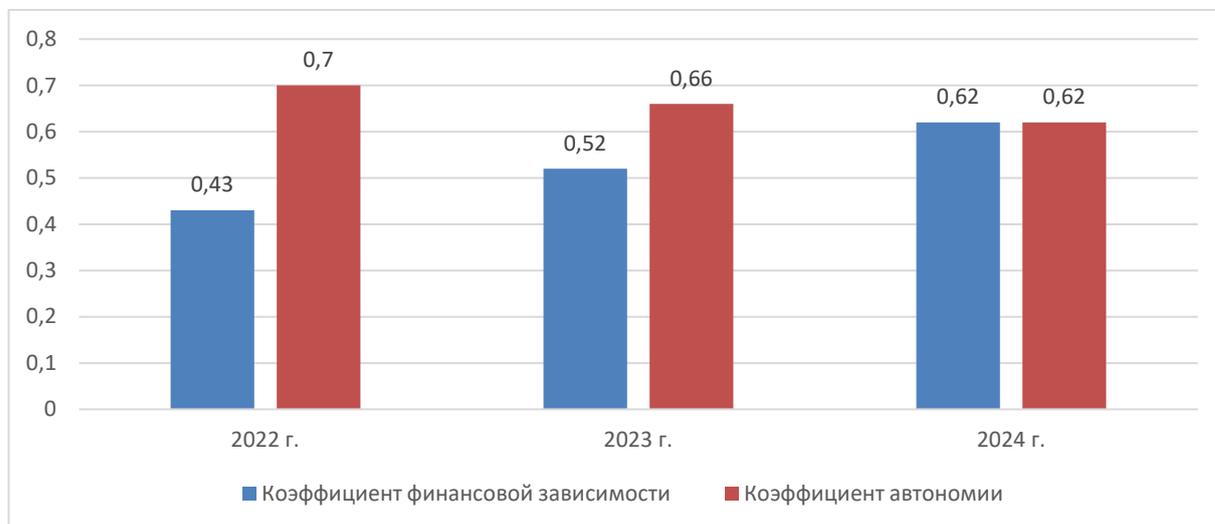


Рисунок 2.5 – Оценка кредитной нагрузки ПАО «Газпром»

Анализ коэффициентов, характеризующих уровень долговой нагрузки, демонстрирует постепенное увеличение зависимости ПАО «Газпром» от заемного капитала. В частности, коэффициент финансовой зависимости вырос с 0,43 до 0,62. Это указывает на рост доли обязательств в структуре источников финансирования и, соответственно, повышение кредитных рисков.

Одновременно наблюдается снижение коэффициента автономии с 0,7 до 0,62, что свидетельствует о сокращении доли собственного капитала в общей сумме активов. Такая тенденция указывает на снижение финансовой независимости компании и увеличение ее уязвимости к изменениям внешнеэкономической среды.

С целью более детальной характеристики совокупности рисков обоснованным представляется использование экспертной матрицы, позволяющей определить интегральный уровень угроз на основании двух параметров: вероятности наступления события и степени его влияния на деятельность компании (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Интегральная оценка приоритетных внешних рисков
 ПАО «Газпром»

Фактор риска	Вероятность (1-5)	Воздействие (1-5)	Интегральный риск (1-25)
Геополитические ограничения	5	5	25
Колебания мировых цен	4	4	16
Валютная нестабильность	4	3	12
Изменения в нормативной базе	3	4	12
Неблагоприятные климатические условия	3	3	9

Наибольшую угрозу для ПАО «Газпром» представляют геополитические ограничения, включая санкционные меры и экспортные барьеры, оказывающие непосредственное влияние на доступ к передовым технологиям, иностранному финансированию и зарубежным рынкам. Существенное воздействие на финансовые результаты также оказывают колебания мировых цен на энергоресурсы и нестабильность валютных курсов, увеличивающие неопределенность экспортной выручки и усложняющие управление долговыми обязательствами. Для более точного определения рисков ПАО «Газпром» применяет территориальную дифференциацию, что позволяет формировать адаптивную стратегию управления рисками с учетом региональной специфики (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Региональная структура ключевых внешних рисков
 ПАО «Газпром»

Регион	Основные риски
Европейский рынок	Санкционные ограничения, падение спроса, политика декарбонизации
Азиатский рынок	Ограничения логистики, нестабильность цен, валютные колебания
Внутренний рынок (Россия)	Жесткое государственное регулирование тарифов, высокая налоговая нагрузка
Арктика и Восточная Сибирь	Технологические сбои, неблагоприятные природно-климатические условия
Рынки СНГ и иные экспортные направления	Политическая нестабильность, высокий уровень дебиторских рисков

Учитывая территориальную специфику, управление рисками требует гибкого и дифференцированного подхода. В европейских странах основное давление обусловлено отказом от углеводородного импорта и усилением санкционного режима. На внутреннем рынке ключевыми ограничениями выступают изношенность основных фондов, высокая налоговая нагрузка и регулирование цен. В северных и восточных регионах наблюдаются логистические сложности и климатические барьеры, требующие перераспределения капитальных вложений и модернизации инфраструктуры.

Риски, относящиеся к экологической и социальной сферам, приобретают все большее значение в совокупной структуре рисков ПАО «Газпром». С учетом растущего значения нефинансовой отчетности и международных стандартов в области ESG (экология, социальная ответственность и корпоративное управление) представим оценку основных экологических показателей ПАО «Газпром» в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Динамика ключевых экологических показателей ПАО «Газпром»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Объем выбросов CO ₂ , млн тонн	115,7	111,4	108,2
Количество аварий с утечкой нефти, ед.	38	27	19
Штрафы за экологические нарушения, млн руб.	125	89	47

Снижение объемов выбросов углекислого газа, уменьшение числа инцидентов с утечками и сокращение сумм наложенных экологических штрафов свидетельствуют о позитивных изменениях.

Однако, несмотря на улучшение показателей, значимость рисков остается высокой в связи с ужесточением международных требований по обеспечению климатической нейтральности и прозрачности отчетности.

Основные экологические риски концентрируются в районах со сложными природно-климатическими условиями и требуют усиленного контроля при эксплуатации производственных объектов. В свою очередь, социальные угрозы проявляются при отсутствии налаженного

взаимодействия с населением и недостаточной приверженности стандартам корпоративной ответственности.

В таблице 2.13 представлены ключевые направления ESG-рисков ПАО «Газпром».

Таблица 2.13 – Основные направления ESG-рисков ПАО «Газпром»

Направление (ESG)	Ключевые риски	Потенциальные последствия
Экологические (E)	Углеродные выбросы, загрязнение окружающей среды	Рост регуляторного давления, убытки, ограничение инвестиций
Социальные (S)	Проблемы в сфере трудовых отношений, низкая вовлеченность	Снижение мотивации персонала, социальные конфликты
Управление (G)	Недостаточная прозрачность отчетности, слабый контроль	Утрата доверия, снижение инвестиционной привлекательности

Несмотря на предпринимаемые меры в области устойчивого развития, внешние требования в сфере ESG требуют от ПАО «Газпром» ускоренной трансформации управленческих и производственных процессов.

Для всестороннего анализа рисковой среды, в которой функционирует ПАО «Газпром», представим ключевые внешние и внутренние факторы в форме SWOT-анализа (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – SWOT-анализ рисков ПАО «Газпром»

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие крупнейших в мире запасов газа, нефти и газового конденсата	Рост производственных затрат, сокращение показателей прибыльности
Развитая система магистральной газотранспортной инфраструктуры	Повышенная долговая нагрузка, ограниченность использования собственного капитала
Поддержка со стороны государственных институтов	Зависимость от внешнеэкономических условий и экспортной выручки
Вертикально интегрированная структура бизнеса	Ограниченные возможности для технической модернизации в условиях износа активов
Стабильные позиции на внутреннем рынке	Финансовые убытки по итогам 2024 года и ухудшение ключевых финансовых коэффициентов
Возможности	Угрозы
Расширение экспортных поставок в азиатские страны, в частности Китай	Ужесточение международных санкций и ограничений на финансирование и технологии

Возможности	Угрозы
Развитие проектов по поставке сжиженного природного газа (СПГ) и водородной энергетики	Высокая волатильность мировых цен на энергоносители
Импортозамещение критически важного оборудования и компонентов	Риски аварий и техногенных инцидентов в отдаленных регионах добычи
Расширение внутренних инвестиционных проектов при государственной поддержке	Увеличение издержек, связанных с климатическими и технологическими особенностями
Цифровизация производственных и управленческих процессов	Рост требований к экологической и социальной отчетности в рамках ESG-повестки

Проведенный SWOT-анализ рисков показывает наличие у ПАО «Газпром» устойчивых внутренних ресурсов, включая значительный объем минерально-сырьевой базы и развитую инфраструктуру. В то же время наблюдается снижение общей эффективности деятельности, включая отрицательный финансовый результат по итогам 2024 года, что в свою очередь повышает уязвимость компании перед внешними шоками. Перспективными направлениями развития можно считать укрепление позиций на азиатских рынках, технологическую трансформацию и активизацию климатически ориентированной политики.

Таким образом, основные риски ПАО «Газпром» сопряжены с действием санкционных режимов, рыночной нестабильностью и ужесточением нормативных требований в сфере экологического и социального регулирования. Снижение рентабельности, рост долговой нагрузки и ухудшение показателей ликвидности требуют незамедлительных управленческих решений. Дополнительно стоит отметить, что деятельность компании сопряжена с повышенным уровнем экологических и социальных рисков, в частности в связи с ведением добычи в регионах с неблагоприятными природно-климатическими условиями. Необходимость соблюдения международных стандартов устойчивого развития и повышения прозрачности отчетности усиливает значимость ESG-факторов в общей

системе рисков.

2.3 Управление рисками в организации

В ПАО «Газпром» функционирует многоуровневая система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), охватывающая как головную организацию, так и дочерние и зависимые общества. Основу данной системы составляет утвержденная Политика управления рисками и внутреннего контроля, формируемая в соответствии с положениями Федерального закона № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», директивными документами Правительства Российской Федерации, рекомендациями Банка России, Росимущества, а также с учетом норм Кодекса корпоративного управления.

Целями функционирования СУРиВК выступают:

- обеспечение непрерывности и устойчивости ключевых бизнес-процессов;
- снижение вероятности наступления финансовых и операционных потерь;
- повышение уровня прозрачности и предсказуемости экономической деятельности;
- достижение стратегических и тактических ориентиров, закрепленных в корпоративных документах.

Структура СУРиВК представлена на рисунке 2.6.

решений.

– Департамент по управлению рисками и внутреннему контролю, выполняющий функции методологической поддержки и текущего мониторинга.

– Ответственные подразделения и владельцы бизнес-процессов, осуществляющие постоянную идентификацию и оценку рисков.

– Подразделения внутреннего аудита, выполняющие диагностику эффективности функционирования СУРиВК и вырабатывающие предложения по ее совершенствованию.

СУРиВК ПАО «Газпром» интегрирована в общую систему корпоративного управления и взаимодействует с ключевыми направлениями: стратегическим планированием, управлением проектами, промышленной безопасностью, а также экологическим контролем.

Важной составляющей системы выступает цифровизация, в частности, реализация с 2020 года единой цифровой платформы управления инвестиционными проектами, которая обеспечивает централизованный сбор, анализ и визуализацию информации о рисках.

Ключевые элементы организации системы управления рисками ПАО «Газпром» представлены в таблице 2.15.

Нужно отметить, что важной составляющей механизма управления рисками выступает количественная оценка последствий возможных угроз с использованием матрицы рисков. Этот инструмент позволяет системно соотнести вероятность наступления риска и масштаб его потенциального воздействия, а также определить приоритетность мер реагирования.

Таблица 2.15 – Основные элементы СУРиВК в ПАО «Газпром»

Элемент	Характеристика
Политика управления рисками	Определяет цели, задачи, участников и принципы функционирования системы
Внутренние регламенты и положения	Закрепляют алгоритмы работы с различными категориями рисков (в том числе кредитными, валютными и иными)
Методические рекомендации	Описывают методы как качественной, так и количественной оценки рисков

Элемент	Характеристика
Централизованный департамент	Отвечает за методическое сопровождение, а также координацию управления рисками
Уровневая модель	Закрепляет разграничение полномочий между Советом директоров, исполнительными органами и функциональными подразделениями
Встроенный внутренний контроль	Обеспечивает достижение установленных целей и выявление отклонений на уровне бизнес-процессов
Информационно-аналитическая база и цифровые инструменты	Поддерживают автоматизированное извлечение, анализ и визуализацию информации о рисках

Внутренние регламенты ПАО «Газпром» предусматривают шкалу оценки, включающую два параметра:

- вероятность реализации риска варьируется от 1 (низкий уровень) до 5 (максимально возможный);
- степень ущерба классифицируется от 1 (незначительный) до 5 (критический).

На основе этих параметров формируется интегральный показатель риска в диапазоне от 1 до 25. Значения, приближающиеся к верхней границе шкалы, требуют повышенного внимания и первоочередного реагирования со стороны управляющих органов.

Использование матричного подхода способствует формированию структурированной картины рисков среды и выстраиванию обоснованной иерархии управленческих решений. Наиболее критичные угрозы для ПАО «Газпром» связаны с ограничительными мерами внешнего характера: санкциями, ограничением доступа к иностранным технологиям и внешнему капиталу. Эти риски оцениваются как максимально значимые и требуют постоянного контроля.

Наряду с этим, значительное влияние на устойчивость компании оказывают нестабильность глобальных товарных рынков и валютные колебания, которые снижают предсказуемость экспортной выручки и могут провоцировать увеличение долговой нагрузки. Применение матрицы рисков

дает возможность ПАО «Газпром» оптимизировать распределение ресурсов и вырабатывать комплексные меры по минимизации ущерба.

Следует подчеркнуть, что переоценка рисковых параметров осуществляется на регулярной основе и адаптируется в зависимости от изменений внешнеэкономических, политических и технологических условий. В этом контексте использование интегральной матрицы выступает ключевым элементом в стратегическом управлении рисками.

Интеграция дочерних и зависимых обществ в систему управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром» осуществляется посредством унификации подходов и назначения ответственных лиц за реализацию мероприятий по управлению рисками в каждой отдельной организации. Такой формат взаимодействия, в свою очередь, позволяет учитывать особенности регионального функционирования и специфику производственных процессов, что способствует выработке более точных и обоснованных управленческих решений при возникновении конкретных угроз.

Применение цифровых технологий в управлении рисками приобретает все большее значение. Использование автоматизированных платформ анализа и мониторинга существенно повышает скорость реагирования на возникающие угрозы и повышает точность прогнозирования их последствий. Наличие самостоятельного структурного подразделения, отвечающего за развитие СУРиВК, а также формализованных методик, обеспечивает согласованность процедур и сопоставимость информации на уровне всей корпоративной группы.

Следует также отметить, что функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля проходит регулярную оценку на предмет соответствия международным требованиям в сфере корпоративного управления. В частности, верификация СУРиВК осуществляется в соответствии с положениями модели COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) и концепции GRC (Governance,

Risk, Compliance). Помимо этого, организация внутреннего аудита выстроена с учетом подходов, рекомендованных международным институтом внутренних аудиторов (Institute of Internal Auditors, ИА), что способствует достижению высокой степени прозрачности и согласованности внутренних процессов с общепринятыми мировыми стандартами. Применение указанных практик способствует укреплению доверия со стороны заинтересованных сторон, включая как национальных, так и иностранных партнеров и инвесторов.

По информации рейтингового агентства «Эксперт РА», система управления рисками ПАО «Газпром» входит в пятерку ведущих компаний топливно-энергетического сектора России по уровню институциональной зрелости, полноте охвата управленческих процессов и глубине интеграции в корпоративную архитектуру. Данный рейтинг подтверждает соответствие системы как национальным, так и международным требованиям, а также ее способность функционировать в условиях высокой степени неопределенности.

1. Управление финансовыми рисками. Финансовые риски в структуре корпоративного риск-менеджмента ПАО «Газпром» занимают приоритетное положение, поскольку оказывают прямое влияние на показатели ликвидности, рентабельности и соотношение источников формирования капитала. Учитывая возросшую долговую нагрузку и одновременное снижение рентабельности в период 2022–2024 гг., основным направлением деятельности в данной области является сокращение зависимости от краткосрочных обязательств и оптимизация структуры финансовых расходов.

Показатель покрытия процентов, используемый в качестве количественного индикатора устойчивости, в 2022 году превышал пороговое значение и составлял более 5. Однако к 2024 году он снизился до уровня менее 2, что обусловлено сокращением операционного дохода и одновременным ростом расходов по обслуживанию долговых обязательств.

В связи с этим была осуществлена корректировка внутреннего распределения ресурсов, предусматривающая увеличение доли средств, направляемых на погашение обязательств в пределах допустимого уровня.

Кроме того, функционирует система оперативного уведомления о превышении установленных контрольных значений. В этом случае информация автоматически передается в подразделение по управлению рисками, что, в свою очередь, позволяет заранее адаптировать параметры финансовой стратегии к изменяющимся условиям.

Что касается валютных рисков, применяется механизм естественного хеджирования, заключающийся в согласовании валютных потоков доходов и обязательств. Так, по итогам 2024 года произошло сокращение доли валютных заимствований и переход к рублевым финансовым инструментам, что, в свою очередь, позволило минимизировать зависимость от внешнеэкономической волатильности.

Управление указанной категорией рисков осуществляется на пересечении задач стратегического планирования и текущего контроля, с обязательным использованием цифровых средств анализа и количественной оценки. В этом случае создаются условия для оперативной корректировки финансовой политики в зависимости от трансформации внешних макроэкономических факторов.

2. Управление технологическими и операционными рисками.

В ПАО «Газпром» технологические и операционные риски обусловлены высокой степенью сложности производственной инфраструктуры, значительными масштабами эксплуатации и существенным уровнем физического износа активов. Основная задача в рамках управления данной категорией рисков заключается в минимизации вероятности технологических сбоев, снижении времени простоев и обеспечении устойчивости функционирования логистических и производственных сегментов.

По внутренним аналитическим данным, на 2024 год уровень

физического износа оборудования в основных производственных регионах превысил 65%. В связи с этим был актуализирован график капитальных ремонтов, а объем резервных запасов увеличен на 18% относительно показателей 2023 года. Кроме того, реализованы автоматизированные системы контроля параметров эксплуатации, функционирующие на основе алгоритмов машинного обучения и формирующие отчетность о рисках отказа в реальном времени.

Что касается операционных рисков, связанных с транспортировкой, основное внимание сосредоточено на диверсификации направлений поставок и обеспечении резервных мощностей в зонах потенциальной уязвимости. В частности, на объектах в Восточной Сибири в 2024 году наблюдалось увеличение простоев на 23% по сравнению с предыдущим периодом. В ответ на это была инициирована региональная программа резервирования, включающая размещение мобильных компрессорных установок и разработку альтернативных маршрутов перемещения газа.

В свою очередь, система оценки операционных рисков основывается на методологии расчета средней стоимости часа простоя, что позволяет интегрировать технические характеристики с прямыми экономическими издержками. Применение данной модели способствует формированию обоснованных приоритетов в ежегодной программе мероприятий по повышению надежности ключевых элементов инфраструктуры.

Итак, управление технологическими и операционными рисками в ПАО «Газпром» осуществляется на базе комплексного подхода, предполагающего использование цифровых инструментов, централизованное распределение ресурсов и экономически обоснованную модель оценки ущерба, что обеспечивает повышение устойчивости производственного процесса к внешним и внутренним дестабилизирующим факторам.

3. Управление экологическими и ESG-рисками.

ПАО «Газпром» осуществляет регулирование экологических и нефинансовых рисков в рамках общей концепции устойчивого развития,

опираясь на принципы ESG (экология, социальная ответственность, корпоративное управление). Основной задачей в данном направлении является ограничение негативного воздействия на окружающую среду при одновременном соблюдении норм международного права и стандартов корпоративной отчетности.

Согласно внутренним аналитическим материалам, в 2024 году затраты на реализацию экологических мероприятий составили 66000 млн руб., что на 27% выше уровня 2022 года. Увеличение расходов связано, в том числе, с приведением производственных процессов в соответствие с положениями Парижского соглашения и стратегией «зеленого перехода».

В 2024 году была обновлена методика оценки рисков, относящихся к ESG-направлению. В целях минимизации рисков, связанных с реализацией ESG-инициатив, реализован ряд мероприятий:

- развернута цифровая система учета и контроля показателей устойчивого развития;
- расширен состав внутреннего аудита за счет специалистов с международной сертификацией;
- укреплены коммуникации с региональными сообществами, включая формализацию взаимодействия с органами государственной власти субъектов Российской Федерации.

Кроме того, в структуре Департамента по управлению рисками сформирован отдельный функциональный блок, специализирующийся на вопросах ESG-оценки. Его задачами, в свою очередь, являются координация деятельности в сфере нефинансовых рисков, отслеживание изменений нормативной базы в области экологии, а также подготовка компании к проверкам со стороны контролирующих органов и представителей инвестиционного сообщества.

Интеграция ESG-компонентов в единую систему управления рисками обеспечивает формирование устойчивых механизмов взаимодействия с заинтересованными сторонами. При этом реализуется принцип

транспарентности и обеспечивается снижение вероятности возникновения репутационных издержек, что соответствует требованиям международных рейтинговых институтов и ожиданиям ключевых инвесторов.

4. Применение цифровых технологий в управлении рисками.

С целью повышения результативности оценки и снижения воздействия рисков ПАО «Газпром» осуществляет активную интеграцию цифровых решений в практику корпоративного риск-менеджмента. Использование автоматизированных инструментов способствует повышению прозрачности процессов, ускорению обработки информации и снижению временных интервалов между идентификацией угроз и принятием корректирующих решений. Ключевым компонентом цифровой инфраструктуры управления рисками выступает единая информационная платформа, предназначенная для сопровождения инвестиционных проектов.

В 2024 году функционал платформы был расширен за счет модуля, осуществляющего автоматическую оценку вероятности наступления рисков событий. Механизм базируется на алгоритмах машинного обучения и, в свою очередь, позволил повысить точность прогноза технологических сбоев на 18%, а также сократить время реакции на отклонения от нормативов на 22%.

Параллельно ведется цифровое преобразование отдельных компонентов производственной среды. В частности, реализованы автоматизированные карты технологических рисков, охватывающие основные производственные объекты. Указанные инструменты обеспечивают оперативное выявление критически значимых зон, классификацию потенциальных угроз и приоритетное распределение ресурсов внутри системы технического контроля.

Цифровые инструменты включены в процедуры внутреннего аудита, что позволяет систематически проводить ревизию полноты и корректности информации о рисках, а также инициировать корректирующие мероприятия с установлением сроков исполнения и назначения ответственных

подразделений.

В рамках реализации ESG-стратегии особое внимание уделяется цифровым системам сбора и анализа нефинансовых показателей, включая объемы выбросов CO₂ и факты несоблюдения экологических требований. Совместно с дочерними структурами в 2024 году внедрен специализированный модуль расчета углеродного следа, соответствующий критериям Рабочей группы по раскрытию информации о климатических рисках (TCFD). Данный модуль интегрирован в систему корпоративной отчетности и используется при подготовке годовой нефинансовой отчетности.

Итак, цифровизация в управлении рисками ПАО «Газпром» формирует базу для создания адаптивной системы реагирования на внутренние и внешние вызовы. В этом случае цифровые технологии играют ключевую роль в обеспечении достоверности анализа, повышении скорости управленческих решений и координации действий между функциональными уровнями корпоративного управления.

5. Адаптационные механизмы риск-менеджмента к изменениям внешней среды.

Результативность системы управления рисками в ПАО «Газпром» во многом определяется ее способностью к динамической трансформации внутренних процедур в ответ на изменения макроэкономической конъюнктуры, нормативно-правовой среды и технологических условий. В условиях возросшей нестабильности внешней среды приоритет приобретает гибкость организационной модели риск-менеджмента.

Прежде всего, основным инструментом адаптации выступает переоценка риск-профилей и допущений сценарного анализа, которые формируют основу для стратегического планирования. Эта задача реализуется через систематическое проведение сессий риск-анализа с участием профильных функциональных блоков и привлеченных экспертов. В 2024 году в рамках таких мероприятий было идентифицировано свыше 70

значимых рисков, 28 из которых классифицированы как критические, с последующим формированием адресных карт реагирования.

В связи с усилением санкционных ограничений была модифицирована логистика поставок технологического оборудования. В частности, определен перечень компонентов, критически зависимых от зарубежных поставщиков. По каждому из них разработаны альтернативные маршруты снабжения и выбраны доступные логистические решения. Дополнительно внедрена система превентивной оценки контрагентов, в которой учитываются валютные и страновые риски, степень санкционной экспозиции и уровень устойчивости цепочек поставок.

На уровне территориального планирования внимание сконцентрировано на пересмотре инвестиционных программ с учетом региональной специфики. В частности, в 2024 году были актуализированы проекты модернизации на объектах Восточной Сибири, что обусловлено необходимостью учета климатических факторов и ограниченного доступа к инфраструктуре. Перераспределение капитальных вложений позволило сократить совокупные затраты на 6% и обеспечить более высокую устойчивость к сезонным рискам.

Мониторинг внешней среды дополняется индикаторной панелью оценки геополитических и ESG-рисков, функционирующей в составе корпоративного центра аналитики. Данная система включает индексы, отражающие санкционную активность, динамику регуляторных изменений, климатические угрозы, степень прозрачности поставщиков и показатели социального взаимодействия. Указанная панель применяется для разработки устойчивых сценариев развития и обоснования управленческих решений средне- и долгосрочного характера.

В этом контексте значимым фактором повышения адаптивности СУРиВК выступает регулярная обратная связь от ключевых заинтересованных сторон. В ее структуру входят сотрудники компании, регулирующие органы и инвестиционное сообщество.

В таблице 2.16 представлены укрупненная система управления рисками ПАО «Газпром».

Таблица 2.16 – Система управления рисками ПАО «Газпром» по направлениям

Направление риска	Основные инструменты и меры	Эффекты и результаты
Финансовые риски	Ограничение объемов заимствований Анализ валютных и процентных сценариев Централизация управления ликвидностью Контроль соблюдения ковенантов Валютное хеджирование	Снижение коэффициента покрытия процентов ниже 2 Замещение валютных заимствований рублевыми Оперативное уведомление об отклонениях
Технологические и операционные риски	Плановая модернизация активов Внедрение систем предиктивного контроля Резервирование критически важного оборудования Оценка ущерба от простоев	Снижение числа отказов посредством цифровизации Увеличение страховых резервов на 18% Сокращение простоев в Восточной Сибири
Экологические и ESG-риски	Мониторинг экологических показателей Программы по снижению выбросов Подготовка отчетности по стандартам TCFD и GRI ESG-аудит с цифровой верификацией	Рост расходов на охрану окружающей среды до 66000 млн руб. Снижение санкционных рисков Формирование специализированного ESG-подразделения
Цифровизация управления рисками	Функционирование единой цифровой платформы Применение модулей с использованием ИИ и машинного обучения Интеграция в систему корпоративной отчетности Использование цифровых активных карт	Повышение точности прогнозов на 18% Сокращение временных затрат на реагирование на 22%
Адаптация к внешним условиям	Актуализация сценарных гипотез Мониторинг геополитических и ESG-рисков Разработка альтернативных логистических маршрутов Организация профильных экспертных мероприятий	Повышение эффективности вложений Введение системы предварительной оценки контрагентов Пересмотр региональных программ

Итак, модель риск-менеджмента, реализуемая в ПАО «Газпром», демонстрирует высокий уровень институциональной зрелости и

адаптивности в условиях внешнеэкономической и нормативной нестабильности. Управление ключевыми категориями рисков осуществляется с использованием регламентированных процедур, количественных инструментов и цифровых платформ, что в свою очередь обеспечивает функциональную интеграцию риск-аналитики в процессы стратегического планирования.

Особое внимание уделяется экологическим и нефинансовым аспектам, а также разработке компенсаторных механизмов в ответ на санкционные ограничения и колебания макроэкономической конъюнктуры. По итогам 2024 года зафиксированы позитивные изменения: снижение частоты технологических простоев, уменьшение углеродного следа и рост устойчивости производственной и инвестиционной деятельности. Указанные результаты подтверждают эффективность действующей системы и ее значимость для обеспечения долгосрочной стабильности компании.

Таким образом, управление рисками в ПАО «Газпром» характеризуется высоким уровнем структурной организованности, цифровой оснащенности и адаптивности. Единая методологическая база, наличие обособленного подразделения, применение инструментов оценки международного уровня (COSO, GRC, ИА), а также подтвержденная эффективность на уровне корпоративного аудита формируют устойчивый и гибкий механизм управления рисками.

3. Совершенствование оценки и управления рисками ПАО «ГАЗПРОМ»

3.1 Предложения по снижению рисков

Анализ, представленный во второй главе настоящего исследования, позволил выделить основные риски, в их числе: несбалансированность структуры обязательств, недостаточный уровень текущей ликвидности, а также риски экологического и операционного характера, способные оказывать влияние как на функционирование производственной системы, так и на деловую репутацию ПАО «Газпром». Для развития эффективного механизма управления рисками в ПАО «Газпром» приведем конкретные меры по минимизации указанных угроз.

1. Финансовые риски и меры по их нейтрализации.

На текущем этапе финансовые риски ПАО «Газпром» выражаются в сниженной платежеспособности, высоком удельном весе краткосрочных обязательств и недостаточной доле собственного капитала. В качестве первоочередного шага по стабилизации финансовой структуры представляется целесообразным проведение реструктуризации части краткосрочных долгов с трансформацией их в долгосрочные заимствования. Это позволит обеспечить более предсказуемое распределение денежных потоков и уменьшить нагрузку на оборотные средства.

Дополнительно необходимо пересмотреть действующие подходы к управлению денежными остатками. С учетом уровня текущих расходов, рекомендуемый объем высоколиквидных активов должен составлять не менее 250000 млн руб.

В качестве одного из направлений укрепления капитальной базы следует использовать нераспределенную прибыль. При этом в условиях нестабильной макросреды оправданным выглядит временное ограничение

дивидендных выплат. Подобные меры повысят коэффициент автономии и, в свою очередь, окажут положительное влияние на устойчивость и инвестиционную привлекательность компании.

Здесь важно, чтобы компания делала больше финансовых резервов, чтобы противостоять будущим ситуациям, связанным с риском колоссальных убытков, учитывая, что общая ситуация на глобальном уровне остается нестабильной. Значительно увеличив свои резервы, компания сможет справиться с экономическими или финансовыми потрясениями без необходимости немедленного принятия решения о сокращении рабочих мест, поскольку это негативно влияет на социально-экономических условиях работников. Увольнение может быть принято в качестве крайней меры.

Влияние предложенных мероприятий на ключевые финансовые показатели ПАО «Газпром» представлено в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Динамика изменения основных финансовых коэффициентов ПАО «Газпром» после внедрения мероприятий

Показатель	До изменений	После изменений	Нормативное значение
Коэффициент автономии	0,42	0,53	$\geq 0,5$
Коэффициент текущей ликвидности	0,95	1,20	≥ 1
Коэффициент финансовой устойчивости	1,15	1,35	$\geq 1,2$

В результате реализации указанных мер можно ожидать выравнивание основных финансовых коэффициентов до значений, соответствующих нормативным требованиям. При этом возрастает общая устойчивость финансового положения ПАО «Газпром» в среднесрочной перспективе, что снижает риски кассовых разрывов и возникновения непредвиденных кризисных ситуаций.

2. Управление экологическими рисками.

Производственная деятельность ПАО «Газпром» сопровождается значительной техногенной и экологической нагрузкой. Учитывая ужесточение экологических нормативов, а также повышенный интерес

инвесторов к принципам устойчивого развития, соответствующие риски приобретают стратегическое значение, выходя за рамки традиционной природоохранной функции.

Прежде всего, требуется внедрение автоматизированной системы контроля выбросов на всех производственных площадках. Данная мера обеспечит раннее обнаружение отклонений от нормативных пределов и позволит оперативно устранять потенциальные нарушения до их документального подтверждения контролирующими структурами. Дополнительно реализация цифровых решений в сфере экологической отчетности позволит повысить прозрачность процессов и усилить управленческий контроль, что в свою очередь снижает вероятность санкционных последствий.

В связи с этим предлагаем осуществить техническую модернизацию оборудования ПАО «Газпром» на приоритетных объектах газодобычи и переработки. В частности, предполагается установка теплообменных агрегатов и рециркуляционных систем, что обеспечивает значительное сокращение выбросов диоксида серы и углеводородов. Цель здесь будет заключаться в том, чтобы максимально минимизировать негативные последствия, возникающие в результате деятельности компании, чтобы внести свой вклад в сохранение планеты и обеспечить устойчивое развитие деятельности компании. Следует также отметить, что выполнение этой рекомендации внесет положительный вклад в репутацию и имидж компании, поскольку ее можно будет рассматривать на национальном и международном уровнях как компанию, работающую на благо планеты, что может быть критерием для входа на определенные рынки и, следовательно, новый источник дохода для организации.

В таблице 3.18 представлено изменение экологических затрат до и после реализации мероприятий.

Таблица 3.18 – Изменение экологических затрат до и после реализации мероприятий

Статья затрат	Факт, млн руб.	Прогноз, млн руб.	Экономия, млн руб.
Платежи за негативное воздействие на природу	4950	4100	850
Штрафные санкции	930	480	450
Расходы на внеплановые экологические аудиты	720	500	220
Итого	6600	5080	1520

Для нахождения экономии в каждой статье нужно провести абсолютную разницу между фактическими и прогнозируемыми значениями по формуле:

$$\text{Экономия} = \text{Факт, млн руб.} - \text{Прогноз, млн руб.} \quad (21)$$

Платежи за негативное воздействие на природу:

$$4950 - 4100 = 850 \text{ млн руб.}$$

Штрафные санкции:

$$930 - 480 = 450 \text{ млн руб.}$$

Расходы на внеплановые экологические аудиты:

$$720 - 500 = 220 \text{ млн руб.}$$

Итак, внедрение обозначенного комплекса мероприятий обеспечивает ежегодное сокращение затрат в размере не менее 1520 млн руб. При этом повышается уровень экологической безопасности, а также формируется имидж надежного и ответственного участника международного энергетического рынка, что особенно значимо при прохождении ESG-оценки.

Помимо этого, цифровизация экологического мониторинга содействует переходу к модели упреждающего управления рисками.

3. Повышение эффективности СУРиБК.

Функционирующая в ПАО «Газпром» система управления рисками и внутреннего контроля охватывает основные направления корпоративной деятельности. Вместе с тем, проведенный анализ указывает на ее

ограниченную способность своевременно адаптироваться к изменениям внешних условий и обеспечивать упреждающее реагирование на возникающие угрозы. В связи с этим требуется ее содержательная и технологическая трансформация.

На первом этапе необходимо актуализировать существующий реестр рисков с учетом факторов, ранее не рассматривавшихся как приоритетные. К таким, в частности, относятся киберугрозы, нестабильность нормативно-правовой среды, а также риски, связанные с реализацией принципов устойчивого развития. После пересмотра структуры реестра следует разработать ключевые индикаторы рисков (KRI) и внедрить их в систему управленческой отчетности, что обеспечит дополнительную прозрачность и управляемость процессов.

В целях повышения оперативности принятия решений обосновано включение в архитектуру СУРиВК цифровой панели мониторинга, интегрированной с основными производственными и административными контурами. Создание такой платформы позволит отслеживать критические отклонения по ключевым показателям в режиме реального времени, включая экологические, финансовые и технологические параметры.

В таблице 3.19 представлено сравнение действующей и модернизированной моделей СУРиВК.

Таблица 3.19 – Сравнение действующей и модернизированной моделей СУРиВК

Критерий	Текущее состояние	Планируемые изменения
Формат реестра рисков	Частичная ручная актуализация	Автоматическое обновление в цифровом формате
Интеграция в систему управления	Ограниченное участие в принятии решений	Прямая связь KRI с мотивацией и KPI
Используемая информационная инфраструктура	Несвязанные отчетные таблицы в Excel	Единая цифровая среда с визуальной аналитикой
Частота пересмотра рисков	Один раз в год	Минимум один раз в квартал
Уровень участия подразделений	Недостаточная вовлеченность	Обязательная отчетность по рискам на всех уровнях

Реализация представленных улучшений обеспечит переход от декларативного выполнения процедур риск-менеджмента к их практической интеграции в управленческую деятельность, что в свою очередь позволит сократить сроки реагирования на значимые события, минимизировать убытки, вызванные сбоями, и повысить уровень контроля над ключевыми процессами.

Внедрение цифровых инструментов при реорганизации СУРиВК соответствует положениям международных регламентов, таких как COSO и ISO 31000. При этом создаются дополнительные преимущества при взаимодействии с внешними заинтересованными сторонами, включая кредиторов, акционеров и регулирующие органы.

4. Совершенствование инвестиционного планирования с учетом рисков.

В условиях усиливающейся неопределенности инвестиционные решения требуют применения инструментов, способных учитывать реакцию проекта на изменение ключевых параметров. В настоящее время политика инвестиционного планирования ПАО «Газпром» преимущественно опирается на сценарный подход и методы дисконтирования без системной оценки рисков, возникающих на фоне макроэкономической и отраслевой волатильности. В связи с этим представляется обоснованным включение анализа чувствительности в число основных методических инструментов оценки инвестиционных проектов.

Данный подход заключается в оценке влияния изменения критических факторов на чистую приведенную стоимость (NPV) и внутреннюю норму доходности (IRR). К числу таких факторов, прежде всего, относятся колебания цен на природный газ, уровень логистических расходов и величина процентных ставок по привлеченному капиталу.

Для наглядного примера эффективности предложенной модели рассмотрим условный проект по строительству компрессорной станции.

Общий бюджет составляет 28500 млн руб., плановый срок реализации три года, при этом ожидаемый ежегодный объем прибыли 7800 млн руб. На основании этих параметров проведем расчет чувствительности инвестиционного результата к изменению базовых допущений (таблица 3.1.4).

Таблица 3.20 – Оценка чувствительности эффективности инвестиционного проекта

Показатель	Базовое значение	Изменение параметра	NPV, млн руб.	IRR, %
Цена на природный газ	100%	-10%	8100	12,3
		+10%	12150	16,8
Логистические издержки	100%	+15%	8700	13,2
		-10%	11250	16,2
Процентная ставка по кредиту	10%	+3 п.п.	9250	13,0
		-2 п.п.	11700	16,4

Данные, представленные в таблице 3.20, подтверждают, что наибольшее влияние на конечные показатели проекта оказывает снижение рыночной цены на газ. При падении цен на 10% значение NPV сокращается более чем на 3300 млн руб. Существенным фактором также выступает удорожание заимствований, что снижает рентабельность инвестиций.

Внедрение анализа чувствительности в практику инвестиционного планирования позволяет повысить точность оценок, а также заранее сформировать сценарии адаптации к неблагоприятным изменениям рыночной среды. В качестве дополнительного результата возможна корректировка параметров финансирования, диверсификация проектного портфеля и более справедливое распределение рисков между сторонами-участниками.

Также следует закрепить данную методику в нормативных документах компании, регулирующих процесс планирования, а также предусмотреть регулярную ревизию исходных предпосылок, используемых в расчетах.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий способствует поэтапному снижению ключевых рисков, присущих деятельности ПАО «Газпром». Проведение финансовой реструктуризации усиливает платежеспособность и укрепляет структуру капитала. Модернизация в экологической сфере приводит к снижению операционных расходов и уменьшению нормативной нагрузки. Адаптация и цифровизация системы управления рисками и внутреннего контроля, в свою очередь, повышают способность компании своевременно реагировать на внешние изменения.

Включение анализа чувствительности в процедуры инвестиционного планирования обеспечивает дополнительную аргументацию принимаемых решений в условиях неопределенности, а также позволяет учитывать влияние критически значимых факторов на эффективность проектов. Интегральный эффект от внедрения комплекса указанных мер формирует основу для повышения эффективности управления рисками.

3.2 Расчет экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий

Осуществим расчет экономической эффективности предлагаемых мер, направленных на снижение рисков. До начала реализации риск-ориентированных инициатив ПАО «Газпром» систематически несет затраты, обусловленные нерациональной структурой заимствований, низким уровнем цифровизации процедур внутреннего контроля, а также недостаточной автоматизацией экологического мониторинга.

Комплексная оценка позволила обобщить ключевые направления потерь, понесенных в период 2022–2024 гг., которые представлены в таблице 3.21.

Таблица 3.21 – Совокупные потери до внедрения мероприятий, млн руб.

Статья затрат	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Итого
Переплаты по краткосрочным кредитам при отсутствии реструктуризации	820	870	910	2600
Убытки, вызванные снижением ликвидности и привлечением срочных займов	450	480	510	1440
Санкции и платежи за нарушение экологических нормативов	880	930	970	2780
Издержки на ручное управление рисками	310	325	340	975

Общие убытки по четырем направлениям в указанный период превысили 7700 млн руб. Наибольшую долю в структуре издержек составляют экологические штрафы, а также повышенные расходы по краткосрочным займам. Следовательно, при условии своевременного внедрения предложенного комплекса мероприятий указанные потери могли быть существенно сокращены, что свидетельствует о высокой экономической результативности их реализации.

В целях подтверждения экономической эффективности предлагаемых мероприятий в разрезе основных категорий рисков рассчитаем прогнозные показатели.

Так, в рамках финансового блока реструктуризация обязательств и оптимизация объемов ликвидных активов предполагают снижение процентных выплат по краткосрочным займам, а также уменьшение зависимости от срочных кредитных ресурсов. В экологическом направлении модернизация технологических узлов и внедрение цифровых систем наблюдения за выбросами обеспечивают сокращение расходов на обязательные экологические платежи и санкции. Что касается управленческого сегмента, цифровая трансформация системы СУРиВК способствует снижению затрат на регламентный контроль и подготовку отчетной документации.

В таблице 3.22 представлена оценка экономического эффекта от реализации мероприятий.

Таблица 3.22 – Оценка экономического эффекта от реализации мероприятий

Мероприятия	Экономический эффект, млн руб./год
Финансовый (реструктуризация задолженности, повышение ликвидности)	1950
Экологический (техническое обновление, автоматизация мониторинга)	1520
Управленческий (цифровизация СУРиВК, снижение затрат на контроль)	580

Расчет базируется на оценке потенциальной годовой экономии по каждому направлению воздействия.

Финансовый эффект достигается за счет реструктуризации задолженности, снижения процентных расходов и повышения ликвидности оборотных активов. Ожидаемая экономия 1950 млн руб. в год.

Экологический эффект связан с внедрением технических решений, автоматизацией экологического мониторинга и снижением издержек на утилизацию отходов. Ожидаемая экономия 1520 млн руб. в год.

Управленческий эффект достигается за счет внедрения цифровых инструментов управления рисками, а также сокращения затрат на административный контроль, инспекции и аудит. Ожидаемая экономия 580 млн руб. в год.

Общая сумма ожидаемой экономии по всем направлениям составляет 4050 млн руб. в год.

С целью формирования полного представления об экономическом эффекте реализации комплекса предложенных мероприятий рассчитаем совокупный эффект с учетом временных ограничений и степени неопределенности внешней среды. Были смоделированы три сценарных

варианта: пессимистичный, реалистичный и оптимистичный, отражающие различную степень охвата и результативности внедрения.

В таблице 3.23 представлен сценарный анализ экономического эффекта.

Таблица 3.23 – Сценарный анализ экономического эффекта

Сценарий	Экономия в год, млн руб.	NPV за 3 года, млн руб.
Пессимистичный	2850	7650
Реалистичный	4050	11230
Оптимистичный	4970	13950

Для реалистичного сценария был принят ежегодный эффект в размере 4050 млн руб. при продолжительности проекта 3 года и капитальных затратах 4600 млн руб. При ставке дисконтирования 10% расчет NPV осуществлялся по формуле:

$$NPV = CF_1 / (1 + r) + CF_2 / (1 + r)^2 + CF_3 / (1 + r)^3 - IC, \quad (22)$$

где CF_t – денежный поток по годам,

r – ставка дисконтирования (10%),

IC – капитальные вложения (4600 млн руб.).

Реалистичный сценарий (экономия 4050 млн руб.):

$$NPV = 4050 / 1,1 + 4050 / (1,1)^2 + 4050 / (1,1)^3 - 4600 = 11230 \text{ млн руб.}$$

Пессимистичный сценарий (экономия 2850 млн руб.):

$$NPV = 2850 / 1,1 + 2850 / (1,1)^2 + 2850 / (1,1)^3 - 4600 = 7650 \text{ млн руб.}$$

Оптимистичный сценарий (экономия 4970 млн руб.):

$$NPV = 4970 / 1,1 + 4970 / (1,1)^2 + 4970 / (1,1)^3 - 4600 = 13950 \text{ млн руб.}$$

В реалистичном сценарии интегральный эффект оценивается на уровне 11230 млн руб. при трехлетнем периоде реализации. Даже при консервативной оценке он составляет не менее 7650 млн руб., что подтверждает стабильность достигаемых результатов и экономическую оправданность инвестиций в модернизацию системы управления рисками.

Полученные значения демонстрируют значительную зависимость общего результата от полноты внедрения мероприятий, что свидетельствует о необходимости системного подхода, исключающего фрагментарное применение решений.

Также важно отметить, что экономии, которые будут получены в результате сделанных рекомендаций, могут быть частично реинвестированы для достижения социально-экономического эффекта. Таким образом, этот эффект может заключаться в небольшом повышении заработной платы работникам компании или в единовременной выплате премий или даже может быть инвестирован с целью повышения квалификации работников.

Для количественной оценки эффективности вложений в развитие системы риск-менеджмента был рассчитан индекс рентабельности инвестиций (PI), отражающий соотношение между суммой дисконтированного эффекта и объемом капитальных затрат. Согласно предварительным расчетам, общая стоимость реализации всех мероприятий составляет порядка 4600 млн руб. в течение двух лет. Эта сумма включает расходы на реструктуризацию долгов, модернизацию экологического оборудования, цифровизацию СУРиВК, а также мероприятия по подготовке кадров.

При принятии за основу значения NPV в реалистичном сценарии – 11230 млн руб., индекс PI составит:

Индекс PI (рентабельность инвестиций):

$$PI = NPV / \text{Инвестиции} \quad (23)$$

$$PI = 11230 / 4600 = 2,44.$$

Указанный результат существенно превышает минимально допустимый порог (PI = 1.0), установленный для инвестиционных проектов. При этом срок окупаемости вложенных средств составляет менее двух лет, что соответствует критериям стратегической эффективности вложений.

Таким образом, модернизация системы оценки и управления рисками ПАО «Газпром» может быть является как экономически обоснованной, так и высокорентабельной.

Заключение

В заключении проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Риск представляет собой вероятность наступления неблагоприятного события, способного повлечь за собой финансовые, имущественные либо иные потери для хозяйствующего субъекта. Риски характеризуются как возможные отклонения, способные оказать влияние на осуществление экономических операций, производственную и финансовую деятельность организации. Они могут иметь как внутреннюю, так и внешнюю природу. Основными характеристиками риска выступают альтернативность, противоречивость и неопределенность. В своей сути риски выражаются в потенциальных нарушениях логистических процессов, включая поставки, транспортировку и хранение ресурсов, что в свою очередь может вызвать дисбаланс между спросом и предложением, затруднения в обеспечении своевременной доставки, увеличение затрат и ухудшение качества обслуживания.

В процессе анализа классификаций рисков выявлены две ключевые группы: финансовые и нефинансовые, охватывающие остальные аспекты деятельности предприятия. В случае организаций, осуществляющих деятельность в сфере природопользования, особое внимание следует уделять специфическим рискам, напрямую связанным с особенностями финансовой структуры отрасли.

Оценка рисков и их последующий анализ являются неотъемлемой частью поддержания стабильности функционирования предприятий природопользования. В современных условиях оправдано применение как качественных, так и количественных инструментов, включая экспертные заключения, анализ отчетных данных, построение риск-ориентированных матриц, моделирование аварийных сценариев, а также использование концепций, позволяющих учесть технические, экономические и социальные

аспекты. В первую очередь, целесообразно использовать интегральный подход, позволяющий учитывать широкий спектр факторов от текущих финансовых коэффициентов до вероятности возникновения природных или техногенных катастроф, что в свою очередь способствует идентификации наиболее существенных угроз и формированию адекватных управленческих решений, направленных на повышение надежности функционирования предприятия.

Формирование системы управления рисками в области природопользования требует системного подхода, базирующегося на своевременном выявлении угроз, определении вероятности их реализации и принятии соответствующих корректирующих мер. В качестве инструментов снижения потенциальных издержек выступают механизмы страхования, распределения рисков, отказа от рискованных операций, а также цифровизация ключевых процессов и внедрение передовых управленческих технологий. Помимо этого, значимую роль играет организация постоянного экологического мониторинга и применение его результатов при стратегическом планировании. Комплекс указанных мероприятий позволяет укрепить устойчивость производственных процессов, повысить экономическую эффективность и обеспечить экологическую сбалансированность деятельности.

ПАО «Газпром» сохраняет статус одного из ключевых участников топливно-энергетического сектора Российской Федерации. Организация располагает значительным потенциалом в виде обширных запасов углеводородного сырья и развитой системы транспортной инфраструктуры. Вместе с тем, несмотря на положительную динамику доходов и рост операционной прибыли в 2022–2023 гг., финансовый результат 2024 года, выраженный в виде убытка, отражает снижение общей эффективности хозяйственной деятельности. Проведенный SWOT-анализ указывает на наличие прочных рыночных позиций при одновременном воздействии внутренних и внешних рисков.

К числу ключевых угроз для ПАО «Газпром» относятся ограничения, связанные с международными санкциями, нестабильность ценовых ориентиров и ужесточение регуляторных требований в области экологии и социальной ответственности. В условиях снижения рентабельности, роста долгового бремени и ухудшения ликвидности необходимо принять комплекс оперативных управленческих мер. При этом компания функционирует в зоне повышенного уровня природных и социальных рисков, в частности, вследствие осуществления добычных операций в регионах с экстремальными климатическими условиями. Учитывая актуальность соответствия международным нормам устойчивого развития и усиления прозрачности корпоративной отчетности, значимость ESG-компонентов в общей системе риск-менеджмента возрастает.

Система управления рисками в ПАО «Газпром» строится на основе четко структурированной модели, отличающейся высоким уровнем технологической интеграции и гибкостью. Наличие единой методической базы, специализированного структурного подразделения, а также использование международных стандартов и практик (COSO, GRC, ИА) обеспечивают реализацию эффективного механизма управления рисками, что подтверждается результатами внутреннего аудита.

Внедрение предложенных управленческих решений позволит поэтапно снижать уровень критических рисков. Финансовая реструктуризация будет способствовать укреплению платежеспособности и оптимизации капитальной структуры, экологическая модернизация – к снижению операционных затрат и уменьшению регуляторной нагрузки. Обновление и цифровизация процедур внутреннего контроля и управления рисками, в свою очередь, повысит адаптивность компании в условиях внешних изменений.

Анализ экономической эффективности внедряемых мероприятий в области управления рисками в ПАО «Газпром» подтвердил существенные возможности по снижению затрат и укреплению устойчивости предприятия. Согласно расчетам, совокупный годовой эффект достигает порядка 4050 млн

руб., а в течение трех лет реализация в полном объеме может обеспечить экономию более 11000 млн руб. При этом индекс инвестиционной рентабельности, равный 2,44, указывает на высокий уровень доходности вложений. Срок их возврата, составляющий менее двух лет, подтверждает стратегическую целесообразность внедрения проекта. Приведенные данные указывают на эффективность комплексного подхода к управлению рисками в таких ключевых направлениях, как финансы, экология и корпоративное управление.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный Закон «О недрах» от 21.02.1992 г. № 2395-1 (последняя редакция) — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_343/ Заглавие с экрана. — На рус. яз.
2. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 30.11.2024) "Об акционерных обществах" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025).
3. Указ Президента Российской Федерации от 19.04.2017 г. № 176 « О Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года »— Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/111285/>
4. Основы государственной политики в области экологического развития России на период до 2030 года. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/15177> (дата обращения : 18.05.2025)
5. Абчук, В. А. Менеджмент: теоретические основы : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 320 с.
6. Бабина, Ю.В. Сертификация систем экологического менеджмента [Текст] / Ю.В. Бабина // Экология производства. 2021. № 3. С. 32-40
7. Бариленко В.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для вузов / В. И. Бариленко [и др.] ; под редакцией В. И. Бариленко. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 455 с.
8. Белан А.С. Анализ эффективности системы оценки финансовых рисков на базе технологии искусственного интеллекта для предприятий банковской отрасли / А.С. Белан, Е.И. Королева // Конкурс лучших студенческих работ : сб. ст. XVII Междунар. науч.-исслед. – Пенза, 2023. – С. 60-64.
9. Бражников, М. А. Управление изменениями: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 223 с.

10. Воронцовский, А. В. Управление рисками: учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 485 с.
11. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент: учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 365 с.
12. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз : учебник для вузов / Т. И. Григорьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 486 с.
13. Евстафьева И.Ю., Черненко И.Ю. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / И. Ю. Евстафьева [и др.] ; под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 337 с.
14. Ерохина В.Н. Развитие методологии финансового анализа и оценки рисков коммерческой организации / В.Н. Ерохина, Н.А. Антонова // Вестник МГЭИ. – 2021. – № 4.
15. Жилкина, А. Н. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / А. Н. Жилкина. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 285 с.
16. Зиновьева И.С., Голубятникова А.В. Оценка вероятности наступления банкротства предприятия / Фундаментальная и прикладная наука: Состояние и тенденции развития / сборник статей XVII Международной научно-практической конференции. - 2022. – стр. 162–166. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47939719> (дата обращения: 28.04.2025).
17. Казакова, Н. А. Анализ финансовой отчетности. Консолидированный бизнес: учебник для вузов / Н. А. Казакова. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 233 с.
18. Казакова, Н. А. Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 490 с.

19. Родина Т.Е. Система управления рисками предприятия // Международный научно-исследовательский журнал. — 2024. — №1 (139). — Режим доступа: <https://research-journal.org/archive/1-139-2024-january/10.23670/IRJ.2024.139.163> (дата обращения: 28.03.2025).
20. Коробко, В.И. Экологический менеджмент: учебное пособие [Текст] / В.И. Коробко. – М.: Юнити-Дана, 2021 – 306 с
21. Кудрявцева, Т. Ю. Финансовый анализ : учебник для вузов / Т. Ю. Кудрявцева, Ю. А. Дуболазова ; под редакцией Т. Ю. Кудрявцевой. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 167 с.
22. Лосев, К.С. Несущая емкость экосистем [Текст] / К.С. Лосев // Глобалистика. Энциклопедия. – М., 2019. – 692 с.
23. Макаров И.В., Прудников В.Б. Актуальные проблемы оценки лицензионных рисков при разработке месторождений // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 1. С. 126–131. DOI: 10.34773/EU.2024.1.22.
24. Мишихин, Р. А. Управление рисками в деятельности нефтегазовых компаний / Р. А. Мишихин. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 25 (367). — С. 216-218
25. Морозов, В.И. Киотский протокол к рамочной Конвенции ООН об изменении климата и о позиции МПР России по данному вопросу [Текст] / В.И. Морозов // Природно-ресурсные ведомости. 2022. № 10 (117). С. 12–28.
26. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Гэлаи, В. Б. Минасян, Р. Марк. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 388 с.
27. Павлова А. С. Сравнительный анализ проведения оценки риска искажения отчетности в рамках внутреннего финансового аудита и аудита по 307-ФЗ // Управленческий учет. – 2023. – № 7. – С. 91–99.
28. Пименов, Н. А. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности: учебник и практикум для вузов / Н. А. Пименов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 353 с.

29. Родина Т.Е. Система управления рисками предприятия // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024. – №1 (139). – Режим доступа: <https://research-journal.org/archive/1-139-2024-january/10.23670/IRJ.2024.139.163> (дата обращения: 28.03.2025).
30. Рягин, Ю. И. Рискология : учебник для вузов / Ю. И. Рягин. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 529 с.
31. Соколова Е.А. Современная методика оценки и анализа рисков компании при проведении внутреннего финансового контроля, их диверсификация / Е.А. Соколова, И.С. Агейкина // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 90-летию Смолен. фил. Финансового ун-та. – Москва, 2022. – С. 378-383.
32. Сокорнова, Т.В. Выбор и использование показателей экологической эффективности: практика ЕС [Текст] / Т.В. Сокорнова // Экология производства 2023. № 7. С.44-51
33. Управление финансовыми рисками : учебник и практикум для вузов / под редакцией И. П. Хоминич. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 569 с.
34. Управление финансовыми рисками. Практический курс : учебник для вузов / под редакцией И. П. Хоминич. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 97 с.
35. Финансы организаций: управление финансовыми рисками: учебник и практикум для среднего профессионального образования / под редакцией И. П. Хоминич. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 569 с.
36. Шестаков А.В. Оценка и анализ финансовых рисков // Научный вектор: сб. науч. тр. – Ростов-на-Дону, 2021. – Вып. 7 . – С. 139–143
37. Шипкова О.Т. Финансовые риски цифрового предприятия: методологические основы анализа и оценки / О.Т. Шипкова, К.С. Школьник // Инновационное развитие экономики. – 2023. – № 3 (75). – С. 287–300.
38. Щекочихин Н.В. Анализ эффективности применения методов

оценки рисков финансового состояния предприятия, основанных на абсолютных и относительных показателях / Н.В. Щекочихин, Г.А. Портнова // Управление финансами и экономической безопасностью: материалы межвуз. интернет-конф. / под общ. ред. Г.А. Портнова.- 2023. – С. 76-80.

39. Арский А.А. Повышение эффективности методики комплексного экономического анализа [Текст] // Вестник МФЮА. - 2021. - №2. - С. 7-11.

40. Риски в нефтегазовой отрасли — Режим доступа: <https://nprom.online/popular/riski-v-neftegazovoj-otrasli/>: (дата обращения: 23.05.2025).

41. Хронология крупнейших случаев разлива нефти и нефтепродуктов в России — Режим доступа: <https://tass.ru/info/8641491> (дата обращения: 27.05.2025).

42. Официальный сайт ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/investors/corporate-governance/> (дата обращения 19.05.2023).

43. ESG-рейтинги « ПАО Газпром» [Электронный ресурс]. – <https://www.gazprom.ru/sustainability/sustainability-management/esg-indexes/> (дата обращения 19.05.2023).

44. Стратегия «Газпрома»: точки роста спроса на газ / Материал опубликован в № 1–2 корпоративного журнала «Газпром», автор — Олег Аксютин, заместитель Председателя Правления — начальник Департамента (перспективное развитие) ПАО «Газпром», 2024. – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/press/news/reports/2024/gazprom-strategy/> (дата обращения 14.05.2023).

45. Энергетическая стратегия России на период до 2030 г. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru/aboutminen/energostrategy> (дата обращения: 14.05.2023).

Приложение А

Структура системы корпоративного управления ПАО «Газпром»



Приложение Б

Отчетность ПАО «Газпром» за 2024 год

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2024 года

Организация: ПАО «ГАЗПРОМ»

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности: Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами

Организационно-правовая форма/форма собственности:

Публичное акционерное общество / Смешанная российская собственность с долей федеральной собственности

Единица измерения: тыс.руб.

Местонахождение (адрес): 197229, Санкт-Петербург, Лахтинский пр-кт, д.2, к.3, стр.1

Коды	
Форма по ОКУД	0710001
Дата (число, месяц, год)	31 / 12 / 2024
по ОКПО	00040778
ИНН	7736050003
по ОКВЭД 2	46.71
по ОКОПН/ОКФС	12247/41
по ОКЕИ	384

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту

Да Нет

Наименование аудиторской организации:

Общество с ограниченной ответственностью "Финансовые и бухгалтерские консультанты"

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации

ИНН 7701017140

Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации

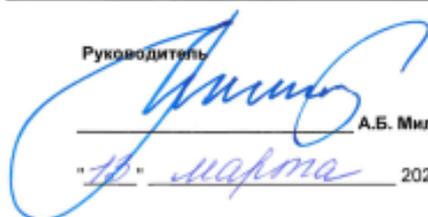
ОГРН/ОГРНИП 1027700058286

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
АКТИВ					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
1; П-27	Нематериальные активы, в т.ч.:	1110	26 164 163	24 427 548	24 949 873
	права на объекты интеллектуальной собственности	1111	11 654 542	11 232 512	12 876 886
	прочие	1119	14 509 621	13 195 036	12 072 987
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
8	Нематериальные поисковые активы	1130	88 629 400	103 628 161	114 943 077
8	Материальные поисковые активы	1140	10 145 794	21 908 369	21 332 986
2; П-28	Основные средства, в т.ч.:	1150	14 557 202 840	14 596 295 034	14 264 684 443
	Объекты основных средств, в т.ч.:	1151	12 184 641 603	11 760 797 370	12 011 175 459
	земельные участки и объекты природопользования	1152	6 337 959	7 382 904	4 991 574
	здания, сооружения, машины и оборудование	1153	12 112 290 974	11 687 795 501	11 919 700 223
П-29	Капитальные вложения	1154	2 355 674 632	2 812 591 439	2 229 946 356
	Права пользования активами	1155	16 886 605	22 906 225	23 562 628
	Инвестиционная недвижимость	1156	-	-	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3; П-30	Финансовые вложения, в т.ч.:	1170	5 955 276 741	6 568 181 167	4 415 459 661
	инвестиции в дочерние общества	1171	4 780 577 605	5 635 622 392	4 013 796 519
	инвестиции в зависимые общества	1172	43 137 107	40 223 271	33 854 753
	инвестиции в другие организации	1173	6 928 664	7 125 487	4 631 497
	займы, предоставленные организациям на срок более 12 месяцев	1174	763 055 651	503 490 368	291 681 123
	Отложенные налоговые активы	1180	1 058 481 373	637 270 796	392 539 021
П-29	Прочие внеоборотные активы	1190	577 357 072	588 732 912	685 368 316
	Итого по разделу I	1100	22 273 257 383	22 540 443 987	19 919 277 377

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
АКТИВ					
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
4; П-31	Запасы, в т.ч.:	1210	704 882 303	677 278 324	695 450 949
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	17 060 209	15 120 590	13 647 282
	затраты в незавершенном производстве	1213	401 250	345 157	150 581
	готовая продукция и товары для перепродажи	1214	658 473 469	646 866 854	663 552 039
	товары отгруженные	1215	28 947 375	14 945 723	18 101 047
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	37 531 082	25 658 675	55 614 038
П-32	Дебиторская задолженность, в т.ч.:	1230	2 835 600 993	2 594 823 997	2 899 224 596
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), в т.ч.:	1231	924 332 247	626 656 429	563 038 305
	покупатели и заказчики	1232	3 583 297	8 079 138	11 841 882
	авансы выданные	1233	4 384 966	1 825 169	1 183 625
	прочие дебиторы	1234	916 363 984	616 752 122	550 012 798
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), в т.ч.:	1235	1 911 268 746	1 968 167 568	2 336 186 291
	покупатели и заказчики	1236	1 082 020 588	859 328 727	1 195 029 095
	авансы выданные	1238	19 157 841	24 535 337	150 978 446
	прочие дебиторы	1239	810 090 317	1 084 303 504	990 178 750
3; П-30	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов), в т.ч.:	1240	12 823 821	169 777 920	199 321 909
	займы, предоставленные на срок менее 12 мес.	1241	2 616 458	16 543 677	86 262 047
	Денежные средства и денежные эквиваленты, в т.ч.:	1250	267 111 585	321 536 303	247 470 110
	касса	1251	29 879	42 412	27 256
	расчетные счета	1252	265 402 852	249 726 832	169 225 929
	валютные счета	1253	1 376 120	71 377 723	77 955 061
	прочие денежные средства и их эквиваленты	1259	302 734	389 336	261 864
	Прочие оборотные активы	1260	31 620 228	18 318 803	18 310 266
	Итого по разделу II	1200	3 889 570 012	3 807 394 022	4 115 391 868
	БАЛАНС	1600	26 162 827 395	26 347 838 009	24 034 669 245

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
ПАССИВ					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
П-33	Уставный капитал (складочный капитал, уставной фонд, вклады товарищей)	1310	118 367 564	118 367 564	118 367 564
П-33	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(153)	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
П-33	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	253 483 523	228 765 559	178 823 816
	в т.ч.: бессрочные облигации и займы	1351	253 483 523	228 765 559	178 823 816
	Резервный капитал	1360	8 636 001	8 636 001	8 636 001
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	15 949 875 243	17 059 695 671	16 423 814 606
	Фонд социальной сферы государственной	1380	-	-	-
	Итого по разделу III	1300	16 330 362 178	17 415 464 795	16 729 641 987
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
П-34	Заемные средства, в т.ч.:	1410	3 137 801 223	3 106 495 971	2 352 370 736
	кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	841 402 497	967 548 869	781 732 433
	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	2 296 398 726	2 138 947 102	1 570 638 303
	Отложенные налоговые обязательства	1420	3 280 962 713	2 737 400 755	2 419 444 212
6; П-41	Оценочные обязательства	1430	23 494 549	26 168 653	23 023 547
	Прочие обязательства, в т.ч.:	1450	227 445 374	252 655 887	82 591 234
	долгосрочные обязательства по аренде	1455	14 134 616	18 888 897	18 352 358
	Итого по разделу IV	1400	6 669 703 859	6 122 721 266	4 877 429 729
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
П-34	Заемные средства, в т.ч.:	1510	1 450 341 434	1 330 067 410	1 137 562 400
	кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	-	-	-
	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	869 534 572	791 053 073	626 305 710
	текущая часть долгосрочных кредитов и займов	1513	580 806 862	539 014 337	511 256 690
	Кредиторская задолженность, в т.ч.:	1520	1 473 867 679	1 324 091 821	1 264 988 290
	поставщики и подрядчики	1521	984 862 338	803 337 387	897 247 232
	задолженность перед персоналом организации	1522	1 222 982	1 111 697	976 402
	задолженность по страховым взносам	1523	2 128 913	1 657 634	592 442
	задолженность по налогам и сборам	1524	126 984 873	177 313 722	85 141 596
	прочие кредиторы, в т.ч.:	1525	250 124 984	223 416 497	191 221 559
	авансы полученные	1527	60 305 565	165 377 872	99 607 210
	другие расчеты	1528	189 819 419	58 038 625	91 614 349
	задолженность перед акционерами по выплате доходов	1529	108 543 589	117 254 884	89 809 059
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
6; П-41	Оценочные обязательства	1540	236 466 361	150 707 499	19 674 312
	Прочие обязательства, в т.ч.:	1550	2 085 884	4 785 218	5 372 527
	краткосрочные обязательства по аренде	1555	2 085 884	4 785 218	5 372 527
	Итого по разделу V	1500	3 162 761 358	2 809 651 948	2 427 597 529
	БАЛАНС	1700	26 162 827 395	26 347 838 009	24 034 669 245

Руководитель


 А.Б. Миллер
 "16" марта 2025 г.

Главный бухгалтер


 М.Н. Россеев

**Отчет о финансовых результатах
за 2024 год**

Организация: ПАО "ГАЗПРОМ"

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности: Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами

Организационно-правовая форма/форма собственности:
Публичное акционерное общество / Смешанная российская
собственность с долей федеральной собственности

Единица измерения: тыс.руб.

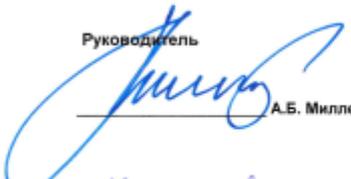
	Коды
Форма по ОКУД	0710002
Дата (число,месяц,год)	31 / 12 / 2024
по ОКПО	00040778
ИНН	7736050003
по ОКВЭД 2	46.71
по ОКФС/ОКФС	12247/41
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2024 год	За 2023 год
	Выручка, в т.ч.:	2110	6 256 625 972	5 620 061 583
	продажа газа	2111	3 889 517 030	3 399 903 827
	предоставление имущества в аренду	2112	1 113 171 404	1 180 368 865
	продажа продуктов нефтегазопереработки	2113	364 077 832	282 781 340
	продажа нефти	2114	356 286 930	239 042 108
	предоставление услуг по организации транспортировки газа	2115	266 577 970	288 387 200
	продажа газового конденсата	2116	247 229 648	214 914 517
	продажа других товаров, продукции, работ и услуг	2117	19 765 158	14 663 726
5	Себестоимость продаж, в т.ч.:	2120	(4 812 318 011)	(4 348 228 903)
	продажа газа	2121	(2 449 790 184)	(2 074 024 086)
	предоставление имущества в аренду	2122	(1 074 988 525)	(1 133 265 181)
	продажа продуктов нефтегазопереработки	2123	(429 601 321)	(318 597 549)
	продажа нефти	2124	(275 868 706)	(181 790 907)
	предоставление услуг по организации транспортировки газа	2125	(403 446 115)	(484 686 159)
	продажа газового конденсата	2126	(141 466 371)	(131 604 358)
	продажа других товаров, продукции, работ и услуг	2127	(37 156 789)	(24 260 663)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 444 307 961	1 271 832 680
5	Коммерческие расходы	2210	(1 448 727 296)	(1 381 439 948)
5	Управленческие расходы	2220	(192 867 252)	(182 194 890)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(197 286 587)	(291 802 158)
	Доходы от участия в других организациях	2310	800 832 194	895 233 459
	Проценты к получению	2320	349 671 846	150 094 547
	Проценты к уплате	2330	(494 042 189)	(293 383 238)

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	за 2024 год	за 2023 год
П-37	Прочие доходы	2340	1 725 421 021	3 404 521 991
П-37	Прочие расходы	2350	(3 161 157 353)	(3 080 078 531)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(976 561 068)	784 586 070
П-36	Налог на прибыль, в т.ч.:	2410	(96 466 375)	(18 115 678)
	текущий налог на прибыль	2411	(182 631)	(14 235 635)
	отложенный налог на прибыль	2412	(119 720 103)	(2 993 387)
	налог на прибыль прошлых лет	2413	23 436 359	(886 656)
	Прочее	2460	(3 701 456)	(71 016 101)
	Перераспределение налога на прибыль внутри КГН	2465	399 030	115 997
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(1 076 329 869)	695 570 288

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	за 2024 год	за 2023 год
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от прочих операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	(1 076 329 869)	695 570 288
П-38	СПРАВОЧНО: Базовая прибыль (убыток) на акцию, руб.коп.	2900	(45,47)	29,38
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель



А.Б. Миллер

"13" марта 2025 г.

Главный бухгалтер



М.Н. Росseeв

Приложение В

Отчетность ПАО «Газпром» за 2023 год

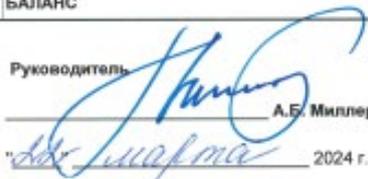
Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2023 года

		Коды
Организация: ПАО «ГАЗПРОМ»	Форма по ОКУД	0710001
Идентификационный номер налогоплательщика	Дата (число, месяц, год)	31 / 12 / 2023
Вид экономической деятельности: Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами	по ОКПО	00040778
Организационно-правовая форма/форма собственности: Публичное акционерное общество / Смешанная российская собственность с долей федеральной собственности	ИНН	7736050003
Единица измерения: тыс.руб.	по ОКВЭД 2	46.71
Местонахождение (адрес): 197229, Санкт-Петербург, Лахтинский пр-кт, д.2, к.3, стр.1	по ОКФС/ОКФС	12247/41
	по ОКЕИ	384
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту		<input checked="" type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет
Наименование аудиторской организации: Общество с ограниченной ответственностью «Финансовые и бухгалтерские консультанты»		
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации	ИНН	7701017140
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации	ОГРНИОГРНИП	1027700058286

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
АКТИВ					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
1; П-28	Нематериальные активы, в т.ч.:	1110	24 427 548	24 949 873	13 318 662
	права на объекты интеллектуальной собственности	1111	11 232 512	12 876 886	12 767 120
	прочие	1119	13 195 036	12 072 987	551 542
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	3 567 625
8	Нематериальные поисковые активы	1130	103 628 161	114 943 077	112 405 812
8	Материальные поисковые активы	1140	21 908 369	21 332 986	19 429 714
2; П-29	Основные средства, в т.ч.:	1150	14 596 295 034	14 264 684 443	13 939 289 676
	Объекты основных средств, в т.ч.:	1151	11 760 797 370	12 011 175 459	12 223 207 139
	земельные участки и объекты природопользования	1152	7 382 904	4 991 574	4 503 546
	здания, сооружения, машины и оборудование	1153	11 687 795 501	11 919 700 223	12 128 481 159
П-30	Капитальные вложения	1154	2 812 591 439	2 229 946 356	1 690 148 367
	Права пользования активами	1155	22 906 225	23 562 628	25 934 170
	Инвестиционная недвижимость	1156	-	-	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3; П-31	Финансовые вложения, в т.ч.:	1170	6 568 181 167	4 415 459 661	4 439 221 232
	инвестиции в дочерние общества	1171	5 635 622 392	4 013 796 519	4 117 504 618
	инвестиции в зависимые общества	1172	40 223 271	33 854 753	37 394 210
	инвестиции в другие организации	1173	7 125 487	4 631 497	214 790
	займы, предоставленные организациям на срок более 12 месяцев	1174	503 490 368	291 681 123	244 744 446
	Отложенные налоговые активы	1180	637 270 796	392 539 021	174 195 872
П-30	Прочие внеоборотные активы	1190	588 732 912	685 368 316	706 247 450
	Итого по разделу I	1100	22 540 443 987	19 919 277 377	19 407 676 043

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
АКТИВ					
III. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
4; П-32	Запасы, в т.ч.:	1210	677 278 324	695 450 949	549 355 418
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	15 120 590	13 647 282	12 649 213
	затраты в незавершенном производстве	1213	345 157	150 581	203 070
	готовая продукция и товары для перепродажи	1214	646 866 854	663 552 039	526 030 706
	товары отгруженные	1215	14 945 723	18 101 047	10 472 429
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	25 658 675	55 614 038	57 390 967
П-33	Дебиторская задолженность, в т.ч.:	1230	2 594 823 997	2 899 224 596	2 915 621 610
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), в т.ч.:	1231	626 656 429	563 038 305	725 543 385
	покупатели и заказчики	1232	8 079 138	11 841 882	-
	авансы выданные	1233	1 825 169	1 183 625	8 102 670
	прочие дебиторы	1234	616 752 122	550 012 798	717 440 715
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), в т.ч.:	1235	1 968 167 568	2 336 186 291	2 190 078 225
	покупатели и заказчики	1236	859 328 727	1 195 029 095	1 010 143 933
	авансы выданные	1238	24 535 337	150 978 446	37 363 446
	прочие дебиторы	1239	1 084 303 504	990 178 750	1 142 570 846
3; П-31	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов), в т.ч.:	1240	169 777 920	199 321 909	493 303 465
	займы, предоставленные на срок менее 12 мес.	1241	16 543 677	86 262 047	95 150 088
	Денежные средства и денежные эквиваленты, в т.ч.:	1250	321 536 303	247 470 110	1 473 249 474
	касса	1251	42 412	27 256	33 277
	расчетные счета	1252	249 726 832	169 225 929	356 477 443
	валютные счета	1253	71 377 723	77 955 061	839 662 894
	прочие денежные средства и их эквиваленты	1259	389 336	261 864	277 075 860
	Прочие оборотные активы	1260	18 318 803	18 310 266	21 769 369
	Итого по разделу II	1200	3 807 394 022	4 115 391 868	5 510 690 303
	БАЛАНС	1600	26 347 838 009	24 034 669 245	24 918 366 346

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
ПАССИВ					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
П-34	Уставный капитал (складочный капитал, уставной фонд, вклады товарищей)	1310	118 367 564	118 367 564	118 367 564
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
П-34	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	228 765 559	178 823 816	193 190 229
	в т.ч.: бессрочные облигации и займы	1351	228 765 559	178 823 816	193 190 229
	Резервный капитал	1360	8 636 001	8 636 001	8 636 001
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	17 059 695 671	16 423 814 606	16 880 601 659
	Фонд социальной сферы государственной	1380	-	-	-
	Итого по разделу III	1300	17 415 464 795	16 729 641 987	17 200 795 453
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
П-35	Заемные средства, в т.ч.:	1410	3 106 485 971	2 352 370 736	2 316 444 841
	кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	967 548 869	781 732 433	526 270 060
	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	2 138 947 102	1 570 638 303	1 790 174 781
	Отложенные налоговые обязательства	1420	2 737 400 755	2 419 444 212	2 242 987 920
6; П-42	Оценочные обязательства	1430	26 168 653	23 023 547	21 338 537
	Прочие обязательства, в т.ч.:	1450	252 655 887	82 591 234	70 753 687
	долгосрочные обязательства по аренде	1455	18 888 897	18 352 358	20 489 076
	Итого по разделу IV	1400	6 122 721 266	4 877 429 729	4 651 524 985
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
П-35	Заемные средства, в т.ч.:	1510	1 330 067 410	1 137 562 400	1 941 908 757
	кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	-	-	-
	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	791 053 073	628 305 710	1 634 814 978
	текущая часть долгосрочных кредитов и займов	1513	539 014 337	511 256 690	307 093 779
	Кредиторская задолженность, в т.ч.:	1520	1 324 091 821	1 264 988 290	1 017 326 985
	поставщики и подрядчики	1521	803 337 387	897 247 232	708 844 389
	задолженность перед персоналом организации	1522	1 111 697	976 402	834 959
	задолженность по страховым взносам	1523	1 657 634	592 442	497 985
	задолженность по налогам и сборам	1524	177 313 722	85 141 596	124 052 556
	прочие кредиторы, в т.ч.:	1525	223 416 497	191 221 559	181 477 119
	векселя к уплате	1526	-	-	-
	авансы полученные	1527	165 377 872	99 607 210	122 239 875
	другие расчеты	1528	58 038 625	91 614 349	59 237 244
	задолженность перед акционерами по выплате доходов	1529	117 254 884	89 809 059	1 619 977
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
6; П-42	Оценочные обязательства	1540	150 707 499	19 674 312	102 045 809
	Прочие обязательства, в т.ч.:	1550	4 785 218	5 372 527	4 764 357
	краткосрочные обязательства по аренде	1555	4 785 218	5 372 527	4 764 357
	Итого по разделу V	1500	2 809 651 948	2 427 597 529	3 066 045 908
	БАЛАНС	1700	26 347 838 009	24 034 669 245	24 918 366 348

Руководитель 
 А.Б. Миллер
 2024 г.

Главный бухгалтер 
 М.Н. Россеев
