

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(Национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Современные образовательные технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
/А.В. Прохоров/

\_\_\_\_\_  
28 мая 2019 г.

---

Финансово-экономическое обоснование диверсификации по направлению деятельности

---

ООО «РН-Снабжение»

---

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ-38.03.01.2019.717.ВКР

Консультанты, (должность)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Руководитель работы  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_  
/Н.В. Зяблицкая/  
\_\_\_\_\_ 24 мая 2019 г.

Консультанты, (должность)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Автор работы  
обучающийся группы ДО-508

\_\_\_\_\_  
/Т.Ю. Троянова/  
\_\_\_\_\_ 23 мая 2019 г.

Консультанты, (должность)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
/Н.В.Назарова/  
\_\_\_\_\_ 24 мая 2019 г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Троянова Т.Ю. Финансово-экономическое обоснование диверсификации по направлению деятельности ООО «РН-Снабжение» - Челябинск: ЮУрГУ, ДО-508, 102 с., 18 ил., 38 таб., библиогр. список – 20 наим., 1 прил., 14 л. слайдов

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью выявления и оценки эффективных вложений средств в ООО «РН-Снабжение».

В выпускной квалификационной работе проанализирована организационная структура предприятия, выявлены сильные и слабые стороны ООО «РН-Снабжение», а так же возможные угрозы и дополнительный потенциал предприятия. Изучены отраслевые особенности функционирования организации.

Так же произведен анализ финансово - хозяйственной деятельности предприятия, анализ финансовой устойчивости, анализ ликвидности и платежеспособности.

Проведено финансово-экономическое обоснование внедрения установок по переработке вторичного сырья ПРОК.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 8  |
| 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «РН-СНАБЖЕНИЕ» И ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ..... | 9  |
| 1.1 История создания и развития организации.....  | 9  |
| 1.2 Цель и виды деятельности .....  | 12 |
| 1.3 Организационно-правовой статус .....  | 15 |
| 1.4 Структура компании и система управления .....                                       | 17 |
| 1.5 Отраслевые особенности функционирования .....                                       | 27 |
| 1.6 СВОТ (SWOT) - анализ .....  | 30 |
| 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....                         | 34 |
| 2.1 Анализ производственно-хозяйственной деятельности .....                             | 34 |
| 2.2 Анализ финансового состояния.....   | 36 |
| 2.2.1 Анализ состава и структуры баланса.....   | 36 |
| 2.2.2 Анализ финансовой устойчивости предприятия .....                                  | 54 |
| 2.2.3 Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия .....                         | 57 |
| 2.2.4 Оценка деловой активности предприятия.....  | 62 |
| 2.2.5 Оценка рентабельности предприятия .....   | 64 |
| 2.3 Анализ затратности функционирования предприятия .....                               | 68 |
| 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....             | 71 |
| 3.1 Основные пути повышения эффективности деятельности .....                            | 71 |
| 3.2 Методические основы оценки эффективности инвестиционных проектов .....              | 79 |
| 3.3 Оценка эффективности предлагаемого проекта.....                                     | 84 |
| 3.4 Анализ чувствительности проекта к риску.....  | 95 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....   | 98 |

|  |     |
|--|-----|
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....                                    | 100 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....  | 102 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А (Организационная структура ООО «РН-Снабжение»)..... | 102 |

## ВВЕДЕНИЕ

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «РН-Снабжение».

Основным направлением предприятия, как коммерческой организации, является: закупка материально - технических ресурсов, оказание услуги по приемке, погрузочно-разгрузочным работам, хранению, отпуску и централизованной доставке материально-технических ресурсов (включая входной контроль качества поступающих МТР и доставку МТР на отдаленные месторождения в рамках сезонного завоза).

Цель исследования состоит в закреплении теоретических знаний, а также совершенствовании практических навыков в исследовании данного предприятия и разработать инвестиционный проект, направленный на повышение его эффективности.

Основные задачи:

1. Разобраться, что представляет собой данное предприятие, а именно история создания, цель и виды деятельности;
2. Познакомиться со структурой предприятия;
3. Оценить отраслевые особенности функционирования организации в России;
4. Выявить факторы внутренней и внешней среды организации.
5. Разработать инвестиционные проекты, направленные на повышение эффективности хозяйствования деятельности предприятия.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в условиях рыночных отношений от предприятия требуется повышение эффективности деятельности, конкурентоспособности продукции и услуг на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективности форм хозяйствования и управления производством.

# 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «РН-СНАБЖЕНИЕ» И ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

## 1.1 История создания и развития организации

История ООО «РН-Снабжение» началась в 2001 году с создания филиала ОАО «ТНК» «Региональный центр МТО» в Нижневартовске. В 2010 году Региональный центр МТО был реорганизован в ЗАО «ТНК-ВР Снабжение».

В марте 2013 года нефтяная компания Роснефть подписала соглашение о выкупе 100 % акций ТНК-ВР, после чего ЗАО «ТНК-ВР Снабжение» вошло в состав ПАО «НК «Роснефть».

После интеграции с ПАО «НК «Роснефть» в 2013 году Общество было переименовано в закрытое акционерное общество «РН-Снабжение».

Когда 18 лет назад была реализована идея создания предприятия, осуществляющего обеспечение добывающих обществ Нижневартовского региона материально-техническими ресурсами, трудно представить, что оно превратится в целый комплекс, охватывающий ключевые регионы присутствия добывающих активов Компании, расположенных в Западной и Восточной Сибири и Оренбургской области.

В течение 18 лет ООО «РН-Снабжение» совершенствует процесс обеспечения материально-техническими ресурсами добывающих обществ Компании.

Основные ступени развития ООО «РН-Снабжение».

В 2006 году внедрение программы SPR – Supply Processes Reengineering (Реинжиниринг процессов снабжения) – консолидированной системы обеспечения закупочной деятельности. Начало пересмотра процессов снабжения и планирования, способствующих достижению производственных целей, снижению затрат на материалы и услуги, сокращению оборотного капитала.

В 2008-2010 гг. для достижения максимального эффекта консолидированных закупок для Обществ группы Компании произведена реструктуризация региональных центров МТО (в городах Нижневартовске, Нягани и Бузулуке), создан

единый центр координации закупок в регионах на базе ЗАО «ТНК-ВР Снабжение» в г. Нижневартовске.

В 2011 году разработана и утверждена «Единая стратегия контрактования Перечня 2», в которой отражены базовые принципы закупочной деятельности. Одним из приоритетных принципов является максимальная прозрачность и открытость процессов закупки для внешнего рынка, что позволило в значительной степени повысить конкуренцию и эффективность закупок, а также улучшить имидж Компании.

Внедрены основные прогрессивные изменения в области закупок:

- концепция управления рыночными долями с целью управления эффективностью закупок и поддержания достаточного уровня конкуренции;
- система управления эффективностью деятельности контрагентов, направленная на стимулирование поставщиков к повышению качества и своевременности поставок.

Разработаны стратегии контрактования по ключевым секторам МТР, позволяющие заключать долгосрочные контракты, снизить риски некорректного планирования и транзакционные издержки.

В 2012 году внедрена система электронных торгов SRM 7.0, которая автоматизирует процедуру взаимодействия с поставщиками на этапе сбора и оценки предложений с различными способами закупки (в том числе аукцион, редукцион), за 2012 год зарегистрировалось 1,5 тысячи поставщиков, из них 835 квалифицированы на поставку МТР, проведено 740 конкурсов, по ним созданы заказы на сумму 4,9 млрд рублей.

В 2013-2014 гг. интеграция с Нефтяной Компанией «Роснефть». Проведена работа по оперативной адаптации текущих бизнес-процессов в соответствии с новыми локальными нормативными документами Компании без остановки закупочной деятельности.

Сохранена эффективность закупок по основным показателям производственного контракта (исполнение плана поставок, удержание инфляции) при гло-

бальной смене нормативных требований к закупочному процессу в период интеграции.

Внедрены ключевые доработки системы SAP, позволяющие оперативно информировать заказчиков о текущем статусе контрактования и поставки, своевременно корректировать производственную программу.

В 2015 году по сравнению с 2014 на 9% увеличена эффективность закупок в расчете на каждого специалиста АО «РН-Снабжение» за счет повышения уровня консолидации и унификации закупочных процедур.

Возобновлена работа по разработке и внедрению долгосрочных стратегий контрактования, в частности разработаны стратегии по трем секторам МТР: кабельно-проводниковая продукция, щебень, системы телеметрии.

В 2016 рост эффективности закупок МТР на каждого сотрудника составил 52% по сравнению с 2015 годом, в том числе за счет консолидации потребности и качественного управления трудовыми ресурсами (тестирования и комиссионного приема сотрудников, системы наставничества, проведения внутреннего обучения).

Ведется расширение периметра обслуживания Обществ Компании в целях получения дополнительного эффекта от консолидации объемов закупок МТР. В 2016 году в периметр сервиса добавляются четыре дочерние организации: ООО «РН-Ванкор», ООО «РН-Пурнефтегаз», ОАО «Томскнефть» ВНК, ПАО «Востсибнефтегаз».

В 2017 году идет автоматизация работы с поставщиками путем перехода на электронную торговую площадку (ЭТП) ЗАО «ТЭК-Торг», что позволит повысить уровень взаимодействия с рынком и оперативность закупок.

Справочные данные ООО «РН-Снабжение»:

2001 год - создание регионального центра МТО в городе Нижневартовске;

2003 год - создание регионального центра МТО в городе Нягани;

2005 год - создание регионального центра МТО в городе Бузулуке, создание обособленного подразделения «Туртас» в поселке Туртас;



2008 год - создание обособленного подразделения «Север» в городе Новый Уренгой;

2010 - 2011 годы - слияние региональных центров МТО;

2013 год - интеграция с ПАО «НК «Роснефть» и переименование в ЗАО «РН-Снабжение»;

2015 год - переименование в АО «РН-Снабжение»;

2016 год - присоединение производственной базы Пурпе, входящей в обособленное подразделение «Север»;

2018 год - переименование в ООО «РН-Снабжение».

Сегодня ООО "РН-Снабжение" осуществляет закупочную деятельность для 31 нефтедобывающего предприятия ПАО "НК "Роснефть".

## 1.2 Цель и виды деятельности

Приоритеты работы ООО «РН-Снабжение» - это безопасное производство и высокие стандарты качества оказания полного спектра услуг материально-технического обеспечения для добывающих обществ Компании. Основным направлением развития Общества в ближайшей перспективе является расширение периметра обслуживания Дочерних обществ Компании в целях получения дополнительного эффекта от консолидации объемов закупок МТР и оказания складских и транспортных услуг, а также организации процесса централизованного перераспределения запасов МТР Обществ группы.

Основная функция ООО «РН-Снабжение» - закупка материально - технических ресурсов (включая функции по перераспределению запасов МТР предприятий нефтегазодобычи и нефтепереработки ПАО «НК «Роснефть» и управление качеством поставок). Также Общество оказывает услуги по приемке, погрузочно-разгрузочным работам, хранению, отпуску и централизованной доставке материально-технических ресурсов (включая входной контроль качества поступающих МТР и доставку МТР на отдаленные месторождения в рамках сезонного завоза).

Стратегические цели и задачи предприятия - своевременное и эффективное обеспечение материалами и оборудованием объектов предприятий добычи нефти и газа в регионах присутствия Обществ группы ПАО «НК «Роснефть».

Миссия предприятия - достижение максимальной ценности Компании путем своевременного и качественного материально-технического обеспечения производственного процесса заказчиков на огромном пространстве от Оренбурга до Нового Уренгоя и Иркутска.

ООО «РН-Снабжение» придерживается политики высокой социальной ответственности перед своими работниками, членами их семей и перед обществом в целом. При осуществлении всех видов деятельности предприятие признает, что никакие соображения экономического, технического или иного плана не могут быть приняты во внимание, если они противоречат интересам обеспечения безопасности работников Общества, подрядных организаций, населения и окружающей среды.

Также целью деятельности Общества является извлечение прибыли.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- хранение и складирование, т.е это деятельность инфраструктуры для хранения и складирования всех видов грузов, деятельность зернохранилищ, элеваторов, складов для генеральных грузов, складов-рефрижераторов (холодильных складов), бункеров и т.д.;

- производство взрывчатых веществ, эта группировка включает производство взрывчатых порошков (порохов), производство смесей для твердого ракетного топлива, производство взрывчатых веществ и пиротехнических изделий, включая взрыватели, детонаторы, пиропатроны, сигнальные ракеты и т.п.;

- удаление и обработка твердых отходов, т.е. сбор бытовых отходов и отходов с предприятий посредством урн для мусора, урн на колесах, контейнеров, а также захоронение отходов в земле или в воде, захоронение или закапывание отходов, утилизация использованных деталей конструкций;

- прочая вспомогательная транспортная деятельность, т.е. отправление грузов, подготовка или организация перевозки грузов сухопутным, водным или воздушным транспортом, подготовка транспортной документации и путевых листов;

- подготовка к продаже, покупка и продажа собственного недвижимого имущества: многоквартирных зданий, жилых домов, квартир, нежилых зданий и помещений;

- предоставление посреднических услуг, связанных с недвижимым имуществом, т.е. предоставление посреднических услуг в покупке, продаже и аренде недвижимого имущества, предоставление консультационных услуг при покупке, продаже и аренде недвижимого имущества;

- аренда прочих транспортных средств и оборудования, т.е. эта группировка включает прокат и аренду прочего автомобильного транспорта и оборудования, без оператора, используемых как промышленные средства производства: двигателей и турбин, прочих машин и оборудования научного и промышленного назначения;

- аренда прочих сухопутных транспортных средств и оборудования;

- предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию прочего электрооборудования, не включенного в другие группировки;

- оптовая торговля химическими продуктами;

- деятельность железнодорожного транспорта, т.е. перевозка грузов по железнодорожным путям общего пользования и не общего пользования;

- деятельность прочего сухопутного транспорта, т.е. перевозку пассажиров и грузов по автомобильным дорогам и железнодорожным путям, а также транспортировку грузов по трубопроводам;

- транспортная обработка грузов и хранение;

- аренда прочих машин и оборудования, не включенных в другие группировки;

- производство металлических цистерн, резервуаров и прочих емкостей, т.е. эта группировка включает производство бассейнов, резервуаров и подобных металлических конструкций для хранения жидкостей или использования в производстве, производство металлических резервуаров для сжатого или сжиженного газа;

- иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

Общество осуществляет работы, связанные с использованием сведений, составляющих государственную тайну, а также осуществляет мероприятия и оказывает услуги по защите государственной тайны, на основании специального разрешения (лицензии), если иные требования не предусмотрены законодательством Российской Федерации

В случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, Общество может заниматься отдельными видами деятельности только на основании специального разрешения (лицензии), членства в саморегулируемой организации или выданного саморегулируемой организацией свидетельства о допуске к определенному виду работ.

### 1.3 Организационно-правовой статус

ООО «РН-Снабжение» является обществом с ограниченной ответственностью.

Под обществом с ограниченной ответственностью понимается учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, учредительный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров и число участников которого ограничено по Закону об обществах с ограниченной ответственностью[8, с.145].

Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей.

Учредительными документами общества с ограниченной ответственностью выступают учредительный договор, подписанный его участниками, и утвержденный ими устав.

Общество с ограниченной ответственностью «РН-Снабжение» (далее по тексту - «Общество») создано в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Общество является юридическим лицом по законодательству российской Федерации, создано на неограниченный срок и в своей деятельности руководствуется настоящим Уставом и действующим законодательством Российской Федерации.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «РН-Снабжение».

Сокращенное наименование на русском языке: ООО «РН-Снабжение».

Полное фирменное наименование Общества на английском языке: Limited Liability Company «RN-Supply».

Сокращенное наименование на английском языке: «RN-Supply» LLC.

Место нахождения Общества: 628600, Российская Федерация, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, г. Нижневартовск, территория Западный Промышленный Узел, улица Индустриальная 28, панель 18.

Общество, являясь юридическим лицом, имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде, имеет самостоятельный баланс.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и

указание на место нахождения. Общество вправе иметь фирменные бланки, штампы, эмблему, товарный знак, и другие средства индивидуализации.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих Участников.

Участники Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале Общества.

Участники Общества, не полностью оплатившие доли в уставном капитале Общества, несут солидарную ответственность по обязательствам Общества в пределах стоимости неоплаченной части принадлежащих им долей в уставном капитале Общества.

В случае несостоятельности (банкротства) Общества по вине его Участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для Общества указания, либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных Участников или других лиц в случае недостаточности имущества Общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

Уставный капитал Общества составляет 412 946 000 рублей. Роль уставного капитала заключается в том, что он придает финансовую устойчивость предприятия.

#### 1.4 Структура компании и система управления

В теории под структурой предприятия понимается его внутреннее строение, характеризующее состав подразделений и систему связи, подчиненность и взаимодействие между ними[1, с.97]. Различают понятия производственной, общей и организационной структур управления.

Производственная структура представляет собой форму организации производственного процесса и находит свое выражение в размерах предприятия, количестве, составе, удельном весе цехов и служб, их планировке, а также количестве, составе, и планировке производственных участков и рабочих мест внутри цехов.

К факторам, которые влияют на производственную структуру предприятия, относят характер продукции и технологии ее изготовления, масштаб производства, степень специализации и его кооперирования с другими предприятиями, а также степень специализации производства внутри предприятия.

Общая структура - это комплекс производственных подразделений и подразделений обслуживающих работников.

Организационная структура управления предприятием означает упорядоченную совокупность служб, управляющих его деятельностью, взаимосвязями и соподчинением.

Выделяют несколько основных типов организационных структур:

- линейная (во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками);

- функциональная (предполагает деление организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои четко определенные задачи и обязанности);

- линейно - функциональная (предполагает «шахтный» принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации );

- матричная (представляет собой синтез проектной и функциональной организационных структур, она формируется в расчете на какой-то проект);

- дивизиональная (предполагает функционирование нескольких пространственно отделенных друг от друга самостоятельных подразделений).

ООО «РН-Снабжение» типичный представитель линейно-функциональной организационной структуры (Приложение А). Она сочетает в себе преимущества линейных и функциональных структур. Для ее формирования используют шахтный принцип построения и специализации в процессе управления.

Линейные руководители несут ответственность за деятельность всего управляемого ими объекта (подразделения), функциональные руководители координируют, контролируют и отвечают за результаты выполнения только одной определенной функции, но в рамках предприятия или стратегического бизнес-подразделения [10, с.163].

Линейные подразделения, как правило, осуществляют основную производственную деятельность, функциональные подразделения создаются на ресурсной основе (кадры, финансы, сырье и материалы и т. п.) и тем самым обеспечивают деятельность основных подразделений. Аппарат управления состоит из генерального директора, его заместителей, подчиненных непосредственно им функциональных отделов и служб.

Подразделения образуются по видам деятельности организации. Функциональные подразделения делят на более мелкие производственные, каждое из которых выполняет ограниченный перечень функций.

Руководство функциями осуществляют зам. директора.

Системообразующими являются вертикальные связи, которые делятся на:

1. Основные (линейные) - по средствам которых руководство осуществляет прямое управление подчиненными. Линейный руководитель определяет главные задачи в конкретный момент времени и конкретных исполнителей. Линейные связи направлены сверху вниз и регулируются с помощью распоряжений, указов, приказов.

2. Дополнительные (функциональные) - носят совещательный характер. Посредством этих связей организационные подразделения могут давать распоряжения работникам нижестоящего уровня по вопросам своей компетенции.



Линейно-функциональная структура наиболее распространена, но ее следует использовать в небольших и средних организациях, которые производят ограниченный ассортимент продукции и работают в стабильных внешних условиях.

Достоинства (возможности):

1. Четкое разделение обязанностей при управлении звеньями структуры (каждый отдел во главе со своим руководителем отвечает исключительно за свой участок перед главным руководителем).

2. Руководитель, находящийся во главе иерархии всегда принимает компетентные решения, так как они формируются на основе объективного анализа деятельности всех подразделений (такой анализ возможен благодаря частичной передаче своих полномочий руководителям отделов, которые и предоставляют главному периодический отчет о деятельности своего отдела).

3. Линейно-функциональный принцип управления гарантирует стабильность предприятия или проекта в долгосрочной перспективе;

4. Возможность выйти на высокий уровень использования производственных и интеллектуальных мощностей.

5. Быстрые результаты при организации новых производственных процессов, при взятии за перспективные разработки информационных продуктов.

6. Уменьшение потребляемых ресурсов в производственных процессах, снижение трудозатрат на всех ступеньках управления.

7. Широкие возможности для поисков рынков сбыта (это касается и произведенной продукции, и разработанных технологий производства, информационных продуктов).

8. Такие структуры управления всегда привлекали инвесторов, что существенно увеличивает производственные мощности и гарантирует получение дохода.

Недостатки:

1. Порой слишком высокая заинтересованность звеньевых руководителей в результатах исключительно своего звена.

2. Некоторые проблемы во взаимосвязи звеньев друг с другом.

3. Иногда непонимание того, что все работают ради одной общей цели.

4. При изменениях на рынках общая реакция предприятия на произошедшие изменения может быть замедлена (руководителю нужно ждать реакцию каждого звена, а нужное решение принимать после поступления информации от каждого звеньевых руководителя).

5. Каждый звеньевой руководитель ограничен в принятии самостоятельных решений (все свои действия необходимо согласовывать с главным, а это порой оборачивается в бессмысленную потерю времени).

Линейно-функциональная структура - это классическое построение схемы управления. Своими корнями она уходит в историю. Первые намеки на нее уже были при зарождении фабричного производства. С тех пор схема претерпела множество изменений, но принцип остался тот же. Линейные подразделения - это непосредственно производство. Функциональные подразделения - это кадры, финансы, сырье, материалы, юридические и правовые номы для обеспечения функционирования процесса производства[2, с.187].

Благодаря линейно-функциональной структуре обществу удалось перейти от своей аграрной ориентации к индустриальной. С ее помощью очень просто управлять технически-сложными производствами. Управление многими гигантскими корпорациями базируется на линейно-функциональной схеме.

Расширение любого производства всегда выявит недостатки чисто линейного управления и поставит руководителя перед необходимостью перехода на линейно-функциональный принцип управления.

На предприятии ООО «РН-Снабжение» руководство текущей деятельностью осуществляется единоличным исполнительным органом общества - генеральным директором. Ему непосредственно подчиняются: заместитель генерального директора - главный инженер, заместитель генерального директора по

управлению снабжением, заместитель генерального директора по управлению движением материально-технических ресурсов, заместитель генерального директора по экономической безопасности, заместитель генерального директора по планированию, управлению эффективностью деятельности и контролю, заместитель генерального директора по персоналу и социальным программам, заместитель генерального директора по управлению закупками услуг и сервисной поддержке, заместитель генерального директора по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды, заместитель генерального директора по управлению качеством.

Структурные подразделения, входящие в состав ООО «РН-Снабжение», представляют собой неразрывную цепь взаимоотношений, направленных на улучшение деятельности Общества.

Для достижения максимальной производительности блок по управлению закупочной деятельностью разделен на две функции: непосредственно закупка и сопровождение договоров.

Функция «Закупка» - осуществление закупочных процедур от обработки заявки до выбора поставщика в соответствии с нормативными требованиями Компании и Общества по номенклатуре МТР, закрепленной за ООО «РН-Снабжение».

Функция «Сопровождение» - заключение (администрирование) договоров поставки МТР компетенции ООО «РН-Снабжение», а также критичной для добычи высокостойимостной номенклатуры МТР компетенции подразделений ПАО «НК Роснефть», переданной на сопровождение в Общество, контроль всех вопросов, связанных с исполнением обязательств, - поставка, приемка, оплата, претензионно - исковая работа.

Блок по управлению снабжением ООО «РН-Снабжение» имеет следующие цели:

- оптимизация и увеличение эффективности закупочного процесса;
- повышение уровня сервиса для заказчиков;

- совершенствование системы SAPR/3 для автоматизации закупочных процессов;
- рост кадрового потенциала, реализация программы обучения и тестирования специалистов Блока.

Блок управления движением МТР в своей деятельности охватывает практически весь жизненный цикл материально – технических ресурсов по функциям ООО «РН-Снабжение», от первичной заявки до выставления агентского вознаграждения предприятиям-заказчикам. Сотрудники Блока в рамках своих должностных обязанностей осуществляют взаимодействие со всеми участниками процесса материально-технического обеспечения Обществ группы ПАО «НК Роснефть», включая ответственных лиц предприятий-заказчиков.

В целях своевременного и эффективного обеспечения производственной потребности в МТР Обществ группы ПАО «НК Роснефть» деятельность Блока делится на следующие основные функции:

- оперативное взаимодействие с Обществами группы Компании, организация решения срочных и проблемных вопросов;
- управление внутригрупповыми договорами;
- проработка возможности удовлетворения потребности в МТР предприятий-заказчиков за счет свободных запасов МТР других Обществ группы ПАО «НК Роснефть» на этапе формирования первичных заявок;
- организация перераспределения запасов МТР между Обществами группы Компании;
- управление нормативно-справочной информацией, необходимой для функционирования информационных систем на базе SAPR/3.

В последние годы, начиная с момента интеграции Общества с группой ПАО «НК Роснефть», деятельность Блока существенно изменилась в части увеличения числа предприятий-заказчиков, тиражирования процессов централизованного перераспределения запасов МТР в ключевых обществах Компании, внедрения корпоративных информационных систем.

Поскольку руководство ПАО «НК Роснефть» проявляет повышенное внимание к эффективности управления оборотным капиталом Компании, фактически замороженным в хранящихся на складах запасах МТР, Блок управления движением МТР имеет четкие перспективы развития. Они связаны с вовлечением всех Обществ группы в процессы перераспределения запасов, с привлечением новых заказчиков, тиражированием лучшей практики управления потребностью, доработкой модулей SAPR/3 для повышения эффективности всех процессов материально - технического обеспечения.

Блок по планированию, управлению эффективностью деятельности и контролю отвечает за экономику и финансы в ООО «РН-Снабжение».

В ведение Блока входит организация эффективного функционирования системы бизнес – планирования и бюджетирования, прогнозирование результатов деятельности, анализ и управление эффективностью деятельности, формирование управленческой отчетности, анализ финансово-экономических показателей работы Общества. Блок организует работу системы внутреннего контроля, заключает договоры, обеспечивает процесс расчетов с контрагентами, занимается вопросами дебиторской и кредиторской задолженности. Бухгалтерский и налоговый учет также находится в ведении специалистов данной службы.

Работа в Блоке по планированию, управлению эффективностью деятельности и контролю предполагает взаимодействие с коллегами из всех подразделений Общества, в Блоке работают настоящие специалисты, эксперты, пользующиеся заслуженным уважением у коллег, ведь именно от их действий, организации работы и подхода к ней во многом зависят результаты финансово-экономической деятельности Общества.

Блок управления закупками услуг и сервисной поддержки отвечает за своевременное и качественное удовлетворение потребностей Общества и Обществ группы, реализующих Крупные проекты Компании, в производственных, транспортных и логистических услугах.

В ведении Блока управления закупками услуг и сервисной поддержки находятся такие вопросы, как осуществление процесса контрактования при закупке услуг для нужд Общества и крупных проектов Компании; контроль запасов и реализация МТР Общества; организация бесперебойного транспортного обеспечения Общества; административно-хозяйственной поддержки и благоприятных социально-бытовых условий труда, в также документооборота, учета и контроля движения имущества Общества.

Работа в Блоке предполагает взаимодействие с коллегами из всех подразделений предприятия.

Защиту интересов ООО «РН-Снабжение» в отношениях с подрядными организациями обеспечивает отдел правового обеспечения. Его деятельность направлена на реализацию следующих целей: осуществление эффективного и качественного обеспечения договорной работы, представление интересов Общества в судах и надзорных инстанциях, а также при взаимодействии с государственными органами.

В ООО «РН-Снабжение» функционирует комплекс мер по обеспечению прозрачного механизма проведения закупочных процедур, который поддерживается двумя профильными подразделениями: отделом обеспечения закупочной деятельности и отделом контроля контрактования и соблюдения процедур.

Основные задачи отдела обеспечения закупочной деятельности ООО «РН-Снабжение» - организация работы и ведение документооборота закупочных органов Общества, публикация закупочной документации на сайте ПАО «НК Роснефть», ЭТП ЗАО «ТЭК-Торг», в Единой информационной системе, а также вскрытие заявок контрагентов на участие в закупочных процедурах, их регистрация и передача сотрудникам подразделений, осуществляющим закупочные функции.

Главной задачей отдела контроля контрактования и соблюдения процедур является проведение непрерывного контроля и мониторинга соответствия процедур контрактования требованиям нормативной документации Общества и Компа-

нии, информирование руководства Общества и Компании о выявленных нарушениях в сфере контрактования, а также консультирование бизнеса в части соблюдения процедур контрактования.

За безопасность во всех структурных подразделениях Общества отвечают работники отдела экономической безопасности и отдела информационной безопасности, инженерно-технической защиты и организации охраны. Они осуществляют контроль и работу по комплексной защите экономической и компьютерной безопасности. Специалисты проводят мероприятия, направленные на предотвращение, выявление, пресечение фактов хищения собственности ООО «РН-Снабжение», нанесения ущерба иным способом. Также они занимаются организацией и контролем в сфере инженерно - технической укрупненности объектов, обеспечивают соблюдение законности в деятельности Общества и защиту его правовых интересов в экономической деятельности.

ООО «РН-Снабжение» уделяет большое внимание качеству продукции, поставляемой на объекты нефтедобычи Обществ группы ПАО «НК Роснефть».

Для контроля поставки качественной продукции заказчиком управление качеством выполняет целый комплекс мероприятий, который включает в себя:

- выбор надежных поставщиков;
- контроль производства и отгрузки ТМЦ;
- входной контроль качества на складах ООО «РН-Снабжение»;
- рекламационную работу с поставщиками по качеству поставки МТР и выходу оборудования из строя в гарантийный период эксплуатации;
- ведение претензионной работы с поставщиками некачественной продукции.

Комплексный подход в решении вопросов качества является наиболее эффективным для осуществления поставки продукции высшей марки заказчиком и бесперебойной работы оборудования в процессе его эксплуатации.

## 1.5 Отраслевые особенности функционирования

Объект исследования является представителем логистической отрасли.

Всемирный банк каждые два года публикует результаты оценки стран мира по системе LogisticPerformanceIndex, включающий следующие показатели: Customs (таможня); Infrastructure (инфраструктура); International shipments (международные перевозки); Logistics competence (логистическая компетентность); Tracking and tracing (отслеживание и трассировка); Timeliness (своевременность).

В рейтинге LogisticPerformanceIndex (LPI) Российская Федерация в 2012 г. занимала 95-е место из 155 стран (LPI Score 2,58), в 2014 г. — 90-е место из 160 стран (LPI Score 2,69), а в 2016 г. — 99-е место из 160 стран (LPI score 2,57). Динамика LPI за период 2012–2016 гг. свидетельствует о тенденции усиления логистического потенциала мирового сообщества, поскольку 95-му месту России в 2012 г. соответствовала оценка 2,58 балла, 90-му месту в 2014 г. — оценка 2,69 балла, 99-му месту в 2016 г. — оценка 2,57 балла.

Россия занимает важное географическое и стратегическое положение в мире. На ее территории формируются несколько транспортно-логистических коридоров меридионального и широтного направлений. Главными из них являются транспортно-логистический коридор «Север-Юг», проходящий в европейской части России (от Балтийского моря до Черного и Каспийского морей), и «Запад-Восток», сложившийся на основе Транссибирской и Байкало-Амурской железно-дорожных магистралей, который определяет направления грузопотоков между странами Восточной Европы (Чехия, Польша, Румыния и др.) и странами Азиатско-Тихоокеанского региона (Япония, Республика Корея, Китай и т. д.).

Важным становится также направление вдоль побережья Северного Ледовитого океана, которое формирует «Северный» транспортно-логистический коридор.



дор. Комплексное развитие Арктики и создание морского транспортного коридора Северного морского пути создают новую транспортную конфигурацию Евразийского континента. Все эти коридоры обеспечивают производственные, экономические, транспортные, информационные связи между странами Европы, Азии и Америки.

С точки зрения тенденций формирования мирового рынка транспортно-логистических услуг и мирового опыта современная Россия находится на этапе консолидации и формирования отрасли, существенно уступая в своём развитии странам Запада. Это относится как к качеству, так и к комплексности оказываемых российскими транспортно-логистическими компаниями услуг.

Самыми развитыми на рынке транспортно-логистических являются компании стран Европы и США, их доля на мировом рынке составляет 85%. Доля России чрезмерно низкая для страны с большой территорией и выгодным экономическим положением – всего 1,4%.

Сегодня уровень транспортно-логистических расходов России является одним из самых существенных. Совокупные внешние и внутренние затраты на логистику в России составляют около 20% ВВП, тем времени на затраты в Китае приходится 15%, в странах Европы – не более 10%.

Система рынка логистики в России также значительно отличается от среднемирового. В мире непосредственно на услуги перевозки приходится 69% общего рынка, по комплексной и управленческой логистике – 19 и 12% соответственно. России эти показатели совершенно другие: за счёт перевозок формируется порядка 85% рынка, порядка 10% приходится на экспедиторские услуги, 2% — на услуги дистрибуции и складирования и всего 1% — на управленческую логистику [19, с.159].

Основой рынка перевозок в России — сырьё. Его доля в настоящее время составляет 88%. В долгосрочные планы входит снижение его доли до 80%, но оно останется доминирующим продуктом на российском рынке.

Логистика в современной России представляет собой совокупность сложных взаимодействий, образующихся в процессе движения товарно-материальных ценностей, между разноплановыми и разноуровневыми элементами системы, находящимися на значительном удалении друг от друга и нередко функционирующими в принципиально отличающихся условиях.

Анализ функционирования логистической отрасли России позволил выявить следующие основные проблемы:

1. Незрелая логистическая инфраструктура создает барьеры для создания эффективной сети, развития логистической отрасли и экономики в целом.
2. Неэффективность цепей поставок в России приводит к низкой конкурентоспособности российской промышленности.
3. Отсутствие четкого планирования логистики сказывается на:
  - несинхронизированности фактических продаж с планами, производством и закупками;
  - организация поставок: малое количество «качественных» поставщиков – низкая конкуренция, риск попадания в зависимость от поставщиков, высокая себестоимость в сценарии самостоятельного производства;
  - неоптимальной сети поставщиков;
  - неэффективной карте потоков, загрузки и типа транспорта, упаковки;
  - производство и закупки: конфликт интересов между производством (достаточность запасов) и закупками контроллингом (минимизация «замороженной» ликвидности);
  - прозрачность затрат: отсутствие прозрачности в формировании логистической составляющей себестоимости (закупки, транспортировка, хранение и т.д.);
  - высокие удельные затраты на складскую логистику: хранение и грузообработку;

- срывы и невозможность качественного планирования транспортной логистики.

В последние годы экономическая ситуация в России становится хуже: объемы потребления сокращаются, что приводит к пропорциональному, а часто и большему сокращению рынка услуг транспортной и складской логистики. В России по-прежнему наблюдается недостаточный уровень подготовки менеджеров по логистике, что приводит к кадровому дефициту профессионалов в области управления цепями поставок, складской логистикой и транспортными системами[16, с.33]. Для совершенствования развития логистической отрасли необходимо направить усилия на решение следующих задач:

- снижение рисков безопасности цепей поставок; компаниям необходимо объединиться для решения этой проблемы;
- обеспечение устойчивости цепей поставок; при отлаженных цепях поставок результаты логистической деятельности будут стабильные и упорядоченные;
- создание ценности товаров для потребителей; главной целью логистики является удовлетворение потребности клиента – компании должны фокусировать внимание на реализующих структурах с целью получения информации от потребителей об удовлетворении их потребностей;
- переход компаний от взаимодействия «бизнес для бизнеса» к «бизнес для потребителя» ввиду бурного развития Интернет-торговли и авиаперевозок.

Все это будет способствовать повышению эффективности логистической инфраструктуры компаний, развитию рынка, оптимизации издержек на логистические операции (складские и транспортные), автоматизации процессов, созданию более благоприятных условий для компаний, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность и экспедирование грузов.

## 1.6 СВOT (SWOT) - анализ

В современной теории под SWOT - анализом принято понимать метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

SWOT - анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки[18, с.315].

При прочих равных возможностях и ресурсах (а чаще всего исходные ресурсы - деньги), стратегия должна строиться так, чтобы максимально эффективно использовать свои сильные стороны, а также появляющиеся рыночные возможности, компенсировать слабые стороны, избегать или снижать негативное воздействие угроз.

Процедура проведения SWOT- анализа строится на заполнении матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет чётко определить, какие шаги могут быть предприняты для развития компании и, на какие проблемы необходимо обратить особое внимание.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды как раз и определяет наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации. Понятно, что при этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать. Отсюда следует переориентация методов управления развитием предприятия с опоры на уже достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы) на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы).

Необходимо четко обозначить цель матрицы стратегического анализа предприятия. Целью SWOT-анализа является формулировка основных направлений развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Таблица 1.1 - SWOT-анализ

| Преимущества (S)  | Недостатки (W)   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Устойчивое финансовое состояние предприятия</li> <li>2. Полный социальный пакет</li> <li>3. Высокий уровень промышленной безопасности и охраны труда</li> <li>4. Многолетняя стабильность качества оказываемых услуг</li> </ol>                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая текучесть кадров</li> <li>2. Высокий уровень бюрократизации</li> <li>3. Высокая дебиторская задолженность</li> </ol> |
| Возможности (O)   | Угрозы (T)   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сотрудничество с ВБРР</li> <li>2. Развитие сферы переработки и нефтехимии</li> <li>3. Привлечение молодых квалифицированных специалистов</li> <li>4. Стабильный рост спроса на оказываемые услуги</li> <li>5. Выход на новые рынки услуг</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реорганизация предприятия</li> <li>2. Неблагоприятная налоговая политика государства в отношении предприятий</li> </ol>      |

На основе матрицы были обозначены проблемы, стоящие перед предприятием. Данные трудности обусловлены существующими позитивными и негативными условиями внутри предприятия, а также имеющимися внешними угрозами и возможностями. В соответствии с данным анализом можем отметить главные тенденции, согласно которым последует улучшение положения организации в перспективе, а именно активное привлечение молодых квалифицированных специалистов и расширение направления деятельности предприятия.

Вырабатывая стратегии, нужно помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организаций дополнительную возможность в

том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу. Кроме того, SWOT-анализ необходимо дорабатывать в следующих направлениях:

- определить при каких значениях возможности и угрозы являются возможностями и угрозами;

- определить насколько сильные и слабые стороны сильны и слабы соответственно.

## 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Анализ производственно-хозяйственной деятельности

Анализ производственно-хозяйственной деятельности представляет собой важнейшее средство для дальнейшего развития производства за счет использования выявленных резервов. В результате анализа производственно-хозяйственной деятельности вскрывают причины отклонения от плановых показателей, выявляют недостатки в планировании, определяют резервы для дальнейшего улучшения работы предприятия [20, с.98]. Посредством анализа намечают исходные показатели для разработки плана на тот или иной расчетный период в перспективе. Таким образом, анализ и планирование органически связаны друг с другом и составляют единый инструмент, предназначенный для выбора наиболее эффективных путей развития общественного производства. Вместе с тем анализ является действенным орудием внедрения хозрасчета и режима экономии на предприятиях.

Основными видами деятельности ООО «РН-Снабжение» являются:

- закупка материально-технических ресурсов;
- управление качеством поставок;
- хранение и складирование.

Показатели объемов проведенных закупок за 2016-2018 гг. приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Динамика объемов проведенных закупок ООО «РН-Снабжение» за 2016-2018 гг.

| Показатель | Объемы проведенных закупок |          |          |                 | Темп роста (снижения),% |       |
|------------|----------------------------|----------|----------|-----------------|-------------------------|-------|
|            | 2016 год                   | 2017 год | 2018 год | Изменение (+,-) | 2017/                   | 2018/ |

|  |        |        |        | 2017/<br>2016 | 2018/<br>2017 | 2016  | 2017  |
|--|--------|--------|--------|---------------|---------------|-------|-------|
| Количество заключенных сделок          | 10 358 | 12 741 | 15 845 | 2 383         | 3 104         | 123   | 124,3 |
| Объем заключенных контрактов, млрд руб | 13     | 16,82  | 20,94  | 3,82          | 4,12          | 129,4 | 124,5 |

Из выше представленных данных можно отметить, что к концу 2017 года произошло увеличение количества заключенных сделок на 23% по сравнению с 2016 годом. Увеличение количества проведенных закупок происходит за счет расширения периметра обслуживания Обществ Компании ПАО «НК Роснефть». В 2018 году темп роста количества проведенных сделок увеличился на 24,3%. В период с 2016 по 2017 год произошло увеличение объемов заключенных контрактов на 29,4%. В 2018 году темп роста объемов заключенных контрактов так же увеличился на 24,5,% и составил 20,94 млрд. рублей.

Динамика объемов проведенных закупок представленные в таблице 2.1 отражены в диаграммах на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 - Динамика изменения объемов добычи нефти и газа

Из выше представленного рисунка 2.1 видно, что объемы проведенных закупок растут. Данный фактор положительно сказывается на развитии предприятия и ее доходах.



## 2.2 Анализ финансового состояния

### 2.2.1 Анализ состава и структуры баланса

Анализ финансово-экономического состояния ООО «РН-Снабжение» следует начинать с общей характеристики состава и структуры актива (имущества) и пассива (обязательств) баланса.

Анализ актива баланса дает возможность установить основные показатели, характеризующие производственно-хозяйственную деятельность предприятия:

- стоимость имущества предприятия, общий итог баланса;
- иммобилизованные активы (внеоборотные активы), итог раздела I баланса;
- мобильные активы (стоимость оборотных средств), итог раздела II баланса.

Сначала дается оценка изменения общей стоимости имущества. В качестве критерия в данном случае целесообразно использовать сравнительную динамику показателей изменения активов и полученных в анализируемом периоде количественных (объем реализации) и качественных (прибыль) результатов.

Оптимальное соотношение:

$$T_{\Pi} > T_{В} > T_{ак} > 100\%, \quad (1)$$

где  $T_{\Pi}$  – темп изменения прибыли;

$T_{В}$  – темп изменения выручки от продажи продукции (работ, услуг);

$T_{ак}$  – темп изменения активов (имущества) предприятия.

Приведенное соотношение получило название «золотого правила экономики предприятия»: прибыль должна возрастать более высокими темпами, чем объемы реализации и имущества предприятия. Это означает следующее: издерж-

ки производства и обращения должны снижаться, а ресурсы использоваться более эффективно.

Таблица 2.2 – Темпы изменения активов, выручки и прибыли ООО «РН-Снабжение» за 2016–2018 гг.

| Показатель                 | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонение      |                 |
|----------------------------|---------|---------|---------|-----------------|-----------------|
|                            |         |         |         | 2017 / 2016 гг. | 2018 / 2017 гг. |
| Темп изменения прибыли (%) | 144,3   | 61,4    | 210     | -82,9           | 149             |
| Темп изменения выручки (%) | 98,3    | 103,5   | 113,4   | 5,2             | 9,9             |
| Темп изменения активов (%) | 104,6   | 95,6    | 105,1   | -9              | 9,5             |

Динамику изменения активов, выручки и прибыли можно проследить на рисунке 2.2.

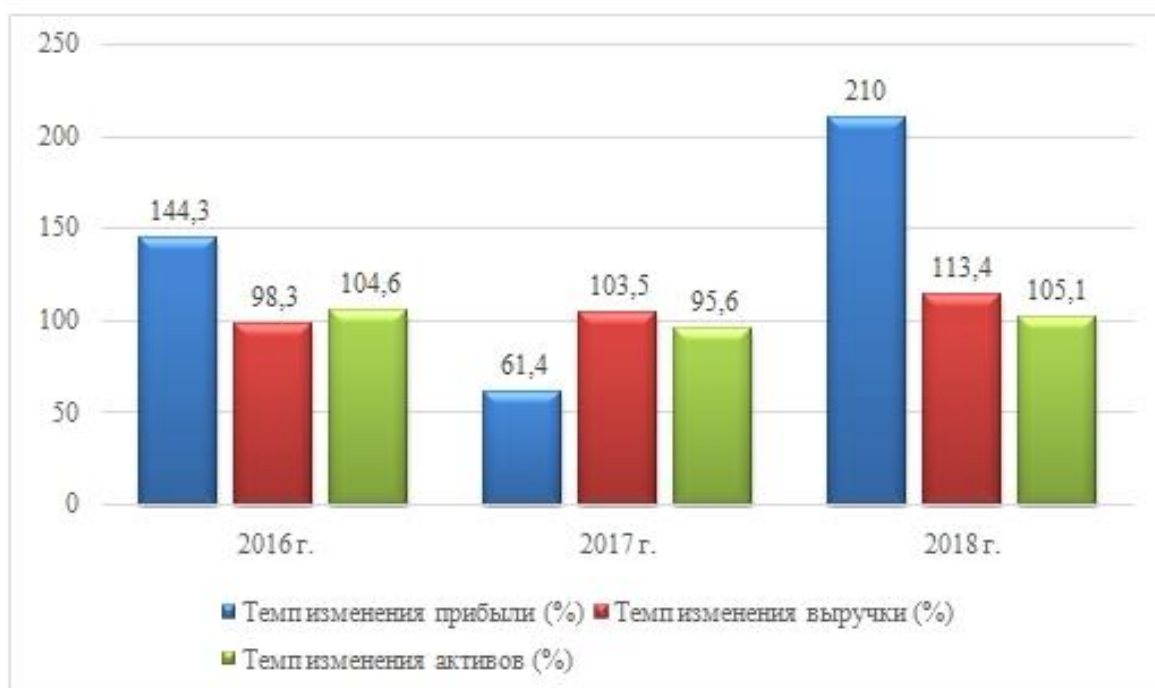


Рисунок 2.2 – Динамика изменения активов, выручки и прибыли ООО «РН-Снабжение» за 2016–2018 гг., %

«Золотое правило экономики предприятия» выполняется в 2018 году. Выручка от оказанных услуг вырастает на 9,9% (16 922 637 тыс. руб.) в 2018 году, прибыли возросла почти в 3 раза (увеличилась на 9 127 251 тыс. руб.). Активы предприятия растут на 9,5%. Их рост обусловлен ростом труднореализуемых обо-

ротных активов (запасов и затрат), при незначительном уменьшении внеоборотных активов.

Далее дается характеристика изменений в мобильной и иммобилизованной частях имущества предприятия, данные изменения представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика изменений в мобильной и иммобилизованной частях ООО «РН-Снабжение» за 2016–2018 гг.

| Показатель          | Значение показателя |             |             |                      |         |         | Отклонение      |       |                 |       |
|---------------------|---------------------|-------------|-------------|----------------------|---------|---------|-----------------|-------|-----------------|-------|
|                     | в тыс. руб.         |             |             | в % к валюте баланса |         |         | 2017 / 2016 гг. |       | 2018 / 2017 гг. |       |
|                     | 2016г.              | 2017 г.     | 2018 г.     | 2016 г.              | 2017 г. | 2018 г. | тыс. руб.       | %     | тыс. руб.       | %     |
|                     |                     |             |             |                      |         |         |                 |       |                 |       |
| Внеоборотные активы | 66 662 215          | 75 737 447  | 81 658 189  | 45,68                | 50,87   | 53,32   | 9 075 232       | 5,19  | 5 920 742       | 2,45  |
| Оборотные активы    | 79 275 363          | 73 152 700  | 71 498 761  | 54,32                | 49,13   | 46,68   | -6 122 663      | -5,19 | -1 653 939      | -2,45 |
| Итого               | 145 937 578         | 148 890 147 | 153 156 950 | 100                  | 100     | 100     | -               | 0     | -               | 0     |

Графическая интерпретация данных таблицы 2.3 представлена на рисунке 2.3.

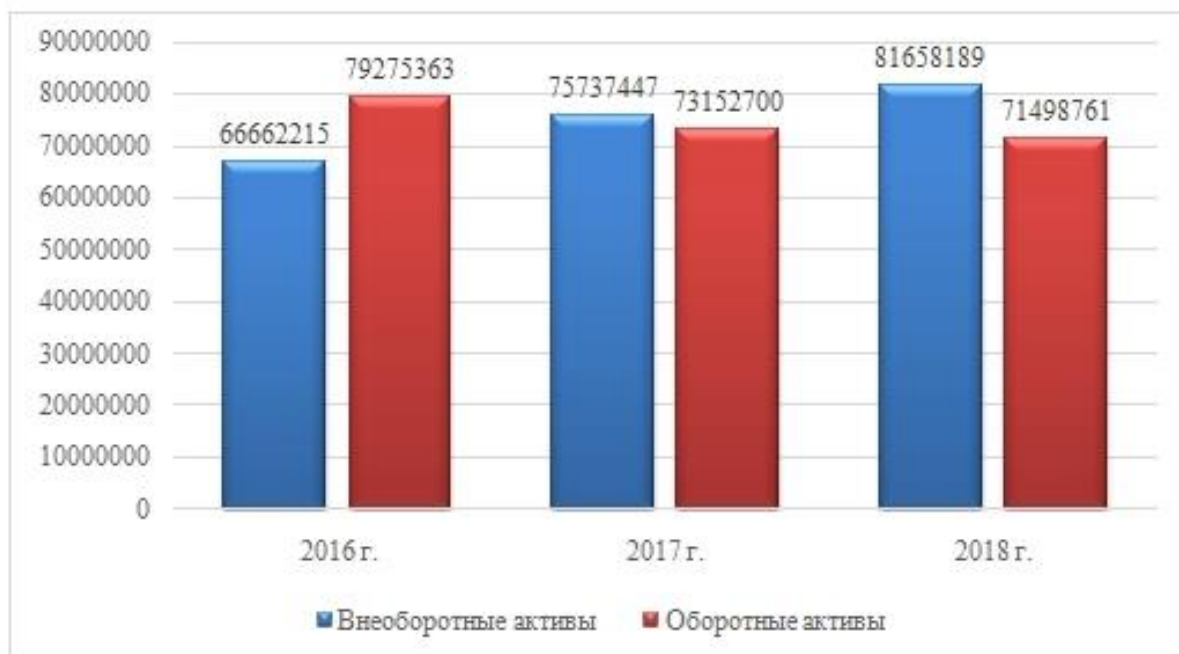


Рисунок 2.3 – Динамика внеоборотных и оборотных активов ООО «РН-Снабжение» за 2016–2018 гг., тыс. руб.

В 2017 году произошло значительное увеличение активов предприятия на 2,02%, а в 2018 г. – 2,9%, главным образом за счет увеличения стоимости внеоборотных активов. Динамика структуры активов ООО «РН-Снабжение» за 2016 – 2018 гг. показывает доли оборотных активов в общей сумме: в 2016 г. – 54,32%, в 2017 г. – 49,13%, и в 2018 г. – 46,68%. За 2017 внеоборотные активы увеличились на 13,6% и за 2018 г. – 7,8%, оборотные активы уменьшились на 7,7% в 2017 г. и на 2,3% в 2018 г.

Однако кроме финансового критерия существует критерий производственной необходимости - необходимо иметь достаточный минимум внеоборотных активов. Поэтому для окончательной оценки целесообразно рассчитать показатель вооруженности труда и отдачи.

Таблица 2.3 - Показатели эффективности использования активов ООО «РН-Снабжение» за 2016–2018 гг.

| Показатель  | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонение      |                 |
|-------------|---------|---------|---------|-----------------|-----------------|
|             |         |         |         | 2017 / 2016 гг. | 2018 / 2017 гг. |
| Фондоотдача | 2,43    | 2,22    | 2,12    | -0,21           | -0,1            |

Фондоотдача уменьшилась в 2017 - 2018 гг. за счет уменьшения выручки.

Таблица 2.4 – Динамика внеоборотных активов ООО «РН-Снабжение» за 2016-2018 гг.

| Показатель                                    | Значение показателя |            |            |                      |         |         | Отклонение      |       |                 |       |
|---|---------------------|------------|------------|----------------------|---------|---------|-----------------|-------|-----------------|-------|
|   | в тыс. руб.         |            |            | в % к валюте баланса |         |         | 2017 / 2016 гг. |       | 2018 / 2017 гг. |       |
|   | 2016 г.             | 2017 г.    | 2018 г.    | 2016 г.              | 2017 г. | 2018 г. | тыс. руб.       | %     | тыс. руб.       | %     |
| Нематериальные активы                         | 65 560              | 147 234    | 266 120    | 0,10                 | 0,19    | 0,33    | 81 674          | 0,10  | 118 886         | 0,13  |
| Незавершенные нематериальные активы           |                     |            | 23 575     | 0,00                 | 0,00    | 0,03    | 0               | 0,00  | 23 575          | 0,03  |
| Незавершенные нематериальные поисковые активы |                     |            | 8 898      | 0,00                 | 0,00    | 0,01    | 0               | 0,00  | 8 898           | 0,01  |
| Основные средства                             | 54 907 626          | 63 859 762 | 71 770 450 | 82,37                | 84,32   | 87,89   | 8 952 136       | 1,95  | 7 910 688       | 3,57  |
| Незавершенное строительство                   | 9 014 870           | 7 886 193  | 7 162 091  | 13,52                | 10,41   | 8,77    | -1 128 677      | -3,11 | -724 102        | -1,64 |
| Долгосрочные финансовые вложения              | 1 086 469           | 1 086 469  | 1 086 469  | 1,63                 | 1,43    | 1,33    | 0               | -0,20 | 0               | -0,10 |
| Отложенные налоговые активы                   | 1 125 775           | 2 311 436  | 964 948    | 1,69                 | 3,05    | 1,18    | 1 185 661       | 1,36  | -1 346 488      | -1,87 |
| Прочие внеоборотные активы                    | 461 905             | 446 353    | 375 638    | 0,69                 | 0,59    | 0,46    | -15 552         | -0,10 | -70 715         | -0,13 |
| Итого   | 66 662 215          | 75 737 447 | 81 658 189 | 100,00               | 100     | 100,00  |                 | 0     |                 | 0     |

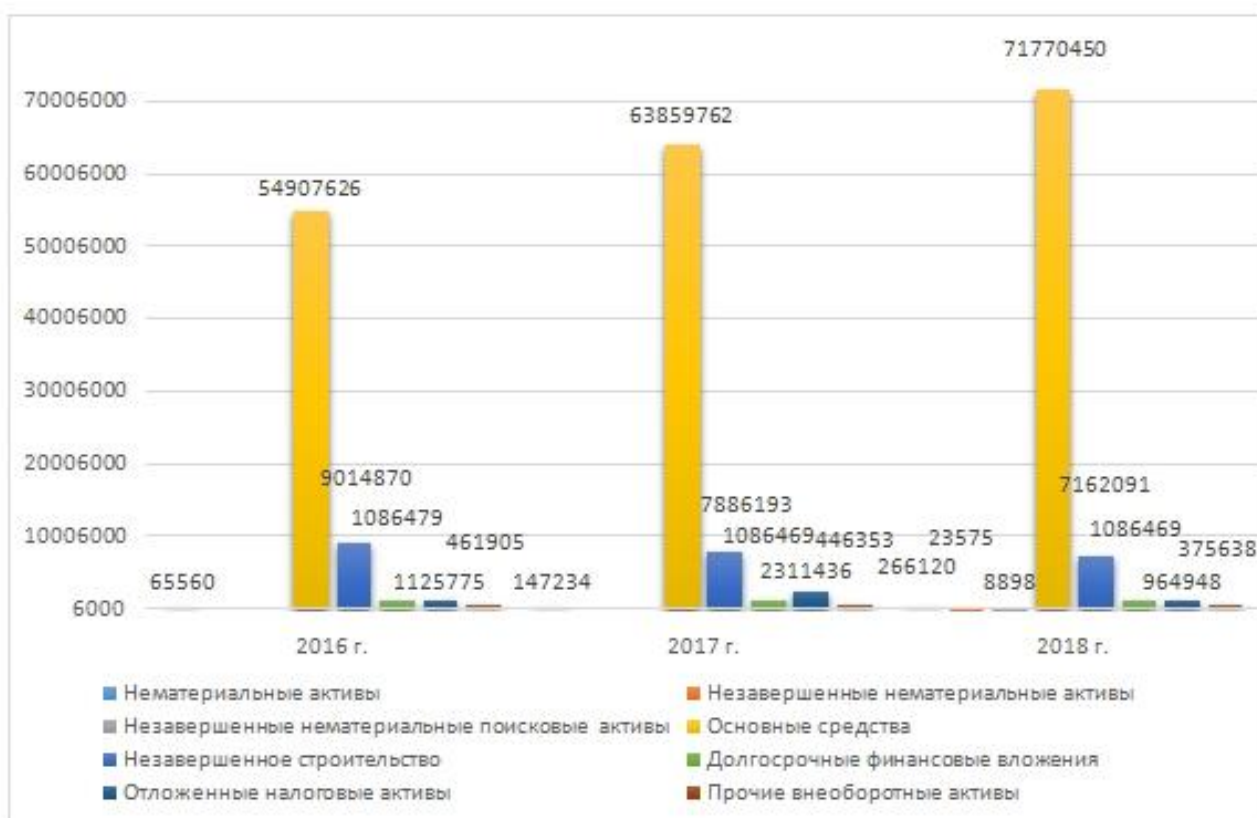


Рисунок 2.4 – Динамика внеоборотных активов ООО «РН-Снабжение» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Увеличились нематериальные активы на сумму 118 886 тыс. руб. в 2018 г., показатели незавершенного строительства снизились на 724 102 тыс. руб. в 2018г., долгосрочных финансовых вложений на протяжении трех лет не менялись.

Рост общей суммы внеоборотных активов произошел за счет увеличения стоимости основных средств в 2017 году на 8 952 136 тыс. руб, в 2018 году на 7 910 688 тыс. руб. или на 12,3%. Увеличение стоимости основных средств могло произойти как за счет приобретения машин и оборудования, так и за счет завершения строительства и ввода в эксплуатации зданий и сооружений.

Проведем оценку динамики изменения оборотных активов для ООО «РН-Снабжение» (таблица 2.5).

Динамика оборотных активов представлена на рисунке 2.5.



Таблица 2.5 – Динамика оборотных активов ООО «РН-Снабжение» за 2016-2018 гг.

| Показатель  | Значение показателя |            |            |                      |         |         | Отклонение      |       |                 |       |
|---|---------------------|------------|------------|----------------------|---------|---------|-----------------|-------|-----------------|-------|
|   | в тыс. руб.         |            |            | в % к валюте баланса |         |         | 2017 / 2016 гг. |       | 2018 / 2017 гг. |       |
|   | 2016 г.             | 2017 г.    | 2018 г.    | 2016 г.              | 2017 г. | 2018 г. | тыс. руб.       | %     | тыс. руб.       | %     |
| Запасы  | 7 100 183           | 6 204 307  | 7 091 900  | 8,96                 | 8,48    | 9,92    | -895 876        | -0,48 | 887 593         | 1,44  |
| Налог на до-<br>бавленную сто-<br>имость по при-<br>обретенным<br>ценностям | 160 925             | 126 576    | 128 448    | 0,20                 | 0,17    | 0,18    | -34 349         | -0,03 | 1 872           | 0,01  |
| Дебиторская<br>задолженность  | 71 507 943          | 65 229 585 | 63 092 681 | 90,20                | 89,17   | 88,24   | -6 278 358      | -1,03 | -2 136 904      | -0,93 |
| Денежные<br>средства и де-<br>нежные экви-<br>валенты                       | 443 098             | 1 390 980  | 1 062 986  | 0,56                 | 1,90    | 1,49    | 947 882         | 1,34  | -327 994        | -0,41 |
| Прочие обо-<br>ротные активы  | 63 214              | 201 252    | 122 746    | 0,08                 | 0,28    | 0,17    | 138 038         | 0,20  | -78 506         | -0,10 |
| Итого   | 79 275 363          | 73 152 700 | 71 498 761 | 100                  | 100     | 100     | -6 122 663      | 0     | -1 653 939      | 0     |



Рисунок 2.5 – Динамика оборотных активов ООО «РН-Снабжение» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Динамика оборотных активов говорит о преобладании в их общей сумме дебиторской задолженности в 2016 г. – 90,20%, 2017 г. – 89,17% и 2018 г. – 88,24%, что является не благоприятным фактором и может вызвать в дальнейшем проблему неплатежей. На запасы приходится: 8,96%, 8,48% и 9,92%. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения за данный период составили незначительный удельный вес.

Производственные запасы и незавершенное производство относятся к сфере производства. Дебиторская задолженность, денежные средства, краткосрочные финансовые вложения относятся к сфере обращения. Предпочтительным является рост оборотных активов в сфере производства, так как в этой сфере создается прибыль[14, с.40].

При проведении оценки динамики состава и структуры пассива баланса особое внимание уделяется ряду важнейших показателей, характеризующих финансово-экономическое состояние предприятия: стоимость собственного капитала предприятия; заемный капитал; долгосрочные заемные средства; краткосрочные заемные средства; кредиторская задолженность[5, с.270].

Таблица 2.6 – Динамика изменений размеров собственного и заемного капитала ООО «РН-Снабжение» за 2016-2018 гг.

| Показатель           | Значение показателя |             |             |                      |         |         | Отклонение      |      |                 |      |
|----------------------|---------------------|-------------|-------------|----------------------|---------|---------|-----------------|------|-----------------|------|
|                      |                     |             |             |                      |         |         | 2017 / 2016 гг. |      | 2018 / 2017 гг. |      |
|                      | в тыс. руб.         |             |             | в % к валюте баланса |         |         | тыс. руб.       | %    | тыс. руб.       | %    |
|                      | 2016 г.             | 2017 г.     | 2018 г.     | 2016 г.              | 2017 г. | 2018 г. |                 |      |                 |      |
| Собственные средства | 93 168 866          | 90 855 842  | 100 319 937 | 81,7                 | 78,8    | 83,8    | -2 313 024      | -2,8 | 9 464 095       | 5,0  |
| Заемные средства     | 20 902 699          | 24 403 345  | 19 385 318  | 18,3                 | 21,2    | 16,2    | 3 500 646       | 2,8  | -5 018 027      | -5,0 |
| Итого                | 114 071 565         | 115 259 187 | 119 705 255 | 100                  | 100     | 100     | 1 187 622       | 0    | 4 446 068       | 0    |

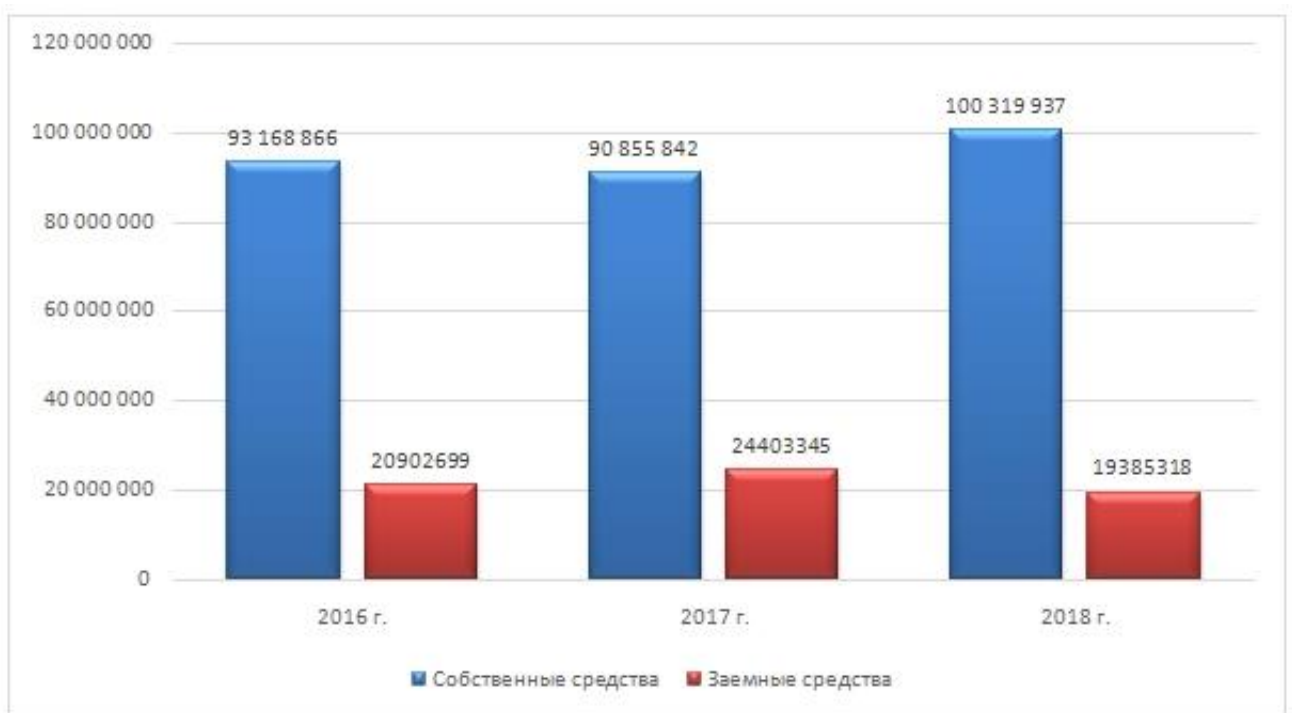


Рисунок 2.6 – Динамика изменений размеров собственного и заемного капитала ООО «РН-Снабжение» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

В структуре пассива наибольший удельный вес имеет собственный капитал 78,8% в 2017 г., в 2018 г. увеличился до 83,8%.

Доля заемного капитала с 2017 г. снижается: 21,2% и 16,2% в 2018 г. Это является положительным моментом, так как предприятие может в случае необходимости покрыть все обязательства собственными средствами.

Результаты анализа структуры собственного капитала ООО «РН-Снабжение» представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Структура собственного капитала ООО «РН-Снабжение» за 2016-2018 гг.

| Показатель                                   | Значение показателя |            |             |                      |         |         | Отклонение      |       |                 |       |
|--|---------------------|------------|-------------|----------------------|---------|---------|-----------------|-------|-----------------|-------|
|  |                     |            |             |                      |         |         | 2017 / 2016 гг. |       | 2018 / 2017 гг. |       |
|  | в тыс. руб.         |            |             | в % к валюте баланса |         |         | тыс. руб.       | %     | тыс. руб.       | %     |
|  | 2016 г.             | 2017 г.    | 2018 г.     | 2016 г.              | 2017 г. | 2018 г. |                 |       |                 |       |
| Уставный капитал                             | 3 313 290           | 3 313 290  | 3 313 290   | 3,56                 | 3,65    | 3,30    | 0               | 0,09  | 0               | -0,34 |
| Переоценка внеоборотных активов              | 1 536 301           | 15 197 925 | 15 129 887  | 16,35                | 16,73   | 15,08   | -38 376         | 0,37  | -68 038         | -1,65 |
| Резервный капитал                            | 3 313 290           | 3 313 290  | 3 313 290   | 3,56                 | 3,65    | 3,30    | 0               | 0,09  | 0               | -0,34 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 71 305 985          | 69 031 337 | 78 563 470  | 76,53                | 75,98   | 78,31   | -2 274 648      | -0,56 | 9 532 133       | 2,33  |
| Итого  | 93 168 866          | 90 855 842 | 100 319 937 | 100                  | 100     | 100     | -2 313 024      | 0     | 9 464 095       | 0     |

Из таблицы 2.7 и рисунка 2.7 видно, что в структуре собственного капитала ООО «РН-Снабжение» произошли некоторые сдвиги. Уставный и резервный капитал за 2016–2018 гг. не изменились. Добавочный капитал варьируется незначительно. Наблюдается значительный рост нераспределенной прибыли предприятия. За весь исследуемый период (2016–2018 гг.) нераспределенная прибыль предприятия увеличилась – с 69 031 337 тыс. руб. до 78 563 470 тыс. руб. Удельный вес имеет тенденцию к увеличению.

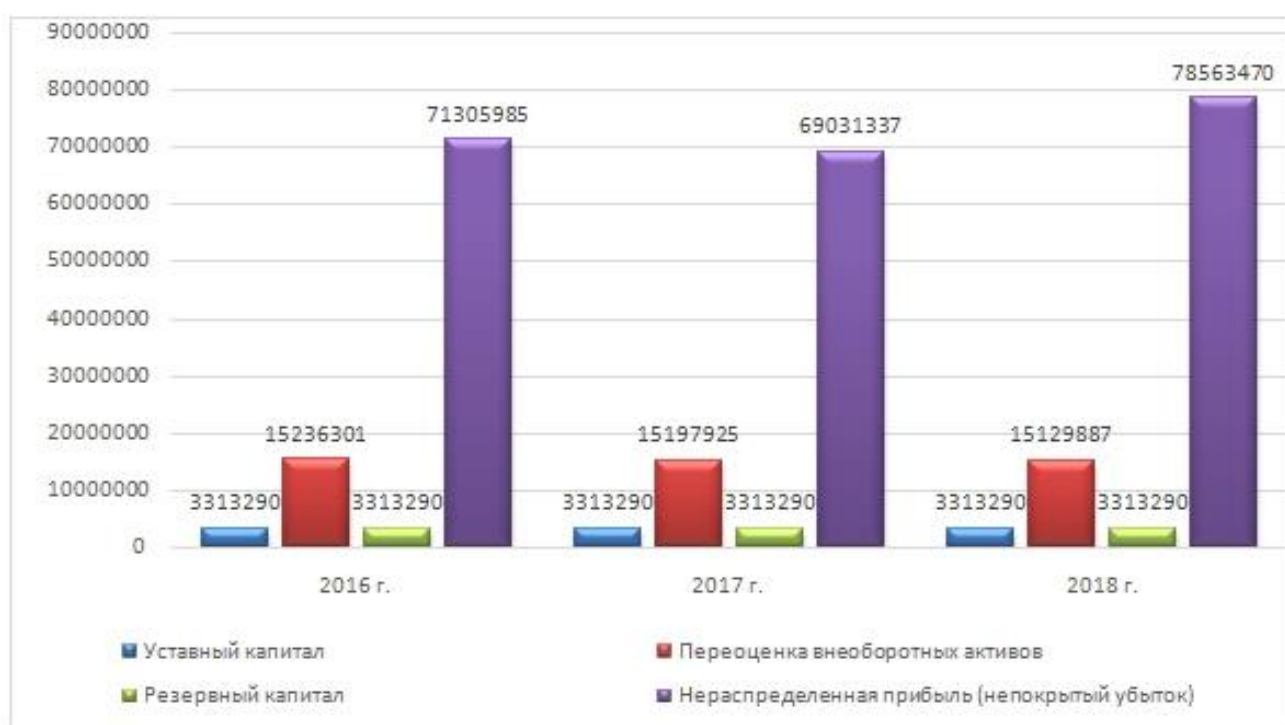


Рисунок 2.7 – Динамика структуры собственного капитала ООО «РН-Снабжение» за 2016–2018 гг., руб., тыс. руб.

Рассмотрим динамику в структуре заемного капитала предприятия (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Структура заемного капитала ООО «РН-Снабжение» за 2016–2018 гг.

| Показатель                  | Значение показателя |            |            |                      |         |         | Отклонение      |       |                 |       |
|-----------------------------|---------------------|------------|------------|----------------------|---------|---------|-----------------|-------|-----------------|-------|
|                             |                     |            |            |                      |         |         | 2017 / 2016 гг. |       | 2018 / 2017 гг. |       |
|                             | в тыс. руб.         |            |            | в % к валюте баланса |         |         | тыс. руб.       | %     | тыс. руб.       | %     |
|                             | 2016 г.             | 2017 г.    | 2018 г.    | 2016 г.              | 2017 г. | 2018 г. |                 |       |                 |       |
| Долгосрочные обязательства  | 21 496 395          | 18 918 646 | 15 898 944 | 40,74                | 32,60   | 30,09   | -2 577 749      | -8,14 | -3 019 702      | -2,51 |
| Краткосрочные обязательства | 31 272 317          | 39 115 659 | 36 938 069 | 59,26                | 67,40   | 69,91   | 7 843 342       | 8,14  | -2 177 590      | 2,51  |
| Итого                       | 52 768 712          | 58 034 305 | 52 837 013 | 100                  | 100     | 100     | 5 265 593       | 0     | -5 197 292      | 0     |

За анализируемые периоды изменилась структура заемных средств ООО «РН-Снабжение»: уменьшилась доля долгосрочных обязательств (с 40,74% до 30,09%) и увеличилась доля краткосрочных обязательств (с 59,26% до 69,91%).

Динамика оборотных активов представлена на рисунке 2.8.

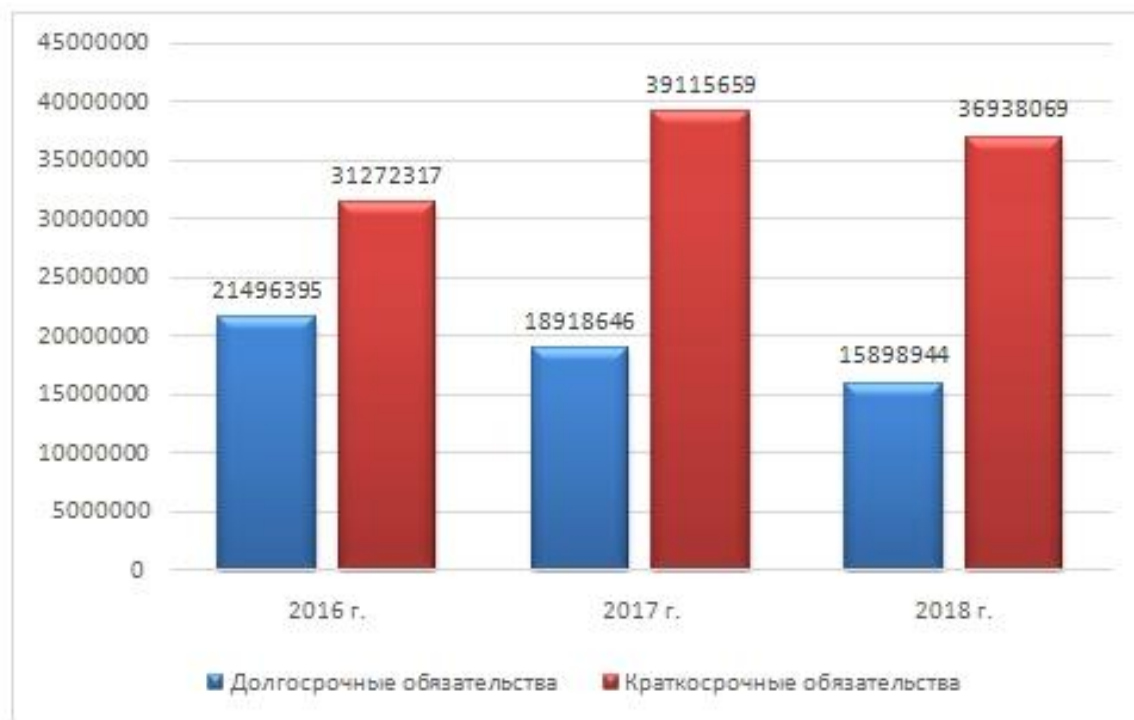


Рисунок 2.8 – Динамика структуры заемного капитала ООО «РН-Снабжение» за 2016–2018 гг., тыс. руб.

Негативным фактором является увеличение доли краткосрочных обязательств.



Таблица 2.9 – Структура краткосрочных заемных средств ООО «РН-Снабжение» за 2016–2018 гг.

| Показатель                                      | Значение показателя |            |            |                      |         |         | Отклонение      |       |                 |       |
|---|---------------------|------------|------------|----------------------|---------|---------|-----------------|-------|-----------------|-------|
|   | в тыс. руб.         |            |            | в % к валюте баланса |         |         | 2017 / 2016 гг. |       | 2018 / 2017 гг. |       |
|   | 2016 г.             | 2017 г.    | 2018 г.    | 2016 г.              | 2017 г. | 2018 г. | тыс. руб.       | %     | тыс. руб.       | %     |
| Заемные средства                                | 12 424 264          | 13 146 839 | 8 871 367  | 33,64                | 33,61   | 28,37   | 722 575         | -0,03 | -4 275 472      | -5,24 |
| Кредиторская задолженность в том числе          | 23 493 805          | 24 998 277 | 21 427 735 | 63,60                | 63,91   | 68,52   | 1 504 472       | 0,31  | -3 570 542      | 4,61  |
| задолженность перед поставщиками и подрядчиками | 14 724 587          | 16 203 065 | 12 402 934 | 39,86                | 41,42   | 39,66   | 1 478 478       | 1,56  | -3 800 131      | -1,76 |
| задолженность перед организациями группы        | 1 391 584           | 1 588 934  | 2 386 326  | 3,77                 | 4,06    | 7,63    | 197 350         | 0,29  | 797 392         | 3,57  |
| задолженность перед персоналом организации      | 213 474             | 257 480    | 173 442    | 0,58                 | 0,66    | 0,55    | 44 006          | 0,08  | -84 038         | -0,10 |
| задолженность перед государственными            | 131 476             | 94 435     | 70 846     | 0,36                 | 0,24    | 0,23    | -37 041         | -0,11 | -23 589         | -0,01 |
| задолженность по налогам и сборам               | 6 125 971           | 5 635 186  | 6 305 486  | 16,58                | 14,41   | 20,16   | -490 785        | -2,18 | 670 300         | 5,76  |

Продолжение таблицы 2.9

| Показатель  | Значение показателя |            |            |                      |         |         | Отклонение      |       |                 |       |
|---|---------------------|------------|------------|----------------------|---------|---------|-----------------|-------|-----------------|-------|
|   |                     |            |            |                      |         |         | 2017 / 2016 гг. |       | 2018 / 2017 гг. |       |
|   | в тыс. руб.         |            |            | в % к валюте баланса |         |         | тыс. руб.       | %     | тыс. руб.       | %     |
|   | 2016 г.             | 2017 г.    | 2018 г.    | 2016 г.              | 2017 г. | 2018 г. |                 |       |                 |       |
| задолженность по налогам и сборам                         | 6 125 971           | 5 635 186  | 6 305 486  | 16,58                | 14,41   | 20,16   | -490 785        | -2,18 | 670 300         | 5,76  |
| прочие кредитору  | 215 596             | 63 121     | 19 209     | 0,58                 | 0,16    | 0,06    | -152 475        | -0,42 | -43 912         | -0,10 |
| авансы полученные   | 649 577             | 1 109 497  | 11 295     | 1,76                 | 2,84    | 0,04    | 459 920         | 1,08  | -1 098 202      | -2,80 |
| задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов | 41 540              | 46 559     | 58 197     | 0,11                 | 0,12    | 0,19    | 5 019           | 0,01  | 11 638          | 0,07  |
| Доходы будущих периодов                                   | 268 912             | 278 620    | 286 413    | 0,73                 | 0,71    | 0,92    | 9 708           | -0,02 | 7 793           | 0,20  |
| Оценочные обязательства                                   | 747 219             | 689 195    | 651 259    | 2,02                 | 1,76    | 2,08    | -58 024         | -0,26 | -37 936         | 0,32  |
| Прочие обязательства                                      | 3 869               | 2 728      | 35 543     | 0,01                 | 0,01    | 0,11    | -1 141          | 0,00  | 32 815          | 0,11  |
| Итого по разделу  | 36 938 069          | 39 115 659 | 31 272 317 | 100,00               | 100,00  | 100,00  | 2 177 590       | 0,00  | -7 843 342      | 0,00  |

Динамика структуры заемного капитала представлена на рисунке 2.9.

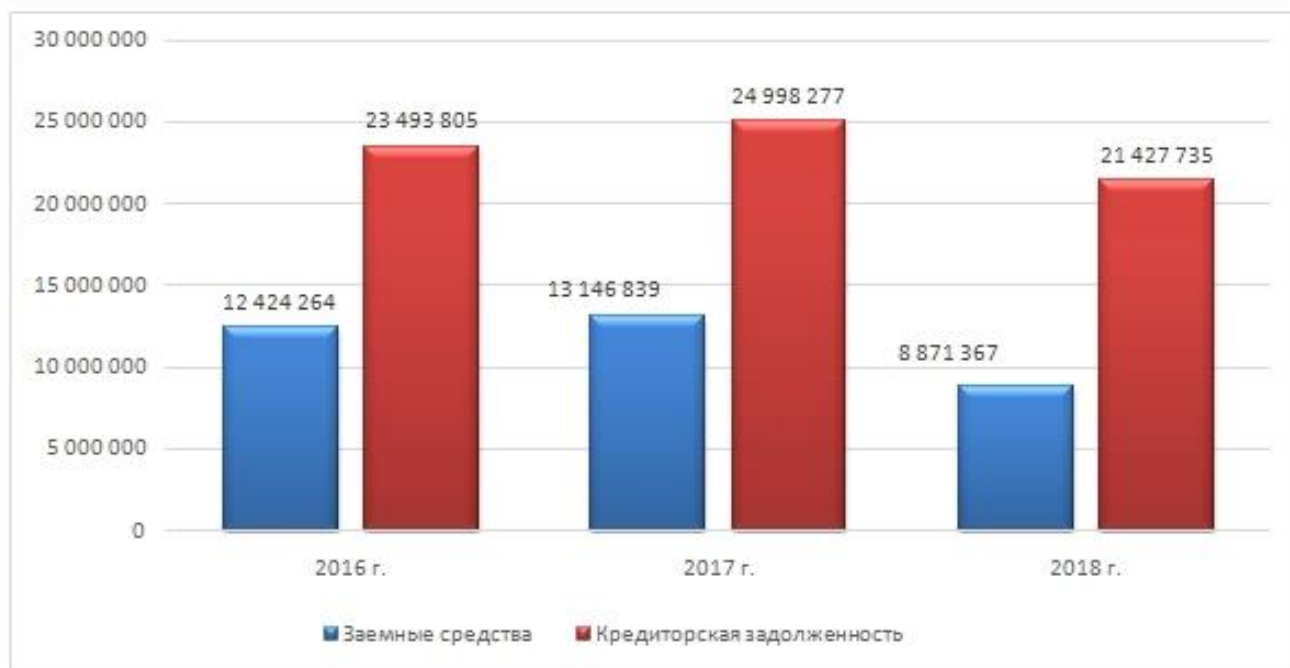


Рисунок 2.9 – Динамика структуры заемного капитала ООО «РН-Снабжение» за 2016–2018 гг., тыс. руб.

Данные таблицы показывают, что кредиторская задолженность ООО «РН-Снабжение» за 2017 г. возросла на 6,4%, а в 2018 г. снизилась на 14,3. Наиболее быстрыми темпами увеличилась задолженность с поставщиками и подрядчиками: в 2016 г. она составляла 14 724 587 тыс. руб., а в 2017 г. – 16 203 065 тыс. руб. Более низкие были темпы изменения задолженности перед персоналом организации, перед государственными внебюджетными фондами и перед прочими кредиторами. Задолженность по налогам и сборам за 2017 год возросла с 5 635 186 тыс. руб. до 6 305 486 тыс. руб.

Доля кредиторской задолженности увеличилась (с 63,60% в 2016 г. до 68,52% в 2018 г.). Доля займов и кредитов составляет в 2018 г. – 28,37%. Доля задолженности поставщикам и подрядчикам за анализируемый период увеличилась с 39,86% до 41,42%, в 2018 г. уменьшилась до 39,66%. Доля задолженности перед персоналом организации на начало анализируемого периода составлял 0,58%, а на конец периода – 0,55%. Удельный вес задолженности прочим кредиторам снизился с 0,58% в 2016 до 0,06% в 2018 г.

## 2.2.2 Анализ финансовой устойчивости предприятия

Одной из основных задач анализа финансово-экономического состояния является исследование показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия. Финансовая устойчивость определяется степенью обеспечения запасов и затрат собственными и заемными источниками их формирования, соотношением объемов собственных и заемных средств и характеризуется системой абсолютных и относительных показателей[15, с.88].

Таблица 2.10 - Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «РН-Снабжение» за 2016–2018 гг.

| Показатель   | 2016 год | 2017 год | Изменение (+, -) | 2018 год | Изменение (+, -) |
|--|----------|----------|------------------|----------|------------------|
| 1. Коэффициент автономии   | 0,64     | 0,61     | -0,03            | 0,66     | 0,05             |
| 2. Коэффициент финансовой зависимости                            | 0,36     | 0,38     | 0,02             | 0,34     | -0,04            |
| 3. Коэффициент соотношения заемного капитала и собственного      | 0,57     | 0,64     | 0,07             | 0,53     | -0,11            |
| 4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,33     | 0,21     | -0,12            | 0,26     | 0,05             |
| 5. Коэффициент маневренности                                     | 0,28     | 0,17     | -0,11            | 0,19     | 0,02             |

Норма К.автономии: от 0,5 до 0,7

Норма К.финансовой зависимости: меньше 0,8

Норма К.соотношения заемного капитала меньше: 0,7

Норма К. маневренности: от 0,2 до 0,5

Норма К.обеспеченности собственными оборотными средствами не менее:

0,1



Рисунок 2.10 – Динамика коэффициентов финансовой устойчивости ООО «РН-Снабжение» за 2016–2018 гг.

Таким образом, рассмотрев динамику показателей финансовой устойчивости организации, можно утверждать, что все расчеты ООО «РН-Снабжение» соответствуют нормам, следовательно, предприятие финансово устойчиво.

1. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств:

$$K_{з/с} = (K_T + K_t) / I_c, \quad (2)$$

где  $K_T$  – долгосрочные кредиты и займы;

$K_t$  – краткосрочные кредиты и займы, кредиторская задолженность;

$I_c$  – общая величина собственных средств предприятия.

Данный коэффициент показывает, сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 рубль вложенных в активы собственных средств.

$$\text{Условие: } K_{з/с} < 0,7$$

В данном случае условие соблюдается, что говорит о независимости ООО «РН-Снабжение» от внешних источников средств и сохранении финансовой устойчивости.

2. Коэффициент соотношения долгосрочных и краткосрочных обязательств:

$$K_{д/к} = K_T / K_t. \quad (3)$$

Данный коэффициент показывает, сколько долгосрочных обязательств приходится на 1 рубль краткосрочных.

Чем выше показатель, тем меньше текущих финансовых затруднений. Рассматривая данный показатель в динамике за 2015–2017 гг. (0,19%, 0,20%, 0,25%) можно сделать вывод, что на данном предприятии нет финансовых затруднений.

3. Коэффициент маневренности:

$$K_M = (E_c / I_c) = (I_c - F) / I_c, \quad (4)$$

где  $E_c$  – величина собственных оборотных средств предприятия;

$F$  – основные средства и вложения.

Данный коэффициент показывает способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства за счет собственных источников.

$$\text{Условие: } K_M = 0,2 \dots 0,5$$

Чем ближе значение показателя к верхней границе, тем больше возможность финансового маневра у предприятия. В данном случае показатель коэффициента маневренности за 2017 г. не превышает верхнюю границу и составляет 0,5.

4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:

$$K_o = E_c / R_a, \quad (5)$$

где  $R_a$  – общая величина оборотных средств предприятия.

Данный коэффициент показывает наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. Критерий для определения неплатежеспособности (банкротства) предприятия.

$$\text{Условие: } K_o \geq 0,1.$$

Чем выше показатель (0,5), тем лучше финансовое состояние предприятия, тем больше у него возможностей проведения независимой финансовой политики.

Данный коэффициент показывает хорошее финансовое состояние ООО «РН-Снабжение».

### 2.2.3 Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия

В условиях массовой неплатежеспособности и применения ко многим предприятиям процедур банкротства (признания несостоятельности) объективная и точная оценка финансово-экономического состояния приобретает первостепенное значение. Главным критерием такой оценки являются показатели платежеспособности и степени ликвидности предприятия.

Платежеспособность предприятия определяется его возможностью и способностью своевременно и полностью выполнять платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций денежного характера [3, с.125]. Платежеспособность влияет на формы и условия коммерческих сделок, в том числе на возможность получения кредита. Ликвидность предприятия определяется наличием у него ликвидных средств, к которым относятся наличные деньги, денежные средства на счетах в банках и легко реализуемые элементы оборотных ресурсов. Ликвидность отражает способность предприятия в любой момент совершать необходимые расходы.

Для оценки платежеспособности и ликвидности могут быть использованы следующие приемы:

- структурный анализ изменений активных и пассивных платежей баланса, то есть анализ ликвидности баланса;
- расчет финансовых коэффициентов ликвидности.

Главная задача оценки ликвидности баланса – определить величину покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата).

Для проведения анализа данные актива и пассива баланса группируются по следующим признакам:

1. По степени убывания ликвидности (актив);
2. По степени срочности оплаты (погашения) (пассив).

Активы в зависимости от скорости превращения в денежные средства (ликвидности) разделяют на следующие группы:

A1 – наиболее ликвидные активы. К ним относятся денежные средства предприятий и краткосрочные финансовые вложения;

A2 – быстрореализуемые активы. Дебиторская задолженность и прочие активы.

A3 – медленно реализуемые активы. К ним относятся статьи из раздела II баланса «Оборотные активы» и статья «Долгосрочные финансовые вложения» из раздела I баланса «Внеоборотные активы»;

A4 – труднореализуемые активы. Это статьи раздела I баланса «Внеоборотные активы».

Группировка пассивов происходит по степени срочности их возврата:

П1 – наиболее краткосрочные обязательства. К ним относятся статьи «Кредиторская задолженность» и «Прочие краткосрочные пассивы»;

П2 – краткосрочные пассивы. Раздел V баланса «Краткосрочные обязательства»;

П3 – долгосрочные пассивы. Долгосрочные кредиты и заемные средства;

П4 – постоянные пассивы. Статьи раздела III баланса «Капитал и резервы».

При определении ликвидности баланса группы актива и пассива сопоставляются между собой.

Условие абсолютной ликвидности баланса:

$$A1 \geq П1$$

$$A2 \geq П2$$

$$A3 \geq П3$$

$$A4 \leq П4$$

Необходимым условием абсолютной ликвидности баланса является выполнение первых трех неравенств. Четвертое неравенство носит так называемый балансирующий показатель: его выполнение свидетельствует о наличии у предприятия собственных оборотных средств ( $E_c = I_c - F$ ). Если любое из неравенств



имеет знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, то ликвидность баланса отличается от абсолютной.

Теоретически недостаток средств по одной группе активов компенсируется избытком по другой. Сопоставление А1 – П1 и А2 – П2 позволяет выявить текущую ликвидность предприятия, что свидетельствует о платежеспособности (неплатежеспособности) в ближайшее время. Сравнение А3 – П3 отражает перспективную ликвидность. На ее основе прогнозируется долгосрочная ориентировочная платежеспособность.

Условие срочной или критической ликвидности баланса:

$$(A1 + A2) \geq (П1 + П2)$$

Условие долгосрочной ликвидности баланса:

$$A3 \geq П3$$

Таблица 2.11 – Анализ ликвидности баланса ООО «РН-Снабжение» за 2016–2018 гг.

| Показатели                       | 2016 год    | 2017 год    | 2018 год    | Структура, % 2016 | Структура, % 2017 | Структура, % 2018 |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Наиболее ликвидные активы (А1)   | 1 062 986   | 1 390 980   | 443 098     | 0,69              | 0,93              | 0,30              |
| Быстро реализуемые активы (А2)   | 63 215 427  | 65 430 837  | 71 571 157  | 41,27             | 43,95             | 49,04             |
| Медленно реализуемые активы (А3) | 8 306 817   | 7 417 352   | 8 347 587   | 5,42              | 4,98              | 5,72              |
| Труднореализуемые активы (А4)    | 80 571 720  | 74 650 978  | 65 575 746  | 52,61             | 50,14             | 44,93             |
| Баланс                           | 153 156 950 | 148 890 147 | 145 937 578 | 100               | 100               | 100               |

Группировка активов предприятия показала, что в структуре имущества за 2016 год преобладают быстро реализуемые активы (А2).

Таблица 2.12 - Группировка пассивов по сроку выполнения обязательств

| Показатели                          | 2016 год   | 2017 год   | 2018 год   | Структура, % 2016 | Структура, % 2017 | Структура, % 2018 |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Наиболее срочные обязательства (П1) | 23 493 805 | 24 998 277 | 21 427 735 | 15,34             | 16,79             | 14,68             |

Продолжение таблицы 2.12

| Показатели                           | 2016 год    | 2017 год    | 2018 год    | Структура, % 2016 | Структура, % 2017 | Структура, % 2018 |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Краткосрочные пассивы (П2)           | 12 428 133  | 13 149 567  | 8 906 910   | 8,11              | 8,83              | 6,10              |
| Долгосрочные пассивы (П3)            | 15 898 944  | 18 918 646  | 21 496 395  | 10,38             | 12,71             | 14,73             |
| Собственный капитал предприятия (П4) | 101 336 068 | 91 823 657  | 94 106 538  | 66,16             | 61,67             | 64,48             |
| Баланс                               | 153 156 950 | 148 890 147 | 145 937 578 | 100               | 100               | 100               |

В структуре пассивов за 2018 год преобладает собственный капитал предприятия (П4).

В структуре пассивов видно, предприятие привлекает краткосрочные кредиты и займы ( $P2 > 0$ ).

Таблица 2.13 - Анализ ликвидности баланса предприятия

| 2016         | 2017         | 2018         |
|--------------|--------------|--------------|
| $A1 \leq P1$ | $A1 \leq P1$ | $A1 \leq P1$ |
| $A2 > P2$    | $A2 > P2$    | $A2 > P2$    |
| $A3 \leq P3$ | $A3 \leq P3$ | $A3 \leq P3$ |
| $A4 \leq P4$ | $A4 \leq P4$ | $A4 \leq P4$ |

Баланс организации в анализируемом периоде не является абсолютно ликвидным.

Таблица 2.14 - Расчет финансовых коэффициентов платежеспособности

| Показатель                         | Формула                                       | 2016 | 2017 | 2018 | Нормативное значение |
|------------------------------------|---|------|------|------|----------------------|
| Общий показатель ликвидности       | $(A1 + 0.5A2 + 0.3A3) / (P1 + 0.5P2 + 0.3P3)$ | 0,75 | 0,98 | 1,02 | не менее 1           |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | $A1 / (P1 + P2)$                              | 0,01 | 0,04 | 0,03 | 0,1-0,7              |

Продолжение таблицы 2.14

| Показатель  | Формула                      | 2016 | 2017 | 2018 | Нормативное значение                    |
|---|------------------------------|------|------|------|---|
| Коэффициент срочной ликвидности                     | $(A1 + A2) / (П1 + П2)$      | 2,37 | 1,75 | 1,79 | не менее 1. Допустимое значение 0,7-0,8 |
| Коэффициент текущей ликвидности                     | $(A1 + A2 + A3) / (П1 + П2)$ | 2,65 | 1,95 | 2,02 | 1,5. Оптимальное не менее 2,0           |
| Коэффициент маневренности функционирующего капитала | $(1300+1400-1100)/1300$      | 0,62 | 0,60 | 0,34 | Положительная динамика                  |
| Доля оборотных средств в активах                    | $1200 / 1600$                | 0,54 | 0,49 | 0,47 | не менее 0,5                            |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами  | $(1300-1100)/1200$           | 0,33 | 0,21 | 0,26 | не менее 0,1                            |



Рисунок 2.11 – Динамика финансовых коэффициентов платежеспособности ООО «РН-Снабжение» за 2016–2018 гг.

В текущем периоде у предприятия наблюдаются проблемы с текущей платежеспособностью, о чем свидетельствует коэффициент абсолютной ликвидности, значения которого ниже рекомендуемого (0,1).

Таблица 2.15 - Коэффициенты рыночной устойчивости предприятия

| Показатель  | Формула                        | 2016  | 2017  | 2018  |
|---|--------------------------------|-------|-------|-------|
| Уровень чистого оборотного капитала                                   | $(1300+1400+1530-1100) / 1700$ | 0,393 | 0,283 | 0,274 |
| Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами | $(1200-1500) / 1210$           | 6,761 | 5,486 | 4,873 |
| Индекс постоянства актива   | $1100 / 1300$                  | 0,619 | 0,747 | 0,742 |

Собственные оборотные средства составляют более 27,4% в структуре имущества.

Запасы полностью обеспечены чистым оборотным капиталом.

Таблица 2.16 - Коэффициенты, оценивающие состояние дебиторской задолженности

| Показатель  | Формула       | 2016  | 2017  | 2018  |
|---|---------------|-------|-------|-------|
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности | $2110 / 1230$ | 1,712 | 1,942 | 2,276 |
| Коэффициент ликвидности дебиторской задолженности     | $1230 / 1200$ | 0,902 | 0,892 | 0,882 |

Оборачиваемость дебиторской задолженности увеличилась, что влияет на снижение продолжительности операционного цикла.

Ликвидность дебиторской задолженности снизилась, что негативно сказывается на финансовой устойчивости предприятия и повышает риск финансовых потерь компании.

#### 2.2.4 Оценка деловой активности предприятия

Деловую активность предприятия можно представить, как систему качественных и количественных критериев.

Качественные критерии – это широта рынков сбыта (внутренних и внешних), репутация предприятия, конкурентоспособность, наличие стабильных поставщиков и потребителей. Такие неформализованные критерии необходимо сопоставлять с критериями других предприятий, аналогичных по сфере приложения капитала.

Количественные критерии деловой активности определяются абсолютными и относительными показателями. Среди абсолютных показателей следует выделить объем реализации производственной продукции (работ, услуг), прибыль, величину авансированного капитала (активы предприятия).

Относительные показатели деловой активности характеризуют уровень эффективности использования ресурсов (материальных, трудовых и финансовых). Используемая система показателей деловой активности базируется на данных бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятий. Это обстоятельство позволяет по данным расчета показателей контролировать изменения в финансовом состоянии предприятия.

Таблица 2.17 – Показатели деловой активности ООО «РН-Снабжение» за 2016-2018 гг.

| Показатель   | 2016  | 2017   | Изменения | 2018   | Изменение | Темп роста |
|--|-------|--------|-----------|--------|-----------|------------|
| Коэффициент оборачиваемости совокупного капитала       | 0,82  | 0,86   | 0,04      | 0,95   | 0,09      | 104,9      |
| Коэффициент оборачиваемости текущих активов            | 1,44  | 1,66   | 0,22      | 1,99   | 0,33      | 202,8      |
| Коэффициент оборачиваемости собственного капитала      | 1,26  | 1,38   | 0,18      | 1,5    | 0,12      | 110,3      |
| Коэффициент оборачиваемости материальных запасов       | 18,05 | 17,41  | -0,64     | 18,62  | 1,21      | 115,6      |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности  | 1,6   | 1,85   | 0,25      | 2,24   | 0,39      | 84,5       |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности | 6,45  | 5,46   | -0,99     | 5,9    | 0,44      | 96,7       |
| Оборачиваемость денежных средств                       | 54,69 | 138,16 | 83,47     | 117,05 | -21,11    | 252,5      |
| Фондоотдача  | 2,4   | 2,2    | -0,2      | 2,6    | 0,4       | 91,7       |

## РАСЧЕТЫ:

$\text{Коск} = \text{стр. 2110 №2} / 0,5 \times (\text{стр. 1600 на начало года} + \text{стр.1600 на конец года}) \text{ ф. №1}$

$\text{Кооа} = \text{стр. 2110} / 0,5 \times (\text{стр. 1200 на начало года} + \text{стр.1200 на конец года})$

$\text{Коск} = \text{стр. 2110 №2} / 0,5 \times (\text{стр. 1300на начало года} + \text{стр.1300на конец го- да})$

$\text{Кодз} = \text{стр. 2110} / 0,5 \times (\text{стр. 1230на начало года} + \text{стр.1230на конец года})$

$\text{Кокз} = \text{стр. 2110} / 0,5 \times (\text{стр. 1520на начало года} + \text{стр.1520на конец года})$

$\text{Комз} = \text{стр. 2120} / 0,5 \times ((\text{стр. 1210} + \text{стр. 1220}) + (\text{стр. 1210} + \text{стр. 1220}))$

$\text{Кодс} = \text{стр. 2110} / 0,5 \times (\text{стр. 1250на начало года} + \text{стр.1250на конец года})$

$\text{Фо} = \text{стр. 2110} / 0,5 \times (\text{стр. 1130на начало года} + \text{стр.1130на конец года})$

### 2.2.5 Оценка рентабельности предприятия

Рентабельность – один из основных качественных показателей эффективности производства на предприятии, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг)[7, с.290]. Если деловая активность предприятия в финансовой сфере проявляется, прежде всего, в скорости оборота ресурсов, то рентабельность предприятия показывает степень прибыльности его деятельности.

Являясь показателем эффективности, рентабельность определяется соотношением результат и затрат. В качестве результата в данном случае используется тот или иной показатель прибыли, а затраты могут быть представлены себестоимостью, стоимостью имущества или отдельных его видов, размером авансируемого капитала. Поэтому основные показатели рентабельности можно объединить в следующие группы:

1. Показатели доходности продукции. Рассчитываются на основе выручки от реализации продукции (работ, услуг) и затрат на производство (рентабельность продаж, рентабельность основной деятельности).

2. Показатели доходности имущества предприятия. Формируются на основе расчета уровня рентабельности, в зависимости от изменения размера имущества (рентабельность всего капитала, рентабельность основных средств и прочих внеоборотных активов).

3. Показатели доходности используемого капитала. Рассчитываются на базе инвестируемого капитала (рентабельность собственного капитала, рентабельность перманентного капитала).

Расчет основных показателей, характеризующих рентабельность предприятия:

1. Рентабельность продаж:

$$R_n = P_p / V, \quad (6)$$

где  $P_p$  – прибыль от реализации продукции (работ, услуг).

Данная величина показывает доходность реализации, то есть на сколько рублей нужно реализовать продукции, чтобы получить 1 рубль прибыли. Напрямую связана с динамикой цены реализации продукции, уровнем затрат на производство.

2. Рентабельность реализованной продукции:

$$R_p = P_p / Z, \quad (7)$$

где  $Z$  – себестоимость реализации продукции (работ, услуг).

Данная величина показывает прибыль от понесенных затрат на производство. Дополняет показатель рентабельности продаж ( $R_n$ ). Динамика коэффициента может свидетельствовать о необходимости пересмотра цен или усиления контроля за себестоимостью реализованной продукции.

3. Рентабельность всего капитала предприятия:

$$R_k = P_{\text{ч}} / V_{\text{ср}}, \quad (8)$$

где  $P_{\text{ч}}$  – чистая прибыль после уплаты налога на прибыль.

Данный показатель определяет эффективность всего имущества предприятия. При сравнении рентабельности капитала с рентабельностью продукции и величиной ставки по банковскому кредиту можно сделать вывод о неоправданном

завышении процентной ставки, либо о неудовлетворительном использовании капитала предприятия.

4. Рентабельность производственных фондов:

$$P_{\text{пф}} = P_{\text{ч}} / (F_{\text{o}} + F_{\text{об}}), \quad (9)$$

где  $F_{\text{o}}$  – средняя за период стоимость основных производственных фондов;

$F_{\text{об}}$  – средние остатки за период оборотных средств предприятия.

Рентабельность производственных фондов показывает величину чистой прибыли, приходящейся на единицу стоимости производственных фондов.

5. Рентабельность собственного капитала:

$$R_{\text{ск}} = P_{\text{ч}} / И_{\text{ср}}. \quad (10)$$

Данный показатель отражает эффективность использования средств, принадлежащих собственникам предприятия.

Таблица 2.18 – Показатели рентабельности ООО «РН-Снабжение» за 2016–2018 гг.

| Показатель                                    | Формула          | 2016  | 2017 | 2018 | Изменение |
|---|------------------|-------|------|------|-----------|
| Рентабельность производства                   | 2400/(1150+1210) | 12,87 | 3,3  | 12   | 8,7       |
| Рентабельность активов (общая рентабельность) | 2400/1600        | 5,47  | 1,55 | 6,18 | 4,63      |
| Рентабельность внеоборотных активов           | 2400/1100        | 12    | 3,05 | 11,6 | 8,55      |
| Рентабельность оборотных активов              | 2400/1200        | 10    | 3,2  | 13,2 | 10        |
| Рентабельность собственного капитала          | 2400/1300        | 8,6   | 2,5  | 8,6  | 6,1       |
| Рентабельность продаж                         | 2400/2110        | 6,52  | 1,83 | 6,59 | 4,76      |

Рентабельность оборотных активов возросла, что свидетельствует об эффективной работе предприятия.



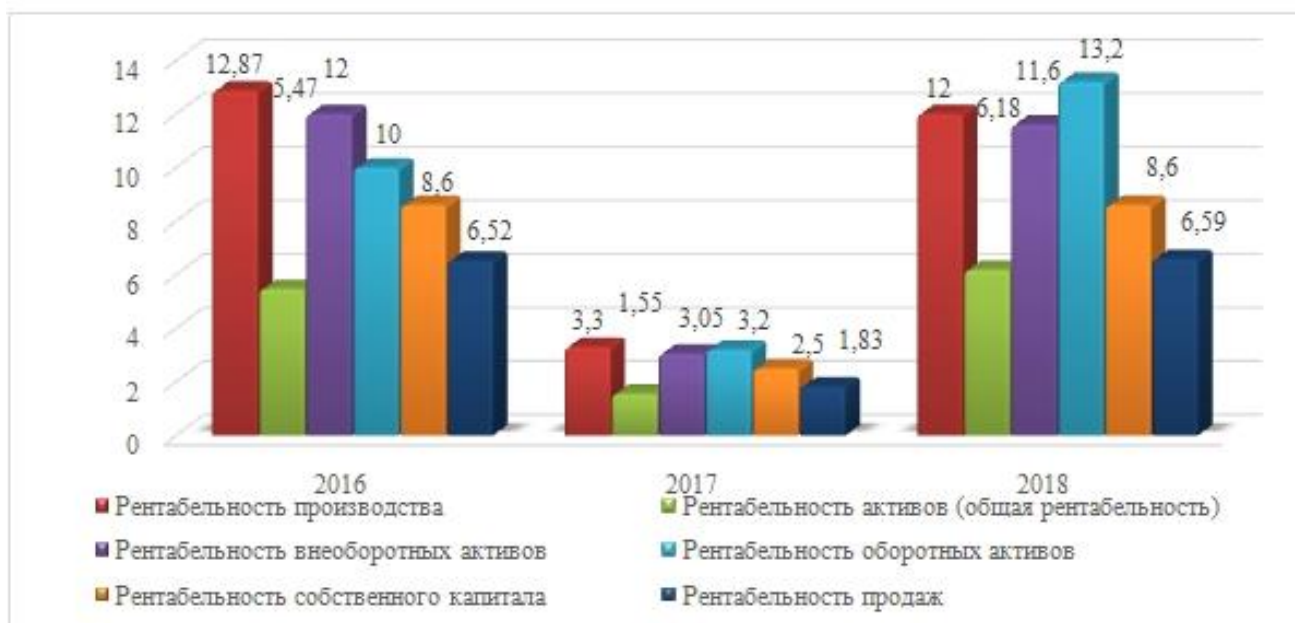


Рисунок 2.12 - Показатели рентабельности ООО «РН-Снабжение» за 2016–2018 гг.

Таблица 2.19 - Коэффициенты эффективности работы предприятия, %

| Показатель                                     | Формула              | 2016    | 2017    | 2018    | Изменение |
|--|----------------------|---------|---------|---------|-----------|
| Коэффициент оборачиваемости капитала (активов) | $2110 / 1600$        | 0,839   | 0,851   | 0,938   | 0,0987    |
| Финансовая рентабельность, %                   | $2400 / 1300$        | 141,705 | 148,982 | 152,954 | 11,248    |
| Рентабельность оборота (продаж), %             | $2200 / 2110$        | 100     | 100     | 100     | 0         |
| Норма прибыли (коммерческая маржа), %          | $2400 / 2110$        | 107,827 | 106,834 | 106,837 | -0,989    |
| Фондорентабельность, %                         | $2300 / (1150+1140)$ | 240,011 | 209,885 | 213,787 | -26,224   |
| Рентабельность перманентного капитала, %       | $2300 / (1300+1400)$ | 114,93  | 122,097 | 132,023 | 17,094    |

Показатели оборачиваемости активов имеют тенденцию к росту, что свидетельствует об улучшении эффективности работы предприятия в текущем году.

## 2.3 Анализ затратности функционирования предприятия

Эффективность системы управления затратами во многом зависит от организации их анализа, которая определяется следующими факторами:

- формой и методами учета затрат, применяемыми на предприятии;
- степенью автоматизации учетно-аналитического процесса на предприятии;
- состоянием планирования и нормирования уровня операционных затрат;
- наличием соответствующих видов внутренней отчетности об операционных затратах, позволяющих оперативно выявлять отклонения, их причины и своевременно принимать корректирующие меры по их устранению;
- наличием специалистов, умеющих грамотно анализировать и управлять процессом формирования затрат.

Важным моментом системы управления затратами является распределение ответственности за формирование затрат. В ООО «РН-Снабжение» за текущие затраты (в части регулируемых затрат) несет ответственность руководитель соответствующего подразделения, за уровень долгосрочно прогнозируемых затрат отвечает руководитель центра инвестиционных затрат. Так, в процессе анализа сопоставляются фактические затраты с бюджетом по каждому уровню ответственности и выявляются отклонения от бюджетных сумм только по тем видам затрат, которые контролируются на данном уровне.

Планирование затрат осуществляется на основе нормативного метода, который осуществляется с учетом разработанных норм и нормативов. Достоинством нормативного метода планирования себестоимости является возможность обособленного учета отклонений от действующих (текущих) норм и их причин. Этот способ позволяет судить о том, какие факторы способствовали изменению затрат. На основе этого формируются мероприятия по повышению эффективности затрат.

По виду затрат планирование осуществляется по экономическим элементам:

- материальные затраты;
- затраты на оплату труда;
- страховые взносы;
- амортизация основных средств;
- прочие затраты.

Состав затрат ООО «РН-Снабжение» по экономическим элементам за 2017–2018 гг. представлены в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Состав затрат по экономическим элементам

| Элемент                        | 2017 г., тыс. руб. | 2018 г, тыс. руб. | Отклонение от 2017 г. |       |
|--------------------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|-------|
|                                |                    |                   | тыс. руб.             | %     |
| Материальные затраты           | 49 674 684         | 49 244 370        | -430 314              | 99,1  |
| Расходы на оплату труда        | 3 338 897          | 3 739 934         | 401 037               | 112,0 |
| Отчисления на социальные нужды | 885 183            | 1 081 467         | 196 284               | 122,2 |
| Амортизация                    | 10 128 464         | 12 639 361        | 2 510 897             | 124,8 |
| Прочие затраты                 | 54 641 760         | 59 454 085        | 4 812 325             | 108,8 |
| Итого по элементам             | 118 668 988        | 126 159 217       | 7 490 229             | 106,3 |
| В том числе:                   |                    |                   |                       |       |
| Переменные затраты             | 64 770 224         | 72 093 446        | 7 323 222             | 111,3 |
| Постоянные затраты             | 53 898 764         | 54 065 771        | 167 007               | 100,3 |

Из данных таблицы 2.20 следует, что в 2018 г. затраты увеличились на 7 490 229 тыс. руб., что составило 6,3% прироста. Высокий прирост пришелся на затраты на оплату труда и страховые взносы.

Все затраты в ООО «РН-Снабжение» классифицируются на переменные и постоянные затраты. К переменным затратам на предприятии относятся материальные затраты, к постоянным – затраты на оплату труда, страховые взносы, амортизация основных средств, прочие налоги и прочие затраты.

Как следует из таблицы 2.20, наибольший рост в 2018 г. пришелся на увеличение переменных затрат.

Динамика затрат в классификации на переменные и постоянные затраты представлена на рисунке 2.13.

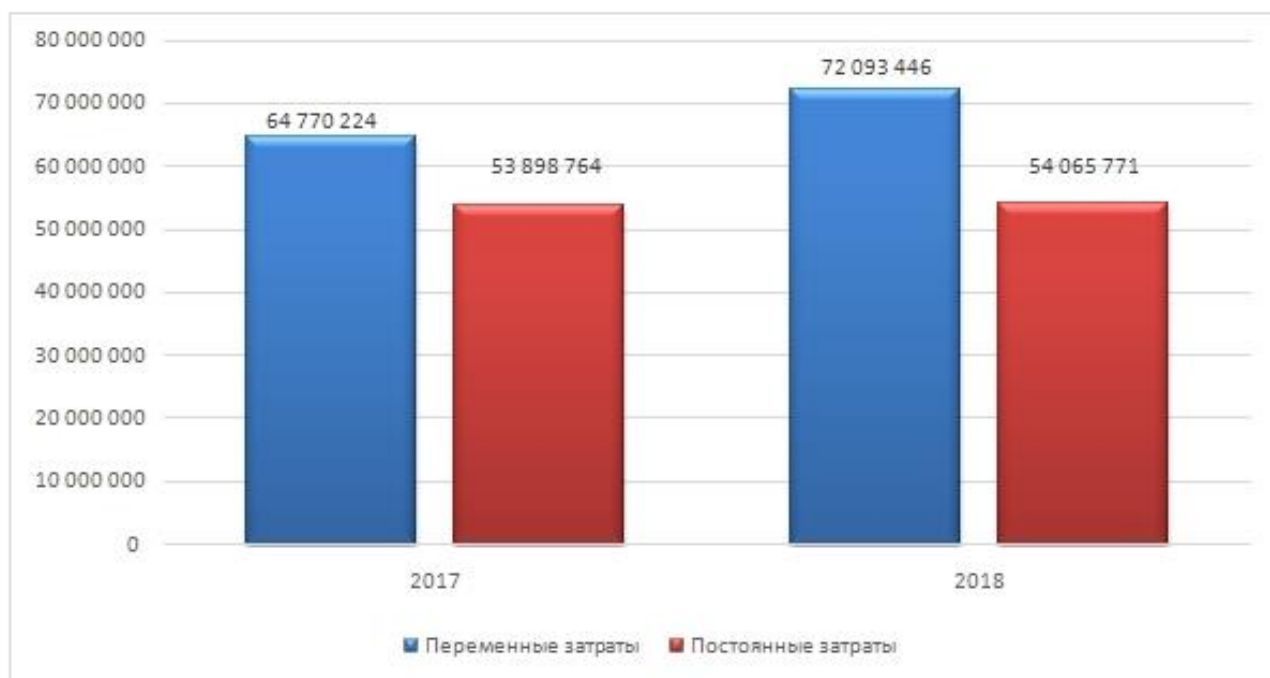


Рисунок 2.13 – Динамика переменных и постоянных затрат

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 3.1 Основные пути повышения эффективности деятельности

Предприятия разных областей в условиях глобализации мировой экономики, связанной с взаимопроникновением технологий и капиталов, проводят диверсификацию собственной хозяйственно-финансовой деятельности. Эффективность ее осуществления непосредственно зависит от своевременной ориентации на виды товаров, работ, услуг, которые имеют спрос. Также диверсификация является удобным инструментом для инвестиций свободных денежных средств, а также инструментом выхода бизнеса на новый качественный уровень.

Процесс диверсификации касается, прежде всего, внедрения новых технологий и перехода на новые рынки и отрасли, к которым ранее предприятие не имело никакого отношения. При этом продукция или услуги, которыми предприятие принимает решение заниматься должны быть совершенно новыми. В качестве основных преимуществ диверсификации можно отметить получение предприятиями дополнительного эффекта от разнообразия товаров и услуг.

Основными причинами диверсификации является повышение экономической эффективности компании в данный момент и на длительную перспективу, а также экономическая стабильность и финансовая устойчивость, рост, прибыль[17, с.56].

Внедрение в производство установок по переработке вторичного сырья ПРОК позволит не только расширить направление деятельности предприятия, но и получать от переработки топливо или тепло, которые можно будет использовать либо в производстве, либо осуществлять их сбыт, получая при этом дополнительный приток денежных средств.

Использование синтезаторов ПРОК также позволит повысить эффективность деятельности предприятия в сфере экологической безопасности и охраны окружающей среды, т.к. экологическая безопасность и охрана окружающей среды

входят в число наиболее приоритетных направлений работы ПАО «НК «Роснефть» и Обществ группы. В целях достижения лучших показателей в данной сфере Компания постоянно совершенствует подходы к управлению природоохранной деятельностью, наращивает масштабы экологических мероприятий и необходимые затраты на охрану окружающей среды.

По подсчетам экологов, старых шин в Нижневартовском районе уже накопилось свыше 1,2 млн. штук. Твердо бытовых отходов (ТБО) ежегодно насчитывается свыше 1 млн. тонн. Затраты на производство топлива за счет обезвреживания на установках ПРОК минимальные, так как в качестве сырья выступают ТБО, шины или нефтезагрязненные грунты. Простым арифметическим методом можно рассчитать, сколько составит доход компании от переработки и продажи данного вида сырья с применением установок ПРОК. В среднем одна шина весит 5 кг, у нас 1,2 млн. шт. Умножая количество шин на вес 1 шины, получим 6 млн. кг. С данного объема при перегонке получим около 50% топлива, т. е. 3 млн. литров. Осуществляя сбыт по цене 15 руб. за литр, получим доход на сумму 45 млн. руб. При переработке годового объема ТБО в 1 млн. тонн, можно получить около 10 млн. руб. Добавляя определенные присадки, улучшая при этом качество топлива, можно продать его по более дорогой цене, увеличивая при этом приток капитала.

Каждый из нас за год оставляет после себя полтонны мусора. Умножим эти 500 кг на 146 миллионов населения России - получим 73 млн. тонн. Средняя цена утилизации тонны мусора по стране - 1000 руб. Получается, на рынке циркулирует как минимум 73 млрд руб., т. е. больше 1 млрд долларов «мусорных доходов» только на бытовых отходах. Эксперты же полагают, что весь российский «мусорный рынок» тянет минимум на 100-120 млрд руб. Рентабельность применения данных установок может достигать до 500%.

Современные технологии экологически безопасного термического уничтожения, обезвреживания и переработки отходов упростили данную систему и сделали ее менее затратной, внедрив в эту сферу небольшие и автономные синтезаторы топлива ПРОК, не требующие никакой особенной строительной подготов-

ки, подвода топлива, электроэнергии и других коммуникаций. Производственные площадки, заставленные разноцветными 20/40ft «морскими» контейнерами со специальным оборудованием принято называть модулями «мусорного технопарка». В зависимости от конкретных задач, те или иные модули можно добавлять, убирать, перемещать, ставить друг на друга и т.д.

ПРОК - эффективный синтез топлива и/или тепла из органического сырья (отходов). Настоящий ПРОК - отличное синтетическое топливо, которое непрерывно синтезирует жидкое и газообразное топливо практически из любой бросовой органики - автомобильных шин, списанных железнодорожных шпал, сыпучих и жидких отходов. Именно «в чистом поле» и без каких-либо климатических и сезонных ограничений, а, главное, без дробления и других предварительных манипуляций с сырьём в виде отходов.

Внешнего топлива ПРОК не нужно, он его вырабатывает сам. Горючий топочный газ и жидкое: из резины - нефть, из дерева - «жижка», из угля - каменноугольная смола и так далее. При определённых манипуляциях с горелочными устройствами, можно питать им всё, что греется и двигается, в том числе инсинераторы, генераторы электроэнергии, котлы и т. д. Кроме того, его легко перегнать в кондиционный бензин, солярку и мазут.

Технология ПРОК эксплуатирует более общий процесс термического разложения органики при недостатке кислорода, нежели пиролиз. Во всех известных пиролизных установках применяются реакторы закрытого (ретортного) типа с косвенным нагревом сырья. Закрытые, значит взрывоопасные по давлению. Иногда их так и называют, «летающие крышки». Кроме того, после окончания цикла, их нельзя открывать без полного остывания, иначе взорвётся остаточный углерод. Но, что самое неприятное, они являются источником повышенной опасности для обслуживающего персонала, Возможные взрывы и «хлопки» не исключаются даже при наличии сложных и дорогих систем контроля параметров, азотных рампы и так далее. Это как подушки безопасности в автомобиле, срабатывают не до, а после удара, значит, водителю, уже как повезёт.

В отличие от ретортных установок, в ПРОК применяются реакторы открытого типа с прямым нагревом сырья, поэтому возможность их взрыва по давлению исключена конструктивно. Кроме того, весь остаточный углерод используется в цикле как дополнительное топливо. Соответственно, после окончания цикла, такой реактор можно открыть и перезагрузить, не дожидаясь охлаждения, взрываться там просто нечему.

Компактность, автономность, высокая производительность, сверхэкономичность и другие отличия, собственно, и позволяют использовать ПРОК как универсальный источник топлива в составе «мусорного технопарка».

На сегодня, в зависимости от особенностей системы загрузки, компания «Турмалин» производит и предлагает четыре основных модификации ПРОК:

- 1) ПРОК: топливо из шин;
- 2) ПРОК: топливо из шпал;
- 3) ПРОК: топливо из сыпучих;
- 4) ПРОК: топливо из жидких.

Синтезаторы топлива ПРОК способны непрерывно производить два вида синтетического топлива: жидкое и газообразное. В таблице 3.1 представлена классификация и характеристики видов синтетического топлива ПРОК.

Таблица 3.1 - Классификация и характеристика синтетического топлива ПРОК

| Жидкое топливо:   | Газообразное топливо:                                |
|---|--|
| Из резины - шины, РТИ и т. д.:  |  |
| - Слабая «резиново-серная» ароматика;<br>- Не густеет даже при -40°C;<br>- Горит лучше солярки. | - Топочный газ, практически полный аналог природного |
| Из дерева - шпалы, опилки, кора и т. д.:  |  |
| - «Жижка»: много спирта, эфира и др. летучих веществ  | - Топочный газ, весьма высокого качества             |
| Из угля:  |  |
| - Каменноугольная смола;<br>- Много примесей  | - Генераторный газ                                   |
| Из торфа:   |  |
| - Торфяная смола;<br>- Много подемольной воды   | - Генераторный газ                                   |



Из приведенной ниже таблицы 3.2 видно, что жидкое синтетическое топливо составит примерно 50 % от массы органического сырья. Например, из 4-х «камазовских» шин R22 получится 10 вёдер прекрасного топлива с отгоном (бензин, солярка) не менее 94 %. Любой трактор или танк на нём поедет.

Таблица 3.2 - Характеристика синтезатора ПРОК: топливо из шин

|                        |   |                    |                      |
|------------------------|---|--------------------|----------------------|
| Сырьё:                 | А/м шины до R22, РТИ  |                    |                      |
| Реактор:               | Горизонтальный, приставной, V=2м <sup>3</sup>                   |                    |                      |
| Варианты исполнения:   |   |                    |                      |
| Масса загрузки:        | Цикл:   | Компоновка:        | Секций конденсатора: |
| до 200 кг              | ≥ 90 мин.   | 20ft контейнер ISO | 3                    |
| до 400 кг              | ≥ 110 мин.  |                    | 6                    |
| до 1000 кг             | ≥ 120 мин.  | 40ft контейнер ISO | 12                   |
| Способы загрузки:      | На любом вилочном погрузчике: целиком, связками, в горючей таре |                    |                      |
| Время перезагрузки:    | ≤ 5 мин.  |                    |                      |
| Электроэнергия:        | ≤ 10 кВт/ч  |                    |                      |
| Вес:                   | ≈ 8т  |                    |                      |
| Синтетическое топливо: | Жидкое (≈ 50% от массы резины) и газообразное                   |                    |                      |
| Металлокорд:           | ≈ 10% от массы кордированных шин, чистый (выжженный)            |                    |                      |
| Срок изготовления:     | 2-3 мес.  |                    |                      |
| Срок ввода:            | 1-3 раб.дня   |                    |                      |

В таблице 3.3 представлена характеристика ПРОК: топливо из шпал.

Таблица 3.3 - Характеристика синтезатора ПРОК: топливо из шпал

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Сырьё:                     | Старогодние ж/д шпалы целиком               |
| Исполнение:                | В 20ft контейнере ISO, реактор внутри       |
| Производительность:        | от 1500 кг/ч                                |
| Загрузка:                  | По одной шпале, каждые 3 мин.               |
| Тепло:                     | ≈ 5 Гкал/ч                                  |
| Альтернативная технология: | Инсинераторы ИН-50 для старогодних ж/д шпал |

В таблице 3.4 представлена характеристика ПРОК: топливо из сыпучих.

Данный модуль ПРОК позволит избавиться всем без исключения городам от свалок с твердодомовыми отходами (ТБО) и сделать окружающую нашу среду чище.

Таблица 3.4 -Характеристика синтезатора ПРОК: топливо из сыпучих

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Сырьё:                     | Сыпучее: кусковое/дроблёное/пастообразное (влажность $\leq 75\%$ , содержание углеводородов $\geq 10\%$ )<br>- нефтезагрязнённые грунты, ТБО, ПО, уголь, торф и т.д. |
| Исполнение:                | В 20/40ft контейнерах ISO с приставным реактором   |
| Производительность:        | $\approx 500/1000$ кг/час (по грунтам)   |
| Загрузка:                  | Непрерывная, скиповым подъёмником или транспортёром  |
| Выгрузка зольного остатка: | Непрерывная, в зольники  |
| Синтетическое топливо:     | Жидкое ( $\approx 50\%$ от массы углеводородосодержащей части сырья) и топочный газ  |
| Альтернативная технология: | Инсинераторы ИН-50 для нефтезагрязнённых грунтов, буровых и нефтешламов  |

На рисунке 3.1 представлено наглядное изображение схемы синтезатора ПРОК топлива из сыпучих.

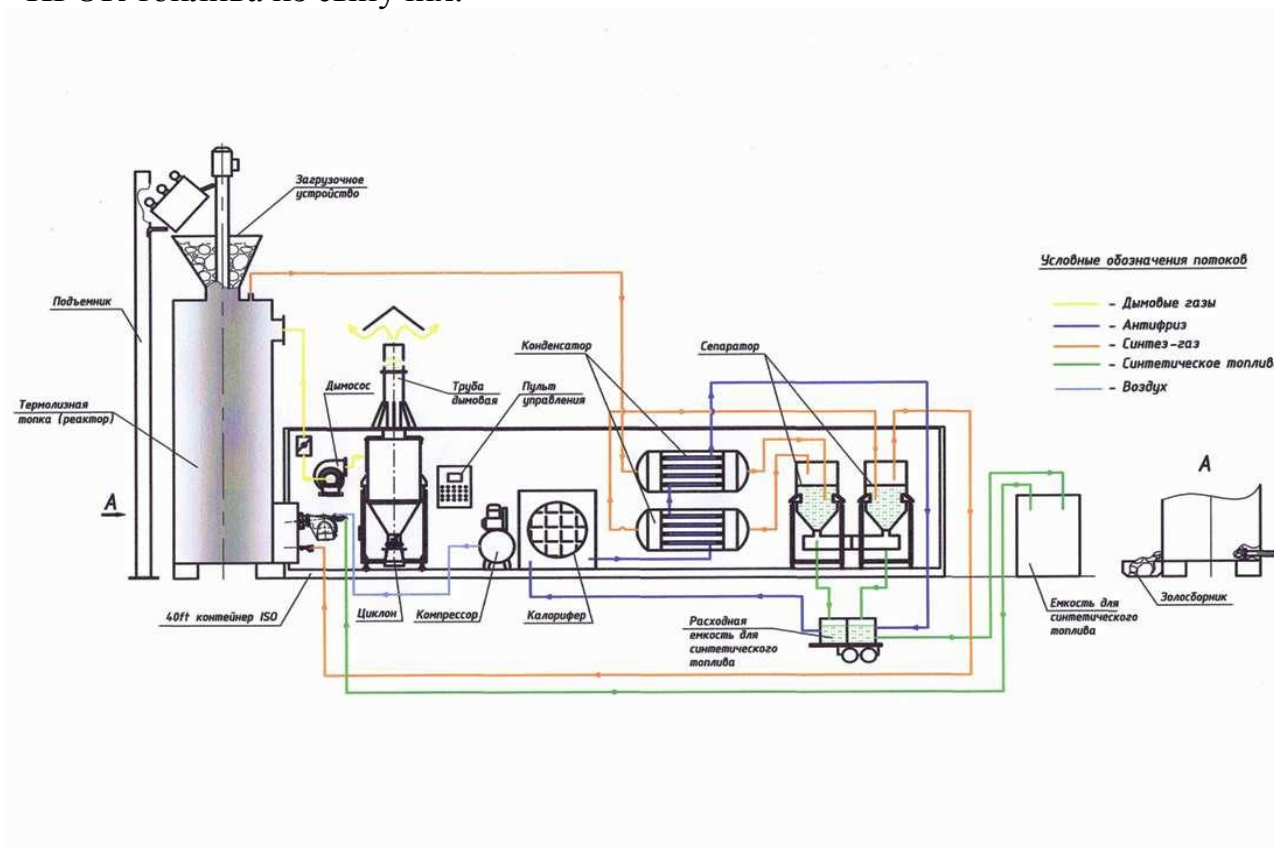


Рисунок 3.1 - Схема синтезаторной установки ПРОК: топливо из сыпучих

В таблице 3.5 представим характеристику синтезатора ПРОК: топливо из жидких.

|                        |   |
|------------------------|---|
| Сырьё:                 | Жидкие и вязкие (в т.ч. при нагревании) - отработка, нефтешламы, кислые гудроны, асфальты, жир и т.д. |
| Исполнение:            | В 20/40ft контейнерах ISO, с приставным реактором   |
| Производительность:    | 500/1000 кг/ч   |
| Загрузка:              | Непрерывная, ч/з приёмную ёмкость (бункер)  |
| Синтетическое топливо: | Жидкое и газообразное   |

Модули ПРОК способны перерабатывать высококалорийную органику. Например, при переработке отходов с содержанием углеводородов менее 10 %, получаемого синтетического топлива не хватит даже на обеспечение самого процесса, и тогда ПРОК, чтобы работал, придётся «подкармливать» внешним топливом. Что касается выбросов, то все они нейтральные или неопасные - азот, водород, немного CO. Сера (из резины) на дымовую трубу не «проскакивает», вся осаживается в топливе, но немного, менее 1 %.

Еще одним из преимуществ модулей ПРОК может быть экономичность и незначительная затратность в обслуживании. Для работы синтезаторов ПРОК необходима только электроэнергия, так как топливо они потребляют в процессе сжигания.

Результат всегда познается в сравнении, поэтому целесообразно провести сравнение ряда характеристик топлива ПРОК и других видов топлива. Затем проанализировать характеристики и сделать вывод об эффективности и качестве топлива ПРОК. Для сравнения возьмем мазут М-100, топливо печное бытовое и дизельное топливо. В качестве сравнительных показателей используем плотность, вязкость, массовую долю воды, механических примесей и серы, зольность, фракционный состав и другие.

В таблице 3.6 представлена сравнительная характеристика топлива ПРОК с другими видами топлива.

Таблица 3.6 - Сравнительная характеристика топлива ПРОК с другими видами топлива

| Наименование показателя                          | Фактическое значение    | Значение по НД              |   |                                     |
|--|-------------------------|-----------------------------|---|-------------------------------------|
|  |                         | Мазут М-100 (ГОСТ 10585-99) | Топливо печное бытовое (ТУ 38.101656-2005.ОАО «ТАИХ-НК», НПЗ) | Дизельное топливо (Л) (ГОСТ 305-82) |
| Плотность при 15°C, кг/м <sup>3</sup>            | 919,2                   | Не нормир.                  | Не нормир.  | 860                                 |
| Вязкость кинематическая при 20 °C, cSt           | 6,32                    | Не нормир.                  | 8,0   | 1,5-6,0                             |
| Массовая доля воды, %                            | 0,09                    | 1,0                         | 0,4   | Отсутств.                           |
| Зольность, %                                     | 0,030                   | 0,05-0,16                   | 0,02  | 0,01                                |
| Массовая доля механических примесей, %           | 0,214                   | 1,0                         | Отсутств.   | Отсутств.                           |
| Массовая доля серы, %                            | 0,854                   | 0,5-3,5                     | 0,5-1,1   | 0,2-0,5                             |
| Коррозия на медной пластине (3ч при 50 °C, балл) | Класс 2в                | Не нормир.                  | выдерживает   | выдерживает                         |
| Температура вспышки в закрытом тигле, °C         | 5                       | Не нормир.                  | 45  | 40-62                               |
| Фракционный состав                               | 94,5 % отгона до 382 °C | Не нормир.                  | 90% отгона до 360°C   | 90% отгона до 360°C                 |
| Наличие водорастворимых кислот и щелочей, ед. рН | 4,45                    | Отсутств.                   | Отсутств.   | Отсутств.                           |
| Теплота сгорания, кДж/кг                         | 41846-44398             | 39900-40530                 | До 4500   | 39200-43300                         |

Сравнивая топливо ПРОК с другими видами топлива, например, мазут, печное отопление, дизельное топливо, можно сказать, что топливо ПРОК превосходит их по многим характеристикам. Фракционный состав практически на 5 % больше, чем у других в процессе отгона. Еще одной из важных характеристик является наличие в топливе ПРОК водорастворимых кислот и щелочей, в то время как в других полностью отсутствует. Эти и другие характеристики позволяют сделать вывод о том, что используя данные синтезаторы, мы практически «убиваем» сразу двух зайцев: избавляемся от отходов и получаем хорошее топливо (нефть, газ) из вторичного производства.

### 3.2 Методические основы оценки эффективности инвестиционных проектов

Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта является одним из наиболее ответственных этапов прединвестиционных исследований. Она включает детальный анализ и интегральную оценку всей технико-экономической и финансовой информации, собранной и подготовленной для анализа в результате работ на предыдущих этапах прединвестиционных исследований [4, с.85].

Методы оценки эффективности инвестиционных проектов основаны преимущественно на сравнении эффективности (прибыльности) инвестиций, в различные проекты. При этом в качестве альтернативы вложения средств, в рассматриваемое производство выступают финансовые вложения в другие производственные объекты, помещение финансовых средств, в банк под проценты или их обращение в ценные бумаги. С позиции финансового анализа реализация инвестиционного проекта может быть представлена как два взаимосвязанных процесса: процесс инвестиций в создание производственного объекта (или накопление капитала) и процесс получения доходов от вложенных средств. Эти два процесса протекают последовательно (с разрывом между ними или без него) или на некотором временном отрезке параллельно. В последнем случае предполагается, что отдача от инвестиций начинается еще до момента завершения вложений. Оба процесса имеют разные распределения интенсивности во времени, что в значительной степени определяет эффективность вложения инвестиций.

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется системой показателей, которые отражают соотношение затрат и результатов от инвестиционного проекта.

Выделяют следующие показатели эффективности инвестиционного проекта относительно интересов его участников:

- показатели коммерческой (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

- показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия проекта для федерального, регионального или местного бюджетов;

- показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

При определении эффективности инвестиционного проекта оценка предстоящих затрат и результатов осуществляется в пределах периода планирования, который измеряется количеством шагов расчета. Шагом расчета в пределах периода планирования могут быть; месяц, квартал, полугодие или год.

Для соизмерения показателей по различным шагам периода планирования при оценке эффективности инвестиционного проекта используется приведение их к ценности в начальном шаге (дисконтирование).

Дисконтирование представляет собой определение стоимости денежного потока путём приведения стоимости всех выплат к определённому моменту времени.

Технически приведение к начальному шагу затрат, результатов и эффектов, которые имеют место на  $t$ -ом шаге расчета реализации проекта, производится путем их умножения на коэффициент дисконтирования ( $\alpha_t$ ), определяемый как:

$$\alpha_t = 1 / (1+E)^t, \quad (11)$$

где  $t$  - номер шага расчета ( $t = 0, 1, \dots T$ );

$T$  - период планирования;

$E$  - норма дисконтирования, равная приемлемой для инвестора норме доходности на капитал.

Для сравнения вариантов инвестиционного проекта, а также для сравнения различных инвестиционных проектов используется ряд общепринятых показателей. К ним относятся: чистый дисконтированный доход (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма доходности (IRR), срок окупаемости.

Чистый дисконтированный доход (NPV) или интегральный эффект.

Показатель NPV показывает чистые доходы или чистые убытки инвестора от помещения денег в проект по сравнению с хранением денег в банке.

Если  $NPV > 0$ , то можно считать, что инвестиция приумножит богатство предприятия и инвестицию следует осуществлять. Если  $NPV < 0$ , то значит доходы от предложенной инвестиции недостаточно высоки, чтобы компенсировать риск, присущий данному проекту (или с точки зрения цены капитала не хватит денег на выплату дивидендов и процентов по кредитам) и инвестиционное предложение должно быть отклонено.

В общем виде значение этого показателя определяется по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I, \quad (12)$$

где NPV- чистый дисконтированный доход;

CF- суммарный денежный поток в период времени t;

I- сумма инвестиций;

r- ставка дисконтирования;

n- число периодов.

Индекс доходности (PI).

Индекс доходности (PI) – рассчитывается как соотношение общей величины дисконтированных доходов по проекту к величине первоначальной инвестиции.

Критерий PI характеризует доход на единицу затрат. Именно этот критерий наиболее предпочтителен, когда необходимо упорядочить независимые про-

екты для создания оптимального портфеля реальных инвестиций в случае ограниченности сверху общего объема инвестиций. Для признания проекта эффективным по критерию PI его значение должно быть выше 1.

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} / I, \quad (13)$$

где CF- суммарный денежный поток в период времени t;

I- сумма инвестиций;

r- ставка дисконтирования;

n- число периодов.

Внутренняя норма доходности (IRR).

Внутренняя норма доходности (IRR) - норма прибыли, порожденная инвестицией. Это та норма прибыли (барьерная ставка, ставка дисконтирования), при которой чистая текущая стоимость инвестиции равна нулю, или это та ставка дисконта, при которой дисконтированные доходы от проекта равны инвестиционным затратам. Внутренняя норма доходности определяет максимально приемлемую ставку дисконта, при которой можно инвестировать средства без каких-либо потерь для собственника.

Ее значение находят из следующего уравнения:

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I = 0, \quad (14)$$

где CF- суммарный денежный поток в период времени t;

I- сумма инвестиций;

IRR- внутренняя норма доходности;

n- число периодов.



IRR показывает максимальный уровень затрат, который может быть ассоциирован с данным проектом, т. е. если цена капитала, привлекаемого для финансирования проекта, больше IRR, то проект может быть выполнен только в убыток, следовательно, его нужно отвергнуть. То есть к рассмотрению могут быть приняты только те проекты, по которым  $IRR \geq r$ .

Срок окупаемости (PP).

Срок окупаемости инвестиций (PP) - время, которое требуется, чтобы инвестиция обеспечила достаточные поступления денег для возмещения инвестиционных расходов. Вместе с чистой текущей стоимостью (NPV) и внутренним коэффициентом окупаемости (IRR) используется как инструмент оценки инвестиций. По мнению ряда российских исследователей, следует включать в план реализации только те проекты, для которых срок окупаемости не превышает 2 – 3 лет.

Если чистый дисконтированный доход по годам одинаковый, то для расчета простого срока окупаемости используем формулу:

$$PP = \frac{I}{CF_t}, \quad (15)$$

где  $I$  - сумма инвестиций;

$CF_t$  - суммарный денежный поток в период времени  $t$ ;

Для расчета дисконтированного срока окупаемости, используем формулу:

$$PP_{диск} = n, \quad (16)$$

при котором  $\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I$

1 год =  $I - CF_0$

2 год =  $\frac{1200}{CF_{0,1}}$

где CF- суммарный денежный поток в период времени  $t$ ;

$I$ - сумма инвестиций;

$r$ - ставка дисконтирования;

$n$ - число периодов.

Далее после расчета данных показателей целесообразно построить графики, характеризующие эффективность инвестиционного проекта.

При осуществлении проекта выделяется три вида деятельности: инвестиционная, операционная и финансовая.

В рамках каждого вида деятельности происходит приток и отток денежных средств. Разность между ними называется потоком денежных средств.

Сальдо денежных потоков - это разность между притоком и оттоком денежных средств от всех трех видов деятельности.

Положительное сальдо денежных потоков на  $t$ -ом шаге определяет излишние денежные средства на  $t$ -ом шаге. Отрицательное – определяет недостающие денежные средства на  $t$ -ом шаге.

Необходимым критерием осуществимости инвестиционного проекта является положительность сальдо накопленных денежных потоков в любом временном интервале, в котором осуществляют затраты и получают доходы.

Отрицательная величина сальдо накопленных денежных потоков свидетельствует о необходимости привлечения дополнительных собственных или заемных средств и отражения этих средств в расчетах эффективности.

### 3.3 Оценка эффективности предлагаемого проекта

Инвестиционные издержки (капиталовложения в период закупки необходимого оборудования, проведения работ) по реализации предлагаемого мероприятия включают в себя: затраты на приобретение синтезаторов ПРОК: топливо из шин, из сыпучих и из жидкости.

В основу расчетов по оценке эффективности проекта положены следующие предположения:

- продолжительность планирования 5 лет (5 шагов);

- в качестве шага планирования принят год;
- норма дисконтирования принята на уровне 13,25%;
- цены, тарифы и нормы не изменяются на протяжении всего периода планирования и приняты на уровне 2018 года;
- инфляция отсутствует.

Норма дисконтирования установлена из условий:

- ключевая ставка ЦБ РФ - 7,75%;
- риск недополучения прибыли 5,5 %.

Результаты расчетов по оценке коммерческой эффективности проекта представлены в таблицах 3.7 – 3.11

Совокупные капитальные вложения по проекту составят 18 150 000 руб. Смету капитальных вложений представим в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Смета капитальных вложений

| Капитальные вложения                |                   |
|-------------------------------------|-------------------|
| Основные составляющие               | руб.              |
| Синтезатор ПРОК: топливо из шин     | 6 000 000         |
| Синтезатор ПРОК: топливо из сыпучих | 6 000 000         |
| Синтезатор ПРОК: топливо из жидких  | 6 000 000         |
| Затраты на монтаж                   | 150 000           |
| <b>ИТОГО:</b>                       | <b>18 150 000</b> |

Из таблицы 3.7 видно, что в смету капитальных вложений вошли три установки по обезвреживанию практически всех видов отходов каждая по 6 млн. руб., а также затраты на их монтаж, на каждую по 50 000 руб.

Величина амортизационных отчислений основных фондов представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Величина амортизационных отчислений основных фондов

| Амортизационные отчисления основных фондов |                              |                           |                         |
|--|------------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Наименование                               | Стоимость оборудования, руб. | Норма годовой амортизации | Сумма амортизации, руб. |
| Синтезатор ПРОК: топливо из шин            | 6 050 000                    | 20                        | 1 210 000               |
| Синтезатор ПРОК: топливо из сыпучих        | 6 050 000                    | 20                        | 1 210 000               |
| Синтезатор ПРОК: топливо из жидких         | 6 050 000                    | 20                        | 1 210 000               |
| <b>Итого</b>                               | <b>18 150 000</b>            | <b>20</b>                 | <b>3 630 000</b>        |

Из таблицы 3.8 видно, что ежегодная сумма амортизационных отчислений по каждой установке составит 1 210 000 руб., что в сумме по трем установкам составит 3 630 000 руб.

Текущие издержки по данному мероприятию приведём в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Текущие издержки производства

| Наименование              | Всего,<br>руб. | в том числе         |                     |
|---------------------------|----------------|---------------------|---------------------|
|                           |                | постоянные издержки | переменные издержки |
| 1 Материальные затраты    | 1 796 208      |                     | 1 796 208           |
| 1.1 Электроэнергия        | 1 034 208      |                     | 1 034 208           |
| 1.2 Топливо               | 762 000        |                     | 762 000             |
| 2 Затраты на оплату труда | 2 400 000      | 2 400 000           |                     |
| 3 Страховые взносы        | 724 800        | 724 800             |                     |
| 4 Амортизация             | 3 630 000      | 3 630 000           |                     |
| 5 Прочие расходы          | 973 420        |                     | 973 420             |
| Итого прямые затраты      | 9 524 428      | 6 754 800           | 2 769 628           |
| Итого расходов            | 9 524 428      | 6 754 800           | 2 769 628           |

Из таблицы 3.9 видно, что сумма текущих издержек при внедрении данных оборудований составит 6 754 800 руб.

Затраты по экономическим элементам позволяют определить и проанализировать структуру текущих издержек производства и обращения. Выделяют следующие элементы затрат: материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация основных фондов, прочие затраты.

Все затраты подразделяют на постоянные и переменные. Разница между ними в том, что постоянные затраты не изменяются ни при каких условиях, в то время как переменные затраты будут иметь свойство к изменению при корректировке каких-либо показателей. В нашем случае, к материальным затратам отнесем такие элементы затрат как: затраты на электроэнергию в годовом разрезе по трем установкам составят 1 034 208 руб., с применением двухтарифного учёта, дифференцированного по зонам суток; затраты на топливо, а именно попутный газ (пропан-бутан), составят 762 000 руб. в год.

Для обслуживания данных синтезаторов топлива ПРОК, со встроенными инсинераторными установками необходимо нанять на работу четырех операторов, по два оператора в дневную и ночную смены на каждую установку. Ежемесячная заработная плата которых составит по 50 000 руб. в месяц, в год затраты на оплаты труда составят 2 400 000 руб. Исходя из годовых затрат на оплату труда, появляются затраты на страховые взносы равные 30% и составят 724 800 руб. в год. Амортизацию также относим к текущим издержкам. Она рассчитывается исходя из первоначальной стоимости установки 18,15 млн. руб., умноженной на норму амортизации, которая в свою очередь рассчитывается путем деления 100 на срок службы оборудования 5 лет. Ежегодные амортизационные отчисления составят 3 630 000 руб. Кроме того у нас еще существуют прочие затраты, к ним относят налоги, сборы, платежи (в том числе по обязательным видам страхования), отчисления в страховые фонды (резервы) и другие обязательные отчисления, производимые в соответствии с установленным законодательством порядком, на командировки, за подготовку и переподготовку кадров, оплату услуг связи и др. Стоимость прочих затрат составит 973 420 руб.

Для определения экономического эффекта в таблице 3.10 представим затраты до внедрения нового устройства и затраты после. Сопоставим затраты с выручкой от продажи топлива, за счет переработки вторичного сырья и определим экономический эффект данного проекта.

Таблица 3.10 - Экономический эффект

| Показатели   | Сумма, руб. |
|--|-------------|
| Затраты до   | 15 000 000  |
| Затраты после  | 9 524 428   |
| Экономия   | 5 475 572   |
| Выручка от продажи топлива, за счет переработки втор.сырья | 10 000 000  |
| Итого: экономический эффект                                | 15 475 572  |

Из таблицы 3.10 видно, что затраты до внедрения оборудования оказались больше, чем затраты после внедрения и поэтому при реализации данного проекта будет наблюдаться экономия. При условии, если предприятием дополнительно

будут переработаны ТБО и шины, то выручка от этого может составить 10 млн. руб. Тогда экономический эффект составит 15,5 млн. руб.

В таблице 3.11 представим спрогнозированные финансовые результаты компании, через год после внедрения данного проекта.

Таблица 3.11 - Финансовые результаты инвестиционного проекта, через год после его внедрения

| Наименование                   | Сумма, руб. |
|--------------------------------|-------------|
| Выручка от реализации          | 15 475 572  |
| Затраты                        | 18 150 000  |
| Амортизация основных средств   | 3 630 000   |
| Валовый доход (прибыль)        | 5 951 144   |
| Налог на прибыль               | 1 190 228,8 |
| Чистый доход (прибыль)         | 4 760 915,2 |
| Чистый приток денежных средств | 8 390 915,2 |

В таблице 3.11 представлены спрогнозированные финансовые результаты инвестиционного проекта. Инвестиционный проект способен принести на конец периода планирования 4 760 915,2 руб. чистой прибыли и чистый приток денежных средств в размере 8 390 915,2 руб., состоящий из суммы ежегодных амортизационных отчислений и чистой прибыли. Финансирование инвестиционного проекта предполагается осуществить за счет собственных средств предприятия.

Оценку эффективности инвестиционного проекта начнем с экономического описания инвестиционной (таблица 3.12), операционной (таблица 3.13), от инвестиционной и операционной деятельности (таблица 3.14) и финансовой деятельности (таблица 3.15), возникающие в процессе реализации проекта.

Итоговые данные этих таблиц будут использованы при расчете сальдо денежных потоков (таблица 3.16).

Таблица 3.12 - Поток денежных средств от инвестиционной деятельности

В тыс. рублей

| Наименование                               | Шаг (год) планирования |          |          |          |          | Итого    |
|--|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | 0                      | 1        | 2        | 3        | 4        |          |
|  | 2019                   | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     |          |
| 1 Инвестиционная деятельность              |                        |          |          |          |          |          |
| 1.1 Затраты на приобретение активов, всего | 18150,0                |          |          |          |          | 18150,0  |
| в том числе:                               |                        |          |          |          |          |          |
| за счет собственных средств                | 18150,0                |          |          |          |          | 18150,0  |
| 1.2 Поступления от продажи активов         |                        |          |          |          |          |          |
| 1.3 Поток реальных средств                 |                        |          |          |          |          |          |
| 1.3.1 По шагам                             | -18150,0               |          |          |          |          | -18150,0 |
| 1.3.2 Нарастающим итогом                   | -18150,0               | -18150,0 | -18150,0 | -18150,0 | -18150,0 | -        |
| 1.4 Поток дисконтированных средств         |                        |          |          |          |          |          |
| 1.4.1 По шагам                             | -18150,0               | 0,0      | 0,0      | 0,0      | 0,0      | -18150,0 |
| 1.4.2 Нарастающим итогом                   | -18150,0               | -18150,0 | -18150,0 | -18150,0 | -18150,0 | -        |

Таблица 3.13 - Поток денежных средств от операционной деятельности

В тыс. рублей

| Наименование                                    | Шаг (год) планирования |           |           |           |           | Итого     |
|---|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|   | 0                      | 1         | 2         | 3         | 4         |           |
|   | 2019                   | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      |           |
| 1. Выручка от реализации (экономический эффект) | 15 475,57              | 15 475,57 | 15 475,57 | 15 475,57 | 15 475,57 | 77 377,86 |
| 2. Текущие издержки                             | 5 894,42               | 5 894,42  | 5 894,42  | 5 894,42  | 5 894,42  | 29 472,14 |
| 3. Амортизация основных средств                 | 3 630,00               | 3 630,00  | 3 630,00  | 3 630,00  | 3 630,00  | 18 150,00 |
| 4. Валовый доход                                | 5 951,14               | 5 951,14  | 5 951,14  | 5 951,14  | 5 951,14  | 29 755,72 |
| 5. Налог на прибыль (20%)                       | 1 190,23               | 1 190,23  | 1 190,23  | 1 190,23  | 1 190,23  | 5 951,14  |
| 6. Чистая прибыль                               | 4 760,92               | 4 760,92  | 4 760,92  | 4 760,92  | 4 760,92  | 23 804,57 |
| 7. Поток реальных средств                       |                        |           |           |           |           |           |
| 7.1. По шагам                                   | 8 390,92               | 8 390,92  | 8 390,92  | 8 390,92  | 8 390,92  | 41 954,57 |
| 7.2. Нарастающим итогом                         | 8 390,92               | 16 781,83 | 25 172,74 | 33 563,66 | 41 954,57 |           |
| 8. Поток дисконтированных средств               |                        |           |           |           |           |           |
| 8.1. По шагам                                   | 8 390,92               | 7 409,19  | 6 542,33  | 5 776,89  | 5 101,01  | 33 220,36 |
| 8.2. Нарастающим итогом                         | 8 390,92               | 15 800,11 | 22 342,44 | 28 119,34 | 33 220,36 |           |



Таблица 3.14 - Поток денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности

В тыс. рублей

| Наименование                                 | Шаг (год) планирования |           |          |           |           | Итого     |
|--|------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|
|  | 0                      | 1         | 2        | 3         | 4         |           |
|  | 2019                   | 2020      | 2021     | 2022      | 2023      |           |
| 1 Инвестиционная и операционная деятельность |                        |           |          |           |           |           |
| 1.1 Поток реальных средств                   |                        |           |          |           |           |           |
| 1.1.1 По шагам                               | -9 759,08              | 8 390,91  | 8 390,91 | 8 390,91  | 8 390,91  | 23 804,57 |
| 1.1.2 Нарастающим итогом                     | -9 759,08              | -1 368,16 | 7 022,74 | 15 413,66 | 23 804,57 | -         |
| 1.2 Поток дисконтированных средств           |                        |           |          |           |           |           |
| 1.2.1 По шагам                               | -9 759,08              | 7 409,19  | 6 542,33 | 5 776,89  | 5 101,01  | 15 070,36 |
| 1.2.2 Нарастающим итогом                     | -9 759,08              | -2 349,88 | 4 192,44 | 9 969,34  | 15 070,36 | -         |

Таблица 3.15 - Поток денежных средств от финансовой деятельности

В тыс. рублей

| Наименование               | Шаг (год) планирования |          |          |          |          | Итого    |
|----------------------------|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                            | 0                      | 1        | 2        | 3        | 4        |          |
|                            | 2019                   | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     |          |
| 1 Финансовая деятельность  |                        |          |          |          |          |          |
| 1.1 Собственные средства   | 18 150,0               |          |          |          |          | 18 150,0 |
| 1.2 Поток реальных средств |                        |          |          |          |          |          |
| 1.2.1 По шагам             | 18 150,0               | 0,0      | 0,0      | 0,0      | 0,0      | 18 150,0 |
| 1.2.2 Нарастающим итогом   | 18 150,0               | 18 150,0 | 18 150,0 | 18 150,0 | 18 150,0 |          |

Таблица 3.16 - Сальдо денежных потоков

В тыс. руб.

| Наименование               | Шаг (год) планирования |           |           |           |            | Итого      |
|----------------------------|------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
|                            | 0                      | 1         | 2         | 3         | 4          |            |
|                            | 2019                   | 2020      | 2021      | 2022      | 2023       |            |
| 1 Сальдо денежных потоков  |                        |           |           |           |            |            |
| 1.1 Поток реальных средств |                        |           |           |           |            |            |
| 1.1.1 По шагам             | 8 390,91               | 16 781,83 | 25 172,74 | 33 563,66 | 41 954,57  | 125 863,72 |
| 1.1.2 Нарастающим итогом   | 8 390,91               | 25 172,74 | 50 345,49 | 83 909,15 | 125 863,72 | -          |

Рассчитав поток денежных средств от операционной деятельности, можно увидеть, что чистый реальный доход проекта составит 23 804 576 рубле.

В таблице 3.14 представлен поток денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности. Рассчитав поток денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности, можно определить срок окупаемости проекта, который представляет собой период, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с проектом, покрываются суммарными доходами от его осуществления.

В таблице 3.15 представлен поток денежных средств от финансовой деятельности. В нашем случае при реализации инвестиционного проекта будет наблюдаться положительное сальдо накопленных денежных потоков в любом временном интервале.

Таблица 3.17 - Ставка дисконтирования и чистый дисконтированный доход

| Норма дисконта,<br>Е | Шаг (год) планирования |              |              |              |              | Итого за период |
|----------------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
|                      | 0<br>2019              | 1<br>2020    | 2<br>2021    | 3<br>2022    | 4<br>2023    |                 |
| 0                    | -9 759 084,80          | 8 390 915,20 | 8 390 915,20 | 8 390 915,20 | 8 390 915,20 | 23 804 576,00   |
| 0,1                  | -9 759 084,80          | 7 628 104,73 | 6 934 640,66 | 6 304 218,78 | 5 731 107,98 | 16 838 987,36   |
| 0,2                  | -9 759 084,80          | 6 992 429,33 | 5 827 024,44 | 4 855 853,70 | 4 046 544,75 | 11 962 767,43   |
| 0,3                  | -9 759 084,80          | 6 454 550,15 | 4 965 038,58 | 3 819 260,45 | 2 937 892,65 | 8 417 657,03    |
| 0,4                  | -9 759 084,80          | 5 993 510,86 | 4 281 079,18 | 3 057 913,70 | 2 184 224,07 | 5 757 643,02    |
| 0,5                  | -9 759 084,80          | 5 593 943,47 | 3 729 295,64 | 2 486 197,10 | 1 657 464,73 | 3 707 816,14    |
| 0,6                  | -9 759 084,80          | 5 244 322,00 | 3 277 701,25 | 2 048 563,28 | 1 280 352,05 | 2 091 853,78    |
| 0,7                  | -9 759 084,80          | 4 935 832,47 | 2 903 430,87 | 1 707 900,51 | 1 004 647,36 | 792 726,40      |
| 0,8                  | -9 759 084,80          | 4 661 619,56 | 2 589 788,64 | 1 438 771,47 | 799 317,48   | -269 587,65     |
| 0,9                  | -9 759 084,80          | 4 416 271,16 | 2 324 353,24 | 1 223 343,81 | 643 865,16   | -1 151 251,43   |
| 1                    | -9 759 084,80          | 4 195 457,60 | 2 097 728,80 | 1 048 864,40 | 524 432,20   | -1 892 601,80   |
| 0,7727               | -9 759 084,80          | 4 733 285,31 | 2 670 029,35 | 1 506 154,03 | 849 616,11   | 0               |

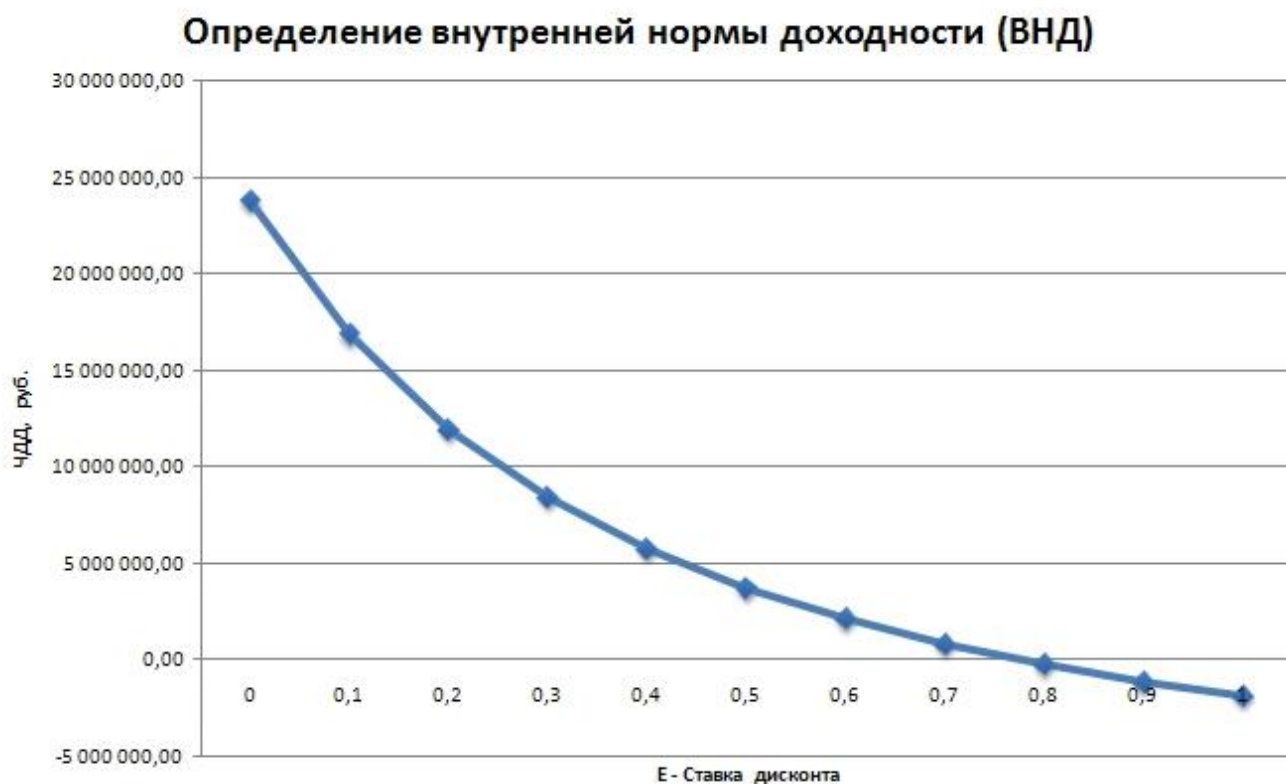


Рисунок 3.2- Определение внутренней нормы доходности

За период планирования, жизненный цикл (5 лет), инвестиционный проект потребует 18 150,00 тыс. руб. капитальных вложений и принесет на конец периода планирования 4 760 915,20 руб. чистой прибыли. Чистый реальный доход проекта составит 23 804,57 тыс. руб., ЧДД = 33 220,36 тыс. руб..

Индекс доходности, исчисленный по дисконтированным потокам, составляет  $33\,220,36 / 18\,150,00 = 1,83$ , что больше 1, поэтому проект можно считать эффективным.

Внутренняя норма доходности инвестиций составит 77,27% в год.

Срок окупаемости проекта Ток составит:

$$T_{ок} = 2 + ((-4\,192,45) / (-4\,192,45 + 9\,969,35)) = 2 - 0,73 = 1,3$$

Срок окупаемости проекта составит 1 год и 3 месяца.

На основе расчетов был составлен график (рисунок 3.3), где были отражены значения показателей эффективности инвестиционного проекта, такие как дисконтированная сумма операционной деятельности, дисконтированная сумма инвестиционной деятельности, чистый дисконтированный доход и сальдо реальных денег.

## Эффективность инвестиционного проекта

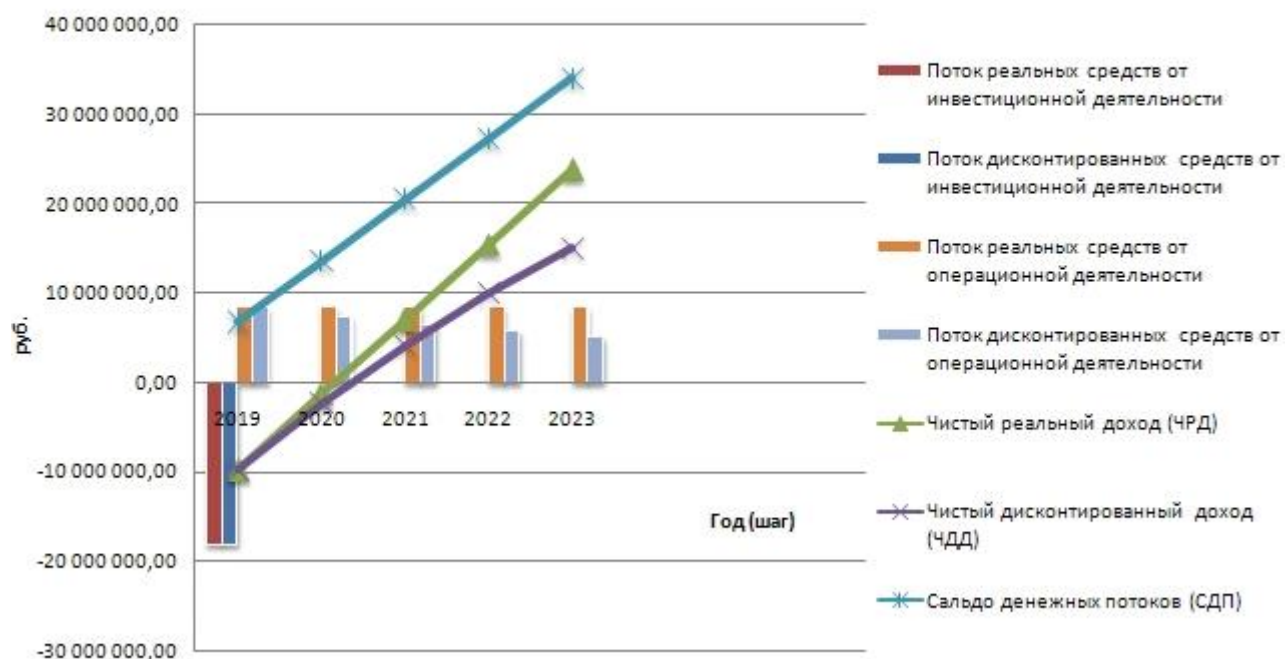


Рисунок 3.3- Показатели эффективности проекта

Таким образом, осуществление данного мероприятия позволит существенно повысить эффективность деятельности предприятия и выйти на новый качественный уровень своего развития.

### 3.4 Анализ чувствительности проекта к риску

Анализ и оценка рисков занимают важное место в системе анализа долгосрочных инвестиций. Модели оценки капитальных активов предполагают, что инвесторы не склонны рисковать, поэтому из двух активов, приносящих равный доход, выберут тот, риск которого меньше.

Правило принятия решения об инвестировании, базируется на расчёте ЧДД. Инвестиционный проект принимается, если  $ЧДД > 0$ ; инвестиционный проект отвергается, если  $ЧДД < 0$ ; если  $ЧДД = 0$ , то следует для принятия решения

рассмотреть обстоятельства, выходящие за рамки критерия или учесть открывающиеся новые технические, рыночные или иные перспективы.

Для определения степени чувствительности проекта к риску строится соответствующая диаграмма, которую называют также «диаграммой паука».

Для построения диаграммы «Паук» вычисляем вариации значений NPV при изменении данных параметров.

Таблица 3.18- Значение ЧДД при варьируемых показателях

В тыс. руб.

|                      | -15%     | -10%      | -5%       | 0         | 5%        | 10%       | 15%       |
|----------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Экономический эффект | 6 644,07 |           |           | 33 220,36 |           |           | 59 796,64 |
| Текущие издержки     |          | 52 488,16 |           | 33 220,36 |           | 13 952,55 |           |
| Налоги               |          |           | 33 552,56 | 33 220,36 | 32 888,15 |           |           |

На рисунке 3.4 представлена диаграмма «Оценка чувствительности проекта к риску» для предлагаемого мероприятия.

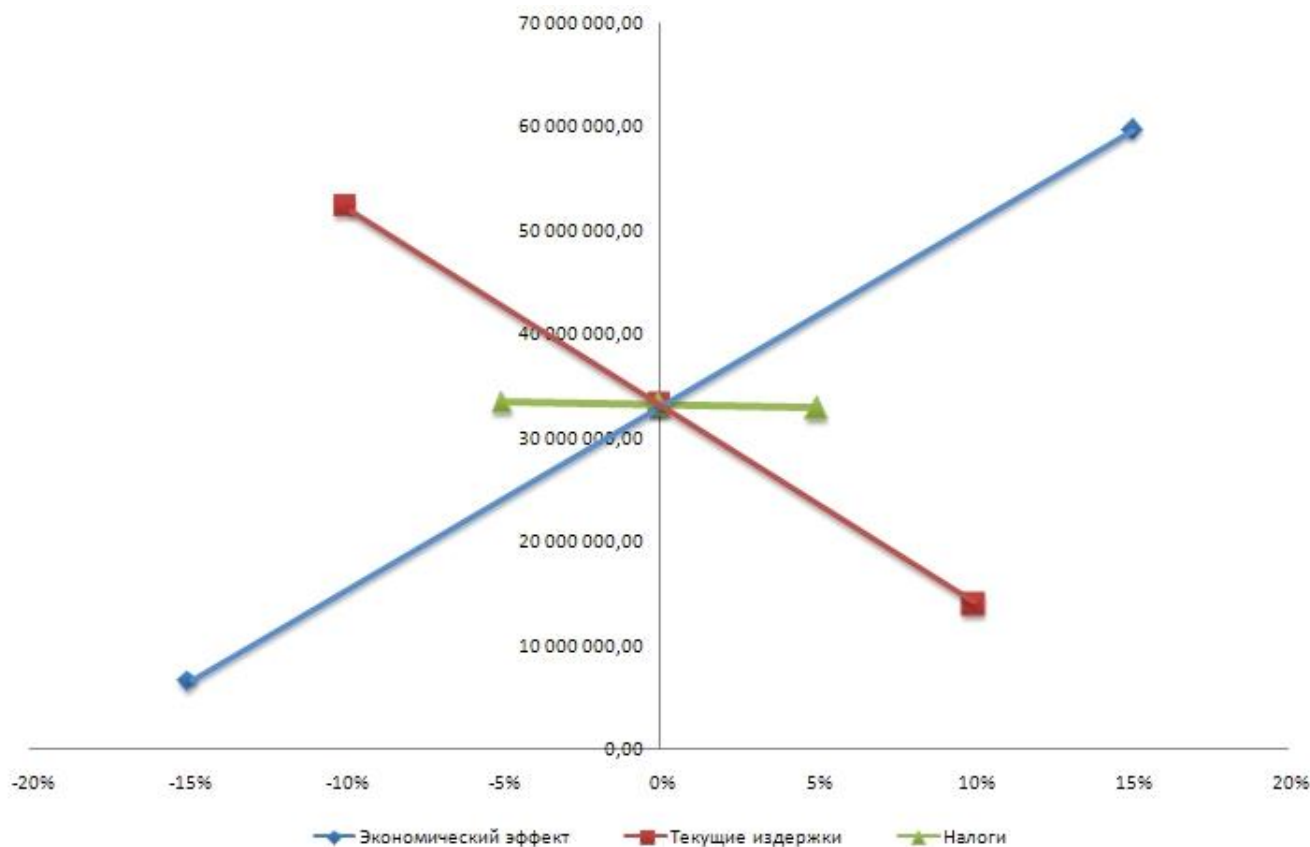


Рисунок 3.4- Диаграмма «Оценка чувствительности проекта к риску»

Рассчитав изменение ЧДД при вариации факторов по диаграмме «Оценка чувствительности проекта к риску», можно сделать вывод, что данный проект имеет незначительный уровень риска, так как график находится в положительной области построения, что говорит об экономической целесообразности проведения мероприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломном проекте был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «РН-Снабжение». К основным видам деятельности предприятия относятся: закупка материально - технических ресурсов, оказание услуги по приемке, погрузочно-разгрузочным работам, хранению, отпуску и централизованной доставке материально-технических ресурсов (включая входной контроль качества поступающих МТР и доставку МТР на отдаленные месторождения в рамках сезонного завоза).

Анализ финансового состояния и производственно-хозяйственной деятельности ООО «РН-Снабжение» показал, что предприятие находится в устойчивом финансовом состоянии.

Финансовая устойчивость предприятия может быть охарактеризована как абсолютная. Баланс организации в анализируемом периоде не является абсолютно ликвидным, так как наиболее ликвидные активы (А1) меньше наиболее срочных обязательств (П1) и медленно реализуемые активы (А3) меньше долгосрочных пассивов (П3), однако стоит учесть, что доля активов А1 и А3 в структуре не более 7%. Показатели ликвидности снижаются, что связано с несвоевременными расчетами дебиторов, но между тем показатели текущей ликвидности свидетельствуют о некоторой кредитоспособности предприятия. За анализируемый период произошел рост чистых оборотных активов. Прирост имущества предприятия произошел в основном за счет прироста внеоборотных активов. Прирост источников за счет собственных средств. Показатели оборачиваемости активов имеют тенденцию к росту, что свидетельствует об улучшении эффективности работы предприятия в текущем году.

Деловая активность ООО «РН-Снабжение» может быть охарактеризована в положительном аспекте, т.к. показатели имеют тенденцию к повышению. В целях повышения эффективности работы ООО «РН-Снабжение» в дипломном про-



екте был предложен инвестиционный проект для расширения направления деятельности предприятия.

При анализе рационального использования затрат ООО «РН-Снабжение» были раскрыты следующие резервы улучшения финансовых результатов: сокращение затрат на производство за счет повышения уровня производительности труда, экономичного использования сырья, материалов, электроэнергии, топлива, сокращения непроизводственных расходов и т.д.

Для результативной деятельности в данных направлениях предлагается осуществить следующие мероприятия: использование установок по переработке вторичного сырья ПРОК.

Внедрение данных мероприятий повлечет за собой не только снизить затраты, связанные с утилизацией разных видов отходов, но и получать прибыль от продажи топлива, полученного за счет вторичной переработки. Оценка эффективности внедрения данного проекта показали положительную динамику, быструю окупаемость и хорошую доходность.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1 Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: учебное пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2015. - 271 с.

2 Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии: Учебник: учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2014. - 400 с.

3 Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров: учебник / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2016. - 291 с.

4 Алиев, А. Т. Инвестиционный анализ: Учебно-практическое пособие / А. Т. Алиев, О. Ю. Осипенкова, К. В. Сомик, А. В. Митов. — М.: Издательско- торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 350 с.

5 Анциферова, И.В. Бухгалтерский финансовый учет: Учебник: учебник. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2015. - 556 с.

6 Арзуманова, Т.И. Экономика организации: Учебник для бакалавров: учебник / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2016. - 237 с.

7 Бакаев, А. С. Бухгалтерский учет. Годовая бухгалтерская отчетность организации – М: Бухгалтерский учет, 2016. - 358 с.

8 Беляев, К. П. Акционерные и другие хозяйственные общества и товарищества: постатейный комментарий статей Гражданского кодекса Российской Федерации / Беляев К. П. и др. / П. В. Крашенинникова - М.: Статут, 2015. - 285 с.

9 Вайсбурд, В.А. Экономика труда: Учебное пособие: учебное пособие. - Электрон. дан. - М. : Омега-Л, 2015. - 376 с.

10 Войтов, А.Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности: методология измерения и оценки: . - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2015. - 230 с.

- 11 Газалиев, М.М. Экономика предприятия: учебное пособие: учебное пособие / М.М. Газалиев, В.А. Осипов. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2015. - 276 с.
- 12 Головачев, А.С. Экономика организации (предприятия): учебное пособие. - Электрон. дан. - Минск : "Вышэйшая школа", 2015. - 689 с.
- 13 Дубровин, И.А. Экономика труда: учебник / И.А. Дубровин, А.С. Каменский. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2014. - 230 с.
- 14 Зяблицкая, Н.В. Управление активами организации / Н.В. Зяблицкая, А.Т. Бабаева //INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONGRESS OF ECONOMISTS AND LAWYERS.–2015.–Том 2.– С.37-42
- 15 Зяблицкая, Н.В. Проблемы проведения финансового анализа в современных условиях / Н.В. Зяблицкая, А.П. Радионова //Мультидисциплинарный научный журнал «Архивариус».–2018.–Том 28.08.2018 № №8.– С.87-91
- 16 Колобкова, В.А. Логистика в современном мире: особенности в России и ключевые проблемы, Вестник университета № 5. – 2017. – С.30-33
- 17 Пономарева, М.А. Экономические аспекты и проблемы функционирования современных предприятий: Сборник статей научных докладов студентов, аспирантов и магистрантов по итогам научно-исследовательской работы по кафедре «Экономика организации» за 2015г. / — Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 80 с.
- 18 Румянцева, З.П. Менеджмент организации: Учебное пособие: Для спец. 061100 "Менеджмент"/Гос. акад. упр. им. С. Орджоникидзе; З.П. Румянцева. - М.: Инфра - М, 2014. - 429 с.
- 19 Стафеева, Н.П. Оценка современного состояния и перспективы развития транспортно-логистической системы Российской Федерации в контексте управления рисками, Управленческое консультирование №3.- 2018. – С.157-165
- 20 Стуканова, Н.П. Экономический анализ хозяйственной деятельности / Н.П. Стуканова. - М.: КноРус, 2014. - 536 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ:  
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Генеральный директор

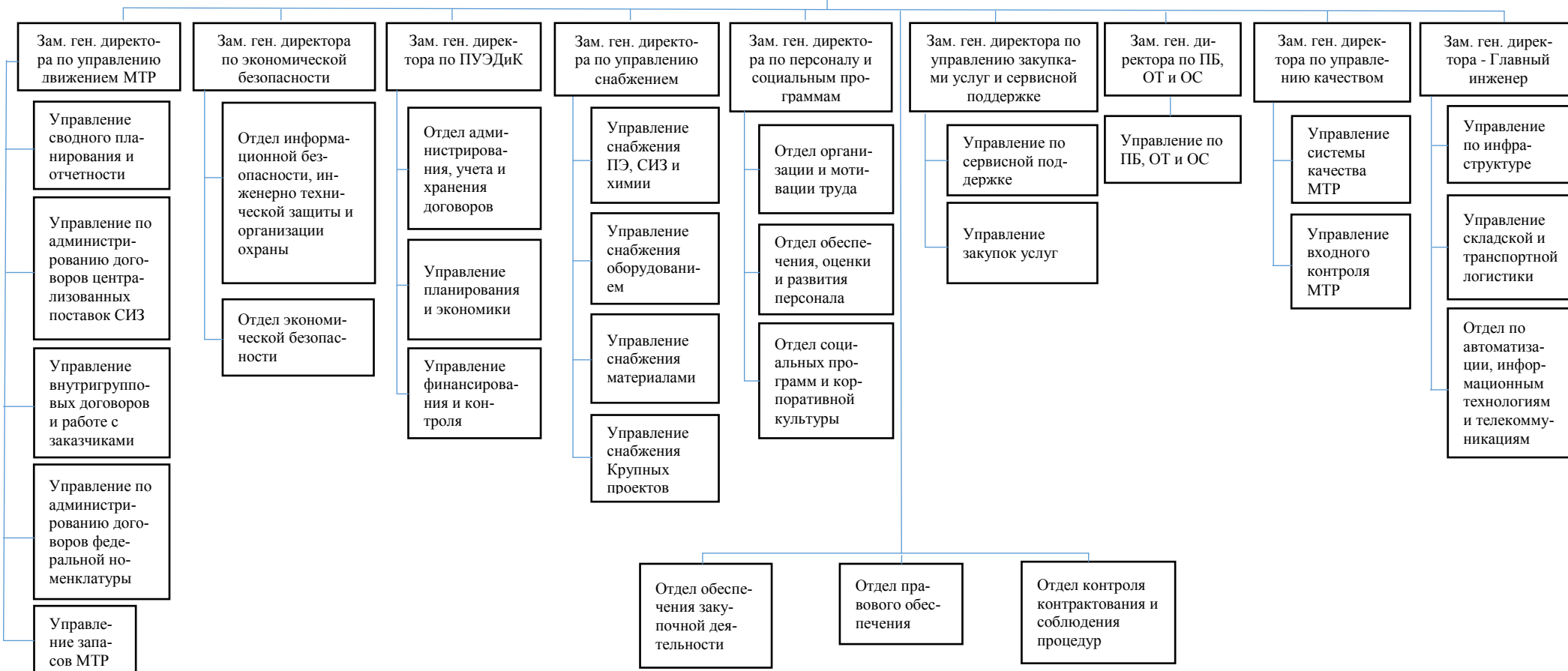


Рисунок А.1 - Организационная структура ООО «PH-Снабжение»