

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно – Уральский государственный университет
(Национальный исследовательский университет)»
Институт открытого и дистанционного образования
Кафедра «Управление и право»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН

Рецензент нач. ОПП

/Д.Л. Сухоцкий/

20__ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

/Н.Г. Деменкова/

20__ г.

Управление процессом бизнес-планирования в организации

(на примере АО «СНГ»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.01.2019.11230.ВКР

Руководитель работы

д.э.н., профессор

/Н.В.Зяблицкая/

20__ г.

Автор работы

обучающийся группы ДО-391

/М.М. Султыгов/

20__ г.

Нормоконтролер

/Н.В.Назарова/

20__ г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Султыгов М.М. Управление процессом бизнес-планирования в организации (на примере) АО «СНГ». – Челябинск: ЮУрГУ, ДО-391, 87 с., 35 ил., 27 таб., библиогр. список – 70 наим., 3 прил., 16 л. слайдов

Объектом выпускной квалификационной работы является Акционерное общество «Самотлорнефтегаз» (АО «Самотлорнефтегаз»).

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

В выпускной квалификационной работы определены особенности организации процесса бизнес планирования в организации, проведен анализ эффективности организации процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз», разработаны мероприятия по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

Результаты выпускной квалификационной работы, в частности проект мероприятия по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз», имеют теоретическую и практическую значимость\.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1 Понятие, сущность и значение бизнес планирования в организации.....	10
1.2 Методы и инструменты бизнес планирования в организации.....	16
1.3 Анализ подходов к организации процесса бизнес планирования в организациях.....	21
2 КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АО «САМОТЛОРНЕФТЕГАЗ» И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Самотлорнефтегаз»	28
2.2 Оценка финансового состояния АО «Самотлорнефтегаз»	34
2.3 Анализ процесса бизнес-планирования в АО «Самотлорнефтегаз»	49
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ В АО «САМОТЛОРНЕФТЕГАЗ»	57
3.1 Сравнительная характеристика различных подходов к разработке бизнес плана.....	57
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз»	61
3.3 Результат внедрения предложенных мероприятий.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационно-управленческая структура.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бухгалтерский баланс.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о финансовых результатах.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В условиях рыночных отношений организации остро нуждаются в совершенствовании форм и методов работы. Для решения вопросов, которые связаны с обоснованием перспектив развития организаций, возможности получения банковских кредитов, осуществления структурной перестройки производства, создания условий для организации более эффективной и рентабельной работы необходимо в совершенстве владеть методикой составления бизнес плана и организации процесса бизнес планирования в организации. Поскольку именно бизнес план организации является основным документом в партнерских отношениях с позиции выгоды и стабильности сотрудничества.

Принципиальная важность, нарастающая актуальность и комплексный характер проблем бизнес планирования в организации свидетельствуют о необходимости постоянного внимания со стороны организации к данной сфере. В связи с этим является актуальным рассмотрение методики, технологии и организации бизнес планирования и выработка рекомендаций по совершенствованию данного процесса.

В целом все изложенное выше определило актуальность темы исследования, ее научную и практическую значимость.

Степень разработанности проблемы. Существенный вклад в анализ проблем эффективного управления бизнес планирования в организации внесли такие исследователи как В.А. Баринов, Т.С. Бронникова, А.Т. Бухорбаева, Р.Н. Грицук, И.А. Дубровин, Л.А. Одинцова, П.И. Орлова, А.В. Чукарин и М.В. Чумакова и др.

Объектом выпускной квалификационной работы послужило Акционерное общество «Самотлорнефтегаз» (АО «Самотлорнефтегаз»).

Предметом исследования непосредственно выступил процесс бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

Цель выпускной квалификационной работы заключалась в разработке мероприятий по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

Исходя из поставленной выше цели исследования были определены следующие **задачи**:

- изучить понятие, сущность и значение бизнес планирования в организации;
- охарактеризовать методы и инструменты бизнес планирования в организации;
- провести теоретический анализ подходов к организации процесса бизнес планирования в организациях;
- привести организационно-экономическую характеристику деятельности АО «Самотлорнефтегаз»;
- оценить текущее финансовое состояние АО «Самотлорнефтегаз»;
- проанализировать процесс бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз»;
- провести сравнительную характеристику различных подходов к разработке бизнес плана;

- разработать мероприятия по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз»;
- привести результаты внедрения предложенных мероприятий.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в разработке научно-теоретических положений, методических рекомендаций и практических предложений по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

В рамках проведенных исследований получены следующие результаты, которые обладают научной новизной:

- разработана схема эффективного осуществления процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз»;
- предложена технология непрерывного совершенствования процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз»;
- предложены мероприятия, позволяющие усовершенствовать процесс бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

В процессе написания выпускной квалификационной работы руководствовались следующими **методами исследования**: методом сбора информации, методом сравнения, расчетно-аналитическими и организационными методами, а также эмпирическими и количественными методами.

Информационной базой выпускной квалификационной работы послужила учебная, научная и специальная литература, материалы периодической печати, а также Интернет-ресурсы, официальные данные и финансовая (бухгалтерская) отчетность АО «Самотлорнефтегаз» за 2015-2017 гг.

Результаты выпускной квалификационной работы, в частности проект мероприятия по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз», имеют **теоретическую и практическую значимость**.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, основной части – трех глав, включающих девять параграфов, заключения, библиографического списка и приложений.

Во **введении** выпускной квалификационной работы приводится обоснование выбора темы исследования и ее актуальность, характеризуется степень разработанности темы (проблемы), ставится основная цель работы и решаются задачи по ее достижению, формулируются объект, предмет и методы исследования, а также характеризуется практическая значимость исследования.

В **первой главе** выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические аспекты процесса бизнес планирования в организации, включающие в себя изучение понятия, сущности и значения бизнес планирования в организации; характеристику методов и инструментов бизнес планирования в организации; теоретический анализ подходов к организации процесса бизнес планирования в организациях.

Во **второй главе** выпускной квалификационной работы проведена краткая характеристика АО «Самотлорнефтегаз» и организации процесса бизнес планирования организации, включающая в себя следующее: приведение организационно-экономической характеристики деятельности организации,

оценку ее текущего финансового состояния и анализ процесса бизнес планирования в организации.

В третьей главе выпускной квалификационной работы представлено совершенствование процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз», которое включает в себя следующее: проведение сравнительной характеристики различных подходов к разработке бизнес плана организации, разработку мероприятий по совершенствованию процесса бизнес планирования в организации приведение результатов внедрения предложенных мероприятий.

В заключении выпускной квалификационной работы подведен итог результатов исследования, сделаны выводы и разработаны рекомендации, направленные на совершенствование процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

1.1 Понятие, сущность и значение бизнес планирования в организации

Достигнуть осуществления своих желаний, реализации мечты в нашем динамичном, быстро изменяющемся мире помогает планирование, которое является инструментом управления. Предприниматель предлагает обществу товары и услуги, в которых нуждаются люди. Для того, чтобы иметь эти товары и услуги, их нужно произвести, привезти и разместить доступно для покупателей. Для проектирования этих действий предприниматель использует бизнес планирование.

В экономической литературе многократно делались попытки определить понятие «бизнес планирования», однако в результате большинство отечественных авторов (В.А. Баринов, Т.С. Бронникова, А.Т. Бухорбаева, Р.Н. Грицук, И.А. Дубровин, Л.А. Одинцова, П.И. Орлова, А.В. Чукарин и М.В. Чумакова) пришли к заключению, что данный термин необходимо толковать как в широком, так и в узком смысле. В широком смысле «бизнес планирования» представляет собой формирование прогноза развития ситуации, разработку рекомендаций по осуществлению общего и функциональных планов, что обусловлено следующими задачами планирования, заключающиеся [60, с. 190]:

- в предвидении (видении), прогнозе будущей ситуации;
- в разработке перечня мероприятий по достижению предпринимательских целей с учетом предпринимательской политики;
- в формулировке заданий по функциональному планированию (производству, организации, финансам, маркетингу и др.);
- в определении порядка и этапов работ по контролю за реализацией планов.

В узком смысле под бизнес планированием следует понимать определение мероприятий, способствующих достижению предпринимательских целей посредством решения существующих проблем.

В целом можно сказать, что бизнес планирование представляет собой комплекс мер, которые направлены на исследование прошлого, текущего и будущего состояния организации [47, с. 34].

Бизнес планирование определяет цели и задачи, необходимые решить организации, как в ближайшем будущем, так и на перспективу.

Основная цель бизнес планирования заключается в планировании хозяйственной деятельности организации на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов [4, с. 27]. Для реализации данной цели необходимо решить задачи, которые заключаются в следующем [4, с. 28]:

- в сборе исходной информации о реализуемом проекте;
- в технико-экономических расчетах;
- в анализе положения дел в отрасли по рассматриваемому направлению;
- в маркетинговых исследованиях;

– в оценке финансовых перспектив проекта.

Определим функции, которые выполняет бизнес планирования в организации. На рисунке 1.1 представлены функции бизнес планирования в организации.



Рисунок 1.1 – Функции бизнес планирования в организации [10, с. 17]

Использование бизнес плана для разработки стратегии бизнеса организации является жизненно необходимой функцией, которая необходима в период создания организации, а также при выработке новых направлений ее деятельности.

Планирование позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, а также контролировать процессы внутри организации.

Привлечение денежных средств (ссуд, кредитов) обусловлено тем, что в современных условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается в возросшей невозвратности кредитов. В связи с этим банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес плана.

Привлечение потенциальных партнеров к реализации планов организации, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

Вовлечение всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана организации позволит улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей.

Далее определим и коротко охарактеризуем объект и предмет бизнес планирования в организации. На рисунке 1.2 представлены объект и предмет бизнес планирования в организации.

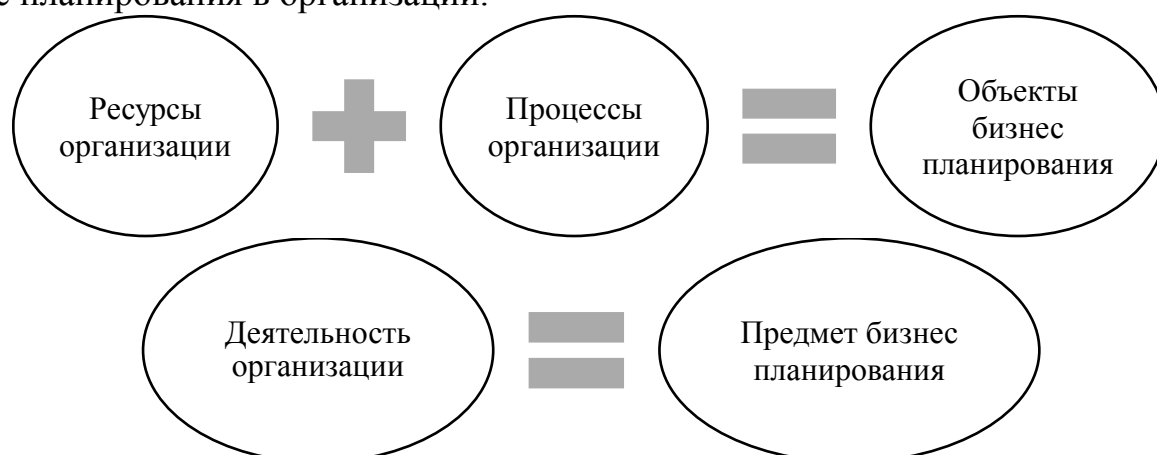


Рисунок 1.2 – Объект и предмет бизнес планирования в организации [20, с. 8]

По рисунку 1.2 видно, что объектами бизнес планирования в организации являются [39, с. 17]:

а) ресурсы организации:

- нематериальные трудовые активы (НТРА) организации;
- материальные активы (МА) организации;
- основные средства (ОС) организации;
- информационные активы (ИА) организации;
- финансовые активы (ФА) организации;

б) процессы организации;

бизнес-процессы организации;

проекты организации.

Предметом бизнес планирования в организации выступает непосредственно деятельность организации, которая заключается в стремлении к достижению основных целей, соответствующих миссии организации [39, с. 19].

Также следует определить и коротко охарактеризовать основные виды бизнес планирования в организации. На рисунке 1.3 представлены виды бизнес планирования в организации.

Согласно рисунку 1.3 в зависимости от гибкости планов бизнес планирование в организации подразделяется на [28, с. 20]:

- директивное бизнес планирование;
- индикативное бизнес планирование.

Под директивным бизнес планированием следует понимать бизнес планирование сверху вниз с четко заданными показателями.

Под индикативным бизнес планированием следует понимать направляющее бизнес планирование с нечеткими рамками и возможностью лавирования.

В зависимости от горизонта и уровня планирования бизнес планирование в организации подразделяется на [14, с. 16]:

- стратегическое бизнес планирование;
- тактическое бизнес планирование;
- оперативное бизнес планирование.



Рисунок 1.3 – Виды бизнес планирования в организации [45, с. 28]

Под стратегическим бизнес планированием следует понимать комплекс долгосрочных решений, которые выработаны в рамках политики достижения поставленных целей организации.

Под тактическим бизнес планированием следует понимать среднесрочное бизнес планирование, которое направлено на реализацию стратегических планов организации.

Под оперативным бизнес планированием следует понимать краткосрочное бизнес планирование, которое направлено на реализацию тактических планов организации.

Далее рассмотрим и коротко охарактеризуем принципы бизнес планирования в организации. На рисунке 1.4 представлены главные принципы бизнес планирования в организации.

Принцип необходимости бизнес планирования в организации заключается в обязательном составлении планов по любому виду деятельности и непременно их выполнении, что позволит стабильно и слаженно контролировать процесс, обеспечивать непрерывность деятельности и создаст основополагающую базу для развития и роста будущего организации.

Принцип единства бизнес планирования в организации заключается в том, что планирование будущего организации должно учитывать, как деятельность всей организации, так и каждого работника или подразделения в отдельности для лучшего и более целесообразного использования ресурсов и решения социальных вопросов.

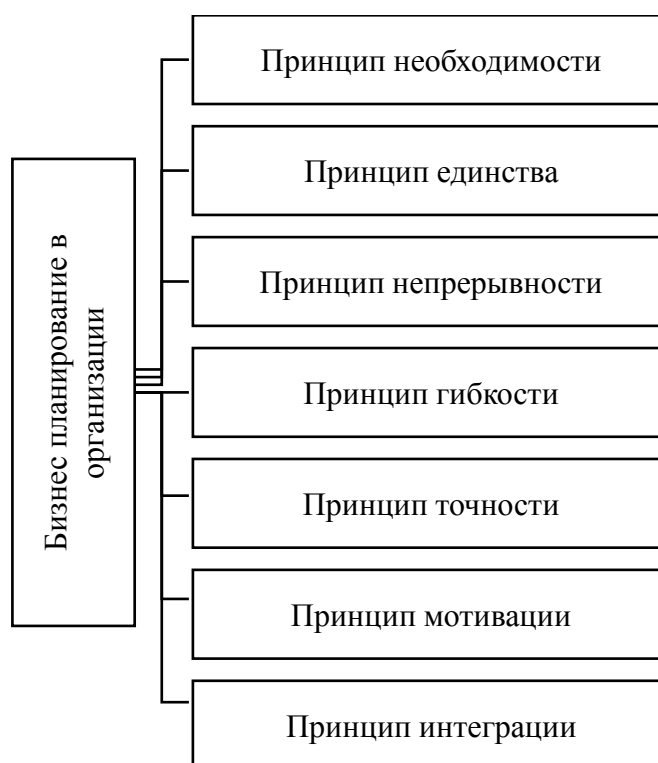


Рисунок 1.4 – Основные принципы бизнес планирования в организации [1, с. 48]

Принцип непрерывности бизнес планирования в организации заключается в том, что планирование должно происходить постоянно: плавный переход от одного плана к другому без простоев существенно сократит потери организации в случае необходимых изменений в деятельности или окончания срока действия предыдущего плана.

Принцип гибкости бизнес планирования в организации заключается в том, что своевременная реакция на изменение внешних условий на рынке и внесение соответствующих корректив в действующий или будущий бизнес-план позволит своевременно отреагировать на будущие или возможные форс-мажоры и, соответственно, создать определенный резерв для их преодоления.

Принцип точности бизнес планирования в организации заключается в том, что предельная степень точности в сопоставлении количественных и качественных показателей определит дальнейшее направление в планировании стратегических решений и выстраивании первоочередных задач в деятельности и функционировании организации.

Принцип мотивации бизнес планирования в организации заключается в том, что неприменный учет интересов самой организации и решение вопросов вовлеченности каждого ее члена способствует выработке мотивирующих факторов в разрезе всеобщей заинтересованности в успехе организации.

Принцип интеграции бизнес планирования в организации заключается в том, что выполнение планов и их корректировка каждым подразделением в

отдельности непременно учитывается в разработке планов и задач для успешной деятельности всей организации.

Также следует выделить особенности, которые присущи бизнес планированию в организации. Основными особенностями бизнес планирования в организации являются [9, с. 51]:

- создание основы с целью эффективных решений в области управления организацией;
- понижение уровня рискованности действий организации;
- способствование четкости координации действующих бизнесменов (организаций);
- создание возможности увидеть ожидаемые изменения рыночной обстановки.

Таким образом, следует отметить, что необходимость бизнес планирования в организации заключается в следующем:

- бизнес планирование дает возможность подготовки к использованию будущих благоприятных условий для развития бизнеса организации;
- бизнес планирование проясняет возникающие проблемы в развитии бизнеса организации;
- бизнес планирование улучшает координацию действий в организации;
- бизнес планирование увеличивает возможность в обеспечении организации необходимой информацией;
- бизнес планирование способствует более рациональному использованию ресурсов организации.

Из всего выше изложенного следует, что сущность бизнес планирования в организации заключается в том, что оно раскрывает экономические отношения по поводу вложения капитала и осуществления денежных затрат и организует их в направлении обеспечения устойчивой работы организации и бесперебойного выпуска продукции. При этом значение бизнес планирования состоит в том, что продукт (результат) бизнес планирования выступает основным документом, на базе которого инвесторы и кредиторы предоставляют средства. Однако для того, чтобы убедить кредитора в успехе начинания, необходимо ознакомить его с текущими и перспективными планами, изложенными на бумаге и снабженными всеми необходимыми расчетами.

В целом можно сделать вывод о том, что бизнес планирование является важнейшим инструментом, который позволяет рассмотреть различные ситуации и выбрать наиболее перспективный результат, которое в свою очередь, представляет собой объективную оценку собственной предпринимательской деятельности организации и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

1.2 Методы и инструменты бизнес планирования в организации

Организации самостоятельно выбирают тот или иной метод бизнес планирования, который позволит им достоверно разработать бизнес план. В настоящее время в организации применяются следующие методы бизнес планирования (рисунок 1.5):

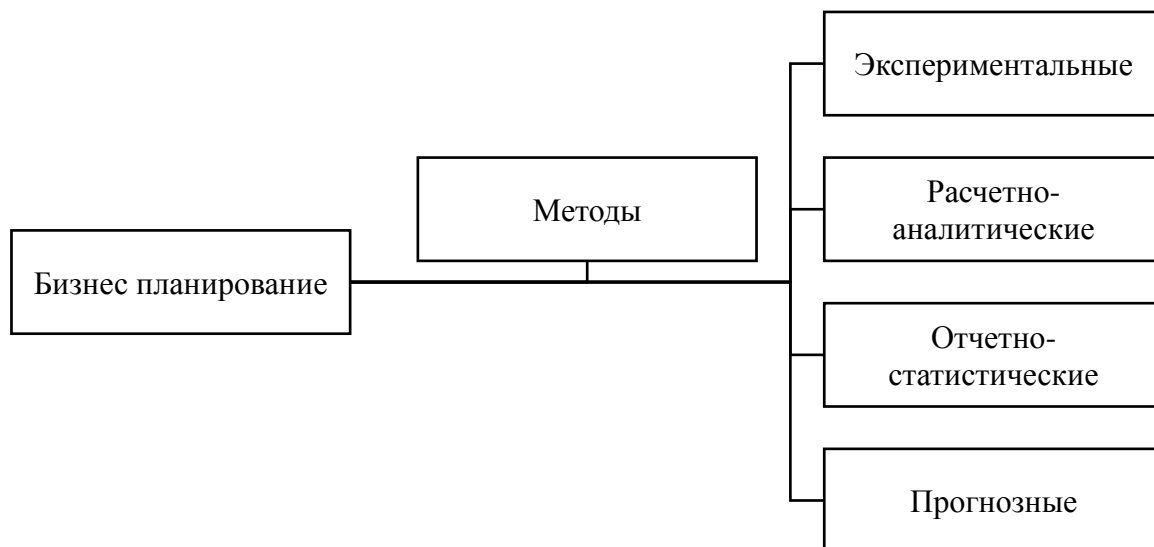


Рисунок 1.5 – Основные методы бизнес планирования в организации [40, с. 48]

Экспериментальные методы бизнес планирования применяются при разработке бизнес-модели по результатам экспериментов и измерений, а также при проектировании нормативов работы организации. Важным элементом при его использовании становится опыт специалистов, которые занимаются планированием, и управляющего состава организации.

Расчетно-аналитические методы бизнес планирования заключаются в анализе наиболее эффективных взаимодействий в бизнесе и основанную на нем группировку всех ресурсов и процессов в организации.

Отчетно-статистические методы бизнес планирования проводятся по результатам, которые получены в ходе статистического анализа деятельности организации. Используется также любая другая информация, которая характеризует текущее состояние дел в организации и перемены в ней.

Прогнозные методы бизнес планирования основывается на прогнозировании. Результаты прогнозов не могут восприниматься как достоверная и гарантированная информация. Однако от реалистичности прогноза исходных данных, которые используются при составлении бизнес-плана, зависит дальнейшее существование бизнеса организации.

Следует отметить, что рассмотренные выше методы бизнес планирования в организации должны [38, с. 58]:

- быть адекватными внешним условиям хозяйствования, особенностям различных этапов процесса становления и развития рыночных отношений;

- как можно полнее учитывать профиль деятельности объекта планирования и разнообразные средства достижения основной предпринимательской цели – увеличения прибыли;
- соответствовать видовым признакам разрабатываемого плана.

Таким образом, можно сказать, что рассмотренные выше методы бизнес планирования в организации применяются не обособленно, а совокупно, что в свою очередь, позволяет осуществлять эффективное бизнес планирование.

Далее рассмотрим и коротко охарактеризуем инструменты бизнес планирования в организации. На рисунке 1.6 представлены основные инструменты бизнес планирования в организации.

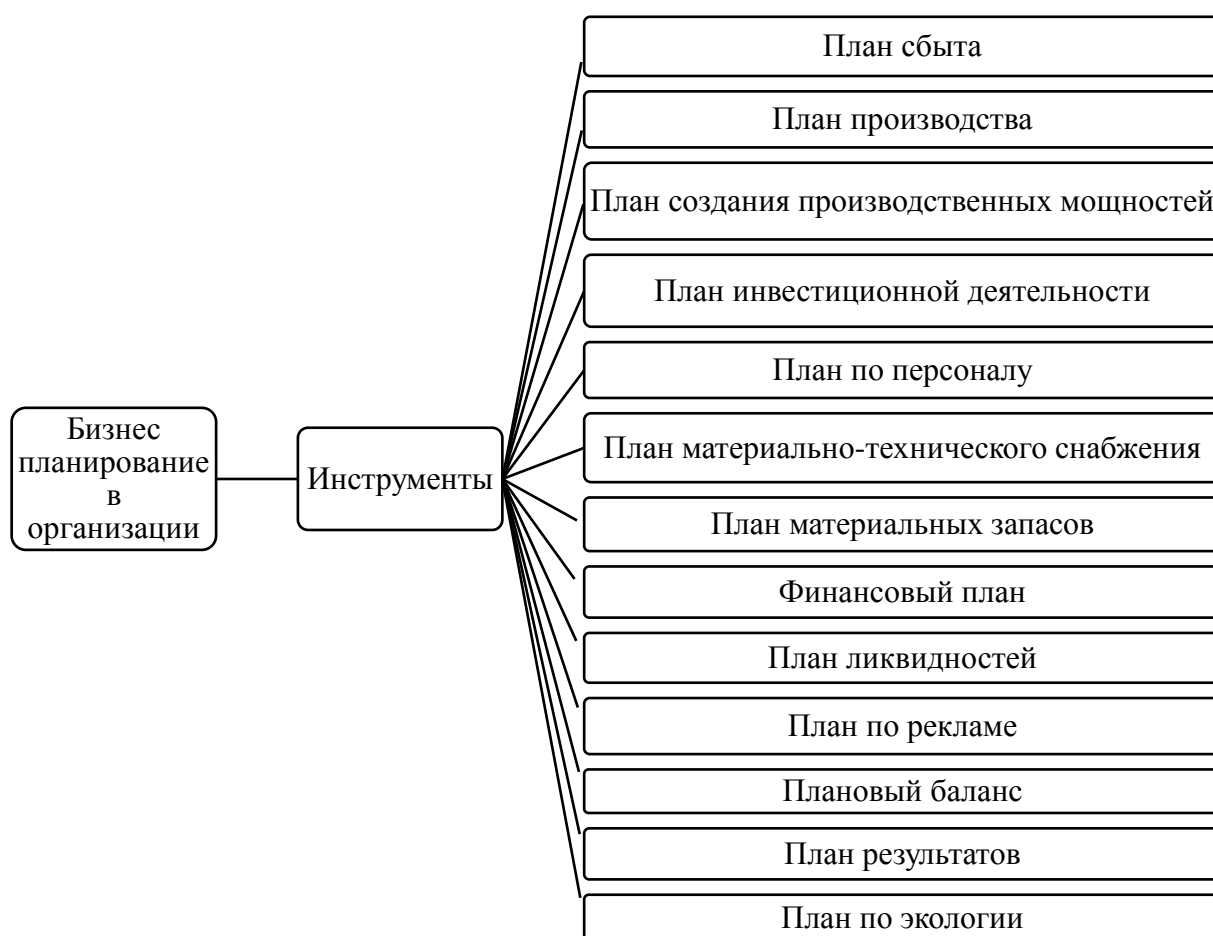


Рисунок 1.6 – Инструменты бизнес планирования в организации [19, с. 51]

План сбыта устанавливается на несколько лет вперед по количеству требующейся на рынке продукции организации (согласно спросу) в разрезе различных видов рынков и сегментов.

План производства рассчитывается по исходным данным плана сбыта продукции (товаров) организации.

Плановый баланс представляет собой данные сравнения экономико-финансового состояния организации с ее обязательствами.

План результатов содержит расчетные данные, которые отражают различные виды предполагаемых результатов [19, с. 52]:

- экономические результаты организации;
- финансовые результаты организации;
- производственные результаты организации;
- трудовые результаты организации;
- социальные результаты;
- экологические результаты.

Таким образом, можно сказать, что под инструментами бизнес планирования следует понимать способы и средства, при помощи которых осуществляют, формируют и обосновывают планы в бизнесе. Инструменты реализации поставленных целей могут принимать самую широкую разновидность форм.

Рассмотрим и коротко охарактеризуем основные формы инструментов бизнес планирования в организации. На рисунке 1.7 представлены формы инструментов бизнес планирования в организации.

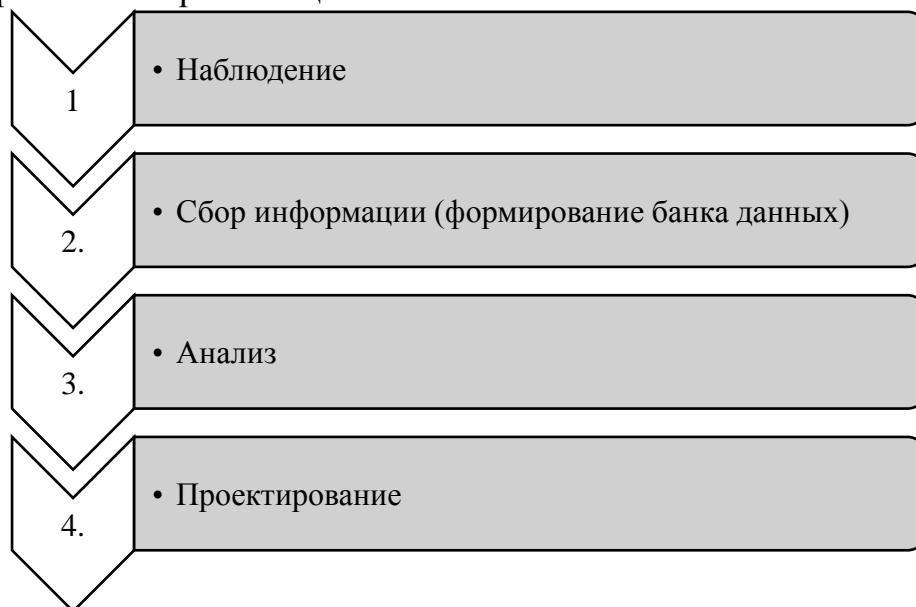


Рисунок 1.7 – Формы инструментов бизнес планирования в организации [5, с. 46]

Наблюдение дает возможность получить информацию, которая в процессе сбора, концентрации и дальнейшего анализа позволяет построить определенные предположения, которые могут стать базой проекта. Оно становится основой восприятия.

Следует отметить, что результаты наблюдения и их анализ становятся базой формирования концептуальной идеи бизнеса и постановки целей предпринимательской организации. Поскольку наблюдение и видение становятся базой выбора миссии, а также стратегии организации. При этом стратегию можно рассматривать как путь достижения цели. Сформулировав миссию и цель деятельности, предпринимателю необходимо определить, как он достигнет желаемого, по какому пути будет следовать.

С целью принятия решений необходимо представить максимально четкую картину мира. Для этого разработчикам необходимо собрать информацию. При этом необходимы следующие действия [43, с. 44]:

- выбор источников информации;
- организация сбора информации;
- проведение анализа собранной информации.

Следует отметить, что сбор информации можно осуществлять с помощью

- анкет;
- различных механических и электронных устройств.

Способами связи с аудиториями могут быть следующими:

- интернет;
- телефон;
- почта;
- личный контакт.

Особенности предлагаемого в бизнес плане продукта определяют условия и способы сбора информации.

Анализ является необходимым элементом плановой деятельности организации. Поэтому с целью обоснования принимаемых решений используется совокупность различных видов экономического анализа (рисунок 1.8):

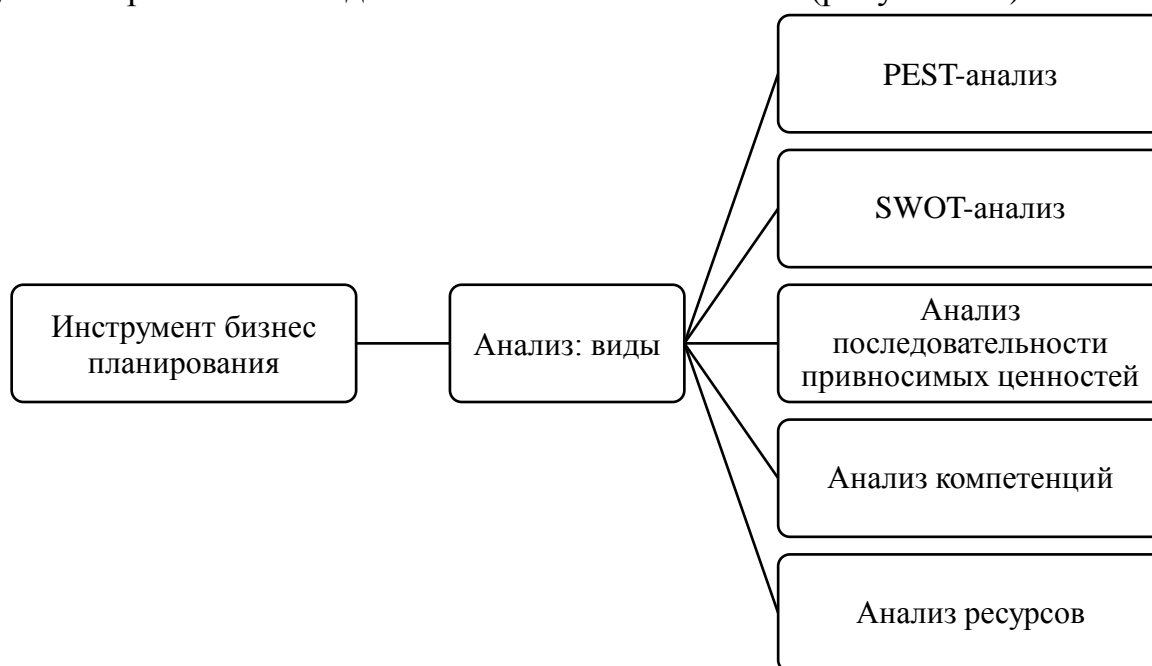


Рисунок 1.8 – Виды анализа как инструмента бизнес планирования в организации [5, с. 54]

PEST-анализ позволяет достаточно полно и всесторонне изучить среду организации. Данный анализ позволяет определить следующее [62, с. 90]:

- характеристики рынка:
 - а) объем;
 - б) скорость роста;
 - в) стабильность или турбулентность;

- г) сложность или однородность;
- прибыльность отрасли;
- циклы;
- степень влияния инфляции и мировых рынков;
- факторы риска.

SWOT-анализ позволяет определить текущее положение организации: сильные, слабые стороны, угрозы, возможности организации.

К сильным сторонам деятельности организации можно отнести следующее [49, с. 40]:

- специальные знания и навыки;
- опыт организации;
- доступ к ресурсам;
- имидж организации;
- местоположение организации и точек сбыта;
- технологии и потенциал обновления точек сбыта;
- способность к адаптации.

Каждая организация имеет слабые стороны, которые не обязательно проявляются во всех рыночных ситуациях, не все можно сразу исправить, но знать об этом – необходимо. Некоторые из недостатков могут превратиться в непреодолимые препятствия для достижения целей организации. Анализ возможностей организации связан с анализом потребностей среды, определением рисков, угроз. Со слабыми сторонами, рисками предстоит работать в первую очередь. Анализ угроз организации связан с изучением, оценкой и страхованием рисков.

Анализ последовательности привносимых ценностей организации позволяет выделить операции, дополнительные вложения в которые позволят при сравнительно низких издержках достичь конкурентных преимуществ. Необходимо проанализировать, где возникают ценности [50, с. 95]:

- производство;
- маркетинг;
- сервис;
- систему поставок;
- работу вспомогательных служб.

Анализ компетенций проводится с целью выявления основной информации в маркетинге, финансах, динамике развития (скорость и ритм изменений в организации, очаги сопротивления перераспределению ресурсов и т. д.), а также нахождения информационно-аналитической информации.

К компетенциям следует относить:

- знания;
- умения;
- навыки и опыт.

Все выше представленные компетенции необходимы для эффективной деятельности организации в заданной предметной области.

Анализ ресурсов организации проводится на основе изучения влияния портфеля продукции на стратегическую позицию организации, а также каждого ресурса, вида деятельности, индикатора на ее портфель. В качестве индикаторов используются [34, с. 27]:

- прибыль организации до и после уплаты налогов;
- ликвидность организации;
- финансовые рычаги организации;
- доля и объем заемного капитала организации;
- производительность персонала организации;
- производительность оборудования организации;
- эффективность распоряжений организации;
- объем продаж и степень удовлетворенности покупателей организации;
- управление персоналом организации (текучесть, повышение квалификации) и др.

Заключительной формой инструментов бизнес планирования в организации является проектирование, которое представляет собой процесс создания бизнес плана организации.

Таким образом, можно сказать, что применение методов и инструментов бизнес планирования, которые охватывают практически весь спектр менеджмента организации, упорядочивает и систематизирует процесс принятия решений.

Из всего изложенного можно сделать вывод о том, что бизнес планирование является самостоятельным видом плановой деятельности организации, которая непосредственно связана с предпринимательством. Бизнес планирование в организации рассматривается как инструмент и метод проектно-инвестиционных решений в той или иной сфере предпринимательской деятельности организации.

1.3 Анализ подходов к организации процесса бизнес планирования в организациях

Для успешной организации бизнес планирования на предприятии необходимо наличие следующих обязательных условий (компонентов), которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру процесса бизнес планирования организации [6, с. 22]:

- организация должна располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения бизнес плана, а работники финансово-экономических служб должны быть достаточно квалифицированы, чтобы уметь применять эту методологию на практике;
- для того чтобы разрабатывать финансовые планы, нужна внутренняя информация о деятельности организации и внешняя информация;

- процесс бизнес планирования всегда реализуется через соответствующие организационную структуру и систему управления, которые составляют организационный блок процесса;
- в процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших массивов информации.

На рисунке 1.9 представлены основные стадии бизнес планирования в организации.

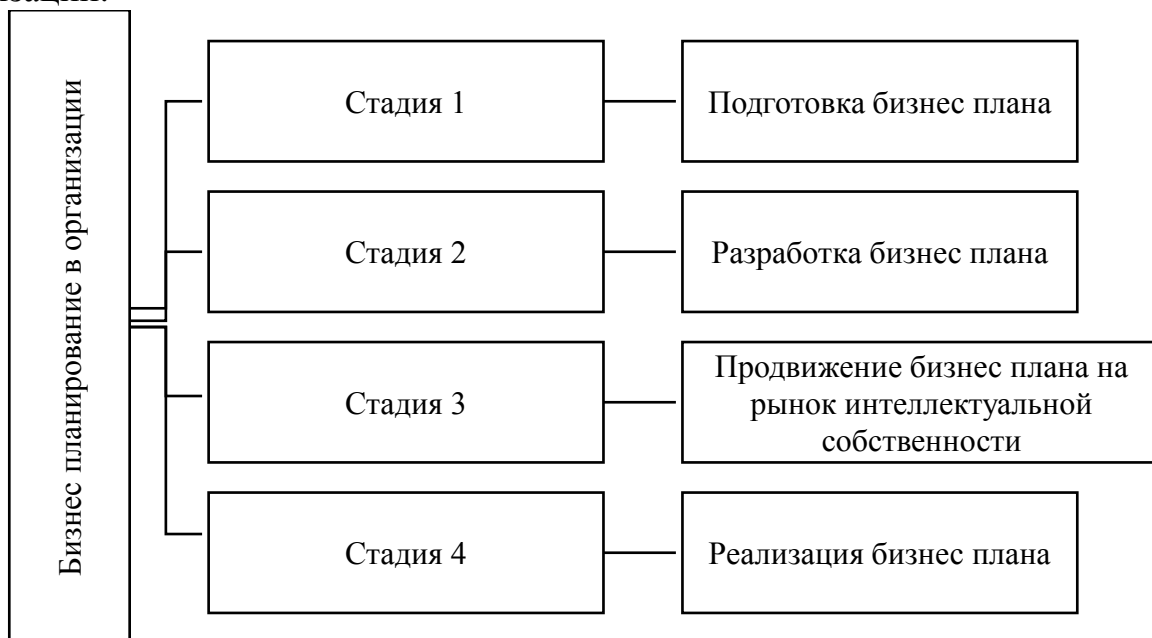


Рисунок 1.9 – Стадии бизнес планирования в организации [42, с. 28]

В зарубежной и отечественной практике используются различные подходы к организации процесса бизнес планирования в организации в иерархических системах управления. Наибольшее распространение на практике получили три подхода к планированию [46, с. 161]:

- подход «сверху-вниз»;
- подход «снизу-вверх»;
- подход «встречное бизнес планирование» на основе сочетания первого и второго.

На рисунке 1.10 представлены подходы к организации процесса бизнес планирования в организации.

1. Подход «сверху-вниз».

Долгое время бизнес планирование рассматривалось как функция высшего руководства или (чаще всего) центральных отделов планирования, состоящих из группы специалистов-плановиков, которые подчинены непосредственно исполнительному директору или президенту организации.

Чаще всего бизнес планирование на основе подхода «сверху вниз» характерно для специализированных организаций, в которых ключевые стратегии и задачи каждого отделения формировались на уровне организации в целом и затем выступали руководством к действию для руководителей и сотрудников отделений.

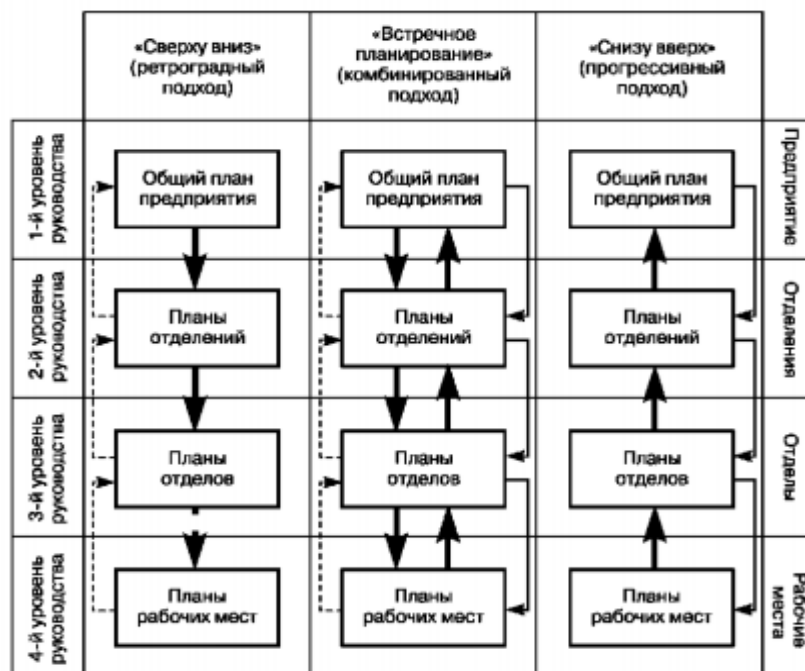


Рисунок 1.10 – Подходы к организации процесса бизнес планирования в организации [56, с. 46]

2. Подход «снизу-вверх».

Данный подход к организации процесса бизнес планирования в организации основан на децентрализации планирования. Необходимость учета постоянно изменяющихся рыночных условий и предпочтений потребителей способствовала децентрализации функций планирования и передачи их руководителям отделений организации.

Сущность подхода «снизу-вверх» заключается в том, что цели и производственные планы отделений организации стали формироваться самими отделениями, а центральные отделы стратегического планирования взяли на себя разработку основных показателей организации в целом и координацию планов.

Следует отметить, что при данном подходе к организации процесса бизнес планирования в организации разработка бизнес плана основывалась не на абстрактных умозаключениях, а на знании реалий рынка и операционной деятельности, это привело к тому, что бизнес планы стали разрабатываться теми, кто реально отвечает за их выполнение.

3. «Встречное» бизнес планирование.

Данный подход к организации процесса бизнес планирования в организации осуществляется комбинированно: «сверху-вниз и снизу-вверх». Он соединяет в себе централизованный и децентрализованный способы принятия решений для преодоления их слабых мест и использования преимуществ обоих способов в едином процессе бизнес планирования.

На рисунке 1.11 представлено «встречное» бизнес планирование к организации процесса бизнес планирования в организации.



Рисунок 1.11 – «Встречное» бизнес планирование к организации процесса бизнес планирования в организации [56, с. 52]

«Встречное» бизнес планирование начинается централизованным движением сверху-вниз и заканчивается обратным децентрализованным направлением движения снизу-вверх. При продвижении как сверху-вниз, так и в обратном направлении могут возникать подциклы бизнес планирования.

Процесс «встречного» бизнес планирования заканчивается, как только общий бизнес план и высшие цели будут признаны руководством организации удовлетворительными, после чего бизнес планы утверждаются.

Из всего вышеизложенного следует, что подходы к организации процесса бизнес планирования в организации можно разделить на следующие два направления [58, с. 96]:

1. Инициаторы бизнес процесса сами разрабатывают бизнес план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности, у возможных инвесторов.

2. Инициаторы бизнес планирования сами не разрабатывают, а выступают в качестве заказчика. При этом разработчиками бизнес плана выступают компании, которые специализируются в области маркетинговой деятельности, а также консалтинговые и экспертные компании.

Таким образом, бизнес планирование в организации обладает следующими отличительными особенностями [17, с. 240]:

- бизнес планирование включает только одну цель, связанную с созданием нового вида деятельности организации или развитием существующих;
- бизнес планирование ориентировано только на развитие организации;
- бизнес планирование имеет четко очерченные временные рамки, по истечении которых работа над бизнес-проектом завершается;
- бизнес планирование проводится для поиска источников финансирования, т. е. для внешних инвесторов и кредиторов.

– функциональные составляющие бизнес планирования (например, план производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение.

Бизнес планирование в организации является первым и наиболее значимым этапом процесса менеджмента. На основе системы планов, которые созданы организацией, осуществляются:

- организация запланированных работ;
- мотивация задействованного персонала;
- контроль результатов и их оценка с точки зрения плановых показателей.

Следует отметить, что на процесс бизнес планирования в организации влияют большое количество факторов, которые можно разделить на факторы внешней и внутренней среды. На рисунке 1.12 представлена классификация факторов, которые оказывают непосредственное влияние на бизнес планирование в организации.

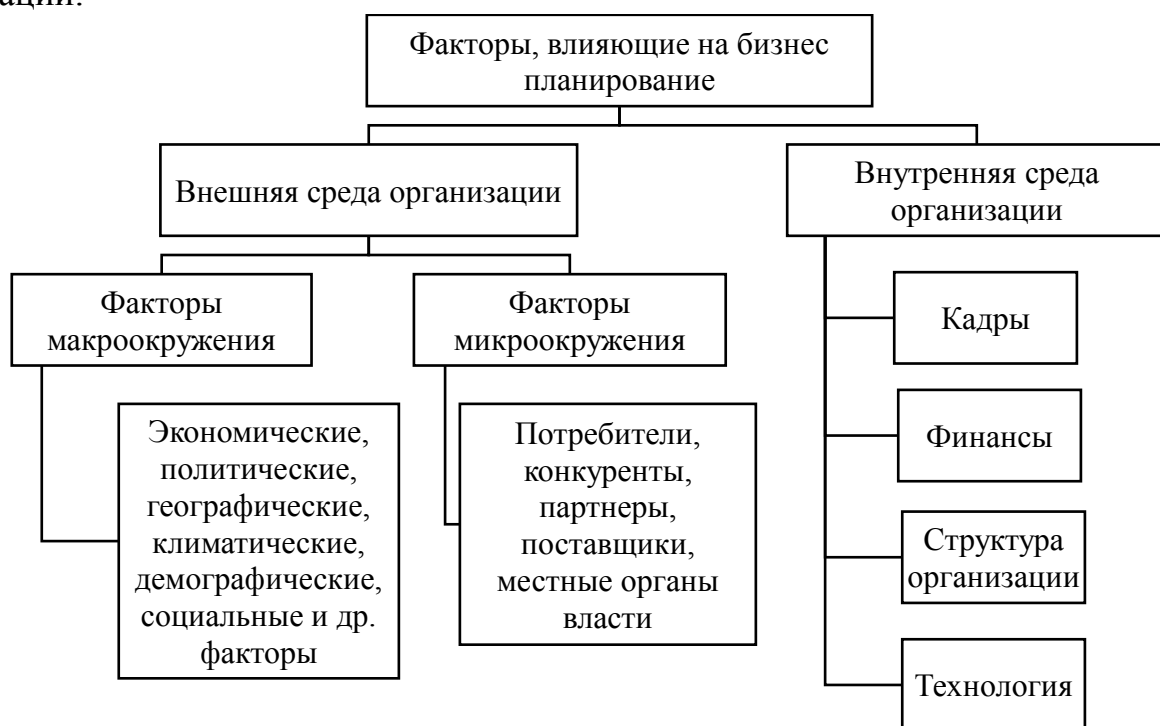


Рисунок 1.12 – Факторы, влияющие на бизнес планирование в организации

Факторы внешней среды в малой степени зависят от самой организации, а факторы внутренней среды почти целиком определяются руководством организации. При этом стоит отметить, что приведенные на рисунке 1.12 факторы оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на процесс бизнес планирование в организации. Следовательно, дальнейшее изучение их влияния позволит выявить сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы развития ее бизнеса.

Из всего приведенного выше следует, что важность процесса бизнес планирования в организации обусловлена следующими обстоятельствами:

- бизнес план организации служит для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов организации за определенный период времени;

- бизнес план организации является документом, который позволяет «высветить» курс действий и управлять бизнесом организации, следовательно, его можно представить, как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля;
- бизнес план организации в большинстве случаев используется в качестве средства для получения необходимых инвестиций (при этом бизнес план организации служит «наживкой» для инвесторов и мощным инструментом финансирования бизнеса организации);
- бизнес план организации необходимо рассматривать в качестве самого процесса планирования и инструмента внутрифирменного управления (бизнес план организации представляется как постоянно обновляемый документ, который делает организацию восприимчивой к разного рода нововведениям – техническим, технологическим, информационным, организационным, экономическим);
- бизнес план организации может быть хорошей рекламой для предполагаемого бизнеса, создавая деловую репутацию и являясь своеобразной визитной карточкой организации, поэтому он должен быть компактным, тщательно оформленным, информационно наполненным;
- бизнес план организации является своего рода документом, который страхует успех предлагаемого бизнеса организации (бизнес план организации демонстрирует готовность организации идти на риск);
- бизнес план организации представляет собой инструмент самообучения (разработка бизнес плана организации подразумевает под собой непрерывный процесс познания и самопознания).

Таким образом, следует вывод о том, что процесс организации бизнес планирования в организации представляет собой весьма трудоемкий процесс, который включает в себя огромное множество стадий, которые в свою очередь, необходимо менять при изменениях во внешней или внутренней среде организации.

В заключении можно сделать общий вывод о том, что эффективное бизнес планирование играет важную роль для осуществления эффективной деятельности организации. Поскольку оно выступает главной функцией управления любой организацией. Именно поэтому бизнес планирование начинается как с создания организации, так и с функционирования организации. Но несмотря на это недооценка бизнес планирования в условиях рынка, сведение его к минимуму, игнорирование или некомпетентное осуществление, может привести к большим экономическим потерям, к явлениям неплатежеспособности организаций.

Выводы по главе

Проведенный теоретический анализ аспектов процесса бизнес планирования в организации позволил сделать следующие выводы:

1. Бизнес планирование является важнейшим инструментом, который позволяет рассмотреть различные ситуации и выбрать наиболее перспективный результат, которое в свою очередь, представляет собой объективную оценку собственной предпринимательской деятельности организации и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

2. Бизнес планирование выступает самостоятельным видом плановой деятельности организации, которая непосредственно связана с предпринимательством. Бизнес планирование в организации рассматривается как инструмент и метод проектно-инвестиционных решений в той или иной сфере предпринимательской деятельности организации.

3. Процесс организации бизнес планирования в организации представляет собой весьма трудоемкий процесс, который включает в себя огромное множество стадий, которые в свою очередь, необходимо менять при изменениях во внешней или внутренней среде организации.

В заключении можно сделать общий вывод о том, что в настоящее время бизнес планирование выступает главной функцией управления любой организацией. Поскольку именно с бизнес планирования начинается как создание, так и функционирование организации. Однако недооценка бизнес планирования в условиях рынка, сведение его к минимуму, игнорирование или некомпетентное осуществление, как правило, приводят к большим экономическим потерям, к явлениям неплатежеспособности организаций.

2 КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АО «САМОТЛОРНЕФТЕГАЗ» И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности АО «Самотлорнефтегаз»

Акционерное общество (АО) «Самотлорнефтегаз» зарегистрировано 17.05.1999 г. инспекцией Федеральной налоговой службы (ИФНС) по Сургутскому району Ханты-Мансийского автономного округа - Югры по адресу 628600, Ханты-Мансийский Автономный округ - Югра, город Нижневартовск, улица Ленина, 4. При регистрации АО «Самотлорнефтегаз» были присвоены ИНН 8603089934, ОГРН 1028600940576, ОКПО 41248781. [68] АО «Самотлорнефтегаз» осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом РФ (ГК РФ) и Федеральным законом «Об акционерных обществах», а также на основании других нормативных актов РФ и действующего Устава организации [70].

АО «Самотлорнефтегаз» является одним из крупнейших добывающих предприятий НК «Роснефть», которое ведет разработку Самотлорского месторождения – одного из крупнейших в России. АО «Самотлорнефтегаз» учреждено в марте 1999 года в результате реорганизации АО «Нижневартовскнефтегаз». Самотлорское месторождение расположено в Нижневартовском районе ХМАО-Югра Тюменской области в 15-60 км севернее и северо-восточнее г. Нижневартовска.

Главная цель, которую ставит перед собой АО «Самотлорнефтегаз», заключается в удовлетворении социальных и общественных потребностей своих клиентов, а также в максимальном извлечении прибыли. При этом основными задачами по достижению поставленной перед АО «Самотлорнефтегаз» цели следует считать качественное удовлетворение потребностей своих клиентов, поиск путей и решений воплощения самых смелых пожеланий заказчиков (клиентов).

Основными видами деятельности АО «Самотлорнефтегаз», владеющим девятью лицензионными участками, являются [69]:

- разведка и разработка нефтяных и газовых месторождений;
- бурение параметрических, поисковых, разведочных, эксплуатационных скважин;
- добыча, транспортировка, подготовка, переработка и реализация углеводородного сырья;
- обустройство нефтяных и газовых месторождений.

Площадь лицензионного Самотлорского участка, разработку которого ведет АО «Самотлорнефтегаз», составляет 2516,9 кв. м. На месторождении расположены 9370 добывающих и 4328 нагнетательных скважин, которые оснащены новейшим высокотехнологичным оборудованием. Протяженность нефтепроводов составляет 2490 км, водоводов – 2422 км, других трубопроводов –

445 км. Разветвленная сеть автомобильных дорог с твердым покрытием общей протяженностью 1923 км проложена по всему месторождению.

С 2005 г. АО «Самотлорнефтегаз» имеет сертификат соответствия работ по охране труда (ССОТ), а в 2011 г. проведена сертификация на соответствие требованиям международных стандартов OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004, ISO 9001:2008.

В АО «Самотлорнефтегаз» трудятся свыше 6 тысяч человек. Являясь одним из крупнейших работодателей Нижневартовска и Нижневартовского района, АО «Самотлорнефтегаз» придерживается принципов высокой социальной ответственности перед своими работниками и их семьями. АО «Самотлорнефтегаз» гарантирует благоприятные и безопасные условия труда, развивает культуру производства, социальный пакет. Кроме того, АО «Самотлорнефтегаз» реализует ряд масштабных программ, которые направлены на повышение качества жизни сотрудников. В их числе – негосударственное пенсионное обеспечение, санаторно-курортное лечение, беспроцентные займы на приобретение жилья. Свою работу АО «Самотлорнефтегаз» строит в тесном взаимодействии с администрациями Нижневартовска и Нижневартовского района.

На сегодняшний день АО «Самотлорнефтегаз» является самым крупным добывающим предприятием НК «Роснефть», которое осуществляет разработку месторождений и добычу полезных ископаемых на территории Нижневартовского района, при этом оно является ответственным налогоплательщиком и недропользователем, а также на постоянной основе оказывает поддержку муниципалитетам в решении социально-значимых задач территорий.

Следует также отметить, что АО «Самотлорнефтегаз» строит свою деятельность на основе трех важных принципов. Рассмотрим и кратко охарактеризуем принципы работы, которых придерживается АО «Самотлорнефтегаз» (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Принципы работы АО «Самотлорнефтегаз» [69]

Принцип высокого качества предоставляемых работ (услуг). Репутация надежной и добросовестной организации стала одним из важнейших принципов работы АО «Самотлорнефтегаз». Поскольку оно стремится к тому, чтобы граждане и иные заинтересованные лица получали работы (услуги) требуемого качества.

Принцип объемов производства и масштабности. Благодаря наличию собственной сети подразделений АО «Самотлорнефтегаз» оказывает услуги по принципу «одного окна» с единым уровнем качества обслуживания по всему городу.

Принцип сотрудничества с контрагентами и поставщиками. АО «Самотлорнефтегаз» строит взаимоотношения на принципах доверия, честности и открытости. В совместной деятельности организация гарантирует выполнение своих профессиональных обязательств и соблюдение интересов всех участников договорного процесса.

Выше приведенные принципы работы организации позволяют АО «Самотлорнефтегаз» осуществлять эффективное управление своей текущей деятельностью.

Далее рассмотрим и коротко охарактеризуем организационно-управленческую структуру АО «Самотлорнефтегаз», которая представлена на рисунке А.1 (Приложение А).

Структура управления АО «Самотлорнефтегаз» представляет собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, которые заняты решением управленческих задач организации.

По рисунку А.1 (Приложение А) видно, что АО «Самотлорнефтегаз» по своей организационно-управленческой структуре относится к линейно-функциональной схеме, когда на уровне каждого руководителя подразделения (отдела) создано функциональное звено управления в виде отделов, которые позволяют генеральному директору организации решать задачи по разным направлениям деятельности в соответствии с функциями организации.

Линейно-функциональная организационная структура позволяет генеральному директору АО «Самотлорнефтегаз» эффективно взаимодействовать с отделами и подразделениями, которые занимаются решением своих специфических задач.

Непосредственное руководство АО «Самотлорнефтегаз» осуществляет генеральный директор, который занимается заключением договоров от имени организации, утверждением структуры и штатного расписания, а также утверждением Правил внутреннего трудового распорядка и др.

В целом следует отметить, что в организационно-управленческой структуре АО «Самотлорнефтегаз» прослеживается ярко выраженное разделение труда. Достоинствами таковой структуры являются:

- каждое подразделение (отдел) АО «Самотлорнефтегаз» в процессе своей деятельности взаимодействует с другими подразделениями (отделами);
- отмечается четкое распределение функциональных обязанностей среди персонала АО «Самотлорнефтегаз»;

- каждый работник АО «Самотлорнефтегаз» подчиняется непосредственно конкретному начальнику;
- каждый сотрудник АО «Самотлорнефтегаз» выполняет строго определенные функции, в соответствии с занимаемой должностью.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что организационно-управленческая структура АО «Самотлорнефтегаз» является рациональной, поскольку она обеспечивает достаточно эффективную организацию управления на всех уровнях, а, следовательно, обладает функциональной пригодностью. Также следует отметить, что взаимодействие подразделений (отделов) организации между собой осуществляется непрерывно и постоянно, что приводит к слаженной работе такого большого механизма, как АО «Самотлорнефтегаз».

В заключении охарактеризуем текущее экономическое состояние АО «Самотлорнефтегаз». Для этого проведем анализ основных экономических показателей деятельности АО «Самотлорнефтегаз» за последние (истекшие) три года, т. е. за 2015-2017 гг. (таблица 2.1). Данные для анализа были получены из Приложения Б «Бухгалтерский баланс» и Приложения В «Отчет о финансовых результатах» [67].

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности АО «Самотлорнефтегаз» за 2015-2017 гг.

Показатель	Период анализа			Изменение 2017 г. к 2015 г.	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	(+, -)	(%)
Выручка от продаж, тыс. руб.	322875198	373241600	326171119	3295921	1,02
Прибыль от продаж, тыс. руб.	41214340	61890250	43187866	1973526	4,79
Чистая прибыль, тыс. руб.	52061420	63620181	37734829	-14326591	-27,52
Основные средства, тыс. руб.	116948248	124741378	131443441	14495193	12,39
Собственный капитал, тыс. руб.	221621494	285241675	322976504	101355010	45,73
Активы, тыс. руб.	296414712	351014212	394852293	98437581	33,21
Коэффициент автономии, п. п.	0,75	0,81	0,82	0,07	x
Коэффициент текущей ликвидности, п. п.	2,91	3,69	4,51	1,60	x
Рентабельность продаж, %	16,12	17,05	11,57	-4,55	x
Рентабельность активов, %	17,56	18,12	9,56	-8,00	x
Фондоотдача основных средств, руб.	2,76	2,99	2,48	-0,28	-10,14
Фондоемкость основных средств, руб.	0,36	0,33	0,40	0,04	11,11
Коэффициент обеспеченности собственными средствами, п. п.	0,52	0,59	0,68	0,16	x

Источник: составлено и рассчитано по данным отчетности АО «Самотлорнефтегаз» [67]

Объем выручки АО «Самотлорнефтегаз» от продаж в 2015 г. составлял 322875198 тыс. руб., а к 2017 г. ее объем увеличился на 3295921 тыс. руб. или на

1,02% (темп роста составил – 101,02%). Объем прибыли АО «Самотлорнефтегаз» от продаж за 2015-2017 гг. 1973526 тыс. руб. или на 4,79% (темп роста составил – 104,79%) с 322875198 тыс. руб. до 326171119 тыс. руб. В целом рост данных показателей является положительным фактором, поскольку свидетельствует об улучшении экономической и финансовой деятельности АО «Самотлорнефтегаз» в целом. Несмотря на это за последние (истекшие) три года (2015-2017 гг.) объем чистой прибыли АО «Самотлорнефтегаз» сократился на 14326591 тыс. руб. или на 27,52%, что следует считать отрицательным фактором в развитии организации.

Динамика основных показателей деятельности АО «Самотлорнефтегаз» представлена на рисунке 2.2.

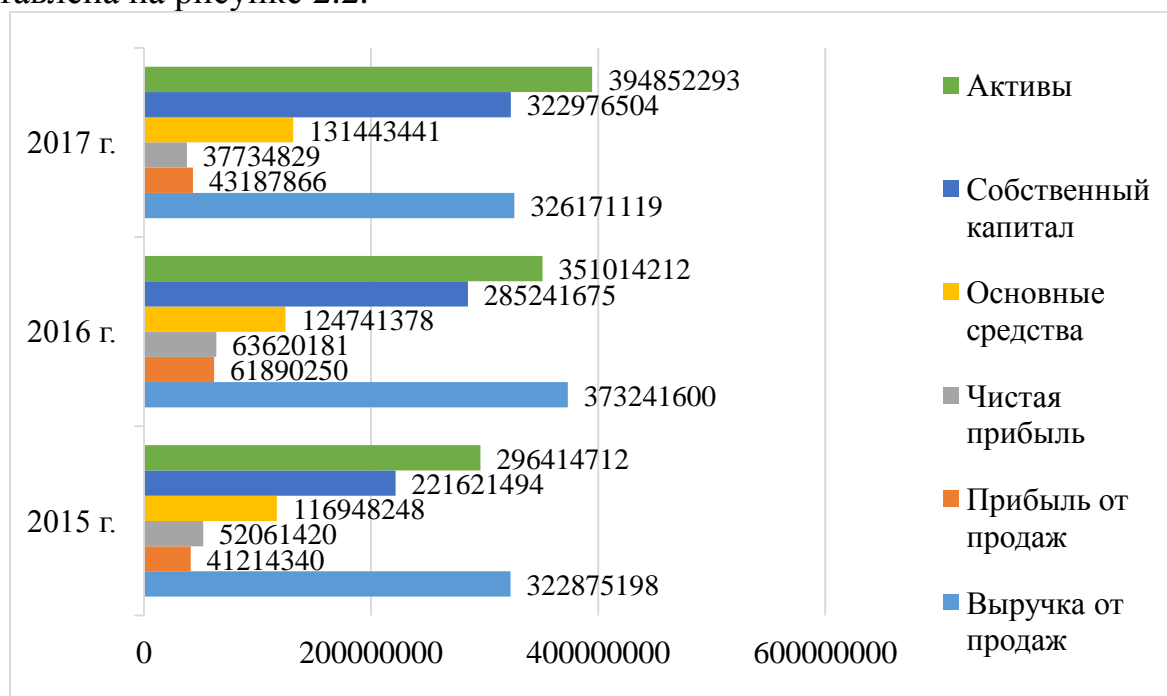


Рисунок 2.2 – Динамика основных показателей деятельности АО «Самотлорнефтегаз» за 2015-2017 гг., (тыс. руб.)

Стоимость основных средств АО «Самотлорнефтегаз» в 2015 г. составляла 116948248 тыс. руб., а к 2017 г. она увеличилась на 14495193 тыс. руб. или на 12,39% (темп роста составил – 112,39%) и стала составлять 131443441 тыс. руб. Фондоотдача основных средств АО «Самотлорнефтегаз» за последние (истекшие) три года (2015-2017 гг.) снизилась с 2,76 руб. до 2,48 руб., т. е. на 0,28 руб. или на 10,14%. А фондоемкость основных средств за этот же период напротив возросла с 0,36 руб. до 0,40 руб., т. е. на 0,04 руб. или на 11,11%. Снижение фондоотдачи основных средств и увеличение их фондоемкости свидетельствует о снижении эффективности использования основных средств, что отрицательно характеризует финансовое состояние АО «Самотлорнефтегаз».

Динамика фондоотдачи и фондоемкости основных средств АО «Самотлорнефтегаз» представлена на рисунке 2.3.

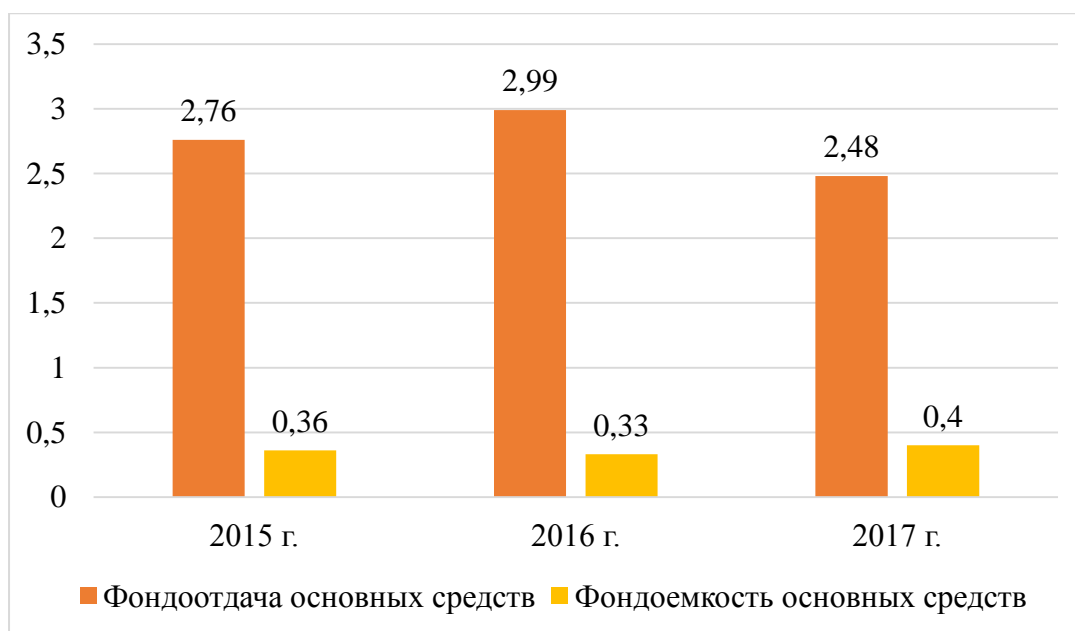


Рисунок 2.3 – Динамика фондоотдачи и фондоемкости основных средств АО «Самотлорнефтегаз» за 2015-2017 гг., (руб.)

Коэффициент автономии в 2016 г. составлял 0,75 п. п., а к 2017 г. он увеличился на 0,07 п. п. и стал составлять 0,82 п. п., это говорит о том, что 75% имущества организации сформировано из собственных средств. Коэффициент текущей ликвидности за 2015-2017 гг. увеличился с 2,91 п. п. до 4,51 п. п., т. е. на 1,60 п. п. Коэффициент обеспеченности собственными средствами к 2017 г. по сравнению с 2015 г. увеличился на 0,16 п. п. с 0,52 п. п. до 0,68 п. п. Увеличение данных показателей свидетельствует об увеличении степени платежеспособности АО «Самотлорнефтегаз».

Динамика коэффициента автономии и коэффициента текущей ликвидности АО «Самотлорнефтегаз» представлена на рисунке 2.4.

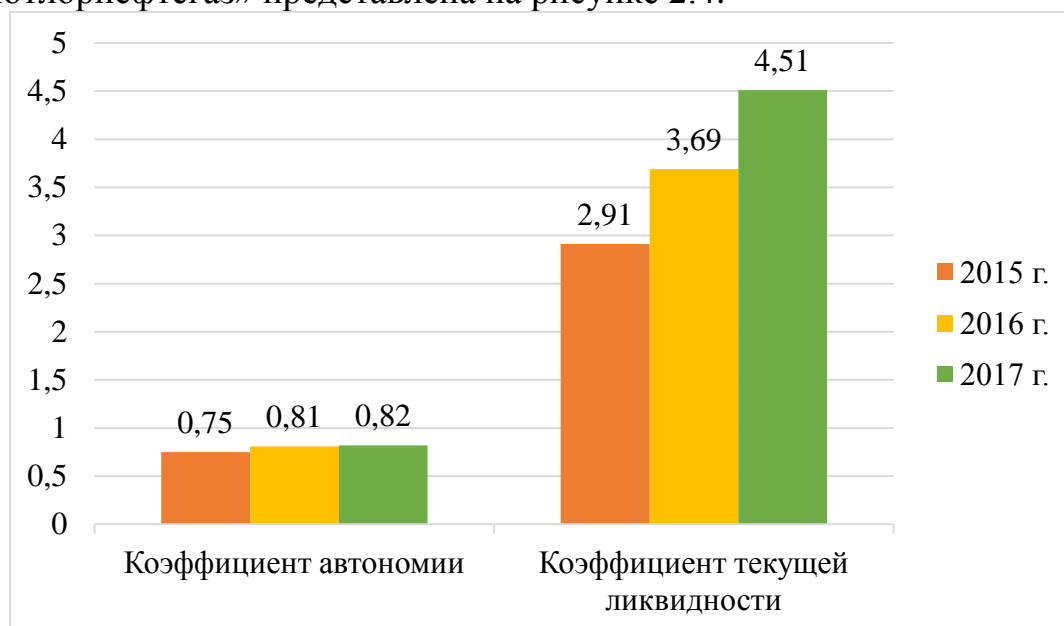


Рисунок 2.4 – Динамика коэффициента автономии и коэффициента текущей ликвидности АО «Самотлорнефтегаз» за 2015-2017 гг., (п. п.)

Рентабельность продаж в 2015 г. составляла 16,12%, а к 2017 г. она снизилась на 4,55% и стала составлять 11,57%, что свидетельствует о снижении эффективности использования имеющихся в АО «Самотлорнефтегаз» ресурсов. Рентабельность активов в 2015 г. составляла 17,56%, а к 2017 г. она снизилась на 8% и стала составлять 9,56%, что свидетельствует о снижении спроса на оказываемые услуги АО «Самотлорнефтегаз».

Динамика основных показателей рентабельности деятельности АО «Самотлорнефтегаз» представлена на рисунке 2.5.

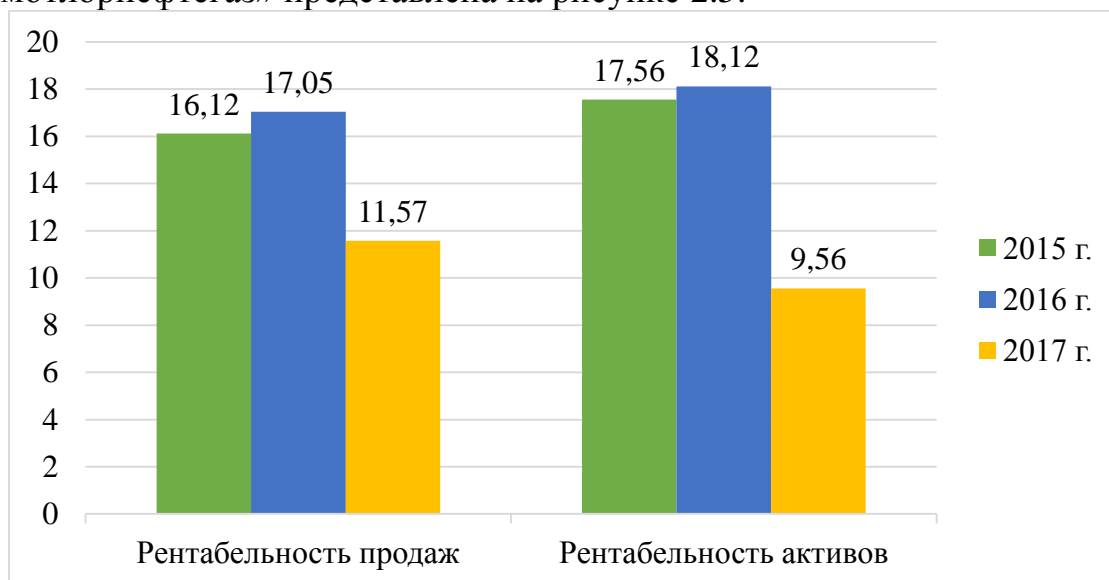


Рисунок 2.5 – Динамика основных показателей рентабельности деятельности АО «Самотлорнефтегаз» за 2015-2017 гг., (%)

В целом можно сделать общий вывод о том, что на протяжении последних (истекших) трех лет (2015-2017 гг.) АО «Самотлорнефтегаз» недостаточно эффективно осуществляло свою текущую деятельность, о чем свидетельствует снижение экономических показателей деятельности организации.

2.2 Оценка финансового состояния АО «Самотлорнефтегаз»

Проведем анализ текущего финансового положения АО «Самотлорнефтегаз» за последние (истекшие) три года (2015-2017 гг.), который будет включать в себя следующее: анализ состава и структуры имущества организации и источников его формирования, анализ показателей ликвидности и платежеспособности организации, анализ показателей финансовой устойчивости и рентабельности организации. Данные для анализа были получены из Приложения Б «Бухгалтерский баланс» и Приложения В «Отчет о финансовых результатах» [67].

В таблице 2.2 представлен анализ состава имущества АО «Самотлорнефтегаз» и источников его формирования за последние (истекшие) три года (2015-2017 гг.). Данные для анализа были получены из Приложения Б «Бухгалтерский баланс».

Таблица 2.2 – Состав имущества АО «Самотлорнефтегаз» и источники его формирования по состоянию на 31.12.2017 г.

в тыс. руб.

Показатель	Период анализа			Изменение 2017 г. к 2015 г.	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	(+, -)	(%)
Имущество всего, в т. ч.:	296414712	351014212	394852293	98437581	33,21
1. Внеоборотные активы	140747678	192150093	170698124	29950446	21,28
Нематериальные активы	5814317	6151606	6273006	458689	7,89
Нематериальные поисковые активы	36	36	137834	137798	382772,22
Основные средства	116948248	124741378	131443441	14495193	12,39
Финансовые вложения	13935194	57310290	29210266	15275072	109,62
Отложенные налоговые активы	2344197	2396601	2197121	-147076	-6,27
Прочие внеоборотные активы	1705686	1550182	1436456	-269230	-15,78
2. Оборотные активы	155667034	158864119	224154169	68487135	44,00
Запасы	4708640	4047630	4902819	194179	4,12
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1958225	1882405	365338	-1592887	-81,34
Дебиторская задолженность	148996394	151943861	218864975	69868581	46,89
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	984168	0	0	x
Денежные средства и денежные эквиваленты	1582	2394	503	-1079	-68,20
Прочие оборотные активы	2193	3661	20534	18341	836,34
3. Собственный капитал	221621494	285241675	322976504	101355010	45,73
4. Заемный капитал	74793218	65772537	71875789	-2917429	-3,90
Долгосрочные обязательства	21285951	22663399	22120531	834580	3,92
Краткосрочные обязательства	53507267	43109138	49755258	-3752009	-7,01

Источник: составлено и рассчитано по данным отчетности АО «Самотлорнефтегаз» [67]

Стоимость внеоборотных активов АО «Самотлорнефтегаз» в 2015 г. составляла 140747678 тыс. руб., а к 2017 г. их стоимость возросла на 29950446 тыс. руб. или на 21,28% (темп роста составил – 121,28%) и стала составлять 170698124 тыс. руб. Данный рост обусловлен увеличением нематериальных активов на 458689 тыс. руб. (7,89%), нематериальных поисковых активов – 137798 тыс. руб., основных средств – 14495193 тыс. руб. (12,39%) и финансовых вложений – 15275072 тыс. руб. (109,62%). Это свидетельствует о стабильном текущем финансовом положении АО «Самотлорнефтегаз».

Стоимость оборотных активов АО «Самотлорнефтегаз» в 2015 г. составляла 155667034 тыс. руб., а к 2017 г. их стоимость возросла на 68487135 тыс. руб. или на 40% (темп роста составил – 140%) и стала составлять 170698124 тыс. руб. Данный рост обусловлен увеличением запасов на 194179 тыс. руб. (4,12%),

дебиторской задолженности – 69868581 тыс. руб. (46,89%) и прочих оборотных активов – 18341 тыс. руб. Это свидетельствует о росте мобильности имущества АО «Самотлорнефтегаз».

Объем собственного капитала АО «Самотлорнефтегаз» в 2015 г. составлял 221621494 тыс. руб., а к 2017 г. он увеличился на 101355010 тыс. руб. или на 45,73% (темп роста составил – 145,73%) и стал составлять 322976504 тыс. руб. Данное увеличение показателя свидетельствует о росте финансовой устойчивости АО «Самотлорнефтегаз» в целом.

Объем заемного капитала АО «Самотлорнефтегаз» в 2015 г. составлял 74793218 тыс. руб., а к 2017 г. он сократился на 2917429 тыс. руб. или на 3,90% (темп роста составил – 96,10%) и стал составлять 71875789 тыс. руб. Данное снижение показателя свидетельствует о сокращении зависимости АО «Самотлорнефтегаз» от привлеченных дополнительных заемных средств.

Состав имущества АО «Самотлорнефтегаз» и источников его формирования представлен на рисунке 2.6.

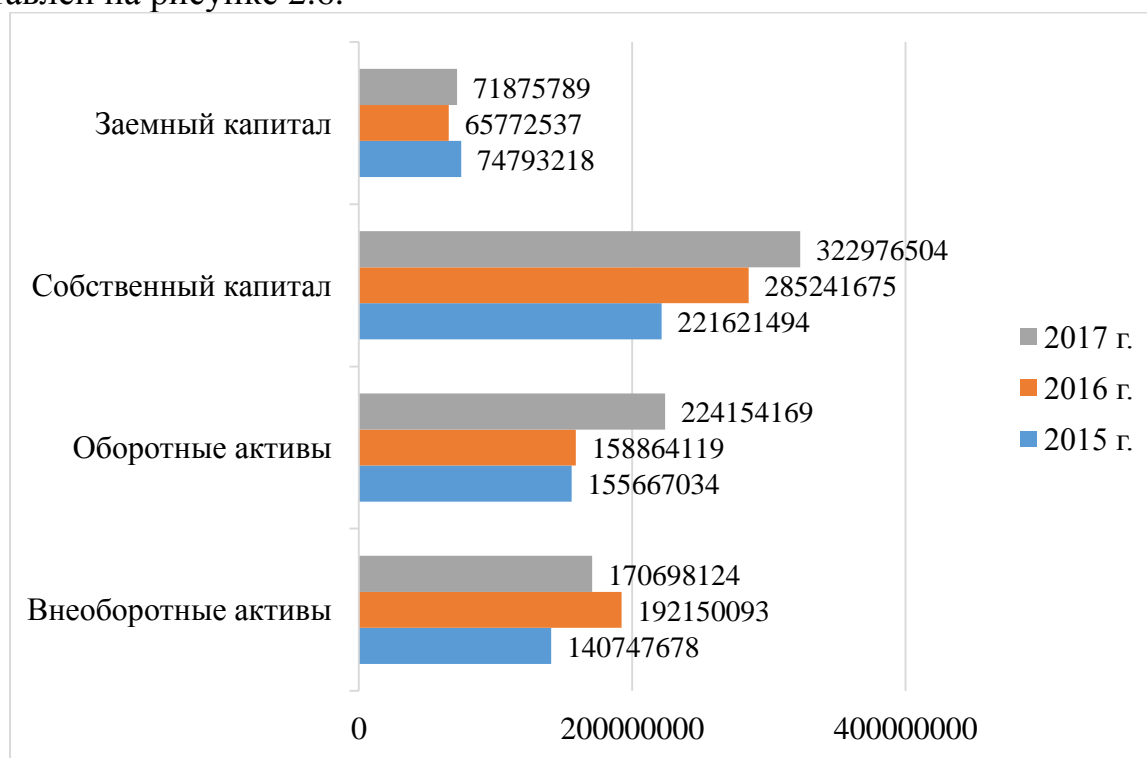


Рисунок 2.6 – Состав имущества АО «Самотлорнефтегаз» и источников его формирования по состоянию на 31.12.2017 г., (тыс. руб.)

Проанализируем имущественное положение АО «Самотлорнефтегаз» за последние (истекшие) три года (2015-2017 гг.).

В таблице 2.3 представлен анализ структуры имущества АО «Самотлорнефтегаз» и источников его формирования за последние (истекшие) три года (2015-2017 гг.). Данные для анализа были получены из Приложения Б «Бухгалтерский баланс» [67].

Таблица 2.3 – Структура имущества АО «Самотлорнефтегаз» и источники его формирования по состоянию на 31.12.2017 г.

в %

Показатель	Период анализа			Изменение 2017 г. к 2015 г. (+, -)
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Имущество всего, в т. ч.:	100,00	100,00	100,00	0,00
1. Внеоборотные активы	47,48	54,74	43,23	-4,25
Нематериальные активы	1,96	1,75	1,59	-0,37
Нематериальные поисковые активы	0,00	0,00	0,03	0,03
Основные средства	39,45	35,54	33,29	-6,16
Финансовые вложения	4,70	16,33	7,40	2,70
Отложенные налоговые активы	0,79	0,68	0,56	-0,23
Прочие внеоборотные активы	0,58	0,44	0,36	-0,21
2.оборотные активы	52,52	45,26	56,77	4,25
Запасы	1,59	1,15	1,24	-0,35
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0,66	0,54	0,09	-0,57
Дебиторская задолженность	50,27	43,29	55,43	5,16
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0,00	0,28	0,00	0,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	0,00	0,00	0,00	0,00
Прочие оборотные активы	0,00	0,00	0,01	0,00
3. Собственный капитал	74,77	81,26	81,80	7,03
4. Заемный капитал	25,23	18,74	18,20	-7,03
Долгосрочные обязательства	7,18	6,46	5,60	-1,58
Краткосрочные обязательства	18,05	12,28	12,60	-5,45

Источник: составлено и рассчитано по данным отчетности АО «Самотлорнефтегаз» [67]

Удельный вес внеоборотных активов в общей доле имущества АО «Самотлорнефтегаз» в 2015 г. составлял 47,48%, а к 2017 г. он сократился на 4,25% и стал составлять 43,23%. Удельный вес оборотных активов в общей доле имущества АО «Самотлорнефтегаз» в 2015 г. составлял 52,52%, а к 2017 г. он напротив увеличился на 4,25% и стал составлять 56,77%. Из этого следует, что доля внеоборотных активов АО «Самотлорнефтегаз» не превышает долю его оборотных активов, что свидетельствует о хорошей способности организации привлекать краткосрочные кредиты и займы без ущерба для своей текущей финансовой устойчивости.

Удельный вес собственного капитала в общей доле имущества АО «Самотлорнефтегаз» в 2015 г. составлял 74,77%, а к 2017 г. он увеличился на 7,03% и стал составлять 81,80%. Удельный вес заемного капитала в общей доле имущества АО «Самотлорнефтегаз» в 2015 г. составлял 25,23%, а к 2017 г. он напротив сократился на 7,03% и стал составлять 18,20%. Из этого следует, что доля собственного капитала АО «Самотлорнефтегаз» значительно превышает

долю заемного капитала, это свидетельствует о том, что организация независима от привлечения дополнительных заемных и привлеченных средств.

Структура имущества АО «Самотлорнефтегаз» и источников его формирования представлен на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 – Структура имущества АО «Самотлорнефтегаз» и источников его формирования по состоянию на 31.12.2017 г., (%)

В целом за последние (истекшие) три года (2015-2017 гг.) стоимость имущества АО «Самотлорнефтегаз» возросла с 296414712 тыс. руб., до 394852293 тыс.руб., т. е. на 98437581 тыс. руб. или на 33,21% (темп роста составил – 133,21%), что в свою очередь можно считать положительным фактором обеспечения устойчивой деятельности организации.

Динамика стоимости имущества АО «Самотлорнефтегаз» представлена на рисунке 2.8.

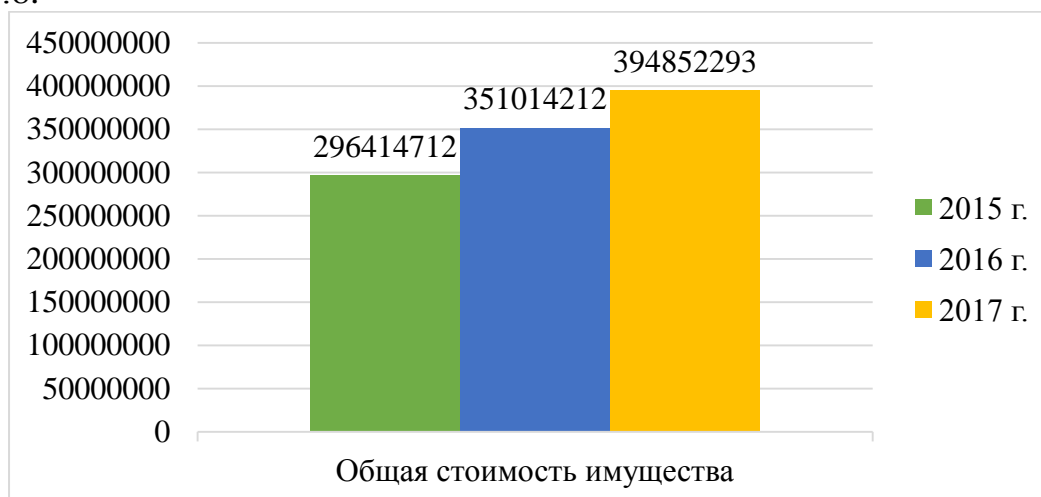


Рисунок 2.8 – Динамика стоимости имущества АО «Самотлорнефтегаз» за 2015-2017 гг., (тыс. руб.)

Проведем анализ абсолютных показателей ликвидности АО «Самотлорнефтегаз» за последние (истекшие) три года, т. е. за 2015-2017 гг.

Данные для анализа были получены из Приложения Б «Бухгалтерский баланс» [67].

В таблице 2.4 представлена группировка активов АО «Самотлорнефтегаз» по степени их ликвидности по состоянию на 21.12.2017 г.

Таблица 2.4 – Группировка активов АО «Самотлорнефтегаз» по степени их ликвидности по состоянию на 31.12.2017 г.

в тыс. руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Группировка активов (А)			
А ₁ . Наиболее ликвидные активы	1582	986562	503
А ₂ . Быстро реализуемые активы	148998587	151947522	218885509
А ₃ . Медленно реализуемые активы	6666865	6904914	5268157
А ₄ . Труднореализуемые активы	140747678	191175214	170698124
Баланс	296414712	351014212	394852293

Источник: составлено и рассчитано по данным отчетности АО «Самотлорнефтегаз» [67]

В таблице 2.5 представлена группировка пассивов АО «Самотлорнефтегаз» по срочности их оплаты по состоянию на 21.12.2017 г.

Таблица 2.5 – Группировка пассивов АО «Самотлорнефтегаз» по срочности их оплаты по состоянию на 31.12.2017 г.

в тыс. руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Группировка пассивов (П)			
П ₁ . Наиболее срочные обязательства	50821537	40535504	47059762
П ₂ . Среднесрочные обязательства	0	0	0
П ₃ . Долгосрочные обязательства	23971681	25237033	24816027
П ₄ . Постоянные пассивы	221621494	285241675	322976504
Баланс	296414712	351014212	394852293

Источник: составлено и рассчитано по данным отчетности АО «Самотлорнефтегаз» [67]

По данным таблиц 2.4 и 2.5 рассчитаем излишек (недосток) платежных средств АО «Самотлорнефтегаз» за последние (истекшие) три года, т. е. за 2015-2017 гг. (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Излишек (недосток) платежных средств АО «Самотлорнефтегаз» по состоянию на 31.12.2017 г.

в тыс. руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Излишек (недосток) платежных средств (А – П)			
А ₁ – П ₁	-50819955	-39548942	-47059259
А ₂ – П ₂	148998587	151947522	218885509
А ₃ – П ₃	-17304816	-18332119	-19547870
А ₄ – П ₄	-80873816	-94066461	-152278380

По данным таблицы 2.6 составим неравенства ликвидности баланса АО «Самотлорнефтегаз» по состоянию на 21.12.2017 г. В таблице 2.7 представлены неравенства ликвидности баланса АО «Самотлорнефтегаз» по состоянию на 21.12.2017 г.

Таблица 2.7 – Неравенства ликвидности баланса АО «Самотлорнефтегаз» по состоянию на 21.12.2017 г.

в тыс. руб.			
Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Неравенство ликвидности			
$A_1 \geq П_1$	$A_1 < П_1$	$A_1 < П_1$	$A_1 < П_1$
$A_2 \geq П_2$	$A_2 > П_2$	$A_2 > П_2$	$A_2 > П_2$
$A_3 \geq П_3$	$A_3 < П_3$	$A_3 < П_3$	$A_3 < П_3$
$A_4 \leq П_4$	$A_4 < П_4$	$A_4 < П_4$	$A_4 < П_4$

Источник: составлено и рассчитано по данным отчетности АО «Самотлорнефтегаз» [67]

На протяжении последних (истекших) трех лет (2015-2017 гг.) из трех неравенств ликвидности баланса ($A_1 > П_1$; $A_2 > П_2$; $A_3 > П_3$; $A_4 < П_4$), на деле полностью выполняется лишь два ($A_2 > П_2$ и $A_4 < П_4$). Из этого следует, что баланс АО «Самотлорнефтегаз» в анализируемом периоде не является абсолютно ликвидным. Поэтому АО «Самотлорнефтегаз» следует проработать структуру баланса, чтобы иметь возможность отвечать по своим обязательствам.

В таблице 2.8 представлен анализ относительных показателей ликвидности АО «Самотлорнефтегаз» за последние (истекшие) три года, т. е. за 2015-2017 гг. Данные для анализа были получены из Приложения Б «Бухгалтерский баланс» [67].

Таблица 2.8 – Относительные показатели ликвидности АО «Самотлорнефтегаз» по состоянию на 31.12.2017 г.

в п. п.						
Показатель	Норматив	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение 2017 г. к 2015 г., (+, -)	
Общий показатель ликвидности	1,5 – 2,5	0,60	0,67	0,70	0,10	
Коэффициент абсолютной ликвидности	< 0,2	0	0,02	0	0	
Коэффициент срочной ликвидности	0,7 – 1	2,93	3,77	4,65	1,72	
Коэффициент текущей ликвидности	< 2	3,06	3,94	4,76	1,70	

Источник: составлено и рассчитано по данным отчетности АО «Самотлорнефтегаз» [67]

Общий показатель ликвидности АО «Самотлорнефтегаз» в 2015 г. составлял 0,60 п. п., а к 2017 г. он увеличился на 0,10 п. п. и стал составлять 0,70 п. п. На протяжении трех лет (2015-2017 гг.) значения показателя находились ниже

нормативного значения (1,5 – 2,5), что свидетельствует о высоком финансовом риске, т. е. АО «Самотлорнефтегаз» не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета.

Коэффициент срочной ликвидности АО «Самотлорнефтегаз» в 2015 г. составлял 2,93 п. п., а к 2017 г. он увеличился на 1,72 п. п. и стал составлять 4,65 п. п. На протяжении трех лет (2015-2017 гг.) значения показателя находились выше нормативного значения (0,7 – 1), это свидетельствует о том, что за счет имеющихся средств АО «Самотлорнефтегаз» способно покрывать всю текущую задолженность, при этом часть из них еще останется в распоряжении организации.

Коэффициент текущей ликвидности АО «Самотлорнефтегаз» в 2015 г. составлял 3,06 п. п., а к 2017 г. он увеличился на 1,70 п. п. и стал составлять 4,76 п. п. На протяжении трех лет (2015-2017 гг.) значения показателя находились выше нормативного значения (< 2), это свидетельствует о том, что АО «Самотлорнефтегаз» в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

Динамика показателей ликвидности АО «Самотлорнефтегаз» представлена на рисунке 2.9.

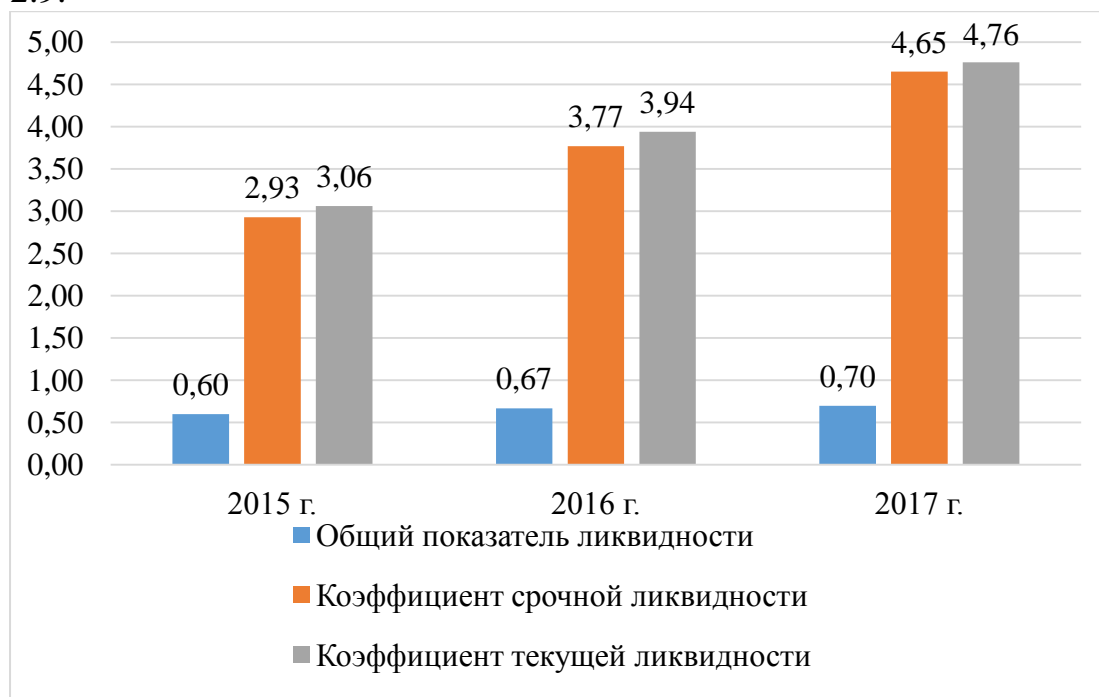


Рисунок 2.9 – Динамика показателей ликвидности АО «Самотлорнефтегаз» по состоянию на 31.12.2017 г., (п. п.)

Проведем анализ абсолютных и относительных показателей финансовой устойчивости АО «Самотлорнефтегаз» за последние (истекшие) три года, т. е. за 2015-2017 гг. Данные для анализа были получены из Приложения Б «Бухгалтерский баланс» [67].

В таблице 2.9 представлен анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости АО «Самотлорнефтегаз» за последние (истекшие) три года, т. е. за 2015-2017 гг.

Таблица 2.9 – Абсолютные показатели финансовой устойчивости АО «Самотлорнефтегаз» по состоянию на 31.12.2017 г.

в тыс. руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1. Источники собственных средств	221621494	285241675	322976504
2. Внеоборотные активы	140747678	192150093	170698124
3. Источники собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат	80873816	93091582	152278380
4. Долгосрочные обязательства	21285951	22663399	22120531
5. Источники собственных средств, скорректированные на величину долгосрочных заемных средств	102159767	115754981	174398911
6. Краткосрочные кредитные и заемные средства	0	0	0
7. Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств	102159767	115754981	174398911
8. Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса	6666865	5930035	5268157
9. Излишек источников собственных оборотных средств (S_1)	74206951	87161547	147010223
10. Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников (S_2)	95492902	109824946	169130754
11. Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат (S_3)	95492902	109824946	169130754
Трехмерный показатель	(1; 1; 1)	(1; 1; 1)	(1; 1; 1)

Источник: составлено и рассчитано по данным отчетности АО «Самотлорнефтегаз» [67]

В таблице 2.10 представлена характеристика типов финансовой устойчивости организации.

Таблица 2.10 – Типы финансовой устойчивости организации [21, с. 58]

Тип финансовой устойчивости	Трехмерная модель	Источники финансирования запасов	Краткая характеристика финансовой устойчивости
Абсолютная финансовая устойчивость	$M = (1, 1, 1)$	Собственные оборотные средства (чистый оборотный капитал)	Высокий уровень платежеспособности. Предприятие не зависит от внешних кредиторов (заимодавцев)
Нормальная финансовая устойчивость	$M = (0, 1, 1)$	Собственные оборотные средства плюс долгосрочные кредиты и займы	Нормальная платежеспособность. Рациональное использование заемных средств.

Продолжение таблицы 2.10

Тип финансовой устойчивости	Трехмерная модель	Источники финансирования запасов	Краткая характеристика финансовой устойчивости
			Высокая доходность текущей деятельности
Неустойчивое финансовое состояние	$M = (0, 0, 1)$	Собственные оборотные средства плюс долгосрочные кредиты и займы плюс краткосрочные кредиты и займы	Нарушение нормальной платежеспособности. Возникает необходимость привлечения дополнительных источников финансирования. Возможно восстановление платежеспособности
Кризисное (критическое) финансовое состояние	$M = (0, 0, 0)$	-	Предприятие полностью неплатежеспособно и находится на грани банкротства

В таблице 2.11 представлен трехкомпонентный показатель (S) финансовой ситуации АО «Самотлорнефтегаз».

Таблица 2.11 – Трехкомпонентный показатель (S) финансовой ситуации АО «Самотлорнефтегаз»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Излишек источников собственных оборотных средств (S_1)	Больше 0	Больше 0	Больше 0
Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников (S_2)	Больше 0	Больше 0	Больше 0
Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат (S_3)	Больше 0	Больше 0	Больше 0
Финансовая устойчивость организации	Абсолютная финансовая устойчивость	Абсолютная финансовая устойчивость	Абсолютная финансовая устойчивость

Источник: составлено самостоятельно

По данным таблиц 2.9, 2.10 и 2.11 видно, что на протяжении последних (истекших) трех лет (2015-2017 гг.) АО «Самотлорнефтегаз» было абсолютно финансово устойчивым, что обусловлено высоким уровнем платежеспособности организации и ее независимостью от внешних кредиторов.

В таблице 2.12 представлен анализ относительных показателей финансовой устойчивости АО «Самотлорнефтегаз» за последние (истекшие) три года, т. е. за 2015-2017 гг.

Таблица 2.12 – Относительные показатели финансовой устойчивости АО «Самотлорнефтегаз» по состоянию на 31.12.2017 г.

В п. п.

Показатель	Норматив	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение 2017 г. к 2015 г., (+, -)
Коэффициент автономии (независимости)	0,6 – 0,7	0,78	0,84	0,87	0,09
Коэффициент маневренности	0,2 – 0,5	0,44	0,40	0,53	0,09
Коэффициент финансовой устойчивости	0,8 – 0,9	0,85	0,90	0,89	0,04
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	< 0,1	1,49	1,85	1,48	-0,01
Обобщающий коэффициент финансовой устойчивости	-	6,50	8,21	7,91	1,41

Источник: составлено и рассчитано по данным отчетности АО «Самотлорнефтегаз» [67]

Коэффициент автономии (независимости) АО «Самотлорнефтегаз» в 2015 г. составлял 0,78 п. п., а к 2017 г. он увеличился на 0,09 п. п. и стал составлять 0,87 п. п. На протяжении анализируемого периода показатели коэффициента превышали нормативное значение (0,6 – 0,7), это свидетельствует об устойчивом финансовом положении АО «Самотлорнефтегаз».

Коэффициент маневренности АО «Самотлорнефтегаз» в 2015 г. составлял 0,44 п. п., а к 2017 г. он увеличился на 0,09 п. п. и стал составлять 0,53 п. п. На протяжении анализируемого периода показатели коэффициента находились в пределах нормативных значений (0,2 – 0,5), что свидетельствует о высоком уровне финансовой устойчивости АО «Самотлорнефтегаз».

Коэффициент финансовой устойчивости АО «Самотлорнефтегаз» в 2015 г. составлял 0,85 п. п., а к 2017 г. он увеличился на 0,04 п. п. и стал составлять 0,89 п. п. На протяжении анализируемого периода показатели коэффициента находились в пределах нормативных значений (0,8 – 0,9), что свидетельствует об устойчивом финансовом положении АО «Самотлорнефтегаз».

Коэффициент обеспеченности АО «Самотлорнефтегаз» собственными оборотными средствами в 2015 г. составлял 1,49 п. п., а к 2017 г. он сократился на 0,01 п. п. и стал составлять 1,48 п. п. На протяжении анализируемого периода показатели коэффициента превышали нормативное значение (< 0,1), что свидетельствует о текущей платежеспособности АО «Самотлорнефтегаз».

Динамика показателей финансовой устойчивости АО «Самотлорнефтегаз» представлена на рисунке 2.10.

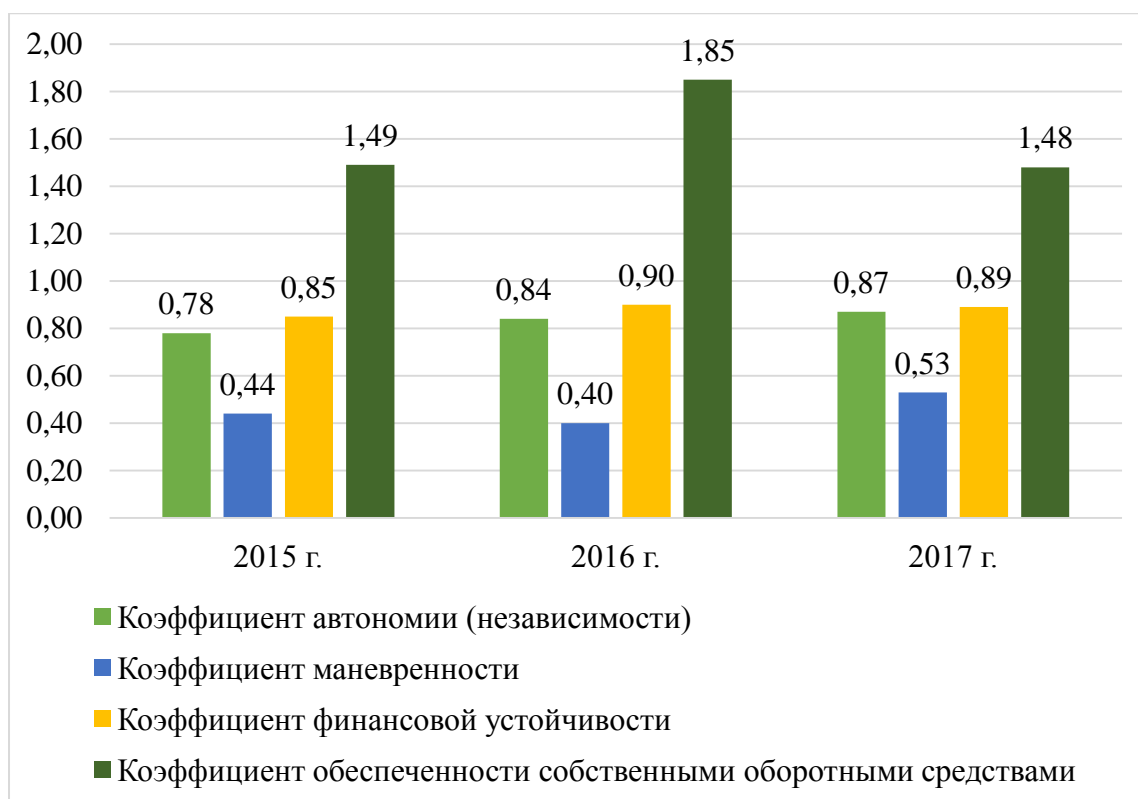


Рисунок 2.10 – Динамика показателей финансовой устойчивости АО «Самотлорнефтегаз» за 2015-2017 гг., (п. п.)

В таблице 2.13 представлен анализ показателей рентабельности деятельности АО «Самотлорнефтегаз» за последние (истекшие) три года, т. е. за 2015-2017 гг. Данные для анализа были получены из Приложения Б «Бухгалтерский баланс» и Приложения В «Отчет о финансовых результатах» [67].

Таблица 2.13 – Показатели рентабельности деятельности АО «Самотлорнефтегаз» по состоянию на 31.12.2017 г.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	В %
				Изменение 2017 г. к 2015 г., (+, -)
Рентабельность продаж	16,12	17,05	11,57	-4,55
Рентабельность всех активов	17,56	18,12	9,56	-8,00
Рентабельность внеоборотных активов	36,99	33,11	22,11	-14,88
Рентабельность оборотных активов	33,44	40,05	16,83	-16,61
Рентабельность собственного капитала	23,49	22,30	11,68	-11,81

Источник: составлено и рассчитано по данным отчетности АО «Самотлорнефтегаз» [67]

Рентабельность продаж в 2015 г. составляла 16,12%, а к 2017 г. она снизилась на 4,55% и стала составлять 11,57%, что свидетельствует о

снижении эффективности использования имеющихся в АО «Самотлорнефтегаз» ресурсов.

Рентабельность активов в 2015 г. составляла 17,56%, а к 2017 г. она снизилась на 8% и стала составлять 9,56%, что свидетельствует о снижении спроса на оказываемые услуги АО «Самотлорнефтегаз».

Рентабельность внеоборотных активов в 2015 г. составляла 36,99%, а к 2017 г. она снизилась на 14,88% и стала составлять 22,11%, что свидетельствует о снижении чистой прибыли АО «Самотлорнефтегаз», которая приходится на 1 руб. капитала, вложенного в его внеоборотные активы.

Рентабельность оборотных активов в 2015 г. составляла 33,44%, а к 2017 г. она снизилась на 16,61% и стала составлять 16,83%, что свидетельствует о снижении чистой прибыли АО «Самотлорнефтегаз», которая приходится на 1 руб. капитала, вложенного в его оборотные активы.

Рентабельность собственного капитала в 2015 г. составляла 23,49%, а к 2017 г. она снизилась на 11,81% и стала составлять 11,68%, что свидетельствует о снижении чистой прибыли АО «Самотлорнефтегаз», которая приходится на 1 руб. его собственного капитала.

Динамика показателей рентабельности деятельности АО «Самотлорнефтегаз» представлена на рисунке 2.11.

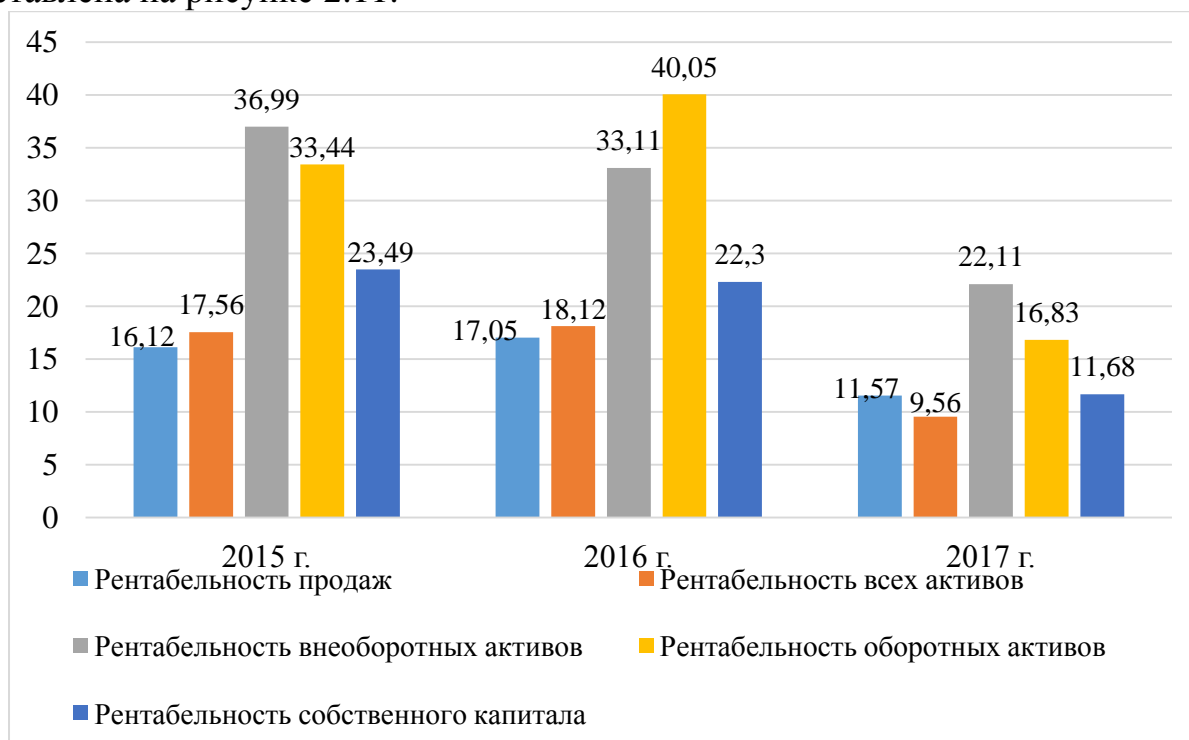


Рисунок 2.11 – Динамика показателей рентабельности деятельности АО «Самотлорнефтегаз» за 2015-2017 гг., (%)

Проведем оценку вероятности банкротства АО «Самотлорнефтегаз» по пятифакторной модели Альтмана за последние (истекшие) три года, т. е. за 2015-2017 гг. Данные для анализа были получены из Приложения Б «Бухгалтерский баланс» [67].

В таблице 2.14 представлена оценка вероятности банкротства АО «Самотлорнефтегаз» по пятифакторной модели Альтмана по состоянию на 31.12.2015 г.

Таблица 2.14 – Оценка вероятности банкротства АО «Самотлорнефтегаз» по пятифакторной модели Альтмана по состоянию на 31.12.2015 г.

В п. п.

Коэффициент	Показатель	Значение
K ₁	Доля чистого оборотного капитала во всех активах организации	0,34
K ₂	Отношение накопленной прибыли к активам	0,55
K ₃	Рентабельность активов	0,18
K ₄	Доля уставного капитала в общей сумме активов (валюте баланса)	0,00
K ₅	Оборачиваемость активов	1,09
Z-счет	$1,2 \times K_1 + 1,4 \times K_2 + 3,3 \times K_3 + 0,6 \times K_4 + K_5$	2,87

Источник: составлено и рассчитано по данным отчетности АО «Самотлорнефтегаз» [67]

В таблице 2.15 представлена оценка вероятности банкротства АО «Самотлорнефтегаз» по пятифакторной модели Альтмана по состоянию на 31.12.2016 г.

Таблица 2.15 – Оценка вероятности банкротства АО «Самотлорнефтегаз» по пятифакторной модели Альтмана по состоянию на 31.12.2016 г.

В п. п.

Коэффициент	Показатель	Значение
K ₁	Доля чистого оборотного капитала во всех активах организации	0,33
K ₂	Отношение накопленной прибыли к активам	0,65
K ₃	Рентабельность активов	0,19
K ₄	Доля уставного капитала в общей сумме активов (валюте баланса)	0,00
K ₅	Оборачиваемость активов	1,06
Z-счет	$1,2 \times K_1 + 1,4 \times K_2 + 3,3 \times K_3 + 0,6 \times K_4 + K_5$	2,99

Источник: составлено и рассчитано по данным отчетности АО «Самотлорнефтегаз» [67]

В таблице 2.16 представлена оценка вероятности банкротства АО «Самотлорнефтегаз» по пятифакторной модели Альтмана по состоянию на 31.12.2017 г.

Таблица 2.16 – Оценка вероятности банкротства АО «Самотлорнефтегаз» по пятифакторной модели Альтмана по состоянию на 31.12.2017 г.

В. П. П.

Коэффициент	Показатель	Значение
K_1	Доля чистого оборотного капитала во всех активах организации	0,44
K_2	Отношение накопленной прибыли к активам	0,67
K_3	Рентабельность активов	0,09
K_4	Доля уставного капитала в общей сумме активов (валюте баланса)	0,00
K_5	Оборачиваемость активов	0,83
Z-счет	$1,2 \times K_1 + 1,4 \times K_2 + 3,3 \times K_3 + 0,6 \times K_4 + K_5$	2,59

Источник: составлено и рассчитано по данным отчетности АО «Самотлорнефтегаз» [67]

В таблице 2.17 представлена характеристика типов вероятности банкротства организации по пятифакторной модели Альтмана.

Таблица 2.17 – Типы вероятности банкротства организации по пятифакторной модели Альтмана [64, с. 72]

Показатель Альтмана (Z)	Кредитоспособность организации	Риск банкротства
$1,8 <$	Крайне низкая кредитоспособность	Крайне высокий риск банкротства
от $1,81 - 2,7$	Низкая кредитоспособность	Высокий риск банкротства
от $2,8 - 2,9$	Средняя кредитоспособность	Средняя риск банкротства
$> 2,99$	Высокая кредитоспособность	Низкая риск банкротства

По данным таблиц 2.14-2.17 видно, что на протяжении последних (истекших) трех лет (2015-2017 гг.) АО «Самотлорнефтегаз» имело средний уровень вероятности банкротства, что положительно характеризует финансовое положение организации в целом.

В целом проведенный анализ показал, что на протяжении последних (истекших) трех лет (2015-2017 гг.) АО «Самотлорнефтегаз» являлось достаточно прибыльной организацией, поскольку оно эффективно и рационально использовало свои ресурсы, а также организация имела устойчивое финансовое положение. Однако АО «Самотлорнефтегаз» необходимо разработать комплекс мероприятий, которые позволят не только улучшить показатели рентабельности его деятельности, то и повысить показатели его финансовой и экономической деятельности.

2.3 Анализ процесса бизнес-планирования в АО «Самотлорнефтегаз»

Для успешной организации бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз» необходимо наличие следующих четырех обязательных условий (компонентов), которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру процесса бизнес планирования организации [65, с. 67]:

1. АО «Самотлорнефтегаз» должно располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения бизнес-плана, а работники финансово-экономических служб должны быть достаточно квалифицированы, чтобы уметь применять эту методологию на практике.

Методологическая и методическая база составления, контроля и исполнения бизнес плана образует аналитический блок (или компонент) процесса финансового планирования.

2. Для того чтобы разрабатывать финансовые планы, нужна внутренняя и внешняя информация о деятельности АО «Самотлорнефтегаз».

Основой информационного блока (компонента) процесса бизнес планирования являются:

- экономическая информация (например, прогноз процентных ставок, прогноз темпов инфляции и т. д.);
- учетная информация (например, информация бухгалтерского учета (баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств, приложения к балансу) и управленческого учета);
- сообщения финансовых органов, информация учреждений банковской системы, информация товарных, валютных бирж и прочая финансовая информация;
- политическая информация и т. д.

3. Процесс бизнес планирования всегда реализуется через соответствующие организационную структуру и систему управления, которые составляют организационный блок процесса. Понятие организационной структуры включает в себя количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входят разработка, контроль и анализ бизнес плана АО «Самотлорнефтегаз», совокупность структурных подразделений, которые ответственны за исполнение бизнес плана.

4. В процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших массивов информации. Программно-технические средства, используемые в процессе финансового планирования и контроля, составляют программно-технический блок системы финансового планирования.

Таким образом, можно сказать, что бизнес планирование АО «Самотлорнефтегаз» представляет собой упорядоченную совокупность стадий и действий, которые связаны с ситуационным анализом окружающей среды организации, постановкой целей бизнес планирования, осуществлением планирования (разработкой бизнес плана), продвижением бизнес плана на рынок

интеллектуальной собственности, реализацией бизнес плана, контролем за его выполнением [55, с. 15].

Весь процесс бизнес планирования АО «Самотлорнефтегаз» является сложным и состоит из следующих этапов (рисунок 2.12):



Рисунок 2.12 – Процесс бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз» [66]

1. Подготовительный этап.

На данном этапе бизнес планирования производится подготовка к оформлению документов, собирается необходимая информация (общая, финансовая, техническая, организационная) в объемах, которые необходимы для составления бизнес плана АО «Самотлорнефтегаз».

2. Определение целей (внешних и внутренних).

При бизнес планировании учитываются цели, решаются проблемы путем оформления документа. При этом бизнес план должен АО «Самотлорнефтегаз» содержать качественное и хорошо продуманное предложение, как для инвесторов, так и для рынка услуг.

3. Выявление необходимых инвесторов.

К инвесторам АО «Самотлорнефтегаз» относятся:

- финансовые институты (государственного или негосударственного характера);
- кредитные организации (банки и прочие);
- финансовые структуры международного уровня, которые берут на себя задачу финансирования;
- покупатели акций или будущие партнеры АО «Самотлорнефтегаз»: бизнесмены или компании, которые работают в регионе или области. При этом стоит отметить, что АО «Самотлорнефтегаз» имеет внутренние источники – доход, амортизационный фонд, накопления персонала и так др.

4. Принятие решения по поводу будущей структуры бизнес плана АО «Самотлорнефтегаз».

Бизнес план АО «Самотлорнефтегаз» включает в себя следующие разделы:

- введение;

- описание АО «Самотлорнефтегаз» и его продукции (услуг);
- анализ и оценка рынка сбыта;
- анализа конкуренции в сфере деятельности АО «Самотлорнефтегаз»;
- план маркетинга и производства АО «Самотлорнефтегаз».

Также следует отметить, что в бизнес плане АО «Самотлорнефтегаз» рассматриваются вопросы организационного и финансового планирования, проводится оценка риска и расчеты.

5. Сбор информации, необходимой для написания каждого из разделов бизнес плана АО «Самотлорнефтегаз».

На данном этапе к работе подключаются все специалисты АО «Самотлорнефтегаз», эксперты, консультанты.

6. Разработка бизнес плана АО «Самотлорнефтегаз».

На данном этапе бизнес процесса осуществляется непосредственная разработка бизнес плана АО «Самотлорнефтегаз». При этом написание и расчеты в бизнес плане проходят при контроле руководителя АО «Самотлорнефтегаз» или ответственного лица, который назначен для данных целей.

7. Экспертиза бизнес плана АО «Самотлорнефтегаз».

На данном этапе проводится экспертиза бизнес плана АО «Самотлорнефтегаз», результаты которой передаются кредиторам (инвесторам) для рассмотрения и принятия решений.

Таким образом, можно сказать, что соблюдение выше рассмотренных этапов процесса бизнес планирования позволяет АО «Самотлорнефтегаз» эффективно разрабатывать бизнес планы дальнейшего развития организации, а также эффективно осуществлять бизнес планирование в целом.

Проведем SWOT-анализ деятельности АО «Самотлорнефтегаз», включающий в себя сильные и слабые стороны развития организации, а также его дальнейшие возможности и угрозы. Применение SWOT-анализа позволит исследовать влияние различных факторов внешней среды, сильных и слабых сторон

АО «Самотлорнефтегаз» на его долгосрочную эффективность и выработать рекомендации по стратегическому управлению организацией.

SWOT-анализ деятельности организации представляет собой качественный анализ перспектив, который включает в себя описание следующих сторон деятельности организации [57, с. 62]:

- сильные стороны организации (Strengths – «S»);
- слабые стороны организации (Weaknesses – «W»);
- возможности организации (Opportunities – «O»), которые предоставлены внешней средой;
- угрозы организации (Threats – «T»), которые предоставлены внешней средой.

SWOT-анализ включает в себя выявление внутренних и внешних факторов деятельности организации, которые способствуют достижению ее цели или осложняющих ее деятельность.

В таблице 2.18 представлен SWOT-анализ внутренней среды АО «Самотлорнефтегаз».

Таблица 2.18 – SWOT-анализ внутренней среды АО «Самотлорнефтегаз»

Внутренние факторы	
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высокие стандарты корпоративного управления и высокая репутация АО «Самотлорнефтегаз» 2. Использование передовых методов и технологий разведки и добычи нефти 3. Высокий инвестиционный потенциал АО «Самотлорнефтегаз» 4. Устойчивое финансовое положение АО «Самотлорнефтегаз»	1. Возможность введения новых санкций, которые влияют на уменьшение прибыли АО «Самотлорнефтегаз» 2. Неустойчивая финансово-экономическая политика государства 3. Имеется тенденция к снижению цен на нефть

Источник: составлено самостоятельно

В таблице 2.19 представлен SWOT-анализ внешней среды АО «Самотлорнефтегаз».

Таблица 2.19 – SWOT-анализ внешней среды АО «Самотлорнефтегаз»

Внешние факторы	
Возможности	Угрозы
1. Появление новых технологий добычи нефти на трудноизвлекаемых месторождениях под влиянием НТП 2. Благоприятная финансово-экономическая политика государства в отношении нефтегазовых компаний 3. Поддержка компаний со стороны государства, работающих с трудноизвлекаемыми запасами нефти 4. Ослабление санкционного давления на мировом рынке	1. Высокие затраты АО «Самотлорнефтегаз» на добычу нефти 2. Тенденции снижения уровня добычи нефти и высокий уровень обводненности продукции АО «Самотлорнефтегаз» 3. Недобросовестные подрядные организации 4. Снижение уровня рентабельности АО «Самотлорнефтегаз» 5. Сильное истощение разведанных месторождений

Источник: составлено самостоятельно

Сильными сторонами АО «Самотлорнефтегаз» являются высокие стандарты корпоративного управления и высокая репутация организации, использование передовых методов и технологий разведки и добычи нефти, высокий инвестиционный потенциал и устойчивое финансовое положение организации. Однако, есть и слабые стороны. Основными «минусами» АО «Самотлорнефтегаз» являются возможность введения новых санкций, которые влияют на уменьшение прибыли организации, неустойчивая финансово-экономическая политика государства и наличие тенденции к снижению цен на нефть. Перечисленные слабости АО «Самотлорнефтегаз» необходимо преодолеть в первую очередь для того, чтобы выйти на новый уровень развития.

Следует отметить, что с целью преодоления своих слабых сторон и повышения эффективности услуг АО «Самотлорнефтегаз» необходимо использовать все существующие возможности. Реализация возможностей позволит снизить, или же убрать многие угрозы, которым подвержены услуги АО «Самотлорнефтегаз» сегодня. Для успешной реализации стратегии в АО «Самотлорнефтегаз» должна действовать квалифицированная инициативная стратегическая единица, возможно, в виде отдела развития. Перспективной для развития предприятия АО «Самотлорнефтегаз» является стратегия концентрированного роста, которая направлена на повышение дебита и сохранения его.

В целом можно сделать вывод о том, что АО «Самотлорнефтегаз» достаточно эффективно осуществляет свою деятельность, заключающуюся в оказании добывающих услуг, о чем свидетельствуют наличие конкурентных преимуществ организации (сильных сторон деятельности организации) и дальнейшие возможности ее развития.

Далее проведем анализ эффективности бизнес плана АО «Самотлорнефтегаз».

Бизнес план АО «Самотлорнефтегаз» подготовлен с учетом требований и стандартов организации и лица, которому был представлен данный документ. Бизнес план АО «Самотлорнефтегаз» представлен в привлекательной, не сложной форме и размножен в достаточном для его рассмотрения количестве экземпляров. Информация, которая представлена в бизнес плане АО «Самотлорнефтегаз» достаточно емкая, четкая и в то же время краткая, благодаря чему некоторые его показатели были представлены в аналитической (табличной) и графической форме. Также в бизнес плане АО «Самотлорнефтегаз» дана объективная оценка трудностей, которые стоят на пути реализации намеченной в бизнес плане организации. В целом можно сказать, что бизнес план АО «Самотлорнефтегаз» представляет собой честный анализ, который основан на реалистичных предположениях. Утверждения и прогнозы определенные, а также обоснованные и подкрепленные заключениями лиц, ведущими бизнес с данной организации.

Бизнес план АО «Самотлорнефтегаз» включает в себя важные для инвестора показатели такие как, точные финансовые расчеты и анализ существующих рисков организации. План исчерпывающий и включает обсуждение организационной стратегии достижения преимуществ АО «Самотлорнефтегаз» и преодоления потенциальных трудностей.

Анализ бизнес плана показал, что у АО «Самотлорнефтегаз» составлен убедительный, лаконичный, пробуждающий интерес у партнеров бизнес проект. Однако следует обратить внимание на двойственный характер бизнес плана АО «Самотлорнефтегаз»: с одной стороны – это серьезный аналитический документ, а с другой – средство рекламы.

И так, последовательность разработки бизнес плана АО «Самотлорнефтегаз» разбита на стандартные 11 пунктов (рисунок 2.13):

1. Сбор и анализ информации о продукции, услугах АО «Самотлорнефтегаз».

Замечание: Отсутствует информация о лицензировании продукции (услуг) или соответствии стандартам, ГОСТу. Не плохо было расписать уникальность

продукции (услуг) АО «Самотлорнефтегаз» по сравнению с аналогичной продукцией (услугами).

2. Сбор и анализ информации о рынке сбыта.

Замечание: Не хватает анализа тенденции развития рынка на ближайшие 5 лет.

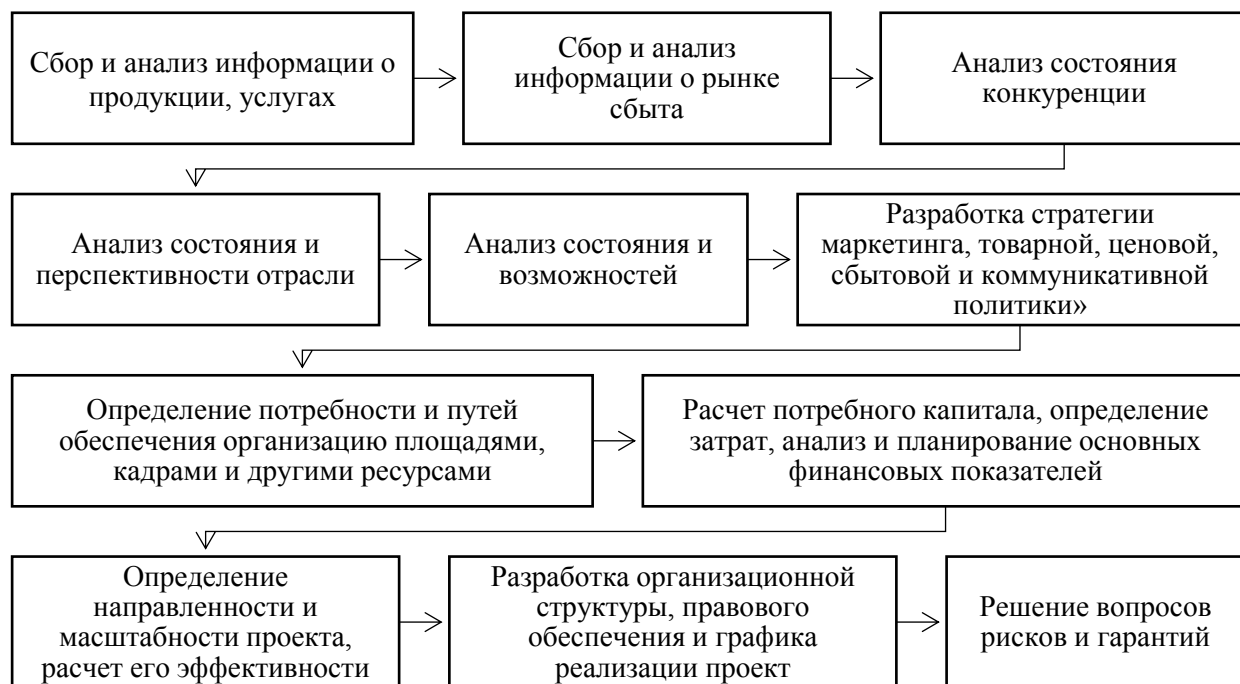


Рисунок 2.13 – Последовательность разработки бизнес плана АО «Самотлорнефтегаз»

3. Анализ состояния конкуренции АО «Самотлорнефтегаз» на рынке сбыта.

Замечание: Не хватает информации о поведении конкурентов АО «Самотлорнефтегаз» на рынке, а также о рекламных кампаниях и их эффективности.

4. Анализ состояния и перспективности отрасли.

5. Анализ состояния и возможностей АО «Самотлорнефтегаз».

6. Разработка стратегии маркетинга, товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики АО «Самотлорнефтегаз».

В целом в маркетинговом плане АО «Самотлорнефтегаз» целесообразно изложены действия исходя из целей бизнес планирования. Разработан план рекламной кампании и составлен бюджет.

7. Определение потребности и путей обеспечения АО «Самотлорнефтегаз» площадями, кадрами и другими ресурсами.

8. Расчет потребного капитала, определение затрат, анализ и планирование основных финансовых показателей АО «Самотлорнефтегаз».

9. Определение направленности и масштабности проекта, расчет его эффективности.

10. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта.

11. Решение вопросов рисков и гарантий.

Таким образом, проведенный анализ бизнес плана АО «Самотлорнефтегаз» позволил выявить недостатки (замечания) в его содержании. Устранение выявленных недостатков (замечаний) позволит не только скорректировать бизнес план, но и наглядно показать его эффективность.

В заключении можно сделать общий вывод о том, что бизнес планирование в АО «Самотлорнефтегаз» осуществляется недостаточно эффективно, что обусловлено несоблюдением последовательности составления бизнес плана и наличия необходимого перечня документов для его правильного составления. Это обусловлено наличием ошибок в разработанном бизнес плане АО «Самотлорнефтегаз».

Выводы по главе

Проведенный анализ процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз» позволил сделать следующие выводы:

1. На протяжении последних (истекших) трех лет (2015-2017 гг.) АО «Самотлорнефтегаз» недостаточно эффективно осуществляло свою текущую деятельность, о чем свидетельствует снижение экономических показателей деятельности организации.

2. На протяжении 2015-2017 гг. АО «Самотлорнефтегаз» являлось достаточно прибыльной организацией, поскольку она эффективно и рационально использовала свои ресурсы, а также организация имела устойчивое финансовое положение. Однако АО «Самотлорнефтегаз» необходимо разработать комплекс мероприятий, которые позволят не только улучшить показатели рентабельности его деятельности, но и повысить показатели финансовой и экономической деятельности организации.

3. АО «Самотлорнефтегаз» достаточно эффективно осуществляет свою деятельность, заключающуюся в оказании добывающих услуг, о чем свидетельствуют наличие конкурентных преимуществ организации (сильных сторон деятельности организации) и дальнейшие возможности ее развития.

4. Разработанный бизнес план АО «Самотлорнефтегаз» имеет недостатки (замечания) в его содержании, устранение которых позволит не только скорректировать бизнес план, но и наглядно показать его эффективность.

В целом был сделан вывод о том, что бизнес планирование в АО «Самотлорнефтегаз» осуществляется недостаточно эффективно, что обусловлено несоблюдением последовательности составления бизнес плана, наличия необходимого перечня документов для его правильного составления. Это в свою очередь обусловлено наличием ошибок в разработанном бизнес плане АО «Самотлорнефтегаз». Поэтому необходимо разработать проект мероприятий, который позволит усовершенствовать процесс бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ В АО «САМОТЛОРНЕФТЕГАЗ»

3.1 Сравнительная характеристика различных подходов к разработке бизнес плана

В основе бизнес планирования лежит разработка бизнес плана, представляющий собой такой документ, который содержит описание будущего бизнеса организации. Бизнес план представляет из себя подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, который описывает цели организации, пути достижения поставленных целей и их последствия для организации.

На рисунке 3.1 представлена общая структура разработанного бизнес плана организации.

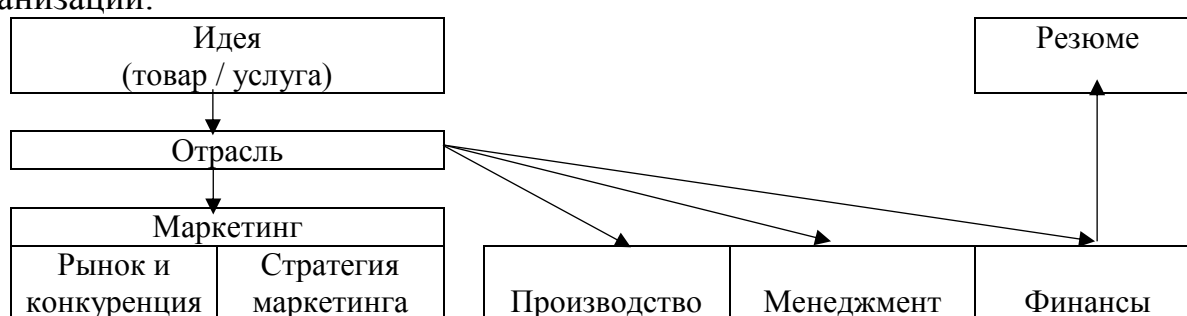


Рисунок 3.1 – Общая структура бизнес плана организации [3, с. 30]

Основные цели бизнес плана заключаются в следующем [38, с. 57]:

- бизнес план дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать денежные средства в данный инвестиционный проект;
- бизнес план служит источником информации для лиц, которые непосредственно реализуют проект.

Бизнес план помогает организации решить определенный ряд задач, которые заключаются в следующем [5, с. 34]:

- в определении конкретных направлений деятельности организации;
- в определении целевых рынков и места организации на данных рынках;
- в формулировании долгосрочных и краткосрочных целей организации, стратегии и тактики их достижения;
- в определении лиц, которые ответственны за реализацию стратегии;
- в выборе состава и определении показателей товаров (услуг), которые будут предложены организацией потребителям;
- в оценке производственных и торговых издержек по созданию и реализации товаров (услуг);
- в выявлении соответствия имеющихся кадров организации, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям с целью достижения поставленных целей;

- в определении состава маркетинговых мероприятий организаций по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- в оценке финансового положения организации и определении соответствия имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- в прогнозе трудностей, «подводных камней», которые могут помешать практическому выполнению бизнес плана.

Следует отметить, что бизнес план организации должен [40, с. 81]:

- показать, что продукт (услуга) найдут своего потребителя, установить емкость рынка сбыта и перспективы его развития;
- оценить затраты, которые необходимы для изготовления и сбыта продукции (товаров), предоставления на рынке работ (услуг);
- определить прибыльность будущего производства и показать его эффективность для организации (инвестора), для местного, регионального и государственного бюджета.

Основные функции бизнес плана организации заключаются в следующем [55, с. 67]:

- бизнес план является инструментом, с помощью которого организация способна оценить фактические результаты ее деятельности за определенный период;
- бизнес план может быть использован организацией для разработки концепции ведения ее бизнеса в перспективе;
- бизнес план выступает инструментом привлечения новых инвестиций в бизнес организации;
- бизнес план выступает инструментом реализации стратегии организации.

Следует отметить тот факт, что на сегодняшний день одним из важнейших этапов процесса планирования является разработка (составление) бизнес плана организации, который необходим не только для внутрифирменного планирования, но и для обоснования получения денежных средств из внешнего источника, т. е. получения денежных средств под определенный проект в виде банковских ссуд, бюджетных ассигнований, долевого участия других организаций в осуществлении проекта.

На рисунке 3.2 представлена технология разработки бизнес плана организации.

Разработка бизнес плана должна позволить организации [16, с. 54]:

- оценить возможные перспективы развития бизнеса организации;
- заранее предвидеть проблемы и найти способы их решения;
- выявить достоинства и недостатки различных стратегий развития организации;
- определить, какие организации необходимы производственные ресурсы;
- обеспечить нужной информацией кредитора;
- рассчитать объем инвестиций и срок их окупаемости.

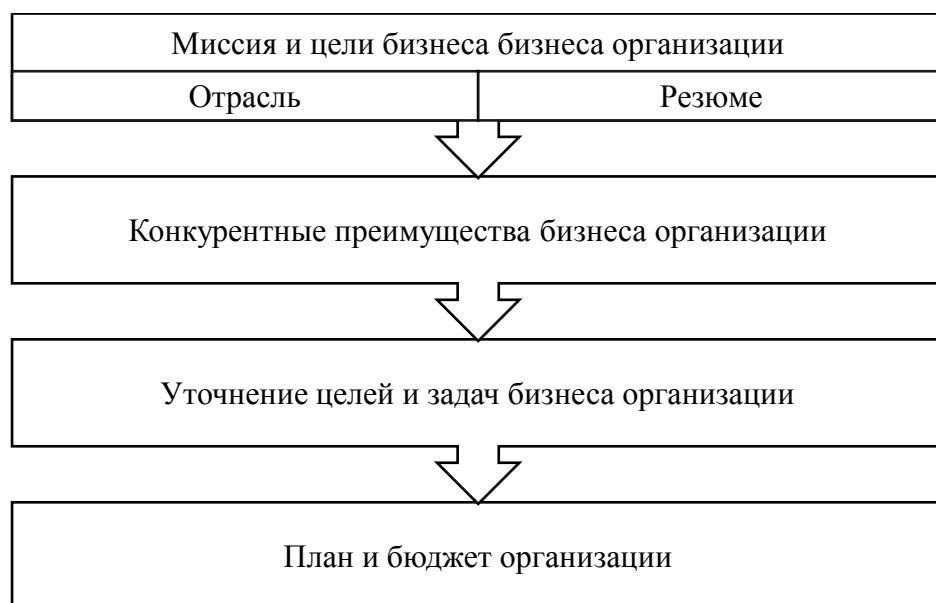


Рисунок 3.2 – Технология разработки бизнес плана организации [32, с. 61]

В целом можно сказать, что бизнес план отражает курс развития организации на определенный период и служит основой для решения вопроса о выделении бюджетных инвестиций, предоставлении банковских кредитов.

Далее рассмотрим и коротко охарактеризуем основные подходы к разработке бизнес плана организации.

На рисунке 3.3 представлены подходы к разработке бизнес плана организации.

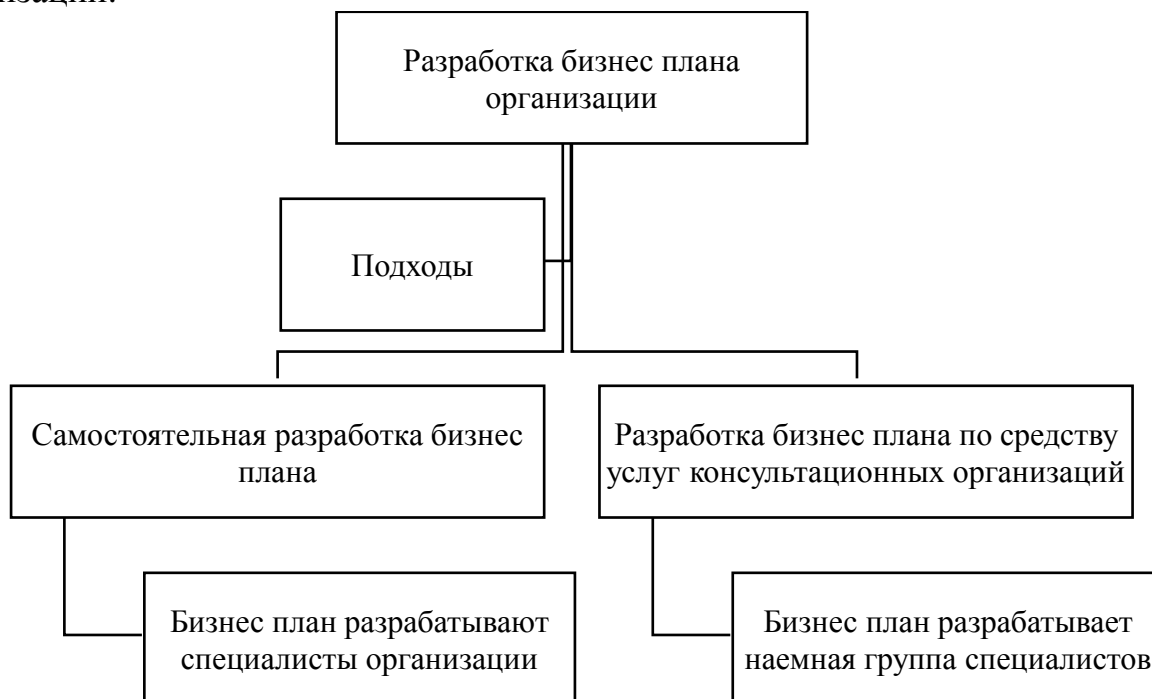


Рисунок 3.3 – Подходы к разработке бизнес плана организации [49, 95]

По рисунку 3.3 видно, что выделяют два основных подхода к разработке бизнес плана организации.

1. Самостоятельная разработка бизнес плана организации.

При данном подходе инициаторы самостоятельно разрабатывают бизнес план организации силами ее специалистов. При этом методические рекомендации разработки бизнес плана инициаторы получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов организации.

Следует отметить, что данный подход к разработке бизнес плана организации является наиболее приемлемым для российской практики (российских организаций).

Таким образом, можно сказать, что при данном подходе инициаторы самостоятельно занимаются разработкой бизнес плана.

2. Разработка бизнес плана по средству услуг консультационных организаций.

При данном подходе для разработки бизнес плана организации инициаторы пользуются услугами консультационных организаций (компаний). Бизнес план разрабатывается наемной группой специалистов консультационной организации (компаний). А инициаторы проекта по разработке бизнес плана организации участвуют в нем посредством подготовки исходных данных.

Таким образом, можно сказать, что при данном подходе инициаторы сами не разрабатывают бизнес план, а лишь выступают в качестве заказчика. Разработчиками бизнес плана организации могут быть организации (компании), которые специализируются в области маркетинговой деятельности. Однако при необходимости могут быть привлечены консалтинговые и экспертные организации (компании).

Следует отметить, что выбор подхода к разработке бизнес плана организации всегда индивидуален и от следующих факторов:

- от финансовых возможностей организации;
- от компетентности и уровня подготовки специалистов организации;
- от требований, предъявляемых к бизнес плану организации, в соответствии с его предназначением.

Также следует отметить, что при разработке бизнес плана организации важна степень участия в этом процессе руководителя организации. Это настолько существенно, что многие партнеры и инвесторы отказываются вообще рассматривать такие документы, если становится известно, что бизнес план организации был подготовлен консультантом со стороны, а руководителем организации он был только лишь подписан.

В таблице 3.1 представлена сравнительная характеристика различных подходов к разработке бизнес плана организации.

Таблица 3.1 – Сравнительная характеристика различных подходов к разработке бизнес плана организации

Признак	Подход к разработке бизнес плана организации	
	Самостоятельная разработка бизнес плана организации	Разработка бизнес плана по средству услуг консультационных организаций
Инициатор	Организация (руководитель организации, специалист)	Организация (руководитель организации, специалист)

Продолжение таблицы 3.1

Признак	Подход к разработке бизнес плана организации	
	Самостоятельная разработка бизнес плана организации	Разработка бизнес плана по средству услуг консультационных организаций
Как разрабатывается бизнес план организации?	Самостоятельно	По средству привлечения организаций (компаний), которые специализируются в области маркетинговой деятельности, консалтинговых и экспертных организаций (компаний)
Кто занимается разработкой бизнес плана?	Специалист организации	Наемная группа специалистов организации (компаний)

Из всего изложенного выше можно сделать вывод о том, что разработка бизнес плана организации является важным условием для эффективного развития бизнеса организации и его дальнейшего функционирования. Поскольку наличие в организации бизнес плана служит одним из инструментов повышения доходности организации и защищает ее бизнес от неоправданных рисков.

3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз»

В настоящее время бизнес планирование является одной из важнейших сторон деятельности организации, поскольку с помощью бизнес планирования осуществляется необходимый предварительный контроль за образованием и использованием ресурсов организации (например, материальных, трудовых и, в первую очередь, денежных).

Эффективное бизнес планирование является залогом успешного развития любого бизнеса организации. Так для успешной организации процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз» необходимо наличие следующих обязательных условий (компонентов), которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру процесса бизнес планирования организации.

На рисунке 3.3 представлены обязательные условия (компоненты) для успешной организации процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

1. АО «Самотлорнефтегаз» должно располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения бизнес плана, а работники финансово-экономических служб АО «Самотлорнефтегаз» должны быть достаточно квалифицированы для того, чтобы уметь применять данную методологию на практике.

Следует отметить, методологическая и методическая база составления, контроля и исполнения бизнес плана АО «Самотлорнефтегаз» должны образовать

аналитический блок (или компонент) процесса финансового планирования организации.



Рисунок 3.4 – Обязательные условия (компоненты) для успешной организации процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз»

2. Для разработки финансовых планов АО «Самотлорнефтегаз» необходима внутренняя информация о деятельности организации и внешняя информация о ее деятельности.

Основой информационного блока (компонента) процесса бизнес планирования являются АО «Самотлорнефтегаз»:

- экономическая информация, которая включает в себя следующее:
 - а) прогноз процентных ставок;
 - б) прогноз темпов инфляции и т. д.
- учетная информация АО «Самотлорнефтегаз», которая включает в себя следующее:
 - а) информация бухгалтерского учета (бухгалтерский баланс организации, отчет о финансовых результатах организации, отчет о движении денежных средств организации, приложения к бухгалтерскому балансу организации);
 - б) информация управленческого учета АО «Самотлорнефтегаз»;
- сообщения финансовых органов, информация учреждений банковской системы, информация товарных, валютных бирж и прочая финансовая информация;
- политическая информация и т. д.

Следует отметить, что функционирование системы бизнес планирования осуществляется в рамках действующего нормативно-правового обеспечения, к которому относятся Федеральные законы, указы Президента РФ, послания

Правительства РФ, приказы и распоряжения отраслевых министерств, а также уставные документы, инструкции и др.

3. Процесс бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз» должен быть реализован через соответствующие организационную структуру организации и систему управления, которые составляют организационный блок процесса бизнес планирования в организации. Понятие организационной структуры АО «Самотлорнефтегаз» включает в себя количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входят:

- разработка, контроль и анализ бизнес плана организации;
- совокупность структурных подразделений организации, которые ответственны за исполнение бизнес плана организации.

4. В ходе финансового планирования и контроля в АО «Самотлорнефтегаз» регистрируется обработка больших массивов информации. Программно-технические средства (ПТС), которые используются в ходе финансового планирования и контроля, составляют программно-технический блок (ПТБ) системы финансового планирования АО «Самотлорнефтегаз».

Процесс бизнес планирования является непрерывным процессом деятельности организации, который связан с ее развитием, а также процессом разработки бизнес плана для определенного проекта.

На рисунке 3.5 представлена разработанная автором работы схема осуществления процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

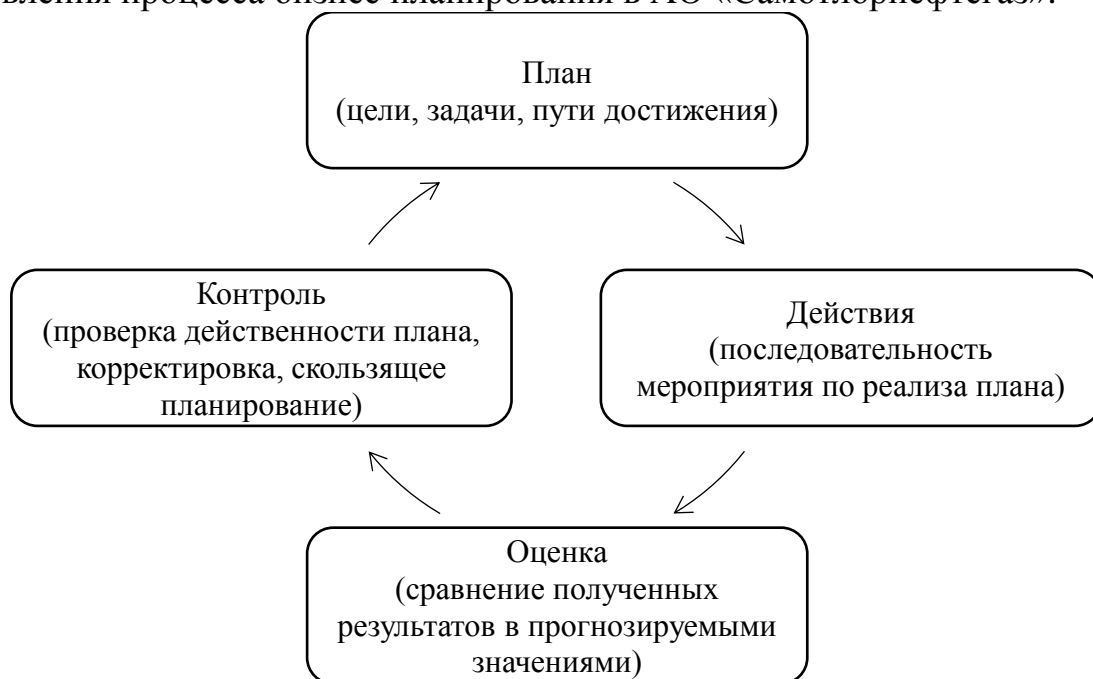


Рисунок 3.5 – Схема осуществления процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз» []

Представленная на рисунке 3.5 схема позволит эффективно организовывать процесс бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

Проведенный во второй главе анализ показал, что бизнес планирование в АО «Самотлорнефтегаз» осуществляется недостаточно эффективно, что обусловлено несоблюдением последовательности составления бизнес плана, наличия необходимого перечня документов для его правильного составления. Это в свою очередь обусловлено наличием ошибок в разработанном бизнес плане АО «Самотлорнефтегаз». Поэтому АО «Самотлорнефтегаз» необходимо разработать такой проект мероприятий, который позволит усовершенствовать процесс бизнес планирования в целом.

Процесс бизнес планирования требует постоянного (непрерывного) совершенствования.

На рисунке 3.6 представим технологию непрерывного совершенствования процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

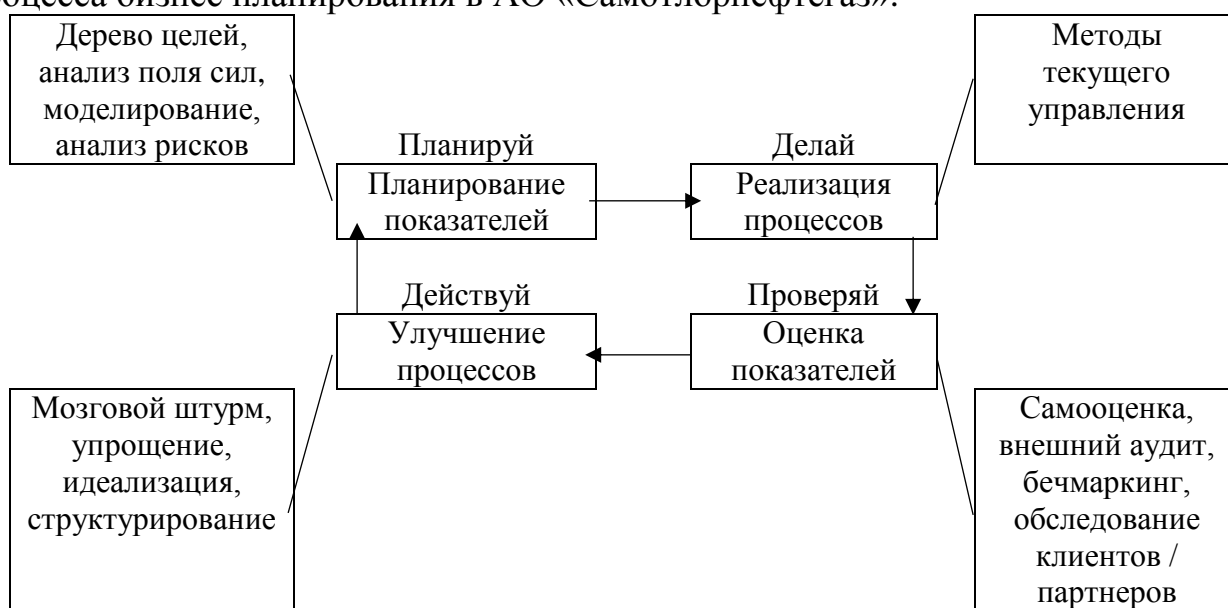


Рисунок 3.6 – Технология непрерывного совершенствования процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз»

На этапе оценки показателей производится измерение текущих показателей деятельности организации, которые потом сравниваются с результатами измерений, выполненных в предыдущем цикле.

На этапе улучшения бизнес планирования (процессов) проводится анализ выявленных проблем и вырабатываются меры по их устранению, которые позволят улучшить бизнес планирование в организации.

На этапе планирования показателей происходит планирование внедрения улучшений, задаются цели усовершенствования бизнес планирования в организации, оцениваются последствия и документируются усовершенствованные процессы бизнес планирования в организации.

На этапе реализации происходит реализация план усовершенствования процесса бизнес планирования в организации, который был принят на предыдущей фазе.

Также следует отметить, что насколько оказался успешен план усовершенствования процесса бизнес планирования в организации, должна показать фаза оценки, которая выполняется на следующем витке цикла непрерывного усовершенствования.

С целью усовершенствования процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз» можно предложить два мероприятия, которые представлены на рисунке 3.7.

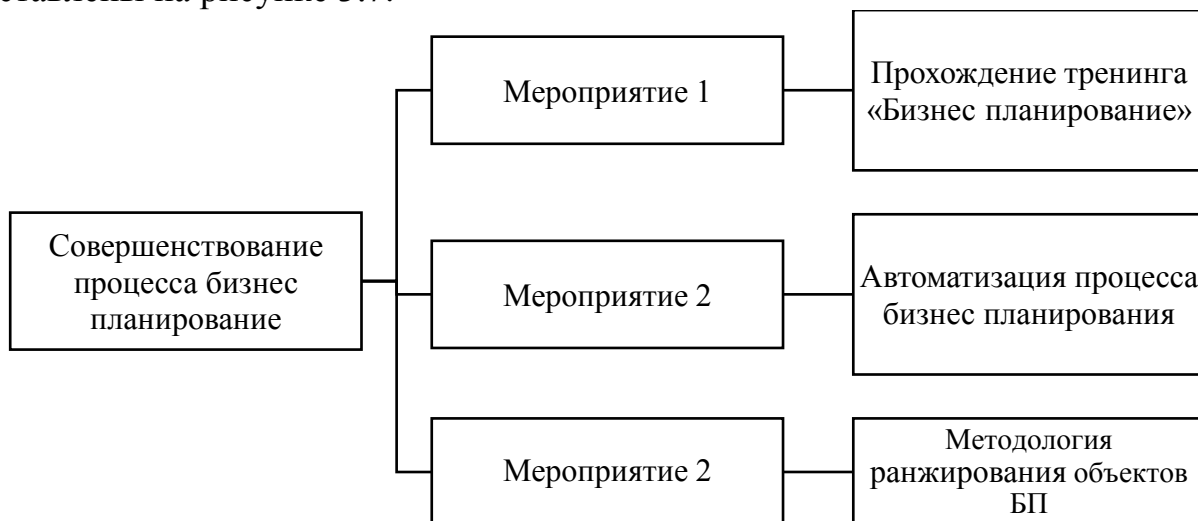


Рисунок 3.7 – Мероприятия по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз»

В таблице 3.2 представлен проект мероприятий по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

Таблица 3.2 – Проект мероприятий по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз»

в руб.			
Наименование мероприятия	Срок реализации	Ответственный за реализацию	Годовые затраты на реализацию
1. Прохождение тренинга «Бизнес планирование»	в течении одного года	Планово-экономический отдел	42500
2. Автоматизация процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз»	в течении одного года	Планово-экономический отдел	120250
3. Методология ранжирования объектов БП	в течении одного года	Планово-экономический отдел	0

Источник: составлено самостоятельно

Суть проекта заключается в совершенствовании процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

Определим цель проекта по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

Цель проекта заключается в комплексной разработке и внедрении мероприятий по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

Цель проекта, отвечающая критериям SMART:

- цель конкретная (Specific) – разработать и внедрить комплекс мероприятий по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз» к концу 2019 г.;
- цель измерима (Measurable) – проект оценен в денежном эквиваленте в размере 162750 руб.;
- цель достижима (Achievable) – цель проекта достижима, предположения реальны;
- цель значима (Relevant) – усовершенствовать процесс бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз»;
- цель ограничена во времени (Time-Bound) – в течение одного года.

Далее коротко охарактеризуем мероприятия по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

1. Прохождение тренинга «Бизнес планирование».

Получение практических навыков в области планирования бизнеса организации позволит руководству АО «Самотлорнефтегаз» и его сотрудникам эффективно осуществлять бизнес планирование. Поэтому для получения практических навыков в области планирования бизнеса сотрудникам АО «Самотлорнефтегаз» следует пройти тренинг «Бизнес планирование».

Цель прохождения тренинга «Бизнес планирование» заключается в оказании практической помощи в разработке собственного бизнес плана, максимально учитывая специфику именно проекта.

Прохождение сотрудниками АО «Самотлорнефтегаз» тренинга «Бизнес планирование» позволит:

- изучить системный подход к составлению бизнес плана на основе методик ведущих консультационных организаций;
- развить практические навыки составления бизнес плана на основе сквозного кейса;
- детально проанализировать финансовую модель бизнес плана;
- изучить способы расчета и выбора ставки дисконтирования для оценки проектов;
- закрепить навыки защиты бизнес плана в формате деловой игры.

На рисунке 3.8 представлена программа прохождения тренинга «Бизнес планирование».

Программа тренинга «Бизнес планирование» включает в себя 12 кейсов с вопросами, которые касаются:

- определения необходимости бизнес плана в организации;
- методов и способов экономического планирования в организации;
- анализа внешней и внутренней среды бизнеса организации;
- маркетингового анализа деятельности организации;
- описания продукта для бизнес плана организации;

- практики составления маркетингового плана в бизнес плане организации;
- производственного плана организации;
- подготовки описания системы управления организацией в бизнес плане;
- навыков планирования финансовых показателей деятельности организации;
- инвестиционного анализа проектов (современной практики) организации;
- подготовки резюме и оформления бизнес плана организации;
- реализации и контроля исполнения бизнес плана организации.

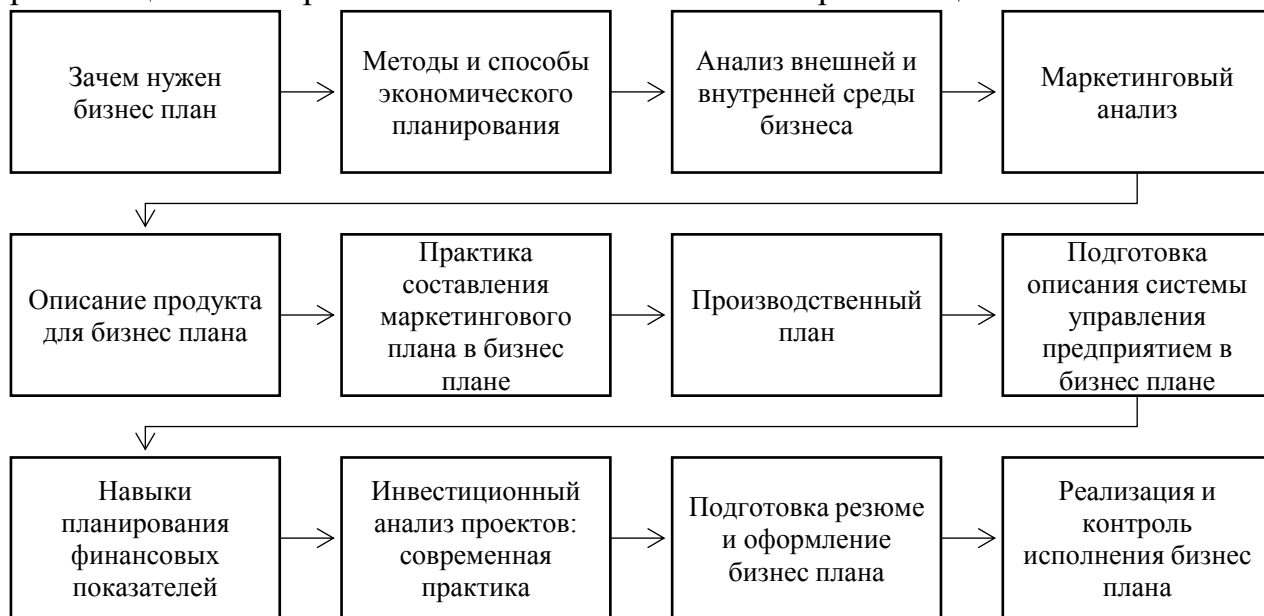


Рисунок 3.8 – Программа тренинга «Бизнес планирование»

Таким образом, можно сказать, что применение данного мероприятия является теоретически эффективным, поскольку его реализация на практике должна позволить сотрудникам АО «Самотлорнефтегаз» получить современные практические навыки в области бизнес планирования, что в свою очередь позволит усовершенствовать процесс бизнес планирования в целом.

2. Автоматизация процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

Автоматизация имеет важнейшее значение для всего процесса планирования, поскольку фундаментом успеха и процветания является тщательно проработанный, обоснованный план, а не случайно возникшие пожелания и идеи.

Для автоматизации процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз» можно предложить программу «Project Expert», которая предназначена для разработки бизнес планов организации и оценки ее инвестиционных проектов. Данная программа незаменима для создания и выбора оптимального плана развития бизнеса организации, проработки финансовой части бизнес плана и оценки инвестиционных проектов.

Создание бизнес плана организации, оценка различных вариантов развития организации, бизнес план расширения, действующего или создания нового производства, выход на новые рынки, развитие сбытовой сети, реструктуризация и возможная продажа – все это требует подготовки финансового плана и итоговых отчетов. Поэтому использование программы «Project Expert»

существенно облегчит процесс бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз». Поскольку с помощью программы «Project Expert» исходные данные о планируемой операционной деятельности организации, которые обеспечивают ее реализацию вновь создаваемых активах и привлеченных для их финансирования средствах автоматически преобразуются в:

- прогнозную финансовую отчетность организации:
 - а) бухгалтерский баланс организации;
 - б) отчет о финансовых результатах деятельности организации;
 - в) отчет о движении денежных средств организации;
- таблицы прогнозных финансовых показателей организации и показателей эффективности инвестиций;
- итоговые отчеты бизнес плана организации.

На рисунке 3.9 представлены основные возможности программы «Project Expert».

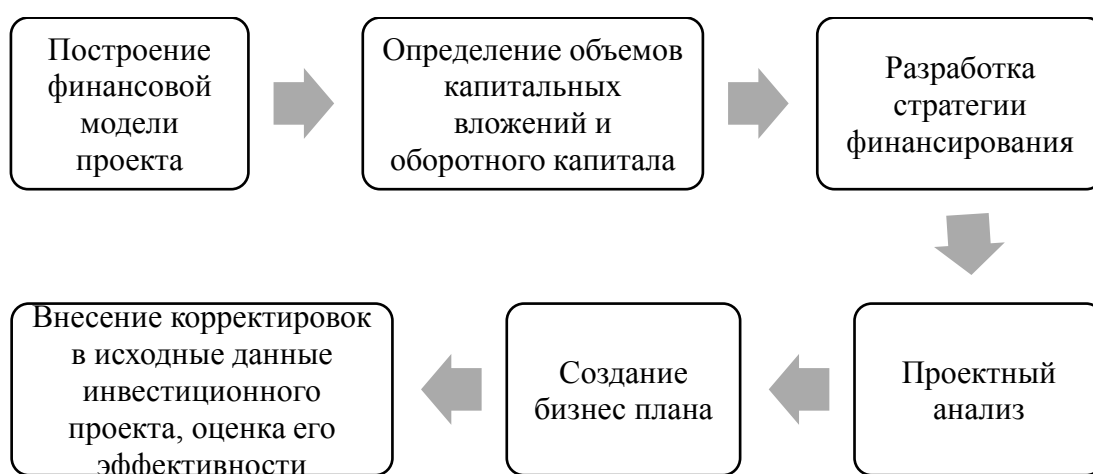


Рисунок 3.9 – Возможности программы «Project Expert»

По рисунку 3.9 видно, что основные возможности программы «Project Expert» заключаются в следующем:

- в построении финансовой модели проекта, организации, с учетом экономического и получением прогнозных финансовых отчетов;
- в определении объемов капитальных вложений и оборотного капитала организации, которые необходимы для финансирования проекта;
- в разработке стратегии финансирования деятельности организации;
- в проведении проектного анализа (т. е. в оценке инвестиционного проекта, которая включает количественную оценку проектных рисков, динамики стоимости бизнеса для различных моментов);
- в создании бизнес плана, инвестиционного меморандума и иных отчетов (в задании определенной структуры; в подготовке текстовой части и включении в нее необходимой прогнозной финансовой отчетности организации, графиков и диаграмм);
- во внесении корректировок в исходные данные инвестиционного проекта организации, оценке его эффективности в процессе и по итогам реализации.

Программа «Project Expert» в части бизнес планирования и разработки бизнес плана организации включает в себя два модуля:

- «Детализация результатов» (детализация результатов расчета проекта);
- «Тестовое описание» (создание структуры и текста бизнес плана организации, используя развитую систему подсказок и комментариев).

Таким образом, можно сказать, что применение данного мероприятия является теоретически эффективным, поскольку его реализация на практике должна позволить облегчить работу, связанную с бизнес планированием и усовершенствовать процесс бизнес планирования в целом.

Из всего изложенного выше можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия являются теоретически эффективными, поскольку в своей совокупности они должны позволить не только усовершенствовать процесс бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз», но и деятельность организации в целом.

3. Разработка методологии ранжирования объектов КВ.

Наибольшую часть капитальных вложений в проекте бизнес-плана занимает строительство/реконструкция объектов подготовки и перекачки нефти. С целью совершенствования и оптимизации бизнес-плана организации, предлагается внедрить авторскую методику ранжирования объектов наземной инфраструктуры для включения в бизнес-план, которая дает возможность максимально оптимизировать капитальные вложения компании. При ранжировании указанных объектов в методике учитывается не столько уровень материальных и трудовых затрат, сколько технологические характеристики объектов, влияющие на конечный результат осуществления вложений.

Сущность методики состоит в определении приоритетности включения объектов реконструкции/строительства в программу капитальных вложений исходя из совокупности показателей оценки и величины критерия значимости. Оценка объекта можно выразить исходя из следующих влияющих факторов:

- срок службы объекта - результатом данной оценки является выявление предельного срока службы объекта;
- техническое состояние объекта - результатом данной оценки является выявление предельного срока эксплуатации объекта в текущем состоянии;
- наличие предписаний контролирующих органов - результатом данной оценки является выявление срока устранения предписания;
- формирование программы развития инфраструктуры - результатом данной оценки является выявление срока строительства объекта для снятия инфраструктурных ограничений

Оценка объектов по критериям значимости производится структурным подразделением, отвечающим за формирование программы капитальных вложений по направлениям деятельности, и присваивается значимость в процентном эквиваленте.

Ранжирование объектов производится структурным подразделением, отвечающим за формирование программы капитальных вложений по

направлениям деятельности совместно с управлением, отвечающим за формирование единого формата бизнес-плана, с привлечением необходимых структурных подразделений, на основании оценки объекта и исходя из совокупности критериев значимости. Результатом ранжирования объектов является перечень объектов, выстроенных в хронологическом порядке необходимости строительства (реконструкции) в соответствии с оценкой объекта и критериями значимости.

Таблица 3.3 – Критерии ранжирования объектов подготовки/перекачки нефти для включения в программу КВ

Критерии ранжирования объектов подготовки/перекачки нефти для включения в программу КВ		
№п/п	Критерий	Вес %
1	Наличие ПСД за год до начала строительства	15
2	Обеспечение необходимым МТР на момент начала строительства	15
3	Отсутствие резервного оборудования	10
4	Наличие в бизнес-плане синхронизированных работ (УГЭ, УЭТ, УПНиГ)	10
5	Потеря нефти в случае остановки добывающего фонда вследствие аварийной остановки	10
6	Наличие предписаний	10
7	Потери нефти в случае остановки объекта по предписанию контролирующих органов	10
8	Включение объекта в целевые программы	10
9	Влияние на добычу жидкости	10

3.3 Результат внедрения предложенных мероприятий

Проведем оценку экономической эффективности и рациональности внедрения предложенных автором работы мероприятий по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

1. Прохождение тренинга «Бизнес планирование».

В таблице 3.3 представлены затраты АО «Самотлорнефтегаз» на прохождение тренинга «Бизнес планирование».

Таблица 3.4 – Затраты АО «Самотлорнефтегаз» на прохождение тренинга «Бизнес планирование»

Наименование затрат	Сумма
Затраты на прохождение тренинга «Бизнес планирование» одним сотрудником АО «Самотлорнефтегаз»	25000
Затраты на прохождение тренинга «Бизнес планирование» двумя сотрудниками АО «Самотлорнефтегаз»	50000
Скидка за прохождение тренинга «Управление персоналом» двумя и более сотрудниками АО «Самотлорнефтегаз» (15%)	$50000 - 15\% = 7500$
Затраты на прохождение тренинга «Бизнес планирование» двумя сотрудниками АО «Самотлорнефтегаз» с учетом скидки	$50000 - 7500 = 42500$
Всего затрат	42500

Источник: составлено и рассчитано самостоятельно

По данным таблицы 3.3 видно, что затраты АО «Самотлорнефтегаз» на прохождение тренинга «Бизнес планирование» двумя сотрудниками организации составят 42500 руб.

Определим эффект воздействия тренинга «Бизнес планирование» на повышение производительности труда по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_B = T \times \mathcal{C} \times K_{\mathcal{E}} \times 3, \quad (1)$$

где \mathcal{E}_B – эффект воздействия программы обучения сотрудников на повышение производительности труда;

T – продолжительность воздействия программы на производительность труда и иные факторы результативности;

\mathcal{C} – численность обученных сотрудников организации;

$K_{\mathcal{E}}$ – коэффициент, характеризующий эффект обучения сотрудников организации (выражает стоимостную оценку различия труда лучших

и

средних сотрудников ($K = \frac{3}{4} = 0,75$).

Тогда эффект воздействия тренинга «Бизнес планирование» на повышение производительности труда будет равен:

$$\mathcal{E}_B = 2 \times 2 \times (0,75 \times 25000) = 75000 \text{ (руб.)}$$

В таблице 3.4 представлены результаты прохождения двумя сотрудниками АО «Самотлорнефтегаз» тренинга «Бизнес планирование».

Таблица 3.5 – Результаты прохождения тренинга «Бизнес планирование»

Наименование затрат	Сумма
Затраты на прохождение тренинга «Бизнес планирование» двумя сотрудниками АО «Самотлорнефтегаз»	42500
Эффект воздействия тренинга «Бизнес планирование» на повышение производительности труда	75000

в руб.

Источник: составлено самостоятельно

На рисунке 3.10 представлены результаты прохождения двумя сотрудниками АО «Самотлорнефтегаз» тренинга «Бизнес планирование».



Рисунок 3.10 – Результаты прохождения двумя сотрудниками АО «Самотлорнефтегаз» тренинга «Бизнес планирование», (руб.)

В целом затраты АО «Самотлорнефтегаз» на реализации данного мероприятия составят 42500 руб. При этом эффект воздействия тренинга «Бизнес планирование» на повышение производительности труда составит 75000 руб. Следовательно, реализацию мероприятия следует считать целесообразным.

2. Автоматизация процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз» за счет внедрения программы «Project Expert».

При внедрении программы «Project Expert» обработку документации будет вести один сотрудник АО «Самотлорнефтегаз», работающий на персональном компьютере. На работу в программе он будет тратить 50% своего времени.

Определим капитальные затраты АО «Самотлорнефтегаз» на внедрение программы «Project Expert» по следующей формуле:

$$Z_K = C_{\text{ПО}} + C_K, \quad (2)$$

где Z_K – капитальные затраты на внедрение программы;

$C_{\text{ПО}}$ – стоимость программного обеспечения с учетом лицензии и обучения работника;

C_K – стоимость компьютера.

Тогда капитальные затраты АО «Самотлорнефтегаз» на внедрение программы «Project Expert» составят:

$$Z_K = 12400 + 21500 = 33900 \text{ (руб.)}$$

Также определим текущие затраты АО «Самотлорнефтегаз» на внедрение программы «Project Expert», если известно, что в данной программе будет работать один сотрудник, имеющий заработную плату в размере 18500 руб. Данные затраты следует рассчитывать по следующей формуле:

$$Z_T = Ч \times ЗП \times T \times t_{(\%)}, \quad (3)$$

где Z_T – текущие затраты на внедрение программы;

$Ч$ – численность работников, которые будут работать в программе;

$ЗП$ – заработная плата работника, работающего в программе;

T – период расчета;

$t_{(\%)}$ – процент времени, затраченный на работу в программе.

Тогда текущие затраты АО «Самотлорнефтегаз» на внедрение программы «Project Expert» составят:

$$Z_T = 1 \times 18500 \times 12 \times 0,5 = 111000 \text{ (руб.)}$$

Определим накладные расходы АО «Самотлорнефтегаз» на внедрение программы «Project Expert» если известно, что они составляют 50% от заработной платы сотрудника организации. Данные расходы следует рассчитывать по следующей формуле:

$$P_H = ЗП \times P_{H(\%)}, \quad (4)$$

где P_H – накладные расходы на внедрение программы;

$ЗП$ – заработная плата работника, работающего в программе;

$P_{H(\%)}$ – процент накладных расходов, взимаемых с заработной платы сотрудника;

Тогда накладные расходы АО «Самотлорнефтегаз» на внедрение программы «Project Expert» составят:

$$P_H = 18500 \times 0,5 = 9250 \text{ (руб.)}$$

Рассчитаем общий размер текущих затрат АО «Самотлорнефтегаз» на внедрение программы «Project Expert» с учетом накладных расходов. Данные затраты следует рассчитывать по следующей формуле:

$$\sum Z_T = Z_T + P_H, \quad (5)$$

где $\sum Z_T$ – общий размер текущих затрат на внедрение программы.

Тогда общий размер текущих затрат АО «Самотлорнефтегаз» на внедрение программы «Project Expert» с учетом накладных расходов составит:

$$\sum Z_T = 111000 + 9250 = 120250 \text{ (руб.)}$$

Рассчитаем годовой экономический эффект от внедрения программы «Project Expert» по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = \sum Z_T + (E_H \times Z_K), \quad (6)$$

где \mathcal{E} – годовой экономический эффект от внедрения программы;

E_H – нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений (0,27);

Z_K – капитальные затраты на внедрение программы.

Тогда годовой экономический эффект от внедрения программы «Project Expert» будет равен:

$$\mathcal{E} = 120250 + (0,27 \times 111000) = 150220 \text{ (руб.)}$$

Также определим срок окупаемости затрат на внедрение программы «Project Expert» по следующей формуле:

$$T_{O3} = \frac{Z_K}{\mathcal{E}}, \quad (7)$$

где T_{O3} – срок окупаемости затрат на внедрение программы.

Тогда срок окупаемости затрат на внедрение программы «Project Expert» составит:

$$T_{O3} = \frac{111000}{150220} = 0,74 \text{ (лет) или } \approx 7 \text{ (мес.)}$$

В таблице 3.5 представлены результаты автоматизации процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

Таблица 3.6 – Результаты автоматизация процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз»

в руб.	
Наименование затрат	Сумма
Капитальные затраты АО «Самотлорнефтегаз» на внедрение программы «Project Expert»	33900
Текущие затраты АО «Самотлорнефтегаз» на внедрение программы «Project Expert» с учетом накладных расходов	120250
Годовой экономический эффект АО «Самотлорнефтегаз» от внедрения программы «Project Expert»	150220
Срок окупаемости затрат АО «Самотлорнефтегаз» на внедрение программы «Project Expert», мес.	7

Источник: составлено самостоятельно

На рисунке 3.11 представлены результаты внедрения в АО «Самотлорнефтегаз» программы «Project Expert».

Таким образом, годовой экономический эффект АО «Самотлорнефтегаз» от внедрения программы «Project Expert» составит 150220 руб., а затраты на ее внедрение окупятся за 7 мес., т. е. внедрение программы следует считать эффективным и рациональным.

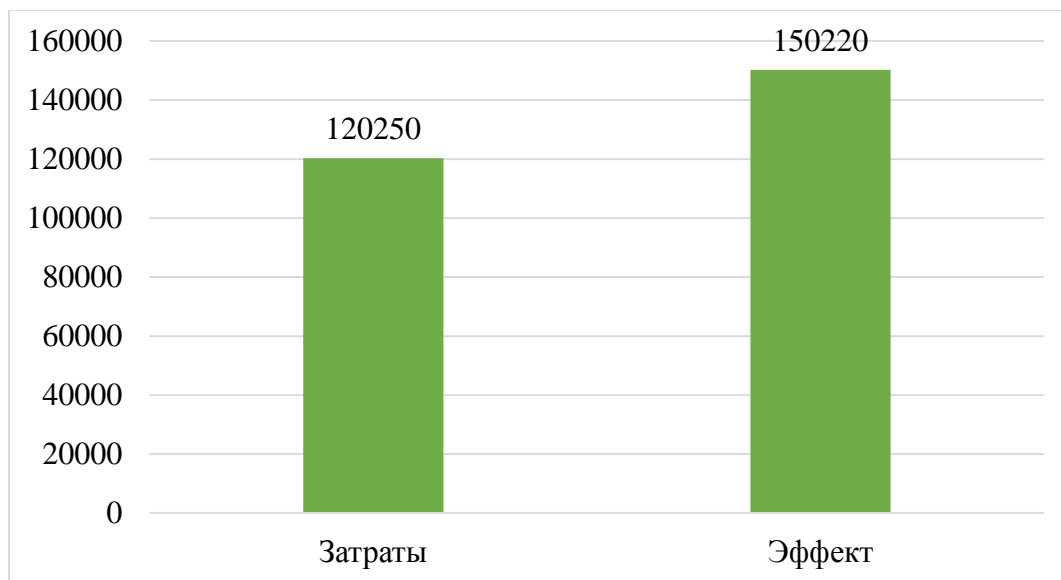


Рисунок 3.11 – Результаты внедрения в АО «Самотлорнефтегаз» программы «Project Expert»

3. Разработка методологии ранжирования объектов КВ.

При введении данной методологии, сотрудникам АО «Самотлорнефтегаз» наглядно будет представлены обоснования необходимости включения тех или иных объектов капитальных вложений. На основании полученных данных выстраивается перечень объектов в хронологическом порядке необходимости строительства (реконструкции) в соответствии с оценкой объекта и критериями значимости, а также исключение объектов противоречащие критериям оценки.

Предложенная методика прошла апробацию в АО «Самотлорнефтегаз», результатом стало сокращение затрат по части производственное строительство ~ 3.2% в год (более 98 млн.руб).

Далее приведем основные результаты реализации предложенных автором работы мероприятий по совершенствованию процесса бизнес планирования.

В таблице 3.6 представлены основные результаты внедрения в АО «Самотлорнефтегаз» мероприятий по совершенствованию процесса бизнес планирования.

Таблица 3.7 – Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз»

Наименование мероприятия	Характеристика мероприятия	Эффективность мероприятия
1. Прохождение тренинга «Бизнес планирование»	Позволит: - сотрудникам АО «Самотлорнефтегаз» получить современные практические навыки в области бизнес планирования; - усовершенствовать процесс бизнес планирования в целом	Затраты на прохождение тренинга – 42500 руб. Эффект воздействия тренинга – 75000 руб.
2. Автоматизация процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз»	Позволит: - облегчить работу, связанную с бизнес планированием; - усовершенствовать процесс бизнес планирования в целом	Капитальные затраты на внедрение программы – 33900 руб. Текущие и накладные затраты на внедрение программы – 120250 руб. Годовой экономический эффект от внедрения программы – 150220 руб. Срок окупаемости затрат – 7 мес.
3. Методология ранжирования объектов.	Позволит: - Увеличить эффективности КВ; - Облегчить обосновать включение объекта в БП; - Уменьшить отвлечение оборотного капитала.	Затраты на разработку и внедрение отсутствуют Эффективность внедрения – сокращение/перераспределение капитальных затрат ~3.2 % ежегодно.

Приведенные в таблице 3.6 результаты свидетельствуют об экономической эффективности и рациональности предложенных мероприятий по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз». Следовательно, предложенные мероприятия целесообразно внедрить в АО «Самотлорнефтегаз».

В заключении можно сделать общий вывод о том, что предложенные автором работы мероприятия по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз» являются эффективными и целесообразными для реализации.

Выводы по главе

С целью совершенствования процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз» был разработан проект, включающий в себя следующие мероприятия:

- прохождение тренинга «Бизнес планирование» (позволит сотрудникам АО «Самотлорнефтегаз» получить современные практические навыки в области бизнес планирования и усовершенствовать процесс бизнес планирования в целом);
- автоматизация процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз» за счет внедрения программы «Project Expert» (позволит облегчить работу, связанную с бизнес планированием и усовершенствовать процесс бизнес планирования в целом).
- Внедрение методологии ранжирования объектов капитальных вложений в АО «Самотлорнефтегаз» (позволит увеличить эффективности КВ, облегчить обосновать включение объекта в БП, уменьшить отвлечение оборотного капитала).

В целом предложенные мероприятия, касающиеся бизнес планирования, являются эффективными и целесообразными для внедрения, поскольку их реализация на практике позволит не только усовершенствовать процесс бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз», но и деятельность организации в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы автором работы была достигнута цель исследования и решены следующие поставленные перед ним задачи:

- изучены понятие, сущность и значение бизнес планирования в организации;
- охарактеризованы методы и инструменты бизнес планирования в организации;
- проведен теоретический анализ подходов к организации процесса бизнес планирования в организациях;
- приведена организационно-экономическая характеристика деятельности АО «Самотлорнефтегаз»;
- оценено текущее финансовое состояние АО «Самотлорнефтегаз»;
- проанализирован процесс бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз»;
- проведена сравнительная характеристика различных подходов к разработке бизнес плана;
- разработаны мероприятия по совершенствованию процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз»;
- приведены результаты внедрения предложенных мероприятий.

В условиях рыночных отношений организации остро нуждаются в совершенствовании форм и методов работы. Для решения вопросов, которые связаны с обоснованием перспектив развития организаций, возможности получения банковских кредитов, осуществления структурной перестройки производства, создания условий для организации более эффективной и рентабельной работы необходимо в совершенстве владеть методикой составления бизнес плана и организации процесса бизнес планирования в организации. Поскольку именно бизнес план организации является основным документом в партнерских отношениях с позиции выгоды и стабильности сотрудничества.

В настоящее время бизнес планирование является одной из важнейших сторон деятельности организации, поскольку с помощью бизнес планирования осуществляется необходимый предварительный контроль за образованием и использованием ресурсов организации (например, материальных, трудовых и, в первую очередь, денежных).

Проведенный теоретический анализ, посвященный теоретическим аспектам исследования процесса бизнес планирования в организации, позволил сделать следующие выводы:

- бизнес планирование является важнейшим инструментом, который позволяет рассмотреть различные ситуации и выбрать наиболее перспективный результат, которое в свою очередь, представляет собой объективную оценку собственной предпринимательской деятельности организации и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования;
- бизнес планирование выступает самостоятельным видом плановой деятельности организации, которая непосредственно связана с предпринимательством. Бизнес планирование в организации рассматривается

как инструмент и метод проектно-инвестиционных решений в той или иной сфере предпринимательской деятельности организации;

- процесс организации бизнес планирования в организации представляет собой весьма трудоемкий процесс, который включает в себя огромное множество стадий, которые в свою очередь, необходимо менять при изменениях во внешней или внутренней среде организации.

В целом проведенный теоретический анализ позволил сделать вывод о том, что в настоящее время бизнес планирование выступает главной функцией управления любой организацией. Поскольку именно с бизнес планирования начинается как создание, так и функционирование организации. Однако недооценка бизнес планирования в условиях рынка, сведение его к минимуму, игнорирование или некомпетентное осуществление, как правило, приводят к большим экономическим потерям, к явлениям неплатежеспособности организаций.

Проведенный практический анализ процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз» позволил сделать следующие выводы:

- на протяжении трех лет АО «Самотлорнефтегаз» недостаточно эффективно осуществляло свою текущую деятельность, но несмотря на это организация являлась достаточно прибыльной и имела устойчивое финансовое положение. Однако АО «Самотлорнефтегаз» необходимо разработать комплекс мероприятий, которые позволят не только улучшить показатели рентабельности его деятельности, но и повысить показатели финансовой и экономической деятельности организации;
- АО «Самотлорнефтегаз» достаточно эффективно осуществляло свою деятельность, заключающуюся в оказании добывающих услуг, о чем свидетельствуют наличие конкурентных преимуществ организации (сильных сторон деятельности организации) и дальнейшие возможности ее развития;
- разработанный бизнес план АО «Самотлорнефтегаз» имеет недостатки (замечания) в его содержании, устранение которых позволит не только скорректировать бизнес план, но и наглядно показать его эффективность.

В целом проведенный анализ показал, что бизнес планирование в АО «Самотлорнефтегаз» осуществляется недостаточно эффективно, что обусловлено несоблюдением последовательности составления бизнес плана, наличия необходимого перечня документов для его правильного составления. Это в свою очередь обусловлено наличием ошибок в разработанном бизнес плане АО «Самотлорнефтегаз». Поэтому необходимо разработать проект мероприятий, который позволит усовершенствовать процесс бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

С целью усовершенствования процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз» были предложены следующие мероприятия:

1. Прохождение тренинга «Бизнес планирование».

Получение практических навыков в области планирования бизнеса организации позволит руководству АО «Самотлорнефтегаз» и его сотрудникам эффективно осуществлять бизнес планирование. Поэтому для получения

практических навыков в области планирования бизнеса сотрудникам АО «Самотлорнефтегаз» следует пройти тренинг «Бизнес планирование».

Цель прохождения тренинга «Бизнес планирование» заключается в оказании практической помощи в разработке собственного бизнес плана, максимально учитывая специфику именно проекта.

Прохождение сотрудниками АО «Самотлорнефтегаз» тренинга «Бизнес планирование» позволит:

- изучить системный подход к составлению бизнес плана на основе методик ведущих консультационных организаций;
- развить практические навыки составления бизнес плана на основе сквозного кейса;
- детально проанализировать финансовую модель бизнес плана;
- изучить способы расчета и выбора ставки дисконтирования для оценки проектов;
- закрепить навыки защиты бизнес плана в формате деловой игры.

Таким образом, было доказано, что применение данного мероприятия является эффективным, поскольку его реализация на практике позволит сотрудникам АО «Самотлорнефтегаз» получить современные практические навыки в области бизнес планирования, что в свою очередь позволит усовершенствовать процесс бизнес планирования в целом.

Затраты АО «Самотлорнефтегаз» на реализации данного мероприятия составят 42500 руб. При этом эффект воздействия тренинга «Бизнес планирование» на повышение производительности труда составит 75000 руб. Следовательно, реализацию мероприятия следует считать целесообразным.

2. Автоматизация процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

Автоматизация имеет важнейшее значение для всего процесса планирования, поскольку фундаментом успеха и процветания является тщательно проработанный, обоснованный план, а не случайно возникшие пожелания и идеи.

Для автоматизации процесса бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз» можно предложить программу «Project Expert», которая предназначена для разработки бизнес планов организации и оценки ее инвестиционных проектов. Данная программа незаменима для создания и выбора оптимального плана развития бизнеса организации, проработки финансовой части бизнес плана и оценки инвестиционных проектов.

Создание бизнес плана организации, оценка различных вариантов развития организации, бизнес план расширения, действующего или создания нового производства, выход на новые рынки, развитие сбытовой сети, реструктуризация и возможная продажа – все это требует подготовки финансового плана и итоговых отчетов. Поэтому использование программы «Project Expert» существенно облегчит процесс бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз».

Таким образом, было доказано, что применение данного мероприятия является эффективным, поскольку его реализация на практике позволит облегчить работу, связанную с бизнес планированием и усовершенствовать процесс бизнес планирования в целом.

Годовой экономический эффект АО «Самотлорнефтегаз» от внедрения программы «Project Expert» составит 150220 руб., а затраты на ее внедрение окупятся за 7 мес., т. е. внедрение программы следует считать эффективным и рациональным.

3. Внедрение методологии ранжирования объектов капитальных вложений.

Разработка методологии ранжирования объектов наземной инфраструктуры направлена на оптимизацию капитальных вложений. Данная методология решает следующие задачи:

- установление порядка ранжирования объектов строительства (реконструкции) для включения в программы капитальных вложений;
- формирование единого подхода к подготовке обосновывающей документации;
- повышение точности бизнес-планирования в части затрат на поддержание инфраструктуры;
- методическое обеспечение процесса формирования программ капитальных вложений.

Целью является выработка качественно новой стратегии бизнес-планирования, ориентированной на оптимизацию и эффективность капитальных вложений.

Проведенная апробация методологии показала эффективность внедрения в размере сокращения статьи бизнес-плана по направлению «производственное строительство» в размере ~3.2% в год, что составляет более 98 млн. руб. в год.

В целом можно сделать общий вывод о том, что предложенные мероприятия, касающиеся бизнес планирования, являются эффективными и целесообразными для внедрения, поскольку их реализация на практике позволит не только усовершенствовать процесс бизнес планирования в АО «Самотлорнефтегаз», но и деятельность организации в целом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрамс, Р. Бизнес план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 486 с.
- 2 Аверина, О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / О.И. Аверина. – М.: КноРус, 2016. – 430 с.
- 3 Ашурзода, Л.М. Бизнес план в системе стратегического планирования / Л.М. Ашурзода // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2016. – № 11 (62). – С. 30-35.
- 4 Баринов, В.А. Бизнес планирование: учебное пособие / В.А. Баринов. – М.: Форум, Инфра-М, 2015. – 272 с.
- 5 Бекетова, О.Н. Бизнес планирование. Конспект лекций / О.Н. Бекетова, В.И. Найденков. – М.: Эксмо, 2018. – 160 с.
- 6 Бронникова, Т.С. Разработка бизнес плана проекта / Т.С. Бронникова. – М.: Инфра-М, 2018. – 224 с.
- 7 Будякова, А.А. Роль бизнес плана в управлении предприятием / А.А. Будякова, Ж.Н. Моисеенко // Вестник. – 2015. – № 4 (18). – С. 44-48.
- 8 Буров, В.П. Бизнес план фирмы. Теория и практика: учебное пособие / В.П. Буров. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 192 с.
- 9 Бухорбаева, А.Т. Особенности и проблемы бизнес планирования малого бизнеса / А.Т. Бухорбаева // Молодой ученый. – 2016. – № 12. – С. 51-54.
- 10 Волков, А.С. Бизнес планирование / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М.: РИОР, Инфра-М, 2017. – 870 с.
- 11 Гарнов, А.П. Экономика предприятия: современное бизнес планирование: учебное пособие / А.П. Гарнов. – М.: ДиС, 2017. – 272 с.
- 12 Горбунов, В.Л. Бизнес планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – М.: Инфра-М, 2015. – 248 с.
- 13 Горемыкин, В.А. Бизнес план. Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. – М.: Ось-89, 2016. – 592 с.
- 14 Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: учебник и практикум / В.А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2016. – 858 с.
- 15 Грибов, В.Д. Основы бизнеса / В.Д. Грибов. – М.: Инфра-М, 2015. – 159 с.
- 16 Гришин, В.В. Разрабатываем бизнес-стратегию фирмы. Практическое пособие / В.В. Гришин, В.Г. Гришина. – М.: Дашков и Ко, 2016. – 206 с.
- 17 Грицук, Р.Н. Особенности бизнес планирования на российских предприятиях / Р.Н. Грицук // Актуальные проблемы теории и практики развития экономики региона. – 2015. – № 8. – С. 240-243.
- 18 Джакубова, Т.Н. Бизнес план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 96 с.
- 19 Джестон, Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов / Д. Джестон, Й. Нелис. – М.: Символ, 2015. – 512 с.

- 20 Дубровин, И.А. Бизнес планирование на предприятии: учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2016. – 432 с.
- 21 Ерина, Е.С. Основы анализа и диагностики финансового состояния предприятия: учебное пособие / Е.С. Ерина. – М.: МГСУ, 2015. – 514 с.
- 22 Жариков, В.Д. Основы бизнес планирования в организации: учебное пособие / В.Д. Жариков, В.В. Жариков, В.В. Безпалов. – М.: КноРус, 2016. – 200 с.
- 23 Жарылгасова, Б.Т. Анализ финансовой отчетности / Б.Т. Жарылгасова, А.Е. Суглобов, В.Ю. Савин. – М.: Титан эффект, 2018. – 320 с.
- 24 Жилкина, А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия / А.Н. Жилкина. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 336 с.
- 25 Зяблицкая, Н.В. Теория и практика общественного развития / – 2014. – № 18.
- 26 Иванов, И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия: учебник / И.Н. Иванов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 352 с.
- 27 Иночкина, Н.В. Совершенствование системы бизнес планирования на предприятии / Н.В. Иночкина, К.В. Спицына // Синергия наук. – 2018. – № 22. – С. 31-45.
- 28 Карминский, А.М. Информационно-аналитическая составляющая бизнеса / А.М. Карминский. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 272 с.
- 29 Качкова, О.Е. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / О.Е. Качкова, М.В. Косолапова, В.А. Свободин. – М.: КноРус, 2016. – 360 с.
- 30 Козлов, В.В. Особенности информационной системы оценки бизнес планов внедрения результатов выпускных квалификационных работ / В.В. Козлов, А.М. Штейнберг, М.С. Соколова // Молодой ученый. – 2015. – № 24. – С. 66-69.
- 31 Коломойцева, А.Ю. Использование бизнес-плана – залог успеха бизнеса / А.Ю. Коломойцева, Н.В. Еременко // Актуальные проблемы и перспективы развития национальных экономических систем. – 2017. – № 12. – С. 18-22.
- 32 Кореняно, Е.А. Система бизнес планирования на предприятии как основа для выработки оптимальных управленческих решений / Е.А. Кореняно, Е.В. Колмаков, Е.С. Пахомова // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – № 7-8 (041-042). – С. 85-90.
- 33 Короткова, О.В. Особенности разработки бизнес планов на малых предприятиях / О.В. Короткова // Синергия Наук. – 2017. – № 16. – С. 178-186.
- 34 Коцкая, О.О. О необходимости бизнес планирования / О.О. Коцкая // Молодой ученый. – 2016. – № 8. – С. 58-60.
- 35 Кривоносова, А.В. Структура бизнес плана и сущность бизнес планирования на предприятии / А.В. Кривоносова // Научный и интеллектуальный потенциал. – 2017. – № 8. – С. 14-16.
- 36 Лапыгин Д.Ю. Бизнес план: стратегия и тактика развития компании / Д.Ю. Лапыгин, Ю.Н. Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2016. – 332 с.
- 37 Линг, В.В. Основные проблемы и ошибки разработки бизнес плана / В.В. Линг // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 7 (60). С. 101-112.

- 38 Лопарева, А.М. Бизнес планирование / А.М. Лопарева. – М.: Форум, 2015. – 176 с.
- 39 Минько, Э.В. Методы прогнозирования и исследования операций / Э.В. Минько, А.Э. Минько. – М.: Финансы и статистика, Инфра-М, 2016. – 480 с.
- 40 Морошкин, В.А. Бизнес планирование / В.А. Морошкин, В.П. Буров. – М.: Форум, 2016. – 288 с.
- 41 Негодова, А.В. Необходимость составления бизнес-плана для организации / А.В. Негодова // Молодой ученый. – 2017. – № 25. – С. 162-164.
- 42 Одинцова, Л.А. Планирование на предприятии / Л.А. Одинцова. – М.: Академия, 2017. – 272 с.
- 43 Орлова, П.И. Бизнес планирование: учебник для бакалавров / П.И. Орлова. – М.: Дашков и К, 2016. – 288 с.
- 44 Петухова, С.В. Бизнес планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: практическое пособие / С.В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2015. – 171 с.
- 45 Постнов, В.В. Анализ бизнес-процессов как один из элементов управления / В.В. Постнов, А.С. Селиверстов, Д.Е. Митрофанов, Д.Ю. Уткин // Молодой ученый. – 2017. – № 43. – С. 161-163.
- 46 Розин, М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / М. Розин. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 346 с.
- 47 Романова, М.В. Бизнес планирование: учебное пособие / М.В. Романова. – М.: Инфра-М, Форум, 2015. – 240 с.
- 48 Савицкая, Г.В. Анализ финансового состояния предприятия / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2017. – 495 с.
- 49 Сайбель, Н.Ю. Бизнес план как фундамент успешного развития предприятия / Н.Ю. Сайбель, Е.С. Кошкина // Вопросы экономики и управления. – 2017. – № 1. – С. 95-98.
- 50 Селиверстов, А.С. Управление бизнес-процессами внутри предприятия / А.С. Селиверстов, В.В. Постнов, Д.Ю. Уткин, А.Р. Семидотченко, К.А. Николаева // Экономическая наука и практика. – 2018. – № 2. – С. 46-48.
- 51 Сосненко, Л.С. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.С. Сосненко, Е.Н. Свиридова, И.Н. Кивелиус. – М.: КноРус, 2016. – 256 с.
- 52 Стоун, Фил Бизнес план / Фил Стоун. – М.: Гиппо, 2015. – 112 с.
- 53 Стрекалова, Н.Д. Бизнес планирование: учебное пособие / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2015. – 352 с.
- 54 Тасуева, А.А. Бизнес планирование как способ укрепления позиции предприятия / А.А. Тасуева // Молодой ученый. – 2018. – № 6. – С. 103-105.
- 55 Торосян, Е.К. Бизнес планирование: учебное пособие / Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева, А.В. Варзунов. – СПб.: Университет ИТМО, 2015. – 90 с.
- 56 Троянова, Е.Н. Проблемы бизнес планирования на предприятиях в условиях экономического кризиса / Е.Н. Троянова, А.В. Рыжов // Приоритетные модели общественного развития в эпоху модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты. – 2016. – № 4. – С. 96-98.

- 57 Турманидзе, Т.У. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.У. Турманидзе. – М.: Экономика, 2015. – 480 с.
- 58 Фадеева, Г.Д. Роль бизнес планирования в коммерческой деятельности предприятий / Г.Д. Фадеева, Л.А. Железняков, О.В. Артюхина // Молодой ученый. – 2015. – № 12. – С. 190-192.
- 59 Филатова, С.Э. Проблемы планирования на предприятии / С.Э. Филатова, Ю.А. Тетерин // Молодой ученый. – 2016. – № 12. – С. 90-92.
- 60 Хабалтуев, А.Ю. Бизнес планирование как инструмент реализации стратегии предприятия / А.Ю. Хабалтуев, М.А. Авдеева // Молодой ученый. – 2017. – № 44. – С. 91-93.
- 61 Хабалтуев, А.Ю. Проблемы бизнес планирования в практике российских предприятий на современном этапе / А.Ю. Хабалтуев, М.А. Авдеева // Молодой ученый. – 2017. – № 44. – С. 90-91.
- 62 Чукарин, А.В. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении современной инфокоммуникационной компанией / А.В. Чукарин. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 512 с.
- 63 Чумакова, М.В. Современное состояние процессов планирования на предприятии / М.В. Чумакова // Молодой ученый. – 2016. – № 20. – С. 51-57.
- 64 Шадрин, Г.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Г.В. Шадрин. – М.: Юрайт, 2017. – 272 с.
- 65 Шальнева, В.В. Оценка эффективности бизнес-плана на предприятии / В.В. Шальнева, А.И. Кириенкова // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2016. – № 2 (35). – С. 67-71.
- 66 Анализ эффективности бизнес планирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://utmagazine.ru/posts/8654-biznes-planirovanie>
- 67 Бухгалтерская отчетность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/accounting?ogrn=1028600940576>
- 68 Общие сведения об АО «Самотлорнефтегаз» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/1449893>
- 69 Официальный сайт АО «Самотлорнефтегаз» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://samotlor.rosneft.ru>
- 70 Устав и внутренние документы АО «Самотлорнефтегаз» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://samotlor.rosneft.ru/Investors/corpgov>

ПРИЛОЖЕНИЯ ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационно-управленческая структура АО «Самотлорнефтегаз»

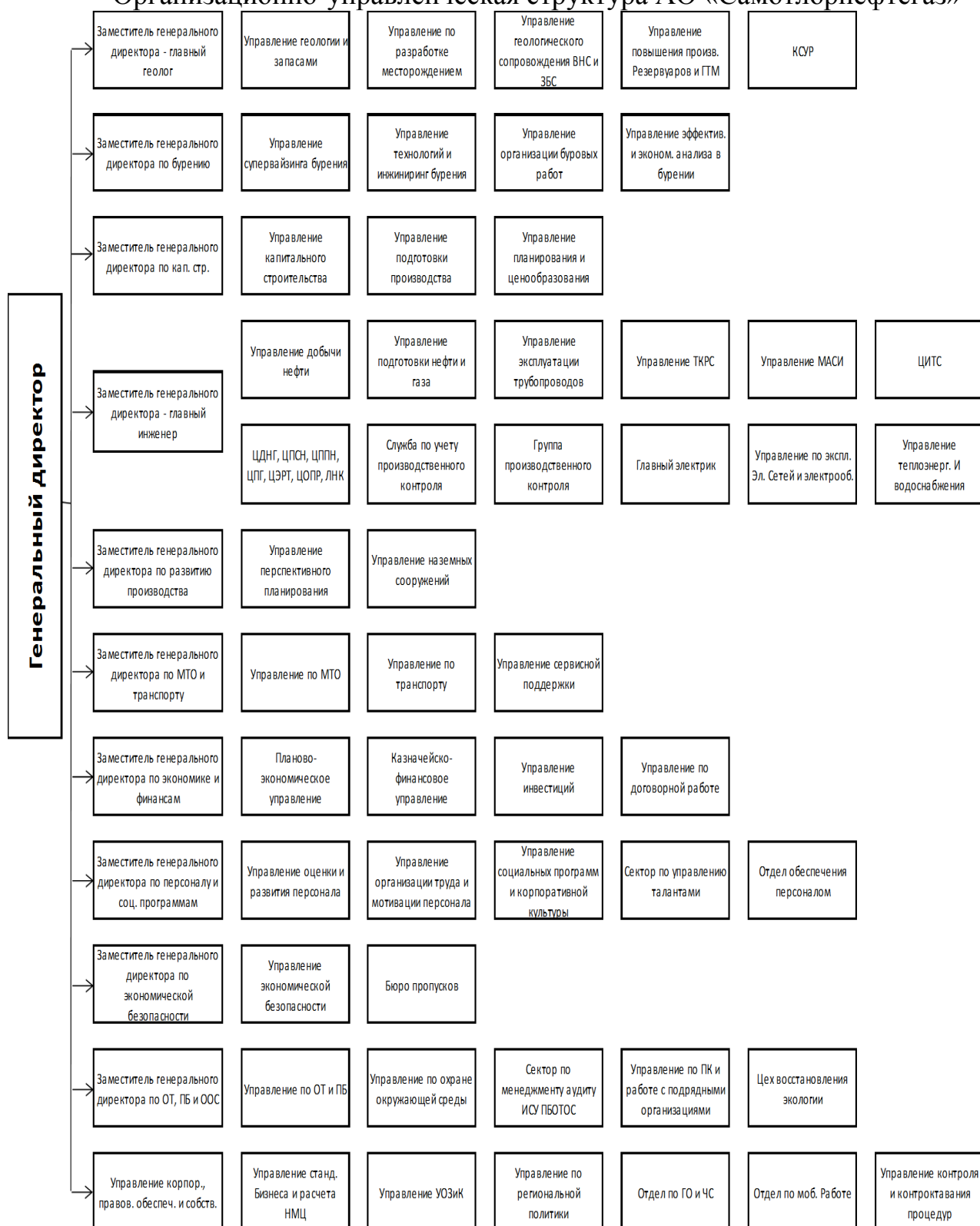


Рисунок А.1 – Организационно-управленческая структура АО «Самотлорнефтегаз»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Бухгалтерский баланс АО «Самотлорнефтегаз»
на 31.12.2017 г.

тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2015 г.	На 31.12.2016 г.	На 31.12.2017 г.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	5814317	6151606	6273006
Нематериальные поисковые активы	1130	36	36	137834
Основные средства	1150	116948248	124741378	131443441
Финансовые вложения	1170	13935194	57310290	29210266
Отложенные налоговые активы	1180	2344197	2396601	2197121
Прочие внеоборотные активы	1190	1705686	1550182	1436456
Итого по разделу I	1100	140747678	192150093	170698124
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	4708640	4047630	4902819
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1958225	1882405	365338
Дебиторская задолженность	1230	148996394	151943861	218864975
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	984168	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1582	2394	503
Прочие оборотные активы	1260	2193	3661	20534
Итого по разделу II	1200	155667034	158864119	224154169
БАЛАНС	1600	296414712	351014212	394852293
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	6316	6316	6316
Переоценка внеоборотных активов	1340	434889	434095	429027
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	58214072	58214072	58214072
Резервный капитал	1360	1134	1579	1579
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	162965083	226585613	264325510
Итого по разделу III	1300	221621494	285241675	322976504
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Отложенные налоговые обязательства	1420	14403171	15873278	15099712
Оценочные обязательства	1430	6882780	6790121	7020819
Итого по разделу IV	1400	21285951	22663399	22120531
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Кредиторская задолженность	1520	50821537	40535504	47059762
Доходы будущих периодов	1530	65566	50722	37800
Оценочные обязательства	1540	2620164	2522912	2657696
Итого по разделу V	1500	53507267	43109138	49755258
БАЛАНС	1700	296414712	351014212	394852293

ПРИЛОЖЕНИЕ В
Отчет о финансовых результатах АО «Самотлорнефтегаз»
на 31.12.2017 г.

тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2015 г.	На 31.12.2016 г.	На 31.12.2017 г.
Выручка от продаж	2110	322875198	373241600	326171119
Себестоимость продаж	2120	(193241874)	(251729071)	(240540828)
Валовая прибыль (убыток)	2100	129633324	121512529	85630291
Коммерческие расходы	2210	(86123142)	(56854832)	(39685881)
Управленческие расходы	2220	(2295842)	(2767447)	(2756544)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	41214340	61890250	43187866
Доходы от участия в других организациях	2310	11591	6847796	0
Проценты к получению	2320	1038847	5816109	4057581
Проценты к уплате	2330	(503878)	(802146)	(648798)
Прочие доходы	2340	25438198	4951977	3566126
Прочие расходы	2350	(3339579)	(3822816)	(5697792)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	63859519	74881170	44464983
Текущий налог на прибыль	2410	(11091497)	(9912921)	(7349740)
в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	1734545	-3672660	-1546946
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	1281895	1470107	-773566
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-101885	52404	-199480
Прочее	2460	-677178	-69635	-45500
Чистая прибыль (убыток)	2400	52061420	63620181	37734829
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0	0