Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистики, экономики и управления на предприятиях транспорта, снабжения и сбыта»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент

_____
«_____»_____2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой ЛЭиУ
к.э.н., профессор
_____/ А.Б. Левина /
«____»_____2017 г.

Организация коммерческой деятельности производственного предприятия ОАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ ЮУрГУ–38.03.06.2017.759 ПЗ ВКР

Руководитель,
к.э.н., доцент
_____/ С.В. Калентеев/
«____»_____ 2017 г.

Автор,
студент группы ЭУ- 415
_____/ А.В. Иванюженкова /
«____»_____ 2017 г.

Нормоконтролер,
ст.преподаватель
_____ / Ю.С.Якунина/
«____»_____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Иванюженкова А.В. Организация коммерческой деятельности производственного предприятия ОАО «СургутНефтеГаз»: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-415, 2017. – 90с., 20 ил., 31 табл., библиогр. список – 45 наим., 2 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе анализа коммерческой деятельности производственного предприятия ОАО «СургутНефтеГаз», и использования анализа доходов и расходов предложен план мероприятий по экономическому обоснованию улучшения эффективности деятельности.

Финансовый анализ выполнен по документам бухгалтерской отчётности ОАО «СургутНефтеГаз» за 2013 – 2015 годы, учитывает экономическую динамику выручки и имущества предприятия, включает элементы горизонтального и вертикального анализа применительно к доходам и расходам по организации коммерческой деятельности и преследует диагностические цели.

Предлагаемые мероприятия по экономическому обоснованию нормирования запасов готовой продукции опираются на результаты итогов финансового анализа, ранжированы по приоритетности и доведены до прогнозного плана их реализации.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе использованы методы финансового прогнозирования и планирования.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность, и могут быть их использовании в коммерческой деятельности ОАО «СургутНефтеГаз».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ …… 5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ…… 7
1.1 Понятие, задачи коммерческой деятельности производственного предприятия……. 7
1.2 Методика оценки эффективности коммерческой деятельности производственного предприятия. Отечественный и зарубежный опыт…. 14
1.3 Пути повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия……. 25
2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»…….. 30
2.1 Краткая организационная характеристика ОАО «Сургутнефтегаз»….. 30
2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия ОАО «Сургутнефтегаз»……. 38
2.3 Анализ показателей эффективности коммерческой деятельности ОАО «Сургутнефтегаз»…….. 49
3 ПУТИ УВЕЛИЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ……. 63
3.1 Определение направлений повышения эффективности коммерческой деятельности ОАО «Сургутнефтегаз»…… 63
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий……..... 74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ …… 82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ……..... 84
ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс ОАО «Сургутнефтегаз»……... 88
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах за 2015 год……... 90

ВВЕДЕНИЕ

Первостепенная задача в стратегии планирования в рыночных условиях – обеспечение предприятию (компании) возможностей достижений необходимых преимуществ перед другим конкурентом путем эффективных управленческих решений.

Те фирмы, в которых планируется и поддерживается высота потенциала развития, оказываются финансово устойчивыми, прибыльными и конкурентоспособными. Чтобы предприятие могло определять собственный цикл развития, который к тому же оказался долгосрочным и конкурентным, потенциал фирмы должен расти быстрее, чем потенциал ее главных конкурентов.

Процесс управления заключен в многосложности функций, элементов. Системы управления выполняют следующие функции: планирования, организация, регулирования, стимулирования и контроля. Выполнение перечисленных функций осуществляют через принятие управленческого решения, которое должно быть своевременно и обоснованно. Обоснование управленческого решения это в первую очередь обеспечение своевременного и качественного анализа потенциала фирмы.

Экономический эффект деятельности выражен отношением экономического эффекта деятельности фирмы, исчисленном в денежном эквиваленте за определенный период, к сумме затрат ресурсов в денежном эквиваленте на достижение этих финансовых результатов. Потраченные средства должны полностью окупиться в течение периодов, которые называются срок окупаемости.

Краткосрочность вложений в малое предпринимательство с учетом вложения в основной и оборотный капитал предприятия, должны окупаться в срок - одного года, а крупные долгосрочные инвестиции могут исчисляться сроком окупаемости, равным несколько годам. Но большие сроки окупаемости капвложений (больше 3 лет) свидетельствуют о неэффективность стратегии развития в деятельности предприятия.

Эффект – это абсолютная величина, которая обозначает достижимость

результата каких-либо процессов, и это разница между стоимостью товара и расходами на его производство, причем оно может возникнуть в прочих равных условиях: когда увеличивается объем продукта (объем производства); когда снижаются издержки (экономия ресурсов). Всё это подтверждает актуальность темы квалификационной работы «Организация коммерческой деятельности производственного предприятия на примере ОАО «Сургутнефтегаз».

Целью является разработка мероприятий по повышению коммерческой деятельности ОАО «Сургутнефтегаз».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть теоретические и методические аспекты организации коммерческой деятельности предприятия, методику анализа эффективности.

2. Дать краткую характеристику деятельности ОАО «Сургутнефтегаз».

3. Провести анализ эффективности коммерческой деятельности ОАО «Сургутнефтегаз».

4. Определить пути повышения эффективности коммерческой деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» и рассчитать их экономический эффект.

Объектом выпускной квалификационной работы является ОАО «Сургутнефтегаз».

Предметом выпускной квалификационной является оценка эффективности организации коммерческой деятельности.

Методической основой написания выпускной квалификационной является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов: анализа и синтеза, группировки и сравнения.

Теоретической основой выполнения выпускной квалификационной являются нормативные и правовые документы в области экономического анализа, научные издания современных авторов: Горфинкель В.Я. Герасимова В.Д., Бунеева Р.И., Коротких И.Ю., Ковалев В.В., Менько Э.В. А также периодические издания «Аудиторские ведомости», «Финансовый бизнес», правовая справочная система «КонсельтантПлюс», отчетность ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013–2015 гг.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, задачи коммерческой деятельности производственного предприятия

Производственным предприятием считается обособленная специализированная единица, основание которой осуществляется профессионально организованным трудовым коллективом, способным с помощью имеющихся в их распоряжении ресурсов производств производить нужную потребителю продукцию (выполнить работу, оказать услугу) соответственного назначения, профилей и ассортимента.

К производственному предприятию можно отнести завод, фабрику, комбинат, шахту, карьер, порт, дорогу, базу и прочие хозяйственные организации производственных назначений. Цель и задачи производственной деятельности - это стратегические планы, к достижению которого направлена деятельность трудовых ресурсов предприятия [32, с. 19].

Основной целью производственной деятельности считается объем выпуска продукции и извлечение прибыли. Но, одновременно с этим, каждое структурное подразделение может ставить себе и смежные задачи, которые способствуют достижению главной цели коммерческого предприятия.

К ним следует относить следующие цели:

– совершенствование организационной структуры управления производством, при создании автоматизированного рабочего места (рабочая станция) специалиста по управлению, экономиста, бухгалтера;

– осуществление переподготовки кадров функциональной службы предприятия, цеха;

– организация и укомплектование аппарата квалифицированными работниками, что способствует росту эффективности производства и управления;

– устранение непроизводительных потерь времени рабочего и служащего.

Рассмотрим понятие коммерческой деятельности на производственном предприятия, под которой понимается комплекс коммерческого процесса и операции, направленные на эффективную куплю–продажу, где ориентиром служит спрос , который способствует получению прибыли [6, с. 18].

Коммерческими (торговыми) операциями называют процесс, который направлен на заключение акта купли – продажи для извлечения прибыли и связано с изменением формы собственности. К ним отнесены элементы процесса, без которых невозможно успешное ведение операций закупа-сбыта:

– заключение хозяйственной связи между продавцом и покупателем;

– оценка покупательского спроса на продукт;

– реклама;

– привлечение посредника;

– обеспечение сервисного обслуживания покупателю;

– оказание дополнительной услуги (страховка груза при транспортировке) покупателю.

Операция купли – продажи наряду с осуществлением этапов вышеописанных торговых процессов, представляют собой торговые операции производственных предприятий. Производственный процесс – продолжение фактора производства в сфере обращения. К которым можно отнести: доставку товара от производителя к потребителю, обеспечение сохранности, упаковки, расфасовки [17, с. 403].

Следовательно, под коммерческой деятельностью понимается совокупность процесса и операций, которые направлены на осуществление купли-продажи продукции для целей удовлетворения спроса и извлечение прибыли.

Таким образом, главная цель коммерции – получение прибыли. Доход (прибыль), полученный от коммерческой деятельности, после уплаты обязательных платежей (налог), в основном используется на осуществление стратегий развития и расширения производства для удовлетворения потребностей заказчиков. Для понимания сущности коммерческой деятельности производственного предприятия рассмотрим рисунок 1.1. [6, с. 51].

Рисунок 1.1 – Сущность коммерческой деятельности производственного предприятия

Сбыту продукции промышленного предприятия, как правило предшествуют маркетинговые исследования, который происходит на основании:

– изучение потребительского рынка;

– разработка требующегося товара;

– определение цены;

– разработка ассортиментного плана;

– выбор канала продвижения созданного продукта на рынок;

– выбор метода стимулирования сбыта.

В настоящее время ориентирование коммерческой сбытовой деятельности производственный фирм на маркетинговую концепцию привнесла значительные перемены в организации сбыта [21, с. 110].

Производитель продукции не только поставщик продукта, он должен постоянно давать оценку эффективности сбытовой деятельности, а также оперативно осуществлять разработку новых методов сбыта и способствовать внедрению новых форм сбыта.

Конечно же, сам результат важен, но не менее важно анализировать, какими издержками он достигается. Поэтому измеримость эффекта и расходов на это достижение – основа экономической эффективности» [14, с. 140]. Проблема эффективности – как правило, это проблема выбора: что произвести, какой вид продукции, какими способами, метод распределения затрат и объемы ресурсов для производства. «Основой эффективности является принцип сравнительных преимуществ, который является важным фактором специализации как страны в целом, так и отдельного производителя в частности, которым Д. Рикардо считает краеугольным камнем свободной торговли.

Именно благодаря сравнительным преимуществам применения одного ресурса перед другим осуществима возможность определения более эффективных вариантов производств, которые обеспечивают большую разницу между результатом и издержками, для установления альтернативной цены приобретенного ресурса» [23, с. 109].

На предприятиях расходы учитываются в форме авансируемых капиталов: основной и оборотный, а конечные результаты учитывают величину прибыли (убытка) [24, с. 116]. Следовательно, показатели экономической эффективности дают представление о том, какими затратами предприятие получает прибыль.

Уровни эффективности определяются за счет сопоставления двух величин - экономический эффект (результат) и расходы ресурса, при помощи которого он был достигнут. Показатель экономической эффективности дает представление о том, цена каких затрат была применена для достижения экономического эффекта. Следовательно, с их помощью можно измерить уровни эффективности производственной, хозяйственной деятельности.

Сбытовая деятельность – это один из аспектов коммерческой деятельности промышленных предприятий. Следующим важным аспектом является материально-техническое обеспечение то есть закупка материально–технического ресурса. Правомерностью отнесения закупки к коммерческой деятельности обусловливается тем, что сбыт продукта и материально-техническое обеспечение для его производства – две сферы товарообращения.

Прибыль является важнейшим оценочным показателем, и характеризует положительный результат коммерческой деятельности предприятия [28, с. 144]. Выручка от реализации - основной фактор, формирующий прибыль предприятия. Следовательно, первоначально определим факторы, которые формируют прибыль [14, с. 341]. Классификация факторов, которые определяют величину валовой прибыли показаны на рисунке 1.2.

Рисунок 1.2 – Классификация факторов, определяющих валовой доход

Как видно из рисунка 1.2 на валовую прибыль оказывают влияние внешние и внутренние факторы, которые определяют деятельность предприятия в сфере производств и обращения [20, с. 28]. Основными сбытовыми функциями производственного предприятия являются:

– установление коммерческих отношений с покупателем, который завершается заключением договора купли-продажи;

– разработка сбытовой политики;

– составление графика поставки товара и отгрузка покупателю;

– ведение контроля за расчетной дисциплиной покупателей продукции;

– ведение контроля за платежеспособностью покупателя.

Если промышленное предприятие имеет собственные фирменные магазины, то они кроме вышеперечисленных функций осуществляют и коммерческую деятельность по розничной реализации для этого применяют специфические методы.

В настоящее время рыночных отношений материальное обеспечение предприятия существенно поменялось: вместо в советские времена условий «реализация выделенного фонда», как составной части централизованных распределений материального ресурса, предприятие свободно закупает сырьё у поставщика или другого субъекта сырьевого рынка [31, с. 205].

При данных условиях при закупке материального ресурса предприятие должно руководствоваться свободным ценообразованием, с учетом максимальной инициативы и предприимчивости.

В современных рыночных условиях заметно равноправие партнеров при коммерческих отношениях, также принимается во внимание экономическая ответственность при сырьевых закупках, учитывается конкуренция среди поставщиков и приветствуется профессиональное умение выбирать экономически выгодных поставщиков [36, с. 172].

Закупочная коммерческая деятельность, так как и сбытовая деятельность должна осуществляться на базе маркетинговых исследованиях. При закупке материального ресурса предприятие должно изучить рынки сырья и материала, динамику цены рынке, критерии поставщика, оценку расходов по доставке материального ресурса, проанализировать возможность эффективной замены одного материала на другой.

Эффективная организация коммерческой деятельности основана на маркетинговом анализе. По такими исследованиями понимаются:

– анализ потребности и спроса на конкретную продукцию;

– оценка ёмкости рынка;

– выявление доли фирмы в общем объеме реализации данной продукции нужного ассортимента;

– оценка рыночной ситуации предложений и спроса;

– изучение возможности выхода на внешние рынки;

– анализ динамики объема реализации;

– анализ канала распределения товара;

– мониторинг мнения покупателя и потребительского предпочтения.

В результате маркетингового исследования выявляются существующие проблемы сбыта продукции, определяется цель, достижение которой способствует решению выявленных проблем [37, с. 189].

Целями коммерческой деятельность производственного предприятия могут быть:

– достижение запланированного объема дохода;

– достижение планового объема сбыта;

– увеличение доли рынка сбыта и выручки в ассортиментном разрезе;

– установление эффективной хозяйственной связи;

– увеличение эффективности работы трудовых ресурсов;

– оптимальное нормирование производственных запасов;

– эффективность от оказание дополнительной услуги;

– выбор рационального звена товародвижения;

– выбор оптимального канала реализации;

– минимизация транспортных затрат;

– эффективность рекламных средств для стимулирование спроса.

Таким образом, маркетинговое исследование составляет базу для взаимосвязи этапов деятельности предприятия.

Этапами маркетинговых исследований являются:

1) постановка цели, бюджет исследований;

2) отбор информационных источников;

3) сбор и оценка информации;

4) анализ прогнозных показателей;

5) оформление выводов и рекомендаций;

6) оценка результативности маркетингового исследования [39, с. 311].

В коммерческой практике, также как в практике управления всей хозяйственной деятельностью предприятия главной проблемой является наработка и использование прогноза спроса и конъюнктуры. Разработка прогноза спроса и конъюнктуры – основание для составления прогноза сбыта продукции, которое является базой при проведении коммерческой операции в течение прогнозных периодов и используется для составления оперативного плана продажи и доходов.

Конъюнктурный анализ рынка необходим для того, чтобы, использовать результаты для реализации товара по более выгодной цене, так как конъюнктура товарных рынков является сложившейся экономической ситуацией, которая характеризует соотношение спроса и предложения, а также уровня цен и товарного запаса.

В конъюнктурный анализ рынка включается финансовый анализ производства и сбыта продукта на внутренних и внешних рынках, при этом составная часть анализа является факторный анализ влияния на спрос, предложение и уровень цен (рисунок 1.2) [38, с. 116].

При этом важное значение планирования коммерческой деятельности имеет определение ценового предела, ниже него цена не должна быть снижена. Такой ценовой предел определяется издержками обращения и минимальной стоимостью, неполучение оптимальной цены делает продажу безубыточной, но и бессмысленной. В редком случае может возникать ситуация, при которой продавец пойдёт на установку бесприбыльной цены (уровнь издержек), если предприятие хочет обойти конкурентов более низкой стоимостью товара.

1.2 Методика оценки эффективности коммерческой деятельности производственного предприятия. Отечественный и зарубежный опыт

Организация закупочной деятельности оказывает непосредственное влияние на хозяйственную деятельность производственного предприятия – качество произведенной продукции, трудовая производительность, себестоимость производства и прибыль. Алгоритм расчета дохода представлен формулой (1) [23, с. 162]:

$$Д = Ц \cdot Q , \quad (1)$$

где Д – доход предприятий, руб.;

Ц – цена продажи продукции (товара, работ, услуг), руб.;

Q – количество проданной продукции (работ, услуг), ныт. ед. изм.

Цена является фактором, который главным образом зависит от конъюнктуры рынков: величина совокупного спроса и предложения, сложившиеся предпочтения потребителя, их географическое положение и прочего.

Прибыль от продаж находится в зависимости от изменения: объем реализации; структура продукции; отпускной цены на проданную продукцию; транспортные расходы; уровень затрат материальных и трудовых ресурсов. В составе налогооблагаемой прибыли учитываются все виды прибыли.

Расчет налогооблагаемой прибыли проводится по формуле (2) [12, с. 180]:

$$Р^{б} = \pm Р^{р} \pm Р^{ф} \pm Р^{вн}, \quad (2)$$

где $Р^{б}$ – балансовая прибыль или убыток, руб.;

$Р^{р}$ – результат от реализации, руб.;

$Р^{ф}$ – результат от прочей реализации и финансовых операций, руб.;

$Р^{вн}$ – результаты (доходы и расходы) от прочих операций, руб.

На величину прибыли оказывают влияние факторы, которые связанны с его деятельностью и носят объективный характер, и субъективные факторы, которые не зависят от деятельности [17, с. 101]. Общая схема факторов, формирования прибыли до налогообложения предприятия, представлены на рисунке 1.3 [2].

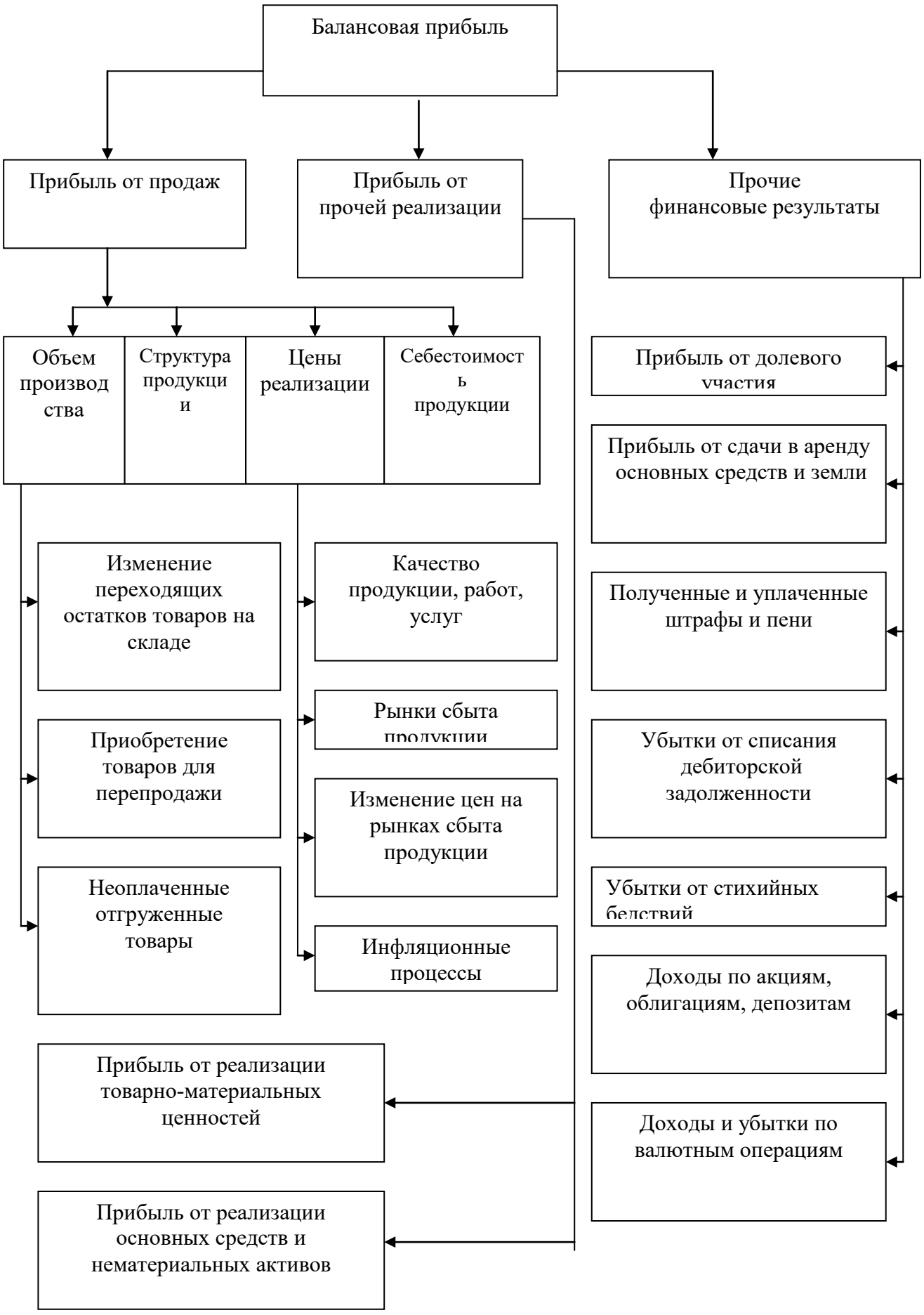

Рисунок 1.3 – Факторы формирования прибыли до налогообложения

В группу объективных (внешних) факторов относят [33, с. 102]:

а) чрезвычайные события, природа:

– климатические условия;

– изменение конъюнктуры рынка;

– конкуренты;

– транспортные расходы и другой фактор, вызывающий дополнительные издержки у одного предприятия и позволяющие получить дополнительную прибыль – у другого;

б) изменение государственным органом или инфляционным ростом цены на товар, топливо, тарифы и услуги и перевозку, торговые скидки, надбавки, нормы амортизационных отчислений, ставки заработной платы, начисления на неё и ставки налога и сбора;

в) нарушение дисциплины по хозяйственному вопросу поставщиком, снабженческо–сбытовым, вышестоящими хозяйственным, финансовым, банковским, которые затрагивают интерес предприятия.

В группу субъективных (внутренних) факторов относят: основные факторы, которые определяют результат работы, например нарушение хозяйственной и расчетной дисциплины [37, с. 102].

К внутренним факторам относят:

– качество управления;

– конкурентоспособность товара;

–темп производительности труда;

– расходы на производство и реализацию продукции;

– уровень цены на товар [11, с. 210].

Для успешного функционирования предприятия, нужно проводить финансовый анализ его коммерческой деятельности с учетом постоянно изменяющейся рыночной среды, что позволяет делать предприятие устойчиво прибыльным и конкурентоспособным, так как может оперативно обеспечивать разработку и применение стратегий развития, опережая конкурентов.

Наличие прибыли показывают то, что затраты на осуществление коммерческой деятельности предприятие полностью покрывает доходом от реализации продукции и услуг [40, с. 79].

Для оценки эффективности коммерческой деятельности (рентабельности) производят оценку эффективности сопоставляя прибыль с произведенными расходами (издержками обращения) и рассчитывают по формуле (3) [45, с. 109]:

$$R = (П/Р)\times 100\%, \quad (3)$$

где П – прибыль предприятия за определенный период (в сумме);

Р – расходы предприятия (в сумме).

Этот показатель дает возможность оценить эффективность коммерческой деятельности, и определяет долю прибыли на каждый рубль расхода для осуществления деятельности. К прочим показателям эффективности относят: отношение прибыли к фонду оплаты труда; к величине основных и оборотных средств, к расходам (себестоимости) и некоторые другие.

Основными показателями оценки прибыли и рентабельности являются показатели, приведенные в таблице 1.1 [30, с.129].

Таблица 1.1 – Система показателей оценки прибыли и рентабельности

Показатель	Методика расчета	Условные обозначения.	Значение
Экономическая эффективность	Уио=З/Т•100	З– затраты предприятия	Доля затрат в выручке
Рентабельность деятельности	R=ЧП/Т•100	ЧП – чистая прибыль	Уровень чистой прибыли в выручке
Рентабельность собственного капитала	Rск=ЧП/СК•100	СК – собственный капитал	Эффективность использования собственного капитала
Рентабельность активов	Ra=А/СК•100	А – сумма активов	Эффективность использования актива

Наряду с показателем выручки, собственного и заемного капитала, основных и оборотных средств для оценки рентабельности применяют также показатели: расходы, основные фонды, численность работников, каждый подчеркивает эффективность вида ресурсов для роста результата деятельности предприятия.

Уровень рентабельности, рассчитанный отношением прибыли от реализации к себестоимости работ, услуг, показывает эффективность текущих затрат. Увеличение или снижение затрат оказывает непосредственное влияние на спад или рост прибыли. Этот показатель рентабельности определяет эффективность коммерческой производственной деятельности [26, с. 182].

Таким образом, используя показатели прибыли и рентабельности, можно дать оценку эффективности коммерческой деятельности производственного предприятия.

Прибыль как главный финансовый результат коммерческой деятельности обеспечивает потребность самого предприятия и государства в целом. Чем больше прибыль получена предприятием, и оставлена в распоряжении, тем меньше потребности в привлечение средств из заемного источника, и выше уровень самофинансирования коммерческой деятельности.

Организация сбыта продукции предприятия во многом связана с целями, принципами организации хозяйственной деятельности предприятия, перспективного развития и эффективностью принятых методов планирования.

Сбытовая деятельность характеризует организацию на основании разработки принципиальных новейших стратегий, тенденции развития, что всегда требует принятия современного стиля повешения и совершенствования принципов организации, новой стратегической позиции, разработки стратегического плана по периоду.

Ф. Котлер является основоположником научного маркетинга, и он считал, что основные составляющие лидерства компании является её рыночное преимущество, то есть возможность регулирования рыночного положения компании для занятия на неё максимально возможной доли [36, с. 228]. Так как не решение предприятием этой задачи, практически сразу означает вытеснение конкурентами с рынка.

Организация сбытовой деятельности может осуществляться на основание информации по стратегическому анализу рынка, оценке ближайших конкурентов, оценки экономической конъюнктуры, оценки рисков.

Направленность выбора стратегий и контроль над механизмом её реализации помогает достижению избранной стратегической цели. Результат достижения запланированного уровня прибыли с учетом организации эффективного сбыта есть замысел действия коммерческой реализации:

– утверждена цель;

– определены сроки реализации её этапов;

– обозначены ответственные за контроль.

Для снижения расходов сбытовой деятельности и потерь, которых удаётся избегать в результате своевременного выявления неплатежеспособного поставщика, покупателя, на предприятии должен проводится анализ платежеспособности потенциального клиента [28, с. 165].

Анализ платежеспособности необходим для предприятия с целью оценки своевременности расчетов по поставленной (отгруженной) продукции.

Анализ платежеспособности потенциального покупателя проводится по этапам рисунка 1.3 [25, с. 270].

Рисунок 1.3 – Взаимосвязь блоков анализа финансового состояния клиента для выявления его платежеспособности

В заключении дается общая оценка финансовой устойчивости предприятия и платежеспособности, разрабатывается будущий прогноз и анализируется вероятность банкротства. Оценку финансового состояния организации определяют на относительных показателях, так как в инфляционных условиях абсолютный показатель проблематично приводится в сопоставимый вид. Относительный показатель предприятия можно сравнивать [27, с. 271]:

– с общепринятой «нормой» оценок степеней риска при прогнозировании возможностей банкротств;

– с данными предприятий -аналогов, что позволит выявлять сильные и слабые стороны и возможности;

– с аналитическими данными предыдущих годов при изучении положительных или отрицательной динамики финансов предприятия.

Каждый показатель эффективности производства основывается на анализе эффективности использования производственного ресурса, а именно, основные и оборотные активы, трудовые ресурсы, инвестиции [32, с. 208].

При расчете экономической эффективности результат сопоставляется с суммой вовлеченных в хозяйственный оборот или потребленных ресурсов.

Поэтому оценка эффективности зависит от правильности отнесений расходов и стоимости различных ресурсов – рентабельности.

1) Рентабельность продаж показывает долю прибыли от реализации в выручке [24, с. 102]:

$$R_{пр} = \frac{стр.1140 ф.1}{стр.2110 ф.2}. \quad (4)$$

2) Рентабельность деятельности предприятия показывает долю чистой прибыли в обороте от реализации [24, с. 108]:

$$R_{д.п} = \frac{ЧП}{ВР} \times 100\%, \quad (5)$$

Особое значение для оценки эффективности коммерческой работы приобретает сопоставление прибыли с произведенными затратами (издержками обращения) – рентабельность экономической деятельности [24, с. 11]:

$$R_{э.д.} = П/Р \times 100\%, \quad (6)$$

где П – прибыль предприятия за определенный период (в сумме), тыс. руб.;

Р – расходы предприятия (в сумме), тыс. руб.

На формирование прибыли как финансового результата работы, который отражается в финансовом учете, официальной отчетности субъектов хозяйствования, влияет установленный законодательство РФ порядок:

– формирование уровня затрат на производство продукции (услуг);

– учет и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг);

– определение прочих доходов и затрат.

То есть, из фактического прироста прибыли, которую получило предприятие за отчетный период, вычесть сумму прибыли, достигнутую за счет поддающегося точному учету фактора [43, с. 36]. Остаток прибыли относят на инновацию, по которой и определяют экономическую эффективность.

Полноту и комплексный подход в сбытовой деятельности сводят к охвату каждого этапа прохождения продукта от производителей до потребителей, то есть происходит оборот финансового ресурса от его закупки от поставщика, попадание его в производство и выход из производства в виде готовой продукции для конечного звена – продажи, нуждающемуся в нем покупателю.

Целью оценки оборачиваемости является возможность оценить способность финансовых ресурсов предприятия приносить доходность от деятельности при совершении оборота:

Деньги – Товар – Деньги[1].

Оценка оборачиваемости позволяет дополнять анализ структуры имущества предприятия по вопросу характеристики организации условия:

– материальное снабжение;

– сбыт готовой продукции;

– условие расчета с покупателем и поставщиком.

Рассмотрим методику расчета деловой активности в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Оценка деловой активности предприятия

Наименование показателя	Формула расчета	Экономическое содержание
Оборачиваемость имущества	$\text{Ким} = \frac{\text{стр.2110}}{(\text{сс.160}_{\text{н}} + \text{стр.1600}_{\text{к}}) \cdot 0{,}5}$	Определяет число оборотов имущества в выручке
Коэффициент оборачиваемости материальных средств	$\text{Кмс} = \frac{\text{стр.2110}}{\left[\left(\text{стр.1210}_{\text{н}} + \text{стр.1220}_{\text{к}}\right)\right] \cdot 0{,}5}$	Определяет число оборотов запасов и затрат за период
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	$\text{Кдс} = \frac{\text{стр.2110}}{(\text{сстр.125}_{\text{н}} + \text{стр.1250}_{\text{к}}) \cdot 0{,}5}$	Определяет число оборотов денежных средств предприятия.
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности)	$\text{Кдз} = \frac{\text{стр.2110}}{\left(\text{стр.1230}_{\text{н}} + \text{стр.1230}_{\text{к}}\right) \cdot 0{,}5}$	Определяет число оборотов всей дебиторской задолженности в расчетах
Срок оборачиваемости средств в расчетах	$\text{Тдз} = \frac{\text{Период}}{\text{Кдз}}$	Определяет число оборотов всей дебиторской задолженности (дни)
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$\text{Ккз} = \frac{\text{стр.2110}}{(\text{сстр.152}_{\text{н}} + \text{стр.1520}_{\text{к}}) \cdot 0{,}5}$	Определяет расширение или снижение коммерческого кредитования, которое предоставлено предприятию
Срок оборачиваемости кредиторской задолженности	$\text{Ткз} = \frac{\text{Период}}{\text{Ккз}}$	Характеризует дни возврата долга предприятия текущих обязательств (дни)
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	$\text{Кск} = \frac{\text{стр.2110}}{(\text{сстр.130}_{\text{н}} + \text{стр.1300}_{\text{к}}) \cdot 0{,}5}$	Характеризует длительность оборота собственного капитала и резервов
Коэффициент оборачиваемости нематериальных активов	$\text{Кна} = \frac{\textit{стр}.2110}{(\textit{стр}.1110_{\textit{н}} + \textit{стр}.1110_{\textit{к}}) \cdot 0{,}5},$	Характеризует длительность оборота нематериальных активов

Деловую активность предприятия, в менеджменте характеризует скорость оборота финансов, ведь, чем быстрее финансовый ресурс пройдёт операционный или финансовый цикл, тем быстрее он будет вовлечен в последующий оборот [23, с. 148]. За рубежом для оценок эффекта от инвестиционного проекта используют основные методы:

1) основанный на дисконтировании:

– чистая текущая стоимость (чистый приведенный эффект) (NPV);

– индекс рентабельности инвестиций (PI);

– внутренняя норма рентабельности инвестиций (IRR);

2) основанный на учетной оценке, позволяет рассчитать показатели:

– сроки окупаемости проекта (PP);

– коэффициент эффективности инвестиций (ARR).

Аналог этого метода в зарубежных практиках – метод чистой текущей стоимости (приведенной стоимости), при этом учитывают разницу между общей величиной дисконтированного потока поступлений денежных средств в будущем от реализованного проекта, и общей величины инвестиций [24, с. 98]:

$$NPV = \Sigma FVn - IC , \quad (7)$$

где ΣFVn – общая сумма будущих поступлений от проекта;

r – доходность проекта;

IC – сумма инвестиций.

В западной методологии используется и индексный метод рентабельности инвестиций, формула которого имеет следующий вид (14):

$$PI = \sum_{i=1}^{n} \frac{FV}{(1+r)} / IC , \quad (8)$$

Внутренней нормой рентабельности считается ставка доходности, при ней чистая приведенная стоимость денежного потока от проекта нулевого значения.

Формула расчета нормы рентабельности инвестиций (IRR) имеет следующий вид [20, с. 40]:

$$IRR = r_1 + \frac{r_1}{f(r)_1 - (r_2)} * (r_2 - r_1) , \quad (9)$$

При расчете чистой текущей стоимости денежные потоки дисконтируются по ставке, равной средневзвешенной стоимости авансированного капитала. Чем меньше сроки окупаемости, тем больше ликвидность, и наоборот, чем больше срок окупаемости, тем меньше ликвидность [37, с. 190]. Как следует из приведенных формул, в российской практике для расчета показателя рентабельности используется отношение суммы чистой прибыли вложенных средств [36, с. 125].

1.3 Пути повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия

Процесс постоянного обновления технологий делает процесс инновационных преобразований главным условием конкурентоспособного производства, завоевание и отстаивание конкурентных рыночных позиций, увеличении производительности и финансовых результатов [19, с. 207].

Увеличение конкурентоспособности товара способствует увеличению выручки от реализации и, как следствие, росту прибыли. Это дает возможность увеличить резервные накопления, обеспечивает развитие и модернизацию производств, что также является предпосылкой для роста эффективности и конкурентоспособности.

Расчеты экономической эффективности производятся в следующих типичных случаях:

– оценка целесообразности реализации инновационных проектов;

– оценка экономичности инвестиционных проектов;

– разработка программы реструктуризации предприятия;

– определение оптимального варианта размещения производства;

– выбор варианта специализации, кооперирования, концентрации и комбинирования производства;

– формирование стратегии развития предприятия;

– обоснование выпуска новой продукции;

– обоснование варианта нового строительства, реконструкции, технического перевооружения и модернизации производства;

– повышение качества и конкурентоспособности продукции;

– освоение нового рынка;

– снижение издержек предприятия;

– формирование кадровой стратегии;

– привлечение иностранных инвестиций;

– совершенствование системы стимула работников и т.п. [28, с. 41].

Эффективность производственной коммерческой деятельности может быть определен при помощи методов эффективного использования ресурсов [30, с. 25].

Между основными элементами производства происходит тесное взаимодействие. При котором нужно учитывать технологические задачи по повышению потенциальной возможности увеличений объема произведенной продукции, улучшение её качеств, снижение нормы расходов ресурса при её производстве, эта задача организации коммерческой деятельности производственного предприятия состоит в определении эффективного метода и условия этих достижений при учёте внешних и внутренних факторов влияния на хозяйственную деятельность предприятия. Некоторые вопросы организации коммерческой деятельности могут рассматриваться совместно с технологией. Организация производства предполагает решение задачи [30, с. 123]:

– обеспечение непрерывности, пропорциональности и ритмичности производственного процесса;

– совершенствование организации труда;

– создание логистической системы;

– совершенствование материально-технического обеспечения;

– совершенствование форм расчетов, нормирование партий деталей, складских запасов, запаса готовой продукции);

– бесперебойное снабжение сырьем, материалами при уменьшении запасов сырья и материалов;

– совершенствование закупочных и сбытовых договорных условий;

Развитие инновационных, технических, организационных и технологических стратегий, совершенствование главных принципов управления могут создать условия обновлений воспроизводственных процессов, что является дополнительным импульсом экономического роста.

Инновация заключается не столько в технических или технологических разработках, но и в любых изменениях в сфере научно-производственной деятельности [14, с. 239].

Для получения максимума эффективности от коммерческой деятельности

производственного предприятия важно постоянное проведение анализа методов совершенствования коммерческой деятельности.

Разработке мероприятию совершенствования должна предшествовать работа по анализу эффективности всех направлений коммерческой деятельности (производство, дополнительные виды деятельности, услуги). Базой должны стать пути совершенствования обеспеченностью информационными источниками, для более эффективного осуществления коммерческой с учетом достоверной и оперативной информацией.

С этой целью в производственных предприятиях вводят компьютерный учет складского товара, контрагента, доступность информационных баз данных (правовые, бухгалтерские). Важно иметь возможность оперативного получения информации при принятии управленческих решений для целей коммерческой деятельности. Для этого будем эффективным создание базы данных всех направлений коммерческой деятельности.

Для обеспечения эффективности договорной работы важно грамотно составить договор, как с поставщиком, так и с покупателем, при этом заключение договора желательно с более выгодными условиями [17, с. 409].

В качестве выгодных условий договора выступают условия:

– доставка (вывоз) продукции поставщиком (покупателем);

– долевое распределение риска при форс-мажоре;

– в договоре с поставщиком: фиксированная цена в течение определенного периода, в срок действия договоров; отсрочки платежей за продукт;

– в договоре с покупателем: предоплата за продукцию; размер приобретения партии за определенную цену.

Также нужно вести контроль за исполнением договора по каждому контрагенту, за исполнением договорного обязательства. Эта работа позволяет оперативно проводить мероприятия по ускорению оборота дебиторской задолженностей, снижения кредиторской задолженности, избегать штрафов и неустойки за просроченные обязательства [16, с. 59].

Одним из таких мероприятий является предоставление скидки при предоплате за продукцию. При этом, предприятие освобождает собственные оборотные средства, это дает возможности погашения своих обязательств перед кредитором.

Иными словами, под организацией коммерческой деятельности понимается , лучшее сочетание предметов и орудий труда, а также способы превращения предметов труда в продукцию с необходимым свойством при меньших затратах рабочей силы и производственных средств.

При этом нужно учитывать, совокупность процесса и операций, которые направлены на осуществление купли-продажи продукции для целей удовлетворения спроса и извлечение прибыли.

Доход, полученный от коммерческой деятельности, после уплаты обязательных налогов, используется на осуществление стратегий развития и расширения производства для удовлетворения как собственников предприятия, так и потребностей заказчиков. [22, с. 173].

Выводы по разделу один

Первостепенная задача в стратегии планирования в рыночных условиях – обеспечение предприятию (компании) возможностей достижений необходимых преимуществ перед другим конкурентом путем эффективных управленческих решений. Те фирмы, в которых планируется и поддерживается высота потенциала развития, оказываются финансово устойчивыми, прибыльными и конкурентоспособными. В настоящее время ориентирование коммерческой сбытовой деятельности производственный фирм на маркетинговую концепцию привнесла значительные перемены в организации сбыта.

Производитель продукции не только поставщик продукта, он должен постоянно давать оценку эффективности сбытовой деятельности, а также оперативно осуществлять разработку новых методов сбыта и способствовать внедрению новых форм сбыта. Таким образом, для получения максимума

эффективности от коммерческой деятельности производственного предприятия важно постоянное проведение анализа методов совершенствования коммерческой деятельности. Разработке мероприятию совершенствования должна предшествовать работа по анализу эффективности всех направлений коммерческой деятельности (производство, дополнительные виды деятельности, услуги). Базой должны стать пути совершенствования обеспеченностью информационными источниками, для более эффективного осуществления коммерческой с учетом достоверной и оперативной информацией.

Целями коммерческой деятельность производственного предприятия могут быть: достижение запланированного объема дохода, достижение планового объема сбыта, увеличение доли рынка сбыта и выручки в ассортиментном разрезе, установление эффективной хозяйственной связи, увеличение эффективности работы трудовых ресурсов, оптимальное нормирование производственных запасов, эффективность от оказание дополнительной услуги, выбор рационального звена товародвижения, выбор оптимального канала реализации, минимизация транспортных затрат, эффективность рекламных средств для стимулирование спроса.

Таким образом, совершенствование сбыта продукции промышленного предприятия, базируется на маркетинговые исследования, которые происходят на основании: изучения потребительского рынка; разработки требующегося товара; определение цены; разработка ассортиментного плана; выбор канала продвижения созданного продукта на рынок; выбор метода стимулирования сбыта. В настоящее время ориентирование коммерческой сбытовой деятельности производственный фирм на маркетинговую концепцию привнесла значительные перемены в организации сбыта.

Производитель продукции не только поставщик продукта, он должен постоянно давать оценку эффективной деятельности по сбыту, а также оперативно осуществлять разработку новых методов сбыта и способствовать внедрению новых форм сбыта. Конечно же, сам результат важен, но не менее важно анализировать, какими издержками он достигается.

2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика ОАО «Сургутнефтегаз»

Компания зарегистрирована 3 июня 1993 года регистратором Инспекция Министерства России по налогам и сборам по г. Сургуту Ханты-Мансийского автономного округа-Югры. Компания ТРЕСТ «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» находится по адресу 628400, ТЮМЕНСКАЯ область, ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ АВТОНОМНЫЙ ОКРУГ - ЮГРА, г. СУРГУТ, ул. ПРОМЫШЛЕННАЯ, д. 3, основным видом деятельности является «Розничная торговля строительными материалами, не включенными в другие группировки». Организации присвоен ИНН 8602060555, ОГРН 1028600584540.

ОАО «Сургутнефтегаз» занимается производством и реализацией:

– металлоконструкций для нефтегазовой отрасли;

– запасных частей к нефтегазовому оборудованию;

– оказанию услуг по прокладке нефтегазового оборудования;

– розничная торговля запасными частями к грузовому транспорту;

ОАО «Сургутнефтегаз» имеет свой расчетный счет в банке, гербовую печать, ИНН, номер в государственном реестре, свидетельство о государственной регистрации. Правовое положение общества с ограниченной ответственностью и права и обязанности его участников определяются ГК РФ, законом об обществах с ограниченной ответственностью. По виду осуществления деятельности относится к предприятию крупного бизнеса. Целью создания ОАО «Сургутнефтегаз» является осуществление торговой и производственной деятельности, направленной на удовлетворение социальных и экономических интересов учредителя ОАО «Сургутнефтегаз» и работников ОАО «Сургутнефтегаз», численность работников на 31.12.2015 – 172 человека.

Организационная структура ОАО «Сургутнефтегаз» на рисунке 2.1.

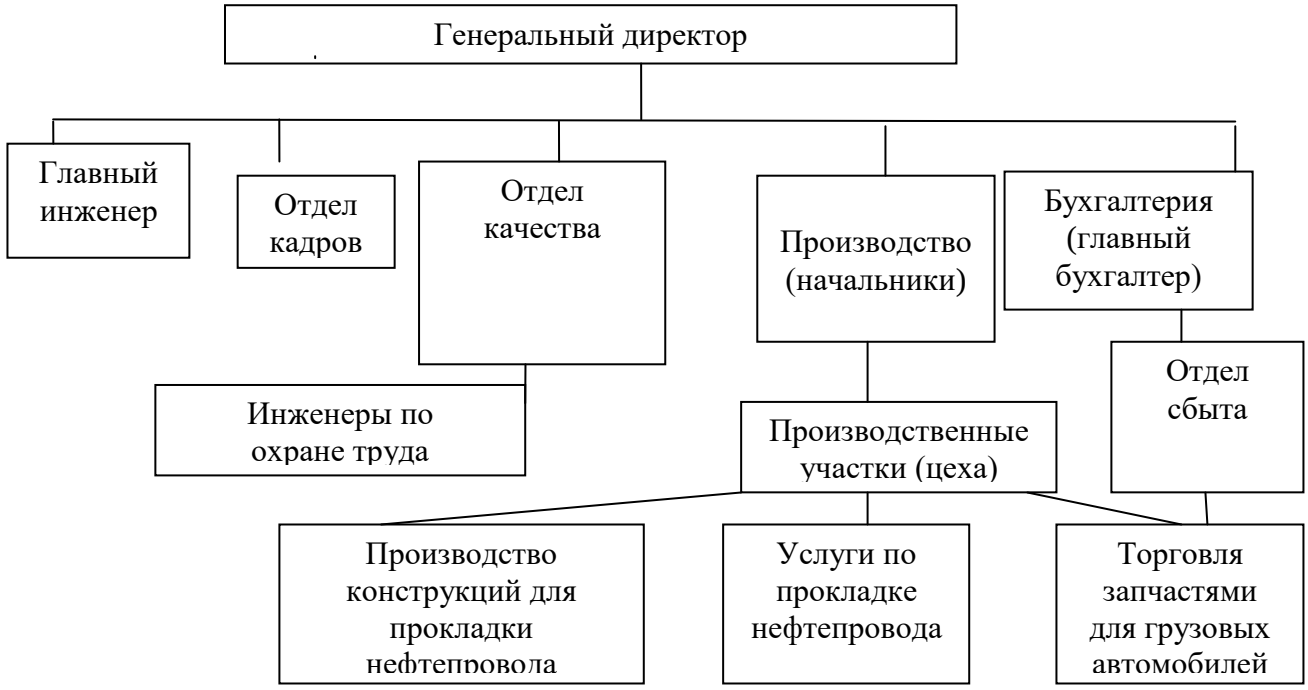

Рисунок 2.1 – Организационная структура ОАО «Сургутнефтегаз»

Для ОАО «Сургутнефтегаз» была выбрана линейно–функциональная организационная структура. По каждой подсистеме формируются «иерархия» служб, пронизывающая все предприятие сверху донизу. Данный принцип выбран, исходя из целей и задач организации, и является наиболее эффективным на данный момент.

Данное структурно–функциональное устройство является наиболее экономичным. Число уровней управления является оптимальным.

Главная цель ОАО «Сургутнефтегаз» – это полное и качественное удовлетворение спроса платежеспособного клиента с минимумом затрат. Но, с экономической точки зрения структура собственных источников финансирования ОАО «Сургутнефтегаз» не благоприятна, так как собственные источники сформированы за счет образования резервного капитала и нераспределенной прибыли; уставный капитал составляет всего 10 тыс. руб. Согласно штатному расписанию на ОАО «Сургутнефтегаз» трудятся 172 работника.

Работодателем обеспечивается гарантированный Трудовым Кодексом минимальный объем оплаты труда, соблюдение условий труда и мер

социальной защиты работника. Размер оплаты труда установлен согласно штатного расписания. Управленческие задачи, которые связаны с организацией и эффективным использованием трудовых ресурсов ОАО «Сургутнефтегаз», во многом определяют успешность коммерческой деятельности.

Управление трудовыми ресурсами всегда остается важной проблемой, стоящей перед руководителем и решение задач управления кадрами требует профессиональный опыт в кадровом менеджменте [32, с. 67].

Выявим рыночное положение ОАО «Сургутнефтегаз» по сравнению с конкурентами. Основными конкурентами ОАО «Сургутнефтегаз» являются:

– ОАО «Лукойл»;

– ПАО ТюменьТрансГаз;

– ОАО «Роснефть»;

– ОАО «ТНК–ВР Холдинг».

Проанализируем уровень конкурентных преимуществ в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ конкурентных преимуществ ОАО «Сургутнефтегаз»

Показатель	ОАО «Роснефть»	ОАО «Сургут нефтегаз»	ПАО ТюменьТранс Газ	ОАО «Лукойл»	ОАО «ТНК-ВР Холдинг»
Качество продукции	10	10	9	10	9
Уровень дохода	10	9	9	10	8
Доля рынка	10	9	8	10	9
Широта сортамента	8	10	9	9	9
Качество снабжения	10	9	10	9	8
Качество сбыта	9	9	10	8	8
Ценообразование	9	9	9	10	8
Компетентность управления	10	10	10	10	8
Маркетинговые стратегии	10	9	8	9	7
Дополнительные услуги	9	10	9	10	8
Итого	95	94	91	95	74

Из таблицы конкурентоспособности видно, что у ОАО «Сургутнефтегаз» два основных конкурента – ОАО «Лукойл» и ОАО «Роснефть», хотя некоторые показатели и превосходят показатели ОАО «Роснефть», такие как качество сбыта, широты сортамента, ценовой стратегии. Рассчитаем уровень преимуществ ОАО «Сургутнефтегаз» по сравнению с основными конкурентами в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Уровень конкурентного преимущества ОАО «Сургутнефтегаз»

Показатель	ОАО «Роснефть»	ОАО «Сургутнефтегаз»	ОАО «Лукойл»	По сравнению с «Роснефть»,%	По сравнению с «ЛУКОЙЛ»,%
Качество продукции	10	10	10	100,0	100,0
Уровень дохода	10	9	10	90,0	90,0
Доля рынка	10	9	10	90,0	90,0
Широта сортамента	8	10	9	125,0	111,11
Качество снабжения	10	9	9	90,0	100,0
Качество сбыта	9	9	8	100,0	112,5
Ценообразование	9	9	10	100,0	90,0
Компетентность управления	10	10	10	100,0	100,0
Маркетинговые стратегии	10	9	9	90,0	100,0
Дополнительные услуги	9	9	9	100,0	100,0
Итого	95	93	94	97,89	98,94

Преимуществом ОАО «Роснефть» является:

– уникальные по масштабу и качеству ресурсные базы;

– новейшие и крупные в РФ проекты в сфере нефтеразведки и газодобычи;

– самые низкий удельный вес операционных расходов на добычу ресурса;

– является стратегическим предприятием России;

– распоряжается собственной и привлеченной инфраструктурой (нефтебазы, АЗС/АЗК);

– товарный знак самый узнаваемый на рынке нефтепродукта.

А продукция ОАО «Лукойл» ассоциируется у потребителя с высоким уровнем качества топлива, реализуемого на АЗС, что также является важным фактором

для поддержания конкурентоспособности на рынке нефтепродуктов. Для повышения конкурентоспособности ОАО «Сургутнефтегаз» должно улучшить такие показатели, как качество продукции, снабжения, сбытовую политику ценовую стратегию и применение дополнительных услуг (транспортировка продукции заказчику).

В таблице 2.3 оценим угрозы и возможности ОАО «Сургутнефтегаз».

Таблица 2.4 – PEST – анализ возможностей и угроз ОАО «Сургутнефтегаз»

Стороны	Возможности: Выход на новые рынки или сегменты рынка. Расширение ассортиментной линии. Вертикальная интеграция.	Угрозы: Возможность появления новых конкурентов. Возрастающее влияние на цены у покупателей и клиентов. Растущее давление конкурентов
Сильные: – отличный маркетинг; – гибкая ассортиментная политика; – репутация.	ПОЛЕ СИВ. Маркетинг, ассортиментная политика, репутация	ПОЛЕ СИУ Появление новых конкурентов, возрастающее влияние на цены у покупателей и клиентов, растущее давление конкурентов
Слабые: – высокие расходы;	ПОЛЕ СЛВ Низкая доходность, дополнительные издержки, невысокая заинтересованность персонала в росте доходов	ПОЛЕ СЛУ Конкурентное давление, появление новых конкурентов, низкая заинтересованность персонала в продвижении фирмы

Конкурентные цели ОАО «Сургутнефтегаз» – эффективное продвижение сегодняшней номенклатуры продукции на рынок, и ее реализация по цене, покрывающей издержки производства и обеспечивающей получение прибыли.

Инновационные цели ОАО «Сургутнефтегаз» – укрепление стратегических позиций предприятия в пределах выбранных стратегических зон хозяйствования и обеспечение потенциальной прибыли за счет освоения новой номенклатуры продукции. Предпринимательские цели ОАО «Сургутнефтегаз» – создание условий для долгосрочного роста предприятия, его прибыльности, путем оптимального формирования набора стратегических зон хозяйствования и областей стратегических ресурсов.

Административные цели ОАО «Сургутнефтегаз» – обеспечение эффективной производственной, конкурентной, инновационной и предпринимательской деятельности, достижение высокого мастерства во всех сферах – в целях предприятия, его продукции, персонале. Основная гарантия стабильного потребительского спроса ОАО «Сургутнефтегаз» не только наличие широкого ассортимента, но и высокое качество предлагаемых товаров.

Но в отличие от конкурентов ОАО «Сургутнефтегаз» не практикует гибкое ценообразование, и не вводит новое оборудование для производства комплектующих так быстро, как конкуренты и от данного фактора теряет часть своих клиентов. Матрица возможностей ОАО «Сургутнефтегаз» в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Матрица возможностей для ОАО «Сургутнефтегаз»

Вероятность	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая	Расширение ассортиментной линии	Вертикальная интеграция	–
Средняя	Выход на новые рынки или сегменты рынка за счет товаров наибольшего спроса	–	–
Низкая	–	–	Банкротство

Несмотря на наличие двух конкурентов, хорошо сбалансированная система заказа товаров и популярность бренда ОАО «Сургутнефтегаз» среди постоянных заказчиков – юридических лиц и населения дает хорошую основу не опасаться за внешние факторы. Матрица угроз для ОАО «Сургутнефтегаз» в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Матрица угроз для ОАО «Сургутнефтегаз»

Вероятность	Состояние			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	–	Возрастающее конкурентное давление	Возможность появления новых конкурентов	–
Средняя	–	–	–	Возрастающее влияние на цены у покупателей и клиентов
Низкая	Банкротство	–	–	–

Несмотря на то, что анализ конкурентоспособности не показал преимущества ОАО «Сургутнефтегаз» перед конкурентами (ЛУКОЙЛ и РОСНЕФТЬ), нам необходимо разработать меры по продвижению товара, привлечению новых покупателей и изменению ценовой политики. ОАО «Сургутнефтегаз» связано со многими предприятиями как потребитель через рынок закупки и как производитель через рынок сбыта. Руководство понимает, что в целях нормирования производственного процесса при недостаточности финансовых средств, требуется обеспечение минимизации затрат. Для этого возможно проводить следующие мероприятия:

– качественно и жестко нормировать расход материалов, сырья, топлива;

– внедрить гибкую систему расчетов с подрядными организациями и поставщиками;

– стимулировать трудовая деятельность работников снабжения;

– устанавливать связи с перспективными поставщиками.

В коммерческой деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» важная роль отведена работникам, осуществляющим производственный процесс. При этом задача руководителя в том, что нужно суметь организовать работу подчиненных, для оперативного достижения цели, реализации долгосрочных стратегических планов при помощи мобилизации возможностей как отдельного работника, так и коллектива. Функциональная структура подразделений находится в подчинении директора ОАО «Сургутнефтегаз». Свои решения директор приводит в жизнь либо через своего заместителя, либо непосредственно через руководителя службы–исполнителя.

Цели управления ОАО «Сургутнефтегаз» направлены на планирование социально–экономического процесса предприятия, устранение неопределенности, дезорганизации и приведение в оптимальное состояние с учетом перемен во внешней и внутренней среде. При этом нужно решить задачи:

а) оперативную (тактическую), которая заключаются в поддержании устойчивости предприятия как социально-экономической системы, организация взаимодействия всех элементов данной системы;

б) стратегическую, обеспечивающую развитие ОАО «Сургутнефтегаз».

Управление финансами ОАО «Сургутнефтегаз» для производства продукции и услуг происходит при помощи финансового планирования, на первом этапе осуществляются функции:

– разработка нормативных актов по управлению финансовыми ресурсами;

– разработка финансовой политики и разработка проектных управленческих решений по стратегическому использованию финансовых ресурсов предприятия;

– разработка рекомендаций и подготовка проектных решений при текущем и оперативном управлении финансовыми ресурсами;

– мониторинг состояния рынка и корректировка управленческих решений по повышению эффективности коммерческой деятельности;

– разработка проектных решений для эффективного управления финансами.

Бухгалтерским отделом ОАО «Сургутнефтегаз» на втором этапе проводится анализ финансовых показателей за отчетный и предыдущий период. Информационной базой анализа являются финансовые документы предприятия.

На третьем этапе уточняют и конкретизируют прогнозные финансовые показатели посредством составления текущего финансового плана.

В четвёртом этапе происходит оперативное финансовое прогнозирование.

Основные функции и задачи отдела качества:

– проверка поступивших материальных ресурсов (сырьё, материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия) и подготовка заключения об их соответствиях стандарту качества и техническим условиям. Составление акта приемочного контроля по качеству материального ресурса.

– клеймение принятой, отбракованной продукции.

– контроль за следующими показателями (качество, комплектность, упаковка, соблюдение условий хранения на складе готовой продукции);

Деятельность отдела продаж заключено в обеспечении процесса функционирования производства конкурентоспособной продукции, создании эффективной системы сбыта продукции, внедрение гибкости в ценовой политике, управление продвижением продукции по данным Приложения А.

Менеджеры отдела продаж ОАО «Сургутнефтегаз» решают задачи:

– создают систему, способствуют порядку решения задач;

– управляют текущими операциями, решают текущие задачи;

– решают задачи обеспечения операционного цикла;

– создают перспективные планы развития.

2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия

Прибыль является важнейшим оценочным показателем, и характеризует положительный результат коммерческой деятельности предприятия [28, с. 144]. Выручка от реализации – основной фактор, формирующий прибыль предприятия.

Следовательно, первоначально проанализируем факторы, которые формируют прибыль ОАО «Сургутнефтегаз» в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика финансовых результатов ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013 – 2015 гг.

Показатели, тыс. руб.	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение		Темпы роста, %	
				2014	2015	2014	2015
Выручка	278340	398029	532358	+119689	+134329	143,0	133,7
Себестоимость	220569	312676	420496	+92107	+107820	141,8	134,5
Валовая прибыль	57771	85353	111862	+27582	+26509	147,7	131,1
Коммерческие расходы	41904	68691	96151	+26787	+27460	163,9	140,0
Прибыль от продаж	15861	16662	15711	+801	-951	105,1	94,3
Проценты к получению	6	294	–	+288	-294	4900,0	0,0
Проценты к уплате	3074	3813	1813	+974	-2000	124,0	47,5
Прочие доходы	2839	581	7579	-2258	+6998	20,46	1304,5
Прочие расходы	5715	3887	7287	-1828	+3400	68,01	187,47
Прибыль до налогообложения	9923	9837	14190	-86	+4353	99,13	144,25
Налог на прибыль	1994	2302	2838	+308	+536	115,45	123,28
Чистая прибыль отчетного года	7931	7535	11352	-396	+3817	95,01	150,66

Выручка ОАО «Сургутнефтегаз» увеличилась за 2014 год на 119689 тыс. руб., за 2015 год на 134329 тыс. руб., но вместе с его ростом увеличивается и стоимость продаж (услуг) с 220569 тыс. руб. в 2014 году и до 420496 тыс. руб. в 2015 году. За 2014 году соблюдено «главное правило экономики», при котором темпы роста больше темпов роста себестоимости продаж, но за 2015 году темп роста себестоимости выше темпа роста выручки на (0,8%).

Прибыль равномерно увеличивается. Рост налога на прибыль за 2013 – 2014 годы является следствием роста прибыли до налогообложения. ОАО «Сургутнефтегаз» является плательщиком налогов по налогооблагаемой прибыли по традиционной системе налогообложения (20%). Динамика выручки и производственной себестоимости показана на рисунке 2.2.

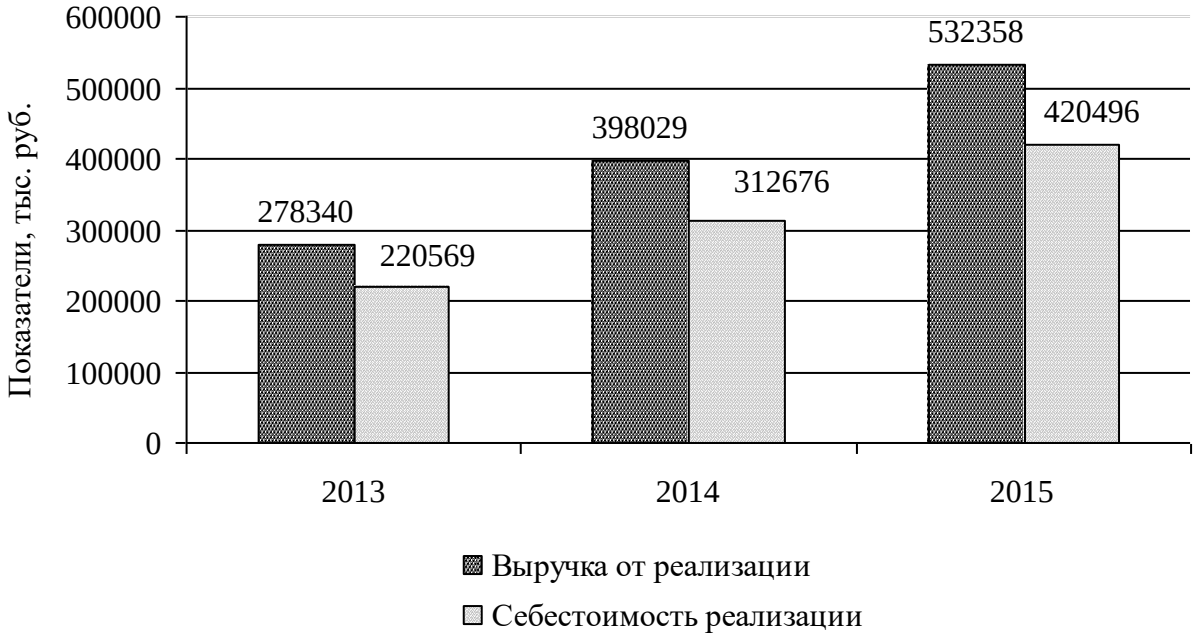

Рисунок 2.2 – Динамика выручки и себестоимости реализации за 2013 – 2015 гг. ОАО «Сургутнефтегаз», тыс. руб.

Прочие доходы ОАО «Сургутнефтегаз» за 2014 год снизились на 2258 тыс. руб., что повлекло снижение налогооблагаемой прибыли, но за 2015 год выявлен рост данного показателя на 6998 тыс. руб. за счет продажи оборудования с большим коэффициентом физического износа, это позволило увеличить прибыль до налогообложения.

Целью предприятия является достижение максимальных результатов деятельности предприятия и относительном сокращении затрат. Прочие расходы увеличились за 3400 тыс. руб., что связано с лизингом нового оборудования взамен реализованного в 2015 году. Проведем анализ финансовых результатов ОАО «Сургутнефтегаз» в таблице 2.7 по данным Приложения Б.

Таблица 2.7 – Динамика структуры финансовых результатов ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013 – 2015 гг.

Показатели, тыс. руб.	Период			Удельный вес в структуре выручки, %			Изменение уд. веса, %	
	2013	2012	2015	2013	2014	2015	2014	2015
Выручка	278340	398029	532358	100,0	100,0	100,0	–	–
Себестоимость	220569	312676	420496	79,24	78,56	78,99	–0,68	0,43
Валовая прибыль	57771	85353	111862	20,86	21,44	21,01	0,68	–0,43
Коммерческие расходы	41904	68691	96151	15,05	17,26	18,06	2,21	0,8
Прибыль от продаж	15861	16662	15711	5,70	4,19	2,95	–1,51	–1,24
Проценты к получению	6	294	-	0,002	0,07	0,00	0,068	–0,07
Проценты к уплате	3074	3813	1813	1,10	0,96	0,34	–0,14	–0,62
Прочие доходы	2839	581	7579	1,02	0,15	1,42	–0,87	1,27
Прочие расходы	5715	3887	7287	2,05	0,98	1,37	1,07	0,39
Прибыль до налогообложения	9923	9837	14190	3,57	2,47	2,67	–1,1	0,2
Налог на прибыль и иные аналогичные платежи	1994	2302	2838	0,72	0,58	0,53	–0,14	–0,05
Чистая прибыль отчетного периода	7931	7535	11352	2,85	1,89	2,13	–0,96	0,24

Из таблицы 2.7 видно, в структуре выручки себестоимость занимает больший удельный вес, валовая прибыль за 2014 год в долях увеличивается, на 0,68%, а за 2015 год снижается на 0,43%. Большую долю расходов занимают коммерческие расходы (18,06%) и прочие расходы (1,37%). Обоснование управленческого решения это в первую очередь обеспечение своевременного и качественного анализа потенциала фирмы.

Прибыль до налогообложения занимает 2,67% к выручке, прочие доходы снижаются за 2014 год на 0,87%, а за 2015 год увеличиваются на 1,27%. Чистая прибыль за 2014 год снизилась по отношению к показателю 2013 года на 4,9%, из-за высоких темпов роста прочих расходов, а за 2015 год увеличилась на 50,6%.

Динамика положительных финансовых результатов на рисунке 2.3.

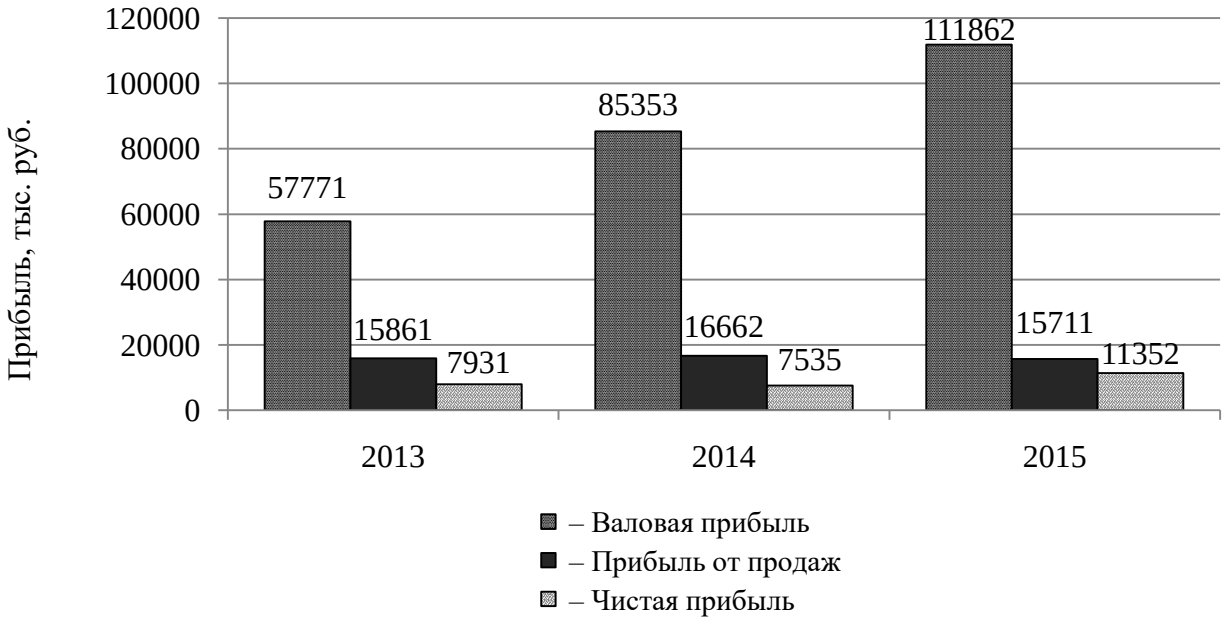

Рисунок 2.3 – Динамика прибыли ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013–2015 гг.

Таким образом, из таблицы 2.7 получены показатели, которые выявляют рост валовой прибыли в 2014 году на 47,7%, а за 2015 год темп прироста составил 31,1%. Прибыль от продаж за 2014 год также увеличилась на 5,1%, но за счет превышения коммерческих расходов над темпами роста выручки за 2015 год снизилась на 5,7%. Рост финансовых показателей в динамике выявляет высокий экономический потенциал ОАО «Сургутнефтегаз» в перспективе. Так, выручка увеличилась за 2014 год на 119689 тыс. руб., за 2015 год на 134329 тыс. руб., но вместе с ростом товарооборота увеличивается и стоимость продаж (услуг) с 220569 тыс. руб. в 2014 году и до 420496 тыс. руб. в 2015 году.

На объем чистой прибыли, полученной в качестве положительного финансового результата деятельности предприятия, влияют, прежде всего, доходы и расходы предприятия.

Определить, как влияют эти факторы на изменение суммы налогооблагаемой прибыли можно, с учетом анализа структуры расходов предприятия [29, с. 203].

Анализ структуры доходов ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013 – 2015 годы произведен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ структуры доходов ОАО «Сургутнефтегаз», в тыс. руб.

Показатели, тыс. руб.	2013 год		2014 год		2015 год		Отклонение удельного веса,%	
	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %	2014	2015
Выручка от работ, услуг, в том числе от: – строительных работ	122113	43,43	184186	46,17	225808	41,82	+2,74	–4,35
– конструкции, сооружений	109657	39,0	168817	42,32	250843	46,46	+3,32	+4,14
– торговой деятельности	46570	16,56	45026	11,29	55707	10,32	–5,27	–0,97
Проценты к получению	6	0,002	294	0,07	0,00	0,00	+0,068	–0,07
Прочие доходы	2839	1,008	581	0,15	7579	1,40	–0,858	+1,25
Всего доходов	281185	100,0	398904	100,0	539937	100,0	–	–

Из таблицы 2.8 видно, что больший удельный вес в выручке занимает доход от строительных услуг в 2013 году 43,43%, в 2014 году 46,17%, а за 2015 год снизился до 41,82% в общей выручке. Выручка от торговой деятельности занимают меньшую долю, а в денежном выражении это весомый вклад в совокупный доход ОАО «Сургутнефтегаз», который в 2013 году составлял 46570 тыс. руб., в 2014 году – 45026 тыс. руб., а в 2015 г. – 55707 тыс. руб. Прочие доходы поступают от оказания сторонним организациям вспомогательных услуг по договору субподряда. Выручка от реализации конструкций (для нефтедобычи) также занимает весомую долю в доходах ОАО «Сургутнефтегаз» и в 2013 г. составляет 46,46%. Проценты к получению в 2013 году находятся на нулевом значении. Больший удельный вес в расходах занимают расходы от реализации работ, услуг.

Динамика доходов ОАО «Сургутнефтегаз» на рисунке 2.4.

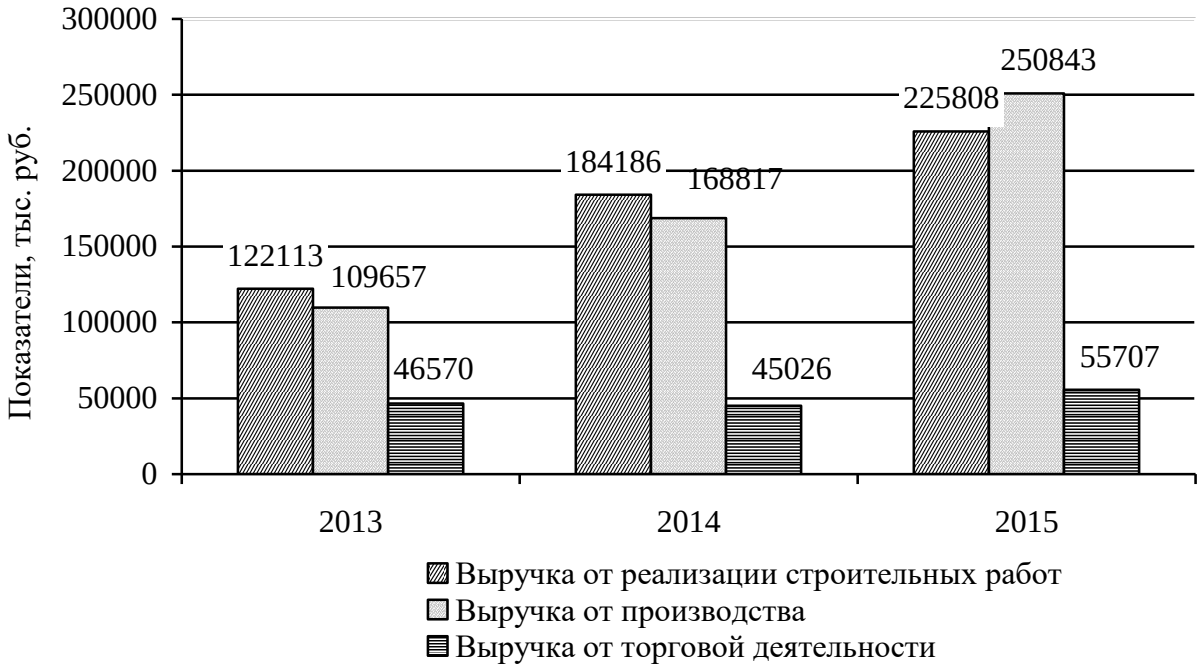

Рисунок 2.4 – Динамика доходов ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013 – 2015 гг. по видам деятельности

Анализ расходов ОАО «Сургутнефтегаз» произведен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ структуры расходов за 2013–2015 гг. , в тыс. руб.

Показатели, тыс. руб.	2013 год		2014 год		2015 год		Отклонение,%	
	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %	2014	2015
Расходы, в т. ч: – строительных работ	97690	35,75	144586	36,94	178388	33,75	+1,19	–3,19
– конструкции, сооружений	86629	31,70	132521	33,86	198166	37,49	+2,16	+3,63
– торговой деятельности	36250	13,27	35569	9,09	44076	8,34	–4,18	–0,75
Коммерческие расходы	41904	15,33	68691	17,55	96151	18,16	+2,22	+0,61
Проценты к уплате	3074	1,12	3813	0,98	1813	0,34	–0,14	–0,64
Прочие расходы	5715	2,09	3887	0,99	7287	1,38	–1,1	+0,39
Налог на прибыль	1996	0,74	2302	0,59	2838	0,54	–0,15	–0,05
Всего расходов	273258	100,0	391369	100,0	528585	100,0	–	–

Из таблицы 2.9 видно, что больший удельный вес в расходах занимают затраты от ремонтно-строительных услуг в 2013 году 35,75%, в 2014 году 36,94%, а за 2015 год снизился до 33,75% в совокупных затратах. Издержки от торговой деятельности занимают меньшую долю, и положительно можно оценить их снижение с 13,27% до 8,34%, что а в денежном выражении является фактором увеличения прибыли. Коммерческие расходы увеличиваются за счет роста затрат за осуществление деятельности (разрешения, патенты, свидетельства и т.д.). Меньшую долю занимают прочие расходы, проценты к уплате и налог.

Динамика расходов ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013–2015 гг. представлена на рисунке 2.5.

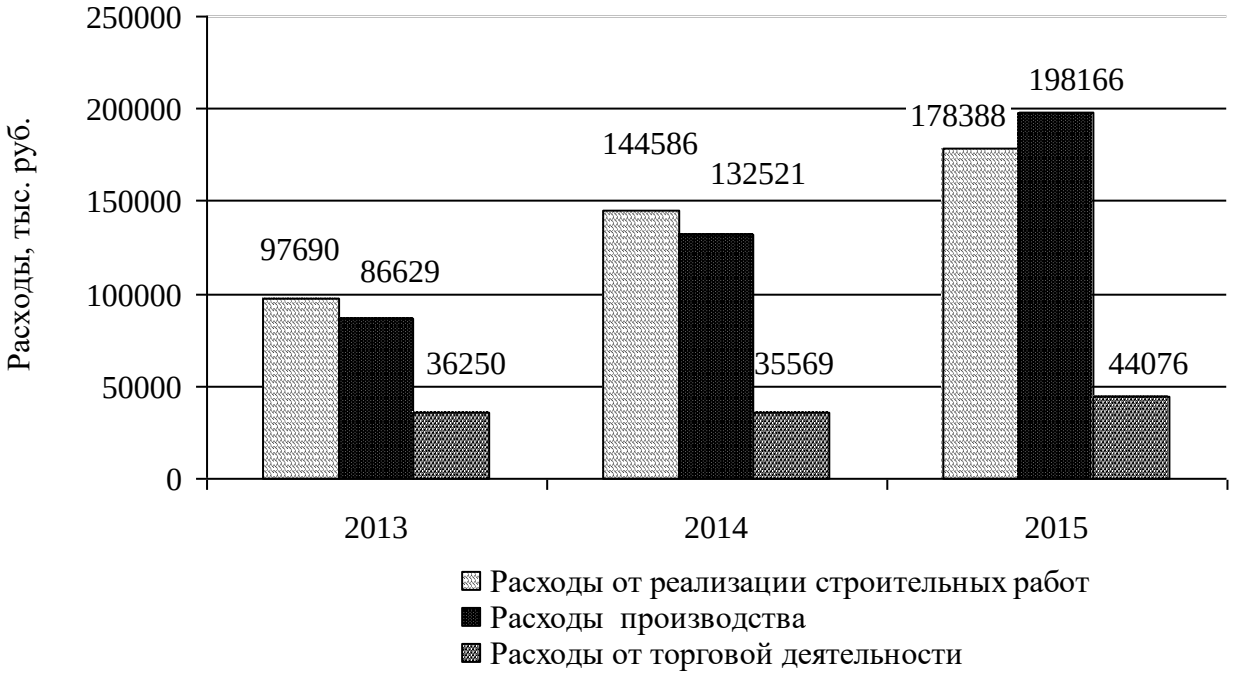

Рисунок 2.5 – Динамика расходов ОАО «Сургутнефтегаз» за 2015 год

Таким образом, первостепенная задача в стратегии планирования в рыночных условиях – обеспечение ОАО «Сургутнефтегаз» возможностей достижений необходимых преимуществ перед другим конкурентом путем эффективных управленческих решений. Те фирмы, в которых планируется и поддерживается высота потенциала развития, оказываются финансово устойчивыми, прибыльными и конкурентоспособными.

В процессе работы ОАО «Сургутнефтегаз» стремится инвестировать деньги в те области, где есть возможность получить высокую прибыль. Более высокая прибыль по сравнению с конкурентами является показателем успешности бизнеса. Именно поэтому предприниматель должен быстро реагировать на возможности рынка и опережать других предпринимателей, работающих на рынке – в условиях жесткой конкуренции деньги получает тот, кто больше других может инвестировать в те области, где возможна самая высокая прибыль.

На объем чистой прибыли, влияет, сумма налогооблагаемой прибыли и ставка налога. Анализ налогооблагаемой прибыли произведен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ структуры и динамики прибыли до налогообложения ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013–2015 гг., в тыс. руб.

Показатели	Годы			Отклонения		Структура по годам, %		
	2013	2014	2015	2014	2015	2013	2014	2015
1 Прибыль от реализации продукции	15861	16662	15711	+801	-150	159,84	169,38	110,72
2 Прочие финансовые результаты	-3068	-3519	-1813	-549	+1706	-30,92	-35,77	-12,78
3 Сальдо прочих доходов и расходов	-2876	-3306	+292	+430	+3598	-28,92	-33,61	-173,3
4 Сумма прибыли отчетного периода	9923	9837	14190	–86	+4353	100,0	100,0	100,0
5 Изменение суммы прибыли в результате ее корректировки	–	–	–	–	–	–	–	–
6 Льготы по налогу	–	–	–	–	–	–	–	–
7 Налогооблагаемая прибыль (п.4–п.5–п.6)	9923	9837	14190	–86	+4353	100,0	100,0	100,0

Отрицательный результат по прочим операциям и прочих расходов снизил прибыль до налогообложения на 5944 тыс. руб., а изменение сальдо прочих доходов увеличило налогооблагаемую прибыль на 292 тыс. руб. Наличие прибыли показывают то, что затраты на осуществление коммерческой деятельности предприятие полностью покрывает доходом от реализации продукции и услуг. Анализ динамики чистой прибыли в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Анализ динамики суммы чистой прибыли предприятия

Показатели	Годы			Изменение, тыс. руб.		Структура по годам, %		
	2013	2014	2015	2014	2015	2013	2014	2015
Прибыль отчетного периода до налогообложения	9923	9837	14190	–86	+4353	100,00	100,00	100,00
Налоги из прибыли, в том числе:	1996	2302	2838	308	539	20,07	23,40	20,0
- налог на прибыль	1994	2302	2838	308	536	20,0	23,40	20,0
- прочие налоги	0,00	0,00	0,00	-0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- налоговые санкции	2,0	0,00	0,00	-2,00	0,00	0,07	0,00	0,00
Чистая прибыль отчетного периода (с. 1 – с. 2)	7931	7535	11352	-396	3421	79,93	76,60	80,0

В 2015 г. произошло значительное увеличение чистой прибыли предприятия на 3421 тыс. руб. В 2015 г. была получена прибыль в размере 11352 тыс. руб.

В таблице 2.12 рассчитаем рентабельность (доходность) коммерческой деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013–2015 гг.

Таблица 2.12 – Оценка рентабельности ОАО «Сургутнефтегаз»

Показатели	Числитель			Знаменатель			Финансовые коэффициенты, %		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Экономическая рентабельность	Прибыль до налогообложения			Выручка			3,57	2,47	2,67
	9923	9837	14190	278340	398029	532358			
Рентабельность основной деятельности	Чистая прибыль			Себестоимость			3,60	2,41	2,70
	7931	7535	11352	220569	312676	420496			
Рентабельность коммерческой деятельности	Чистая прибыль			Выручка			2,85	1,89	2,13
	7931	7535	11352	278340	398029	532358			
Рентабельность финансового капитала	Прибыль до налогообложения			Финансовый капитал($П_{1370}$+$П_{1400}$)			19,17	23,73	30,20
	9923	9837	14190	51750	41449	46991			

Динамика рентабельности ОАО «Сургутнефтегаз» на рисунке 2.6.

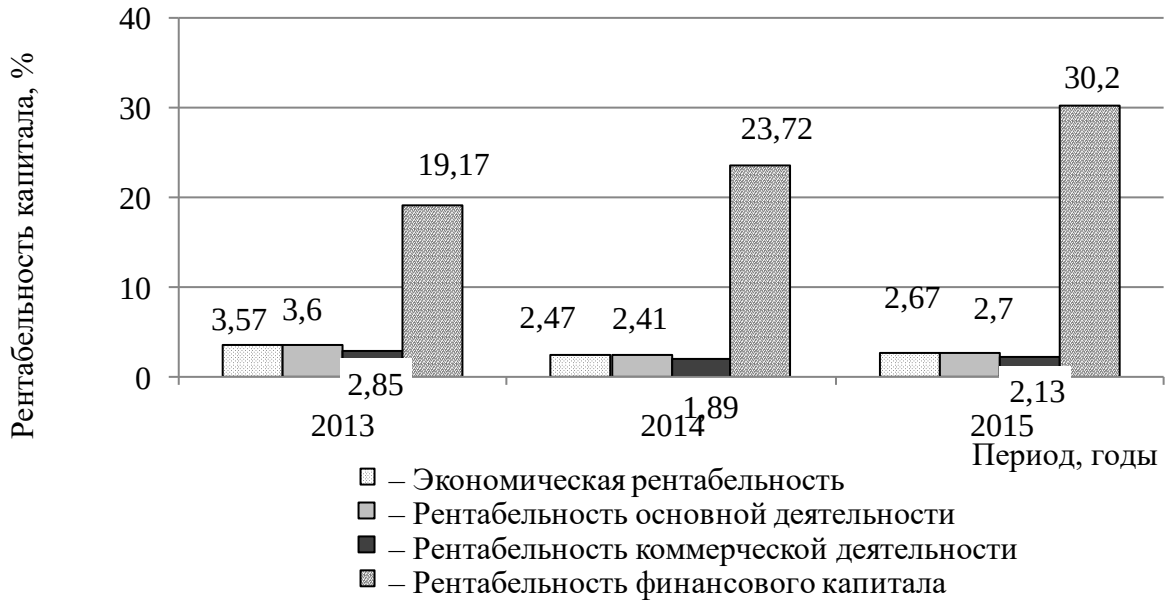

Рисунок 2.6 – Динамика рентабельности ОАО «Сургутнефтегаз»

Экономическая рентабельность в 2013 г. составляла 3,71%, в 2014 г. 2,67%, а в 2015 г. ее уровень поднялся до 3,50%, это показывает эффективность продаж и об увеличении деловой активности. Рентабельность основной деятельности показывает, что уровень чистой прибыли снижается с каждого вложенного рубля в производство (3,6 руб.) до 2,7 руб., это говорит о повышении уровня расходов на производство продукции и услуг. Рентабельность коммерческой деятельности также снижается с 2,85 руб. до 1,89 руб. в 2014 году за счет неэффективной организации мероприятий по сбыту продукции, но в 2015 году наметился рост показателя до 2,13 руб., но показатель рентабельности коммерческой деятельности всё еще низок.

Рентабельность финансового капитала повышается, что говорит об эффективном производстве товаров и услуг в первую очередь из-за нового оборудования, во вторую очередь из-за обеспеченности производства качественным сырьем, следовательно, закупочную деятельность следует охарактеризовать как положительную.

Главная цель ОАО «Сургутнефтегаз» – это полное удовлетворение спроса с минимумом затрат.

Таким образом, при анализе основных показателей были получены следующие результаты:

1. Рост финансовых показателей в динамике выявляет высокий экономический потенциал ОАО «Сургутнефтегаз» в перспективе. Так, выручка увеличилась за 2014 год на 119689 тыс. руб., за 2015 год на 134329 тыс. руб., но вместе с ростом выручки увеличивается и себестоимость продаж (услуг) с 220569 тыс. руб. в 2014 году и до 420496 тыс. руб. в 2015 году.

2. Прибыль равномерно увеличивается. Совместный анализ коэффициентов рентабельности свидетельствует об увеличение прибыльности предприятия, повышении деловой активности и о повышении эффективности использования капитала в 2015 году, об этом свидетельствует рост чистой прибыли по сравнению с 2014 годом.

3. Коммерческие расходы ОАО «Сургутнефтегаз» занимают в 2014 году 18,16%, что является негативным фактором, так как снижают величину прибыли. Проценты к получению в 2015 году снижаются и занимают 0,34% в общих расходах.

4. Рентабельность основной деятельности показывает, что уровень чистой прибыли снижается с каждого вложенного рубля в производство (3,6 руб.) до 2,7 руб., это говорит о повышении уровня расходов на производство продукции и услуг. Рентабельность коммерческой деятельности также снижается с 2,85 руб. до 1,89 руб. в 2014 году за счет неэффективной организации мероприятий по сбыту продукции, но в 2015 году наметился рост показателя до 2,13 руб., но показатель рентабельности коммерческой деятельности всё еще низок.

Нефтегазовая индустрия, являясь промышленным и экономическим сегментом, очень выгодна для Российской Федерации. Некоторые экономисты считают, что в ближайшие годы стратегия развития нефтегазовой отрасли будет направлена на укрепление позиции России на рынке. Перспективы нефтегазового рынка выглядят оптимистично, несмотря на возвращение на мировые рынки нефтяного гиганта – Ирака. Сейчас вводятся меры поддержки внутреннего производства страны, поэтому большая доля падет на нефтегазовый сектор.

2.3 Анализ показателей эффективности коммерческой деятельности ОАО «Сургутнефтегаз»

Для максимизации прибыли ОАО «Сургутнефтегаз» важно не только реализовать продукцию дороже, но и понести минимум затрат на приобретение сырья для производства. Поэтому так ценится во все времена умелый снабженец, способный найти нужные ресурсы и условиться с поставщиком об лучших из предлагаемых условий их покупки.

В ОАО «Сургутнефтегаз» оперативную сбытовую–закупочную деятельность ведет финансовая служба, которая включает в себя несколько специализированных отделов: операционный отдел, плановый отдел, отдел финансового анализа, отдел финансового контроля, отдел по работе с поставщиками и покупателями (МТС) (рисунок 2.7).

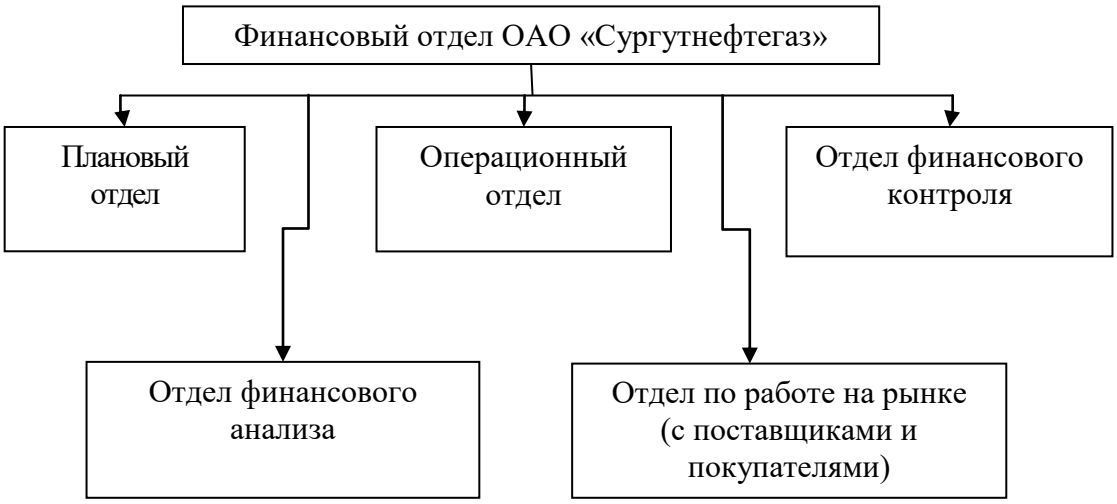

Рисунок 2.7 – Структура финансового отдела ОАО «Сургутнефтегаз»

Операционный отдел заключает в себя работу по текущей производственной деятельности, оплаты труда, а также получение и распределение выручки от реализации, других денежных поступлений и прибыли. В этой части синтезируют все итоги хозяйственно – финансовой деятельности.

Отдел планирования при руководстве главного бухгалтера или осуществляет:

– перспективные (до 2 лет), текущие (год), оперативные планы;

– составляет кредитные и кассовые заявки;

– доводит прогнозные показатели до непосредственного исполнителя;

– вносит изменения в финансовый баланс согласно корректив;

– учитывает изменение этапов бизнес-плана;

– анализирует колебания законодательства в области финансов;

– даёт оценку внутренней конъюнктуре;

Данный отдел осуществляет поиск нового источника финансирования производственной деятельности, производит расчет налоговых платежей.

Отдел финансового анализа проводит детальный финансовый анализ деятельности; осуществляет анализ динамики финансового показателя; готовит для руководства аналитический отчет, который необходим для приема стратегического решения; а также определяет возможность использования льготных систем налогообложения.

Отдел финансового контроля организует взаимосвязь систем планирования, которая основана на координации закупочной и сбытовой сферы деятельности; осуществляет контроль за производственной и финансовой деятельностью, а и контролирует соблюдение требований законодательства в предпринимательской деятельности; регулирует процесс соответствия оперативного плана стратегическому; осуществляет обеспечение оперативного сравнения планового и фактического показателя; контролирует правильность и полноту начислений налоговой суммы оплаты в бюджеты и во внебюджетный фонд [29, с. 107].

Отдел материально-технического обеспечения заключен в работе с поставщиком, подрядчиком, покупателем и другим контрагентом текущей производственной деятельности. Закупки материалов являются основой коммерческой деятельности ОАО «Сургутнефтегаз». Правильно организованная закупка даёт возможность формировать оптимальный ассортимент для снабжения производственного процесса. Прежде чем осуществлять закупку сырья, специалист МТС в обязательном порядке убеждается в том, что данная закупка удовлетворит производственные потребности. Возможно, эта задача будет возложена и на кого-то другого, но она должна быть решаема в обязательном порядке. При решении о закупке выделяют три категории:

1. Товар – предмет нужного вида и описания (сырьё, изделие, оборудование, программный продукт, электроэнергия, и услуга, сопутствующая поставке товара, при условии что цена сопутствующей услуги не выше стоимости самого товара.

2. Работа – любая деятельность по строительству, реконструкции, сносе, ремонте или обновлении зданий, сооружений, подготовке строительных площадок, выемке грунтов, возведением, монтаже оборудования или материалов, отделочная работа и сопутствующая строительная услуга, при условии что цена сопутствующей услуги не выше стоимости самого строительства.

3. Услуги – некий предмет закупки помимо товара (работ).

Данные закупочные операции законодательно регламентируется договорами поставок, актами выполнений подрядной работы и оказание услуги.

Соответственно, различаются и механизмы выбора контрагента. Так, при закупке серийных товаров главными критериями выбора будут, скорее всего, цена и условия поставок, а для закупки консультационных услуг – квалификация и опыт исполнителя. Для материально-технического обеспечения в первую очередь решают задачи:

1. Определение правильного норматива планированных ресурсов.

2. Своевременность выбора оптимальных предложений требуемого ресурса из предложенных на рынке.

3. Эффективное применение имеющегося ресурса.

При закупочной деятельности специалисты отдела МТС ОАО «Сургутнефтегаз» знают, что лучшее предложение удается получить, проведя открытый конкурс – способ выдачи заказов на поставку товаров, по заранее объявленным в конкурсной документации условиям, в оговоренные сроки на принципах состязательности, справедливости и эффективности. Отдел МТС составляет перечень нужных для производства товаров, работ и услуг, на основании которого составлена смета плановых расходов ОАО «Сургутнефтегаз». Смета планируемого расхода закупочной деятельности может быть скорректирована в соответствии с планом поступления финансовых ресурсов – план дохода. На их основе готовится план закупок.

Характеристика основных способов закупок в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Характеристика основных способов закупок ОАО «Сургутнефтегаз»

Способ закупки	Средний срок проведения	Затраты на проведение	Преимущества способа	Недостаток способа	Эффективность для заказчика
Открытые конкурсы	1,5-2 месяца	высокая	Привлечение большого числа конкурентных предложений в следствии чего цена ниже среднерыночных	Длительная процедура, требует привлечения квалифицированного специалиста	высокая
Закрытые конкурсы	1,5 месяца	средняя	Рассмотрение предложения только от проверенного поставщика. Относительно низкая цена	Длительность процедуры, привлечение квалифицированного специалиста, высокие расходы. Ограниченное числа участников не позволит достигать низкой цены.	выше средней
Селективные конкурсы	2 месяца	средняя	Предложения от наиболее выгодного поставщика. Достижение относительных низких цен	Длительность процедуры, привлечение квалифицированного специалиста, высокие расходы	высокая
Двухэтапные конкурсы	2-3 месяца	высокая	Привлечение большего объема конкурентного предложения. Возможности уточнений требования к закупке продукции при торгах.	Длительность процедуры, привлечение квалифицированного специалиста, высокие расходы.	высокая
Редукцион	1-7 дней	низкая	Достижение цены ниже рыночной	Основной критерий выбора поставщика является цена.	очень высокая

После этого отдел материально-технического снабжения ОАО «Сургутнефтегаз» формирует заявки (предложения) от поставщиков, и принимает решение о выборе контрагента, при необходимости привлекает для это эксперта

из финансового отдела. Отдел материально-технического снабжения после проведения переговоров с поставщиком заключает договор.

ОАО «Сургутнефтегаз» сотрудничает на основании договора поставки, а также на основании подписанной спецификации. В договоре поставки указаны: вид договора, дата подписания договора (включает число, месяц и год, причем месяц указывается прописью), место подписания договора.

При заключении этого договора участвуют продавец и покупатель, соответственно в договоре должны содержаться их полные наименования, под которыми они зарегистрированы в реестре государственной регистрации.

Кроме того, указывают должность, фамилию, имя и отчество лиц, представляющих каждого контрагента и непосредственно подписывающих соглашение. Когда поставщик не является изготовителем поставляемой продукции (товара), то покупатель может потребовать назвать в тексте договора конкретного изготовителя, его адрес и реквизиты. Первая технологическая операция закупочной логистики – это приемка товаров, поступивших в розничное предприятие. Прием осуществляется в подсчете соответствия накладной по количеству, ассортименту, качеству, цене. Затем определяется количество товара для поступления в производство, а оставшаяся часть перемещается на склад. При этом важное внимание уделено контролю за потерями.

Начальник ОМТС ОАО «Сургутнефтегаз» высылает поставщику по электронной почте либо факсу заказ, в котором перечень планируемой к закупу величины продукция, условия транспортировки или резервирования. На основании этого заказа поставщик подтверждает поставку продукции и определяет условий расчета. В торговой сети осуществляется оперативный анализ за текущими товарными запасами, ведется расчет рейтинга поставщиков.

Приоритетным направлением работы с поставщиками сырья для производства является анализ и выбор поставщика. Коммерческая закупочная работа ОАО «Сургутнефтегаз» заключается из этапов:

– исследование критериев поставщика;

– выбор оптимальных поставщиков;

– налаживание хозяйственной связи;

– заключение договоров при приемлемый условиях поставки.

При решении задачи обеспечения процессов закупки сырья первый этап коммерческой работы заключается в анализе покупательского спроса. Информационным источником оценки спроса ОАО «Сургутнефтегаз», являются:

– статистическая отчетность: структура оборота, по виду товара, структура производственных запасов, готовой продукции;

– данные оперативного и финансового учета: ведомость инвентаризации, счета производственных запаса;

– количество заключенных договоров на плановый период.

ОАО «Сургутнефтегаз» использует следующие источники информации о поставщике:

– реклама в СМИ;

– контакт с представителем предприятия – производителя;

– предложения поставщика, направляемые посредством рассылки;

– коммерческая информация в сети Интернет.

Полученную информацию о потребности покупателя и поставщике формируют банк данных ОАО «Сургутнефтегаз», который анализируют при помощи специальных критериев, что позволяет осуществлять отбор приемлемого поставщика. Количество критериев варьируется от единичного до нескольких десятков. Для выбора оптимального поставщика ОАО «Сургутнефтегаз» использует следующие критерии отбора:

– стоимость;

– качество;

– условие поставки;

– надёжность партнера.

Если получены одинаковые критерии у нескольких поставщиков то выявляют оптимального поставщика при помощи дополнительных критериев:

– финансовое положение предприятия;

– стоимость единицы сырья;

– наличие резервной мощности:

– срок выполнения при экстренном заказе;

– организация систем контроля качества;

– отдалённость поставщиков от ОАО «Сургутнефтегаз».

Результатом оценки потенциальных поставщиков может быть формирование перечня потенциальных поставщиков, с которыми заключают договоры. Был проведен анализ основных поставщиков ОАО «Сургутнефтегаз», которые предлагают приемлемые условия поставки (таблица 2.14).

К ним относятся: ОАО «ЛукойлУралНефтепродукт», ООО «СортымНефть» и ОАО «Бурнефтегаз».

Анализ выбора поставщиков производился по пятибалльной шкале:

«5» – соответствует требованию ОАО «Сургутнефтегаз»;

«4» – соответствует некоторым требованиям;

«3» – полное несоответствие требованиям.

Таблица 2.14 – Балльная оценка факторов выбора поставщика в ОАО «Сургутнефтегаз»

№п/п	Фактор отбора поставщиков	Поставщики		
		ОАО «ЛукойУрал Нефтепродукт»	ООО «СортымНефть»	ОАО «Бурнефтегаз»
1	Оптимальные договорные условия	5	5	3
2	Низкая цена	4	3	4
3	Высокое качество	4	4	5
4	Широта ассортимента	4	5	4
5	Скорость доставки	3	5	4
6	Четкое соблюдение условий договорного обязательства	5	5	4
7	Дополнительный фактор	Транспортные услуги, помощь погрузочных работ при «самовывозе»	Транспортные услуги, помощь погрузочных работ при «самовывозе»»	Информационные и рекламные услуги
8	Средние баллы	4,17	4,5	4

Из таблицы видно, что более привлекательные условия поставок предлагает ООО «СортымНефть». ОАО «ЛукойлУралНефтепродукт» уступает в длительности доставки, но в остальных параметрах превосходит или находится на одном уровне с ООО «СортымНефть», с этим предприятием ОАО «Сургутнефтегаз» планирует работать по несрочному заказу сырья, когда поставки можно отложить. Для сотрудничества с ОАО «Бурнефтегаз» следует скорректировать условия договора. Дополнительным фактором выбора поставщика ОАО «Бурнефтегаз» считаются сопутствующие услуги:

– транспортирные услуги;

– погрузочные услуги;

– информационные и рекламные услуги.

Рассмотрим структуру кредиторской задолженности ОАО «Сургутнефтегаз» в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Структура кредиторской задолженности ОАО «Сургутнефтегаз»

Вид кредиторской задолженности	Период, годы				2015 год	
	2013		2014			
	тыс. руб.	Удельный вес, %	тыс. руб.	Удельный вес, %	тыс. руб.	Удельный вес, %
Кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками, в том числе: - ОАО «ЛукойУрал Нефтепродукт»	30143,39	16,1	46716,88	16,4	52786,06	15,8
- ООО «СортымНефть»	29207,26	15,6	44153,15	15,5	53120,15	15,9
- ОАО «Бурнефтегаз»	26773,32	14,3	41589,41	14,6	46772,46	14,0
- ООО «Сургутнипинефть»	13480,27	7,2	19940,13	7,0	21715,79	6,5
- ООО «Бзепо»	6365,68	3,4	9400,35	3,3	12695,38	3,8
- ООО «Бетонный завод Сургутский»	16475,89	8,8	22503,86	7,9	27729,39	8,3
- ООО «Промтехмонтаж»	22279,89	11,9	29055,62	10,2	33742,99	10,1
- АО «Златмаш»	10484,66	5,6	23073,56	8,1	27729,39	8,3
- ОАО «Уралмаш»	13667,50	7,3	19655,27	6,9	21715,79	6,5
- прочие поставщики	18348,15	9,8	28770,76	10,1	36081,61	10,8
ИТОГО:	187226	100,0	284859	100,0	334089	100,0

Однако, получение сырья на лучших условиях – не полное описание задач отдела материально-технического снабжения (МТС). Каждый элемент закупки взаимосвязан, и обеспечить максимальную эффективность коммерческой деятельность возможно только при их умелом сочетании.

Из таблицы 2.15 мы видим, что у предприятия наблюдается рост кредиторской задолженности с 187226 тыс. руб. в 2013 году до 284859 в 2014–ом и до 334089 тыс. руб. за 2015 год На 2013 г. она увеличилась на 9,17% и стала составлять 283429 тыс. рублей.

Общая сумма кредиторской задолженности складывается из задолженности перед поставщиками и подрядчиками, прочая кредиторская задолженность.

Преимущественную долю в составе кредиторской задолженности занимает задолженность перед ОАО «ЛукойУрал Нефтепродукт» (16,1%), ООО «СортымНефть» (15,6%), ОАО «Бурнефтегаз» (14,3%) и ООО «Промтехмонтаж» (11,9%) . По сравнению с 2013 г. возросла прочая кредиторская задолженность, к 2014 г. на 0,2%, а к 2015 г. еще на 0,7% и стала составлять 36081,61 тыс. рублей.

В целом общая сумма кредиторской задолженности возросла из-за большого увеличения объема производства. Динамика кредиторской задолженности по закупочной деятельности представлена на рисунке 2.8.

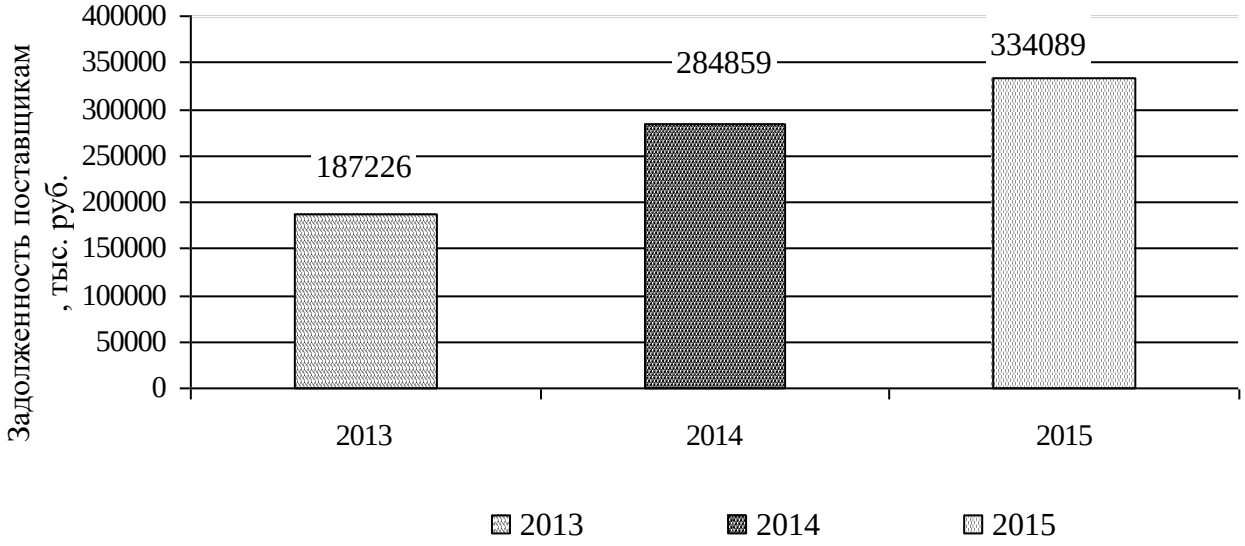

Рисунок 2.8 – Динамика кредиторской задолженности по ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013 – 2015 годы

Организация сбыта ОАО «Сургутнефтегаз» считает основной задачей удовлетворение потребителя, при чем производственная логистика определила графики и планы и выявила возможность обеспечения воспроизводства при снижении издержек.

Главная цель ОАО «Сургутнефтегаз» – это полное и качественное удовлетворение спроса платежеспособного клиента с минимумом затрат. Функции менеджера отдела сбыта:

– изучение спроса и предложений на рынках;

– планирование стратегий продаж продукции ОАО «Сургутнефтегаз»;

– коммуникация (установление и развитие хозяйственных связей между учреждениями и организациями);

– поиск и использование необходимых методов для наилучшего продвижения продукции ОАО «Сургутнефтегаз»;

– разработка плана продаж и контроль за этапами;

– контроль за исполнением расчетов от покупателя;

– переговоры, беседы с клиентами;

– проведение и посещение презентаций деятельности ОАО «Сургутнефтегаз».

Маркетинговый и логистический комплексы ОАО «Сургутнефтегаз» включают в себя следующие элементы:

– продукт, цена, место и продвижение;

– необходимые продукт, качество, количество, время, место и затраты составляют комплекс логистики.

Если объединить эти элементы и добавить к ним ориентацию на покупателя и заказчика, то вытекающая из нее персонификация логистического обслуживания, составит комплекс маркетинга ОАО «Сургутнефтегаз». Суть комплекса маркетинговой логистики можно описать следующим образом.

В центре внимания хозяйственной деятельности находится потребитель, в соответствии, с индивидуальной потребностью которого разработана система обслуживания.

Эта система обслуживания учитывает характеристику продукции нужного качества, который в нужном количестве может быть доставлен в необходимое время и место, когда заказчик при воздействии мероприятия по совершенствованию продвижения станет готов приобретать этот продукт по запрашиваемой стоимости. В качестве целей сбыта ОАО «Сургутнефтегаз» являются соблюдение следующих условий:

1) минимизация общих издержки;

2) качественный уровень обслуживания заказчика;

3) увеличение прибыли;

4) сохранение и преумножение преимуществ над конкурентами».

Для того, чтобы снизить величину кредиторской задолженности, тем самым избежать уплаты штрафов, то предлагается наиболее крупным поставщикам – кредиторам, выплатить часть суммы, которая будет получена за счет реализации неликвидных товаров.

В таблице 2.16 рассмотрим дебиторов и величину задолженности ОАО «Сургутнефтегаз».

Таблица 2.16 – Дебиторы (покупатели) ОАО «Сургутнефтегаз»

Дебиторы ОАО «Сургутнефтегаз»	Дата образования задолженности	Сумма основного долга	Удельный вес в сумме дебиторской задолженности	Наличие просрочки исполнения обязательств
ОАО Федоровскнефть»	05.01 2016	15363,37	23,45	2331,85
АО «СургутАТН»	12.03.2016	10681,10	16,41	1227,96
АО «Фаринэ Нижневартовск»	04.06.2016	5506,53	8,46	–
ОАО «СортымПРОМ»	06.06.2016	5109,49	7,85	–
ООО «СургутАТП»	10.09.2016	8448,55	12,98	–
ООО «СургутАрма»	01.12.2016	8448,55	9,01	–
Прочие покупатели	09.01.2016	14215,44	21,84	–
ИТОГО		65089		3559,81
Доля просроченных платежей от покупателей	3559,81 / 65089 × 100% = 5,47%			

Таким образом, выявлено неэффективное управление сбытовой деятельностью, так основные покупатели продукции ОАО «Сургутнефтегаз» - ОАО Федоровскнефть» и АО «СургутАТН» периодически допускают просрочку исполнения обязательств, в сумме 2331,85 тыс. руб. и 1227,96 тыс. руб. соответственно. Динамика дебиторской задолженности по сбытовой деятельности представлена на рисунке 2.9.

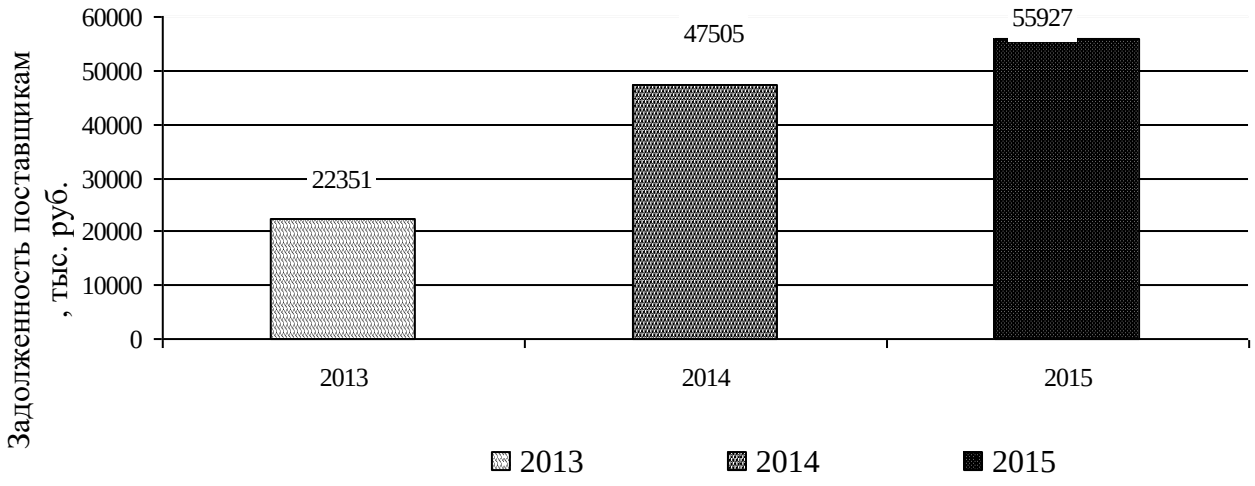

Рисунок 2.9 – Динамика дебиторской задолженности по ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013 – 2015 годы

При наличии просрочки по возврату кредиторской задолженности ОАО «Сургутнефтегаз» начисляет штрафы за несвоевременную оплату. Но постоянная просрочка данных покупателей может снизить эффективность как коммерческой деятельности, так и всей производственной деятельности, так как является фактором недополучения прибыли. Так как чистая прибыль является источником формирования капитала предприятия, дальнейший рост прибыли позволит увеличить собственные капиталы и резервы, снизить финансовую зависимость предприятия от заемных средств и повышает эффективность управления предприятием. Оценка оборачиваемости позволяет дополнять анализ структуры имущества предприятия по вопросу характеристики организации условия – материальное снабжение, сбыт готовой продукции, условие расчета с покупателем и поставщиком.

Расчет длительности циклов движения денежных средств в таблице 2.17.

В соответствии с данными таблицы 2.17 операционный цикл снижается на протяжении всего периода (с 353,3 дней в 2013 г. до 268,6 дней в 2015 г.). Финансовый цикл в течение 2013-2015 гг. также снижается с 107,85 дня до 39,06 дня, что показано на рисунке 2.10.

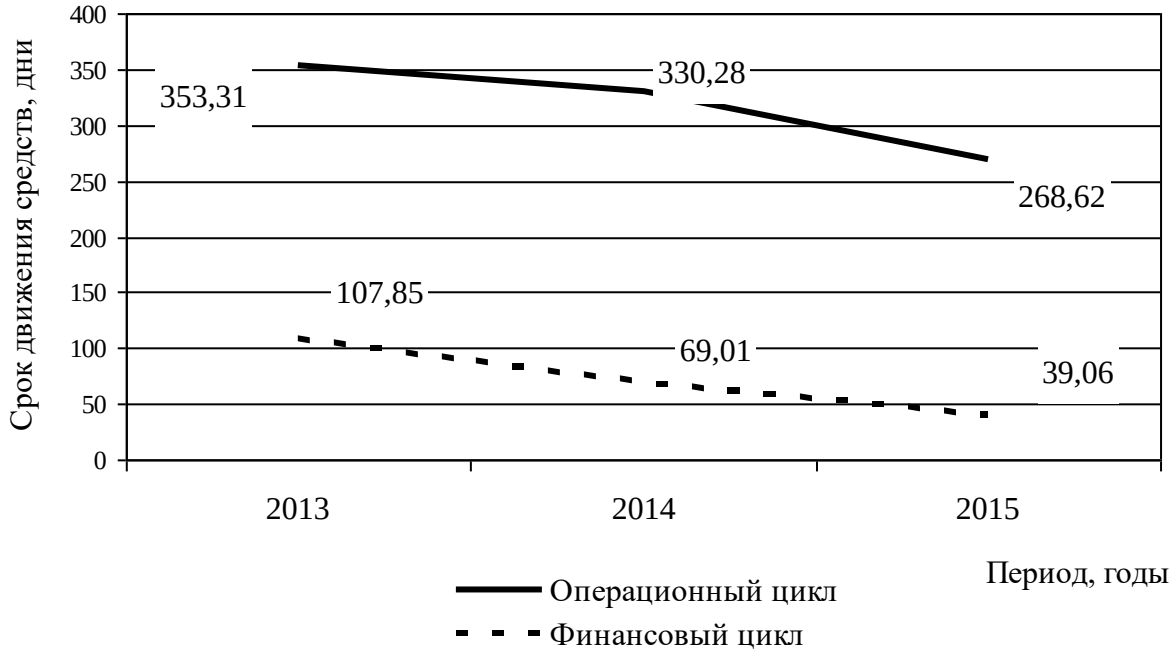

Рисунок 2.10 – Динамика циклов движения денежных средств ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013 – 2015 гг.

Значение финансового цикла свидетельствует о том, что предприятие осуществляет эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью (сбытовой и закупочной политикой), но существует нехватка денежных средств, которая связана с низкой величиной денежных средств.

Выводы по разделу два

При анализе организации коммерческой деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» были получены следующие результаты:

Таким образом, при анализе основных показателей были получены следующие результаты:

1. Рост финансовых показателей в динамике выявляет высокий экономический

потенциал ОАО «Сургутнефтегаз» в перспективе. Так, выручка увеличилась за 2014 год на 119689 тыс. руб., за 2015 год на 134329 тыс. руб., но вместе с ростом выручки увеличивается и себестоимость продаж (услуг) с 220569 тыс. руб. в 2014 году и до 420496 тыс. руб. в 2015 году.

2. Прибыль равномерно увеличивается. Совместный анализ коэффициентов рентабельности свидетельствует об увеличение прибыльности предприятия, повышении деловой активности и о повышении эффективности использования капитала в 2015 году, об этом свидетельствует рост чистой прибыли по сравнению с 2014 годом.

3. Коммерческие расходы ОАО «Сургутнефтегаз» занимают в 2014 году 18,16%, что является негативным фактором, так как снижают величину прибыли. Проценты к получению в 2015 году снижаются и занимают 0,34% в общих расходах.

4. Рентабельность коммерческой деятельности снижается с 2,85 руб. до 1,89 руб. в 2014 году за счет неэффективной организации мероприятий по сбыту продукции, но в 2015 году наметился рост показателя до 2,13 руб., но показатель рентабельности коммерческой деятельности всё еще низок.

В результате проведенного анализа показателей ликвидности можно сделать вывод о том, что в течение 2013–2015 гг. предприятие не имело денежных средств для расчетов по кредиторской задолженности, т.е. оставалось неплатежеспособным. Все коэффициенты ликвидности ниже нормативных значений, хотя и имеют тенденцию к повышению.

Выявлено неэффективное управление сбытовой деятельностью, так основные покупатели продукции ОАО «Сургутнефтегаз» - ОАО «СМЗ» и АО «Сургутзапчасть» периодически допускают просрочку исполнения обязательств, в сумме 2331,85 тыс. руб. и 1227,96 тыс. руб. соответственно.

Таким образом, следует отметить, что организация управления финансами предприятия не эффективна, прирост выручки за 2015 год был недостаточным для повышения чистой прибыли и рентабельности предприятия.

3 ПУТИ УВЕЛИЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Определение направлений повышения эффективности коммерческой деятельности ОАО «Сургутнефтегаз»

Предприятие ОАО «Сургутнефтегаз» сотрудничает с большим количеством предприятий строительной индустрии, как в области, так и в Уральском и Сибирском регионе. Логистическую систему ОАО «Сургутнефтегаз» можно определить как совокупность субъектов логистики. Их разделим на группы:

1) субъекты, непосредственно участвующие в выполнении маркетингово-логистических операций, а также управлении маркетингово-логистическими процессами – поставщики, потребители и посредники (элементы микросреды);

2) субъекты, непосредственно не участвующие в указанном процессе, но определяющие «правила игры» – элементы макросреды (экономическая, социальная, политическая, экологическая и др.), основным из которых является государство (уровень инфляции, и т.д.).

Пути повышения эффективности коммерческой деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» заключаются в следующем:

– сокращение оборачиваемости оборотных средств;

– анализ конкурентоспособности выпускаемой продукции;

– качественный выбор поставщиков, приемлемая цена, простота схемы и стабильность их поставок;

– планирование материально-технического обеспечения производства;

– нормирование потребности в конкретных материально-технических ресурсах;

– разработка эффективной системы скидок для повышения прибыли;

– учет и контроль использования материально-технических ресурсов;

– анализ эффективности использования материально-технических ресурсов.

Сбыт продукции организован через коммерческий отдел. Торгово-сбытовая сеть не развивается. Доминируют личные продажи. Основные элементы продвижения находят отражение в сети Internet, посредством поддержания и продвижения сайта. ОАО «Сургутнефтегаз» предоставляет отсрочку платежа только постоянным клиентам и партнерам фирмы. Отсрочка не превышает 120 дней. Отгрузка товара всем остальным клиентам производится после 100% предоплаты. ОАО «Сургутнефтегаз» ведёт консервативный тип кредитной политики, который направлен на минимизацию кредитного риска. Осуществляя такую политику, предприятие теряет возможность увеличения прибыли за счет расширения объемов продаж в кредит. Механизмом реализации такого типа является сокращение круга покупателей, которым может быть предоставлена отсрочка платежа.

В 2015 году было заключено 118 договоров на монтажные работы по изготовлению и монтажу металлических конструкций (трубопроводов), но операционный цикл хоть и снижается, но очень высокий). Предлагается применять новые методы стимулирования продаж для ускорения расчетов.

Для совершенствования организации стимулирования продаж ОАО «Сургутнефтегаз» можем порекомендовать пути повышения эффективности коммерческой деятельности:

1) увеличения производительности труда работников ОМТС;

2) совершенствование организации материально-технического снабжения с учетом бесперебойного обеспечения производства нормативом материальных ресурсов и снижение время нахождения капитала в запасах;

3) ускорение процессов отгрузки готовой продукции;

4) снижение времени нахождения средств в дебиторской задолженности;

5) проведение или совершенствование маркетинговых исследований, направленного на ускорение продвижения товаров.

Как показывают данные проведенного анализа деятельности ОАО «Сургутнефтегаз», прирост выручки за 2015 год был недостаточным для повышения чистой прибыли и рентабельности предприятия.

Политика накопления запасов, безусловно ведет к дополнительному оттоку денежных средств из оборота. Чтобы свести к минимуму расходы, а также повысить эффективность коммерческой деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» целесообразно внедрить систему нормирования запасов готовой продукции.

Таблица 3.1 – Расчет состояния запасов готовой продукции за 2014-2015 гг., в тыс. руб.

Показатели, тыс. руб.	Период, годы	
	2014	2015
Выручка	398029	532358
Средний однодневный объем реализации	398029 : 365	532358 : 365
Запасы готовой продукции в сумме за год: – 2014	245583	265278
– 2015	245583 :1090,49	265278:1458,52

Полученные отклонения товарных запасов ОАО «Сургутнефтегаз» за 2014 – 2015 год представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Анализ состояния готовой продукции ОАО «Сургутнефтегаз», в тыс. руб.

	Период, годы		отклонение	
	2014	2015	В днях	В сумме
Выручка	398029	532358		+134329
Средний однодневный объем реализации	1090,49	1458,52		+368,03
Запасы готовой продукции в сумме за год: – 2014	245583	265278		+19695
– 2015	225,2	181,9	-43,3	– 63153,92

Отклонение от показателя 2014 года в днях (-43,3 дней и в сумме 63153,92 тыс. руб. (– 43,3 × 1458,52) показывает, что продукция была реализована на 43 дня раньше, чем было запланировано.

Это говорит о том, что в среднем в запасах готовой продукции за счет увеличения оборачиваемости «высвобождено» 63153,92 тыс. руб.

Также из таблицы 3.2 видно, что товарные запасы на конец периода увеличились на 19695 тыс. руб., но всё равно, некоторая величина оборотного капитала финансирована в неликвидную готовую продукцию.

Для наиболее востребованных номенклатурных групп – конструкции для основным покупателям ОАО Федоровскнефть» и АО «СургутАТН» следует предложить скидку за количество закупаемого товара. Под скидкой за количество понимают уменьшение цены для покупателей, приобретающих большие количества товара. Экономия складывается за счет сокращения издержек по продаже, поддержанию запасов и транспортировке товара, такие скидки служат для потребителя стимулом делать закупки у одного предприятия - производителя, а не у нескольких поставщиков. Таким образом, при покупке продукции, товаров или услуг ОАО «Сургутнефтегаз» от 1000 тыс. руб. будут предоставлены следующие виды скидок, представленные в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Скидки ОАО «Сургутнефтегаз» за количество закупаемой продукции, товаров или услуг основным покупателям

Объем реализации партии, млн. руб. в том числе:	Процент скидок, %
– до 1	0,5
– до 1,5	1,0
– от 1,5	1,5
– от 2,0 и более	2,0

Так как постоянные покупатели продукции (ОАО Федоровскнефть» и АО «СургутАТН») как правило покупают партии больше 1 млн. руб., то планируется, что в учетом внедрения предлагаемого мероприятия по скидкам за количество закупаемой продукции объемы реализации будут увеличены до (более 1,5 млн. руб.).

ОАО «Сургутнефтегаз» при закупке сырья у поставщика ОАО «ЛукойУрал Нефтепродукт» предлагаются следующие виды скидок:

- скидки постоянному потребителю – 1%;
- скидки за предоплату – 5%;

В целях повышения объема продаж, в связи со снижением платежеспособного спроса (высокая величина неоплаченной в срок продукции) предлагается рассмотреть возможность использования альтернативных методов расчета за продукцию. Рассмотрим пример сравнительной оценки двух вариантов краткосрочного финансирования предприятием-продавцом:

1) Спонтанное финансирование.
2) Получение кредита без предоставления скидки.

- инфляционный рост цен – в среднем 1 % в месяц;
- договорной срок оплаты – 1 месяц;
- при оплате по факту отгрузки в начале месяца скидка 2 %;
- банковский процент по краткосрочному кредиту 18 % годовых;
- рентабельность альтернативных вложений капитала – 14 % годовых.

Расчет экономической целесообразности различных условий оплаты за поставленное сырье и материалы от поставщиков ОАО «Сургутнефтегаз» в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Расчет экономической целесообразности условий оплаты

Показатели	Предоставление скидки	Кредит
Индекс цен	1,01	1,01
Коэффициент дисконтирования	0,99	0,99
Потери от скидки с каждой 1000 рублей	20	
Потери от инфляции с каждой 1000 рублей	0,0	1000 – 1000 × 0,99 = 10
Доход от альтернативных вложений капитала	(1000 – 20) × 0,14 × 0,99 = 135,83	(1000 × 0,14) × 0,99 = 138,6
Оплата процентов	0,0	1000 × 0,18 / 12 = 15,0
Финансовый результат	135,83 – 20 = 115,83	138,6 – 10 – 22,5 = 106,1

Если оплатить сырьё до истечения определенного срока, то можно воспользоваться солидной скидкой с цены. После этого срока следует платить сполна, разумеется, укладываясь в договорный срок платежа. Что выгоднее: оплатить до расчетной даты, даже если придется воспользоваться для этого банковским кредитом, или дотянуть до последнего и потерять скидку? Расчет из таблицы 3.10 показывает, что при предоставлении скидки заказчики продукции и услуг получает доход больше на 9 руб. 73 коп. с 1000 рублей, чем при использовании кредита в деятельности ОАО «Сургутнефтегаз».

Однако подтвердить или опровергнуть этот вывод можно с помощью формулы цены отказа от скидки. Для этого сопоставим цену отказа от скидки со стоимостью банковского кредита, если результат превысит ставку банковского процента, то лучше обратиться в банк за кредитом и оплатить товар в течение льготного периода. Применим формулу «цены отказа от скидки».

$$\text{Цена отказа от скидки} = \frac{2}{100 - 2} \times 100 \times \frac{360}{30 - 15} = 48{,}98\ \%.$$

Поскольку 48,98 % > 18 %, есть смысл воспользоваться предложением поставщика: отказ от скидки ОАО «Сургутнефтегаз» обойдется на 30,98 % процентных пункта (или почти чем вдвое) дороже банковского кредита. Итак, спонтанное финансирование представляет собой относительно дешевый способ получения средств, такое кредитование не требует от клиента обеспечения и привлекает достаточно длительными сроками льготного периода.

Одним из важных моментов в управлении оборотным капиталом является определение разумного соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностями. При этом необходимо проводить оценку не только своих собственных условий кредитования покупателей, но и условий кредита поставщиков сырья и материалов, с точки зрения уменьшения затрат или увеличения дополнительного дохода, получаемого предприятием при использовании скидок.

В качестве мероприятия, направленного на совершенствование организации

коммерческой деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» предлагается повышение квалификации работников (менеджеров отдела сбыта). Без четкого определения целей обучение теряет свое направление и осмысление для персонала. При этом цели обучения менеджеров ОАО «Сургутнефтегаз» решают следующие задачи:

1. Цель служит ориентиром для разработке плана учебной программы;

2. Четкая постановка цели обучения позволяют точнее определять цели обучения;

3. Четкая формулировка целей обучения помогает руководителям лучше понимать, на что должно направлять основное усилие, выделение основных приоритетов обучения;

4. Цель обучения служит основой для оценки эффективности учебной программы, курсов, семинаров;

5. Четкая постановка цели обучения позволяет обеспечивать оптимальное соответствие между потребностью в обучении и методами обучения.

Рекомендуемые направления обучения персонала ОАО «Сургутнефтегаз» представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Направления обучения сотрудников ОАО «Сургутнефтегаз»

№ пп	Тема тренинга	Целевые группы
1	Управление продажами	Сотрудники отдела продаж
2	Технология продаж	Сотрудники отдела продаж
3	Навыки эффективного общения	Сотрудники отдела продаж
4	Маркетинг	Сотрудники отдела продаж
5	Планирование рабочего времени	Сотрудники отдела продаж
6	Ценообразование	Сотрудники отдела продаж
7	Работа с программным обеспечением	Отдел бухгалтерии, сотрудники отдела продаж

Классификация форм обучения, их зависимость от места и условий проведения, индивидуальная или групповая организация обучения приведена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Классификация форм обучения персонала ОАО «Сургутнефтегаз»

Количество участников	Вид обучения	Тип организации обучения		
		Внутри производства		Вне компании
Групповое обучение	С отрывом от производства	Закрытые семинары, курсы	Закрытые семинары, курсы	Открытые семинары, курсы Конференции
	Без отрыва от производства	Техническая учеба	Курсы	Курсы
Индивидуальное обучение	С отрывом от производства	Курсы	Коучинг Курсы	Образовательные программы Стажировка в аналогичных производствах
	Без отрыва от производства	Техническая учеба Ротация/ стажировка Наставничество Самообучение Дистанционное обучение	Самообучение Дистанционное обучение Консультирование	Образовательные программы

Направлять сотрудников ОАО «Сургутнефтегаз» на открытые семинары и конференции, нецелесообразно, так как это наиболее дорогой вид обучения (в пересчете на стоимость обучения одного сотрудника), а планирование технической учебы целесообразно осуществлять в форме оплаты курсов с отрывом от производства. Затраты на обучение персонала ОМТС рассчитаны в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – План обучения сотрудников ОАО «Сургутнефтегаз»

Название мероприятия	Кол-во человек	Срок проведения	Затраты на мероприятия, тыс. руб.
Тренинг «Управление продажами»	1	Январь 2017	10
Тренинг «Технология продаж»	2	Февраль 2017	20
Тренинг «Маркетинг»	2	Апрель 2017	20
Тренинг «Ценообразование»	3	Март 2017	30
Тренинг «Работа с программным обеспечением»	1	Февраль 2017 Сентябрь 2017	10 10
Итого	9		100

В ОАО «Сургутнефтегаз» определен ежегодный резервный фонд (из чистой прибыли предприятия), средства которого перенаправляются на развитие персонала (0,2% от ФОТ, ФОТ в 2015 году составил 92880 тыс. руб.). По итогам обучения необходимо проводить комплексную аттестацию сотрудников (при помощи тестирования), выявляя тем самым, влияние обучения на квалификационный уровень персонала ОАО «Сургутнефтегаз».

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Расчет эффективности мероприятия по предоставлению скидок от количества закупаемой готовой продукции произведен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Расчет эффективности мероприятия по предоставлению скидок от количества закупаемой готовой продукции, в тыс. руб.

Показатели, тыс. руб.	Расчет показателей	Значения, в тыс. руб.
Готовая продукция 2015 года	Таблица 3.4	265278
Недостаток готовой продукции	Таблица 3.5	63153,92
Планируемое повышение выручки при применении скидок от количества закупаемой продукции	63153,92 – 1,5%	62206,61
Планируемое увеличение выручки при увеличении запасов готовой продукции	63153,92	63153,92
Дополнительный денежный капитал за счет внедрения мероприятия	63153,92 + 62206,61	125360,53

Типичным примером является условие «10 долл. за штуку при покупке менее 100 штук; 9 долл. за штуку при покупке 100 штук и более».

Скидки за количество должны предлагаться всем заказчикам и не превышать суммы экономии издержек производителя в связи со сбытом больших партий продукции. Динамика основных показателей от внедрения мероприятия по увеличению выпуска продукции и применению скидок на рисунке 3.1.

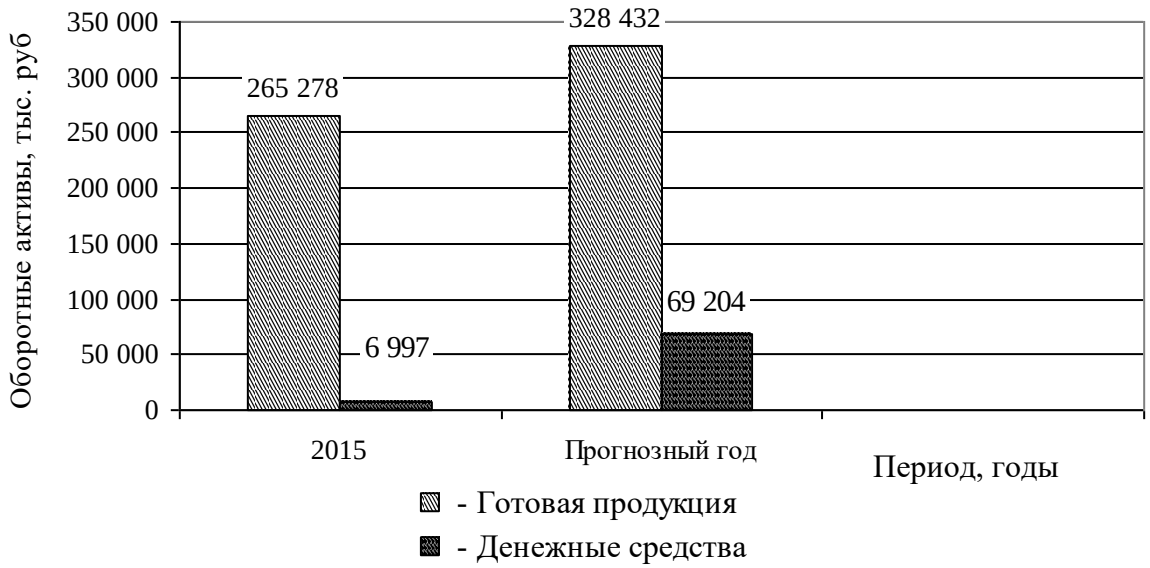

Рисунок 3.1 – Динамика основных показателей ОАО «Сургутнефтегаз» от применения скидок по объему продаж, в тыс. руб.

Планируемое увеличение выручки от применения скидок от количества реализуемой готовой продукции составит 62206,61 тыс. руб. И с учетом снижения запасов готовой продукции на 63153,92 тыс. руб., увеличатся денежные средства на данную величину.

Рассмотрим как измениться выручка от внедрения предложенного мероприятия на рисунке 3.2.

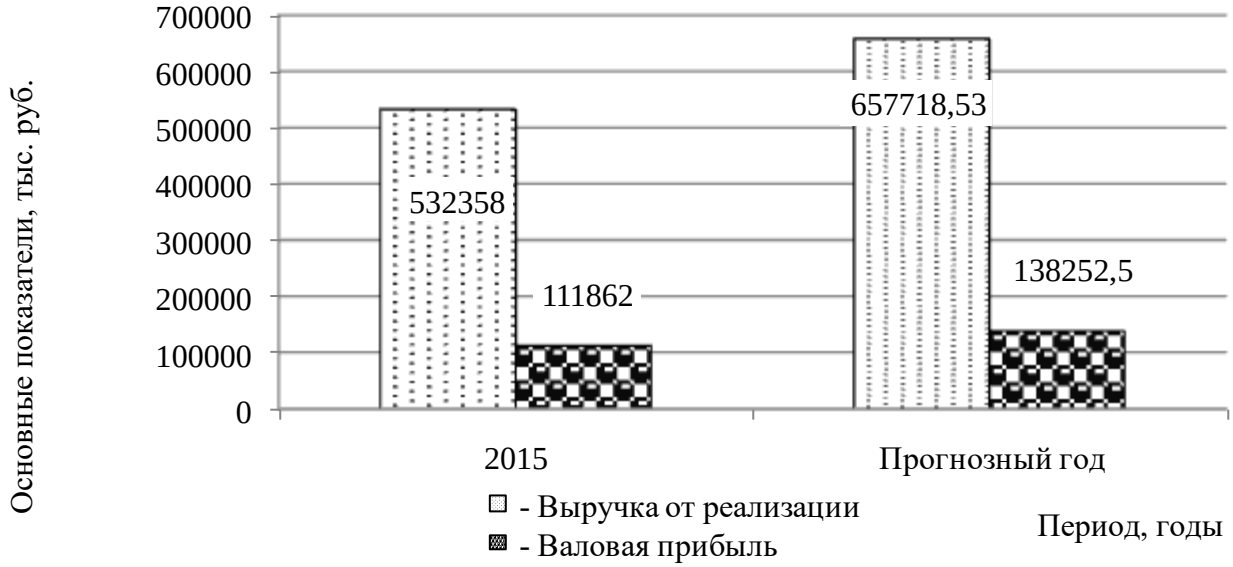

Рисунок 3.2 – Динамика выручки и валовой прибыли ОАО «Сургутнефтегаз» при продаже готовой продукции со скидками, в тыс. руб

Применение скидки оправдывается большим положительным эффектом над ценой заемного капитала, так как ускоренная оплата оказывает положительное воздействие на стимулирование продаж и оборачиваемости финансов ОАО «Сургутнефтегаз».

Таким образом, помимо дополнительного финансового потока от высвобождения ликвидных средств в запасах, ОАО «Сургутнефтегаз» за счет применения скидок увеличит оборачиваемость денежных средств, и с учетом уровня себестоимости в выручке 2015 года 78,98%, увеличит валовую прибыль на 26390,5 тыс. руб., которая составит 138252,5 тыс. руб. Оценим целесообразность использования скидки с точки зрения покупателя, использующего для досрочной оплаты кредит под 18 %.

Основной поставщик сырья и материалов АО «ЛукойУрал Нефтепродукт» предоставляет скидку 3 % при оплате в момент отгрузки, либо отсрочку платежа на 45 дней. ОАО «Сургутнефтегаз» в среднем рассчитывалось по своим долгам за 90–180 дней из-за недостатка денежных средств на расчетном счете. Рассчитаем целесообразность условий со скидкой и без скидки за сырьё и материалы в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Расчет результата от условий оплаты ОАО «ЛукойУрал Нефтепродукт», в рублях

Показатели	Оплата со скидкой	Оплата без скидки
Оплата за сырье	970	1000
Расходы по выплате процентов	970 × 0,18 × 45 / 360 = 21,83	–
Итого	948,17	1000

Из таблицы 3.9 видно, что ОАО «Сургутнефтегаз» для экономии собственных денежных средств, выгодно использовать скидки и совершать более быструю оплату. Однако 3%–ный уровень скидки в данном случае является минимально допустимым, что и показывают следующие расчеты:

Минимально допустимый уровень скидки равен:

18% / 360 × 45 = 2,25%.

Максимально допустимая величина скидки равна:

1000 × 2,25% = 23 руб. с каждой 1000 рублей.

Таким образом, воспользовавшись системой скидок на приобретаемое сырьё для производства, ОАО «Сургутнефтегаз» получает экономическую выгоду от краткосрочных расчетов с предприятием−поставщиком.

Также система скидок способствует защите предприятия от инфляционных убытков и относительно дешевому пополнению оборотного капитала в денежной форме. Умеренный тип кредитной политики ОАО «Сургутнефтегаз» ориентируется на средний уровень кредитного риска при производстве автомобилей и комплектующие с отсрочкой платежа. Для снижения дебиторской задолженности рассчитаем эффективность использования скидок к продукции поставщика ОАО «ЛукойУралНефтепродукт» в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Экономический эффект от оплаты кредиторской задолженности поставщику со скидкой, в тыс.руб.

Показатели	Расчет	Результат
Сумма кредиторской задолженности ОАО «Сургутнефтегаз» за 2015 год	334089	334089
Сумма задолженности поставщику ОАО «ЛукойУралНефтепродукт»	Таблица 2.15	52786,06
Размер скидки за счет ускоренной оплаты поставщику, %	2,25	2,25
Размер дополнительных денежных средств за счет ускоренной оплаты поставщику	52786,06× 0,0225	1187,6
Увеличение финансового результата за счет ускоренной оплаты поставщику	1187,6 ×78,99%	938,09

Таким образом, использование системы скидок при ускоренной оплате поставщикам сырья ОАО «Сургутнефтегаз» позволит снизить величину себестоимости в размере 1187,6 тыс. руб., что позволит увеличить валовую прибыль на 938,09 тыс. руб.

Динамика валовой прибыли до и после изменения кредитной политики ОАО «Сургутнефтегаз» графически представлена на рисунке 3.3.

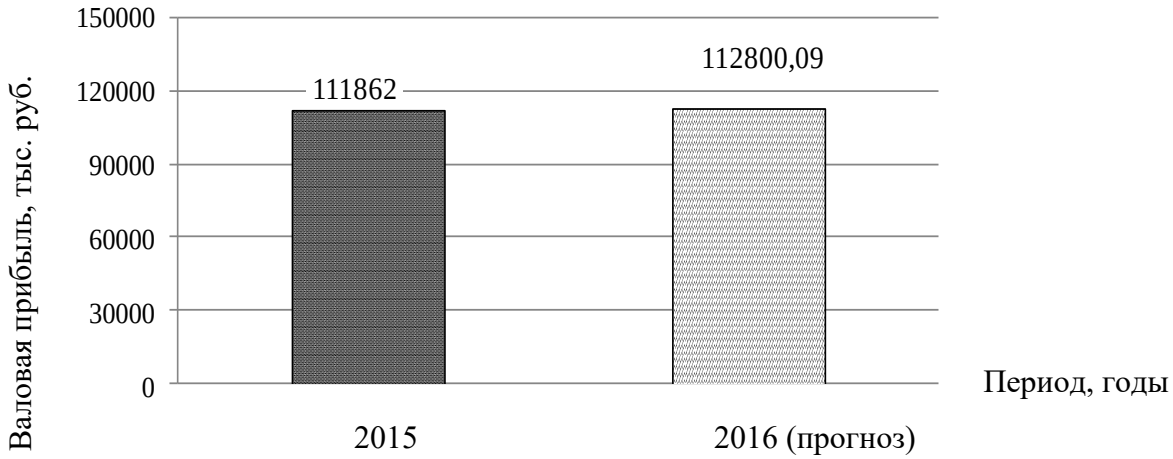

Рисунок 3.3 – Динамика валовой прибыли до и после использования скидок поставщика за краткосрочную оплату поставки

При возможности воспользоваться системой скидок по оплате за сырьё поставщика выявляется снижение себестоимости на 2,25%, а вследствие изменения кредитной политики в сторону либерализации ожидается рост выручки ОАО «Сургутнефтегаз» на 1187,6 тыс. руб. Данные факторы в сумме дадут рост валовой прибыли на 938,09 тыс. руб., что повысит рентабельность от предложенных мероприятий, а, следовательно, и повысят конкурентоспособность ОАО «Сургутнефтегаз».

Рассчитаем эффективность мероприятия по повышению квалификации работников в таблице 3.11, прогнозируется, что мероприятие повысит среднюю производительность труда работников отдела сбыта на 2%.

Производительность труда 1 работника 532358 /172 = 3095,1 тыс. руб.

Прогнозная выручка = (3095,1 + 2%) ×9) + (3095,1 ×(172-9)) = 932914,3 тыс. руб.

Таким образом, мероприятие по повышению квалификации работников отдела сбыта ОАО «Сургутнефтегаз» повысит производительность труда на 61,90 тыс. руб., что повлечет за собой рост выручки на 0,1% или на 556,3 тыс. руб.

При внедрении данного мероприятия валовая прибыль увеличится на 456,3 тыс. руб.

Затраты на обучение персонала в год 100 тыс. руб. (0,11% от ФОТ).

Таблица 3.11 – Эффективность мероприятия по повышению квалификации сотрудников отдела сбыта ОАО «Сургутнефтегаз», в тыс. руб.

Мероприятия	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
Производительность труда	3095,10	3157,00	61,90	102,0
Выручка	532358	532914,3	+556,3	100,1
Себестоимость	420496	420596,0	+100	100,02
Валовая прибыль	111862	112318,3	+456,3	100,41

Динамика прогнозных показателей мероприятия по повышению квалификации работников отдела сбыта ОАО «Сургутнефтегаз» на рисунке 3.4

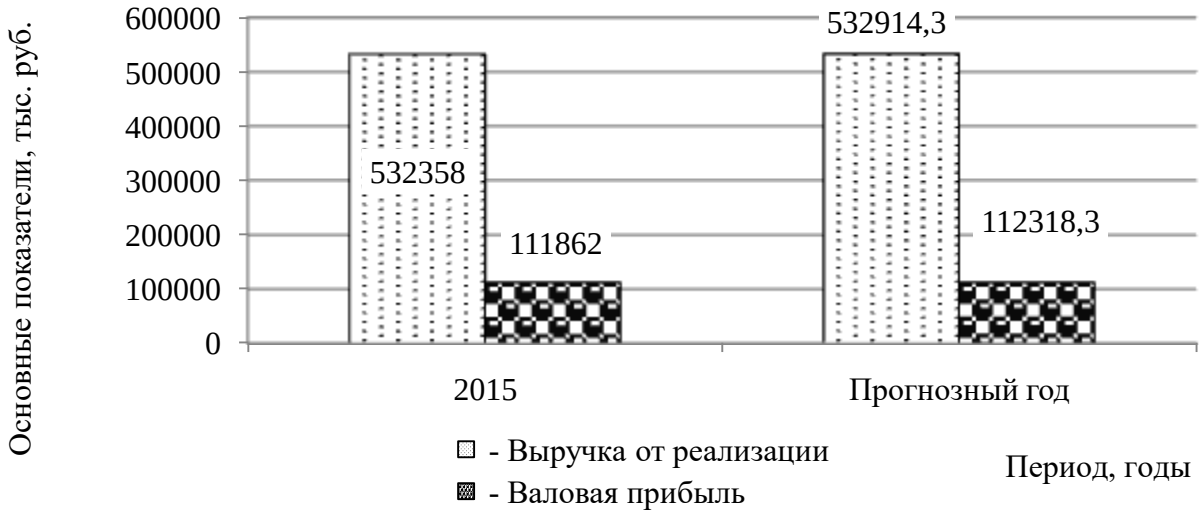

Рисунок 3.4 – Динамика прогнозных показателей после обучения сотрудников отдела сбыта, в тыс. руб.

Реализация предлагаемых мероприятий помимо повышения эффективности организации коммерческой деятельности позволит предприятию увеличить финансовые результаты коммерческой деятельности, за счет мероприятий:

– планируемое увеличение выручки от применения скидок от количества реализуемой готовой продукции составит 62206,61 тыс. руб. Скидки за количество должны предлагаться всем заказчикам и не превышать суммы экономии издержек производителя в связи со сбытом больших партий продукции. Экономия складывается за счет сокращения издержек по продаже, поддержанию запасов и транспортировке товара, такие скидки служат для потребителя

стимулом делать закупки у одного предприятия - производителя, а не у нескольких поставщиков. И с учетом снижения запасов готовой продукции на 63153,92 тыс. руб., увеличатся денежные средства на данную величину;

– при возможности воспользоваться системой скидок по оплате за сырьё поставщика выявляется снижение себестоимости на 2,25%, а вследствие изменения кредитной политики в сторону либерализации ожидается рост выручки ОАО «Сургутнефтегаз» на 1187,6 тыс. руб. Данные факторы в сумме дадут рост валовой прибыли на 938,09 тыс. руб., что повысит рентабельность от предложенных мероприятий, а, следовательно, и повысят конкурентоспособность.

– мероприятие по повышению квалификации работников работников работников отдела сбыта повысит производительность труда на 61,90 тыс. руб., что повлечет за собой рост выручки на 0,1% или на 556,3 тыс. руб.

Из таблицы 3.15 следует, что мероприятия позволят увеличить выручку на тыс. руб. (62206,61 + 1187,6 + 556,3) (от предоставления / использования скидок и обучения сотрудников отдела продаж). Составим прогнозный отчет о финансовых результатах ОАО «Сургутнефтегаз» в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Прогнозный отчет о финансовых результатах ОАО «Сургутнефтегаз», в тыс. руб.

Показатели	2015	Прогнозный год	Изменения
Выручка от реализации	532358	596308,51	+ 63950,51
Себестоимость реализации	420496	470189,3	+49693,3
Валовая прибыль	111862	126119,21	+14257,21
Коммерческие расходы	96151	96151	–
Прибыль от продаж	15711	29968,21	+14257,21
Проценты к уплате	1813	1813	–
Прочие доходы	7579	7579	–
Прочие расходы	7287	7287	–
Прибыль до налогообложения	14190	28447,21	+14257,21
Текущий налог на прибыль	2838	5689	+2851
Чистая прибыль	11352	22758,21	+11406,21

Таким образом, при реализации предложенных рекомендаций выручка увеличится на 63950,51 тыс. руб., себестоимость также увеличится, но с учетом снижения затрат при ускоренной оплате поставщику, за счет чего будет выявлена экономия ресурсов на 2,25%. Рост валовой прибыли составит 14257,21 тыс. руб., прибыль от продаж тем самым увеличится на 14257,21 тыс. руб. Рост прибыли до налогообложения увеличит величину налога на 2851 тыс. руб., итогом реализации комплекса мероприятий является рост чистой прибыли на 11406,21 тыс. руб.

Динамика основных финансовых показателей, характеризующих эффективность комплекса мероприятий, представлена на рисунке 3.5.

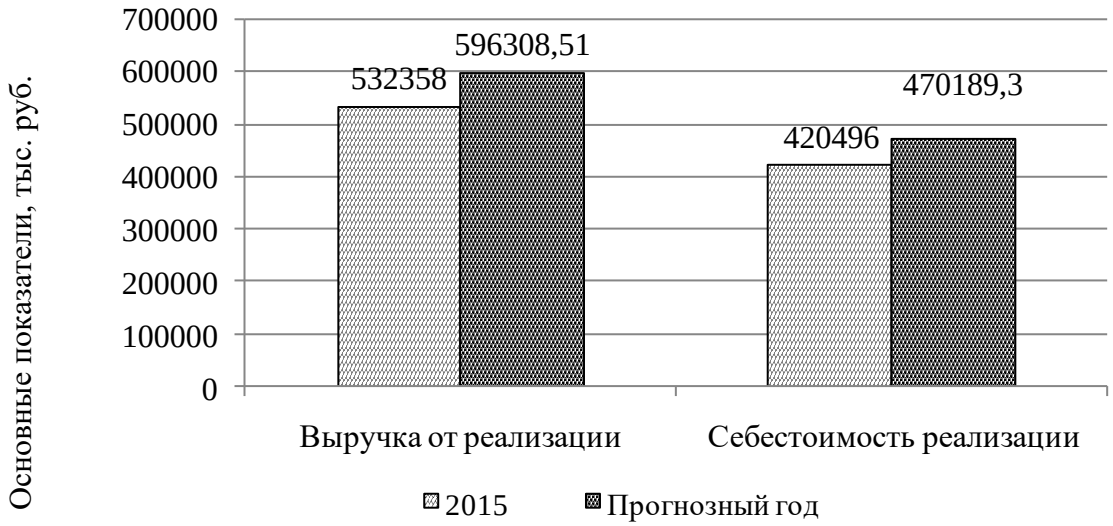

Рисунок 3.5 – Динамика прогнозных показателей ОАО «Сургутнефтегаз» с учетом мероприятий

Предложенная программа повышения конкурентоспособности соответствует оперативным целям компании и ориентирована повышение стратегического позиционирования. План мероприятий охватывает весь комплекс маркетинговых коммуникаций и является экономически эффективным. Руководство ОАО «Сургутнефтегаз» понимает, что в целях нормирования производственного процесса при недостаточности финансовых средств, требуется обеспечение минимизации затрат. Для этого также предлагается проводить следующие мероприятия:

– внедрить гибкую систему расчетов с поставщиками;

– устанавливать связи с перспективными поставщиками;

– производить закупки мелких партий у новых поставщиков, что позволяет расширять производственно-снабженческие связи;

– осуществлять переход на работу с поставщиками, практикующими частичную предоплату, отсрочку платежей и покупку товаров в кредит.

Предлагаемое мероприятие по повышению квалификации работников работников работников отдела сбыта позволит проводить перечисленные мероприятия более эффективно. Динамика прибыли, характеризующей эффективность организации коммерческой деятельности показана на рисунке 3.6.

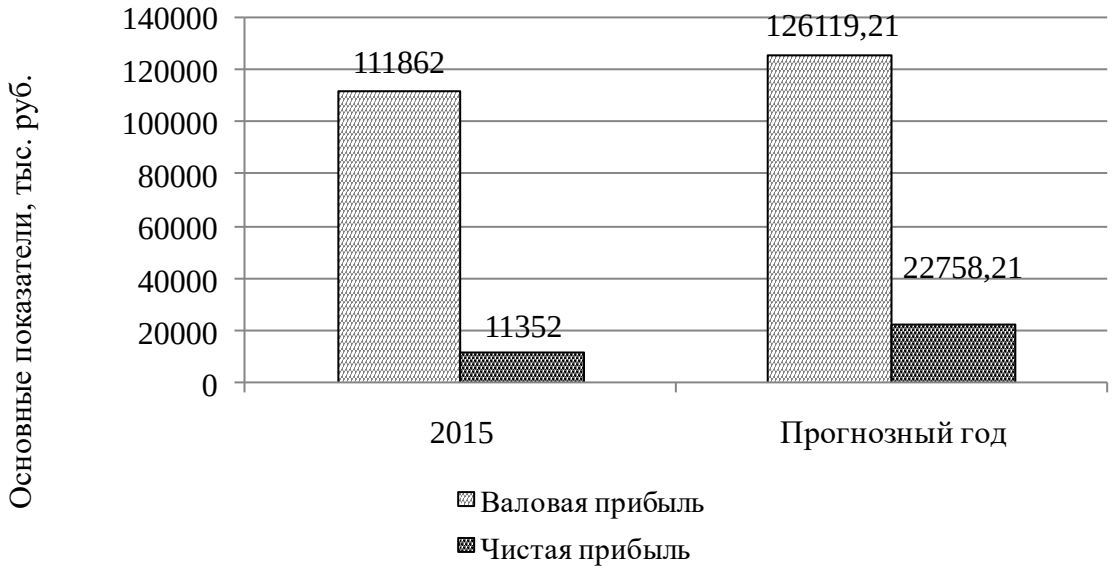

Рисунок 3.6 – Динамика прогнозной прибыли ОАО «Сургутнефтегаз» с учетом мероприятий

Далее в таблице 3.13 дадим оценку рентабельности ОАО «Сургутнефтегаз» после предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.13 – Прогнозная рентабельность ОАО «Сургутнефтегаз», в %

Показатели	2015	Прогнозный год	Изменения, +,-
Экономическая рентабельность	2,67	4,77	+2,1
Рентабельность основной деятельности	2,7	4,84	+2,14
Рентабельность коммерческой деятельности	2,13	3,82	+1,69
Рентабельность финансового капитала	30,20	64,65	+34,45

Из таблицы 3.13 видно, что реализация предлагаемых мероприятий принесет эффект, о чём говорит рост рентабельности ОАО «Сургутнефтегаз».

Динамика рентабельности представлена на рисунке 3.7.

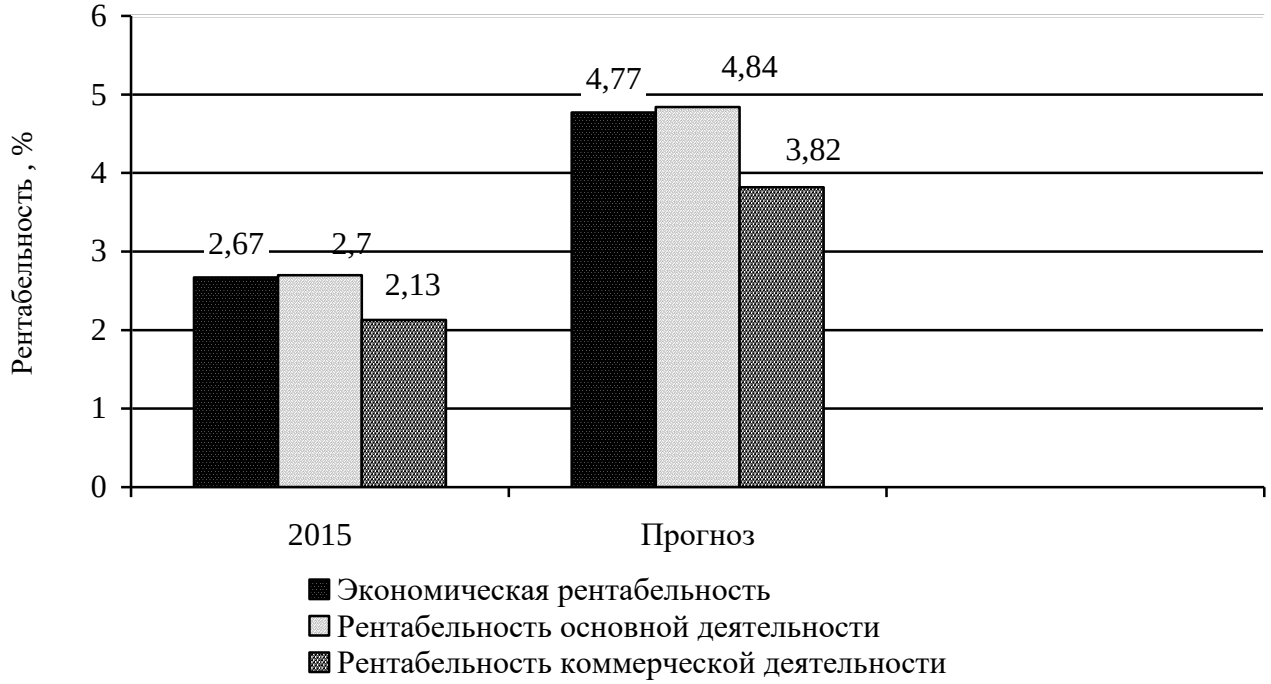

Рисунок 3.7 – Показатели рентабельности ОАО «Сургутнефтегаз» до и после предлагаемых мероприятий

Предложенные мероприятия позволят увеличить выручку ОАО «Сургутнефтегаз» на 63950,51 тыс. руб. тыс. руб., и увеличить чистую прибыль на 11406,21 тыс. руб., реализация предлагаемых мероприятий принесет эффект, о чём говорит рост рентабельности ОАО «Сургутнефтегаз».

Выводы по разделу три

Реализация предлагаемых мероприятий помимо повышения эффективности использования основных средств позволит предприятию увеличить финансовые результаты коммерческой деятельности, за счет мероприятий:

– применения скидок от количества реализуемой готовой продукции. Экономия складывается за счет сокращения издержек по продаже, поддержанию

запасов и транспортировке товара, такие скидки служат для потребителя стимулом делать закупки у одного предприятия – производителя, а не у нескольких поставщиков;

– использование системы скидок от поставщика ОАО «ЛукойУралНефтепродукт» повысить эффективность закупочной деятельности, которая снизит издержки на закупку сырья для производства;

– повышение квалификации работников работников работников отдела сбыта для повышения производительность труда.

Планируемое увеличение выручки от применения скидок от количества реализуемой готовой продукции составит 62206,61 тыс. руб. Скидки за количество должны предлагаться всем заказчикам и не превышать суммы экономии издержек производителя в связи со сбытом больших партий продукции. Экономия складывается за счет сокращения издержек по продаже, поддержанию запасов и транспортировке товара, такие скидки служат для потребителя стимулом делать закупки у одного предприятия - производителя, а не у нескольких поставщиков. И с учетом снижения запасов готовой продукции на 63153,92 тыс. руб., увеличатся денежные средства на данную величину;

При возможности воспользоваться системой скидок по оплате за сырьё поставщика выявляется снижение себестоимости на 2,25%, а вследствие изменения кредитной политики в сторону либерализации ожидается рост выручки ОАО «Сургутнефтегаз» на 1187,6 тыс. руб. Данные факторы в сумме дадут рост валовой прибыли на 938,09 тыс. руб., что повысит рентабельность от предложенных мероприятий, а, следовательно, и повысят конкурентоспособность.

Внедрение мероприятия по повышению квалификации работников работников работников отдела сбыта повысит производительность труда на 61,90 тыс. руб., что повлечет за собой рост выручки на 0,1% или на 556,3 тыс. руб.

Комплекс мероприятий позволят увеличить выручку на тыс. руб. (62206,61 + 1187,6 + 556,3) (от предоставления / использования скидок и обучения сотрудников отдела продаж). Итогом реализации комплекса мероприятий является рост чистой прибыли на 11406,21 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экономическая природа финансового результата субъектов рынка – это прибыль или убыток, которые могут быть использованы как своего рода комплексные показатели эффективности коммерческой деятельности.

В сущности, финансовый результат является прибылью или убытком, а проявлением этой сущности является объединяющий все направления деятельности организации экономический показатель. Собственники предприятий заинтересованы в максимизации прибыли, поскольку именно за счет прибыли предприятия могут развиваться, увеличивать масштабы производства, а, следовательно, и приносить больший доход своим владельцам.

В ходе проведения анализа выявлено, что рост финансовых показателей в динамике выявляет высокий уровень доходности ОАО «Сургутнефтегаз» в перспективе. Так, выручка увеличилась за 2014 год на 119689 тыс. руб., за 2015 год на 134329 тыс. руб., но вместе с ростом товарооборота увеличивается и стоимость продаж (услуг) с 220569 тыс. руб. в 2014 году и до 420496 тыс. руб. в 2015 году. За 2014 году соблюдено «главное правило экономики», при котором темпы роста больше темпов роста стоимости продаж, но за 2015 году темп роста стоимости продаж выше темпа роста оборота на (0,8%).

Прибыль равномерно увеличивается. Совместный анализ коэффициентов рентабельности свидетельствует об увеличение прибыльности предприятия, повышении деловой активности и о повышении эффективности использования капитала в 2015 году, об этом свидетельствует рост чистой прибыли по сравнению с 2014 годом.

Выявлено неэффективное управление закупочной деятельностью – выявлен рост себестоимости закупленного сырья и неэффективное управление сбытовой деятельностью, так как основные покупатели продукции ОАО «Сургутнефтегаз» – ОАО «СМЗ» и АО «Сургутзапчасть» периодически допускают просрочку исполнения обязательств, в сумме 2331,85 тыс. руб. и 1227,96 тыс. руб. соответственно.

Таким образом, следует отметить, что организация управления финансами предприятия не эффективна, прирост выручки за 2015 год был недостаточным для повышения чистой прибыли и рентабельности предприятия.

Реализация предлагаемых мероприятий помимо повышения эффективности использования основных средств позволит предприятию увеличить финансовые результаты коммерческой деятельности, за счет мероприятий:

– применения скидок от количества реализуемой готовой продукции. Экономия складывается за счет сокращения издержек по продаже, поддержанию запасов и транспортировке товара, такие скидки служат для потребителя стимулом делать закупки у одного предприятия - производителя, а не у нескольких поставщиков;

– использование системы скидок от поставщика ОАО «ЛукойУралНефтепродукт» повысить эффективность закупочной деятельности, которая снизит издержки на закупку сырья для производства;

– повышение квалификации работников работников работников отдела сбыта для повышения производительность труда.

Планируемое увеличение выручки от применения скидок от количества реализуемой готовой продукции составит 62206,61 тыс. руб. Экономия складывается за счет сокращения издержек по продаже и транспортировке товара, такие скидки служат для потребителя стимулом делать закупки у одного производителя. И с учетом снижения запасов готовой продукции на 63153,92 тыс. руб., увеличатся денежные средства на данную величину;

При возможности воспользоваться системой скидок по оплате за сырьё поставщика выявляется снижение себестоимости на 2,25%, а вследствие изменения кредитной политики в сторону либерализации ожидается рост выручки ОАО «Сургутнефтегаз» на 1187,6 тыс. руб. Внедрение мероприятия по повышению квалификации работников работников работников отдела сбыта повысит производительность труда на 61,90 тыс. руб., что повлечет за собой рост выручки на 0,1% или на 556,3 тыс. руб. Итогом реализации комплекса мероприятий является рост чистой прибыли на 11406,21 тыс. руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) N 15-ФЗ (в ред. от 06.04.2015 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», 2017.

2 Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть первая, (принят 31 июля 1998 г. №146-ФЗ. (в ред. от 08.03.2015 г.)// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», 2017.

3 Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин. - М.: Дашков и К, 2016. – 292 с.

4 Арзуманова, Т.И. Экономика организации: учебник / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. – М.: Дашков и К, 2016. – 240 с.

5 Борисова О.В.Ценообразование в коммерческой деятельности / учебное пособие /О.В. Бурмистрова. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 176 с.

6 Бунеева, Р.И. Организация и управление коммерческой деятельностью предприятий в розничной торговле: учебное пособие / Р.И. Бунеева. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 108 с.

7 Бунеева, Р.И. Организация и управление коммерческой деятельностью предприятий в оптовой торговле учебное пособие / Р.И. Бунеева. – М.: Русский язык. – Москва, 2013. – 137 с.

8 Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – М.: Дашков и К, 2015. – 372 с.

9 Барышникова, Н.А. Экономика организации: учебное пособие / Н.А. Барышникова, Т.А. Матеуш, М.Г. Миронов. – М.: Юрайт, 2016. – 191 с.

10 Бочаров, В.В. Коммерческое бюджетирование / В.В. Бочаров – СПб.: Питер, 2013. – 346 с.

11 Бычкова, С.М. Методика анализа денежных средств и денежных потоков организации / С.М. Бычкова, Д.Г. Бадмаева // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 21. – С. 23–29.

12 Веретенникова, И.И. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. – М.: Юрайт, 2013. – 671 с.

13 Веснин, В.Р. Теория организации в схемах: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 126 с.

14 Гаврилова, А.Н. Финансы организаций (предприятий): учебное пособие для Вузов / А.Н. Гаврилова, А.А. Попов. – М.: Проспект, КноРус, 2015. – 597 с.

15 Герасимова, В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2013. – 360 с.

16 Бадмаева, Д.Г. Платежеспособность коммерческой организации: финансовый анализ / Д.Г. Бадмаев // Аудиторские ведомости. – 2014. – № 1. – С. 56–62.

17 Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью: учебник / Л.П. Дашков, О.В. Памбухчиянц. – М.: Юрайт, 2013. – 688 с.

18 Исаева, Э.В. Механизм оценки финансовой устойчивости предприятия, опирающийся на концепцию свободного денежного потока / Э. В. Исаева // Финансовый бизнес. – 2014. – № 2. – С. 42–46.

19 Клочкова, Е.Н. Экономика организации: учебник / Е.Н. Клочкова, В.И. Кузнецов, Т.Е. Платонова. – М.: Юрайт, 2016. – 447 с.

20 Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / В.В. Коршунов. – М.: Юрайт, 2016. – 407 с.

21 Коротких, И.Ю. Основы коммерческой деятельности: учебное пособие / И.Ю. Коротких. – М.: Академия, 2013. – 208 с.

22 Кузнецов, Ю.В. Теория организации. Учебник / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – М.: Юрайт, 2013. – 368 с.

23 Клишевич, Н.Б. Финансы организаций: учебное пособие / Н.Б. Клишевич. – М.: Проспект, КноРус, 2014. – 304 с.

24 Ковалев, В.В. Управление денежными потоками, прибылью и

рентабельностью: учебно-практическое пособие / В. В. Ковалев. – М.: Проспект, 2014. – 336 с.

25 Минько, Э.В.Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия: учебник / Э.В. Минько, А.Э. Минько. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 608 с.

26 Мокий, М.С. Экономика организации: учебник и практикум / М.С. Мокий. – М.: Юрайт, 2016. – 334 с.

27 Маркарьян, Э.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 576 с.

28 Никулина, Н.Н. Организация коммерческой деятельности предприятий: учебное пособие / Л.Ф. Суходоева, Н.Д. Эриашвили, Н.Н. Никулина.– М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2015 . – 320 с.

29 Оканова Т.Н. Налогообложение коммерческой деятельности: М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 287 с.

30 Операционный (производственный) менеджмент: учебное пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. – М.: НИЦ Инфра–М, 2013. – 187 с.

31 Операционный менеджмент: учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 337 с.

32 Производственный менеджмент: учебник / В.Я. Горфинкель. – М.: Проспект, 2015. – 400 с.

33 Пласкова, Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ: учебник. – М.: Эксмо, 2013. – 340 с.

34 Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — М.: РИОР : ИНФРА-М, 2017. – 106 с.

35 Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия): учебник/ И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 511 с.

36 Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: НИЦ Инфра–М, 2013. – 288 с.

37 Стратегический менеджмент на предприятии: учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская–М.: НИЦ ИНФРА–М; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 246 с.

38 Стратегический управленческий учет для бизнеса: учебник / Л.В.Юрьева, Н.Н. Илышева, А.В.Караваева. - М.: НИЦ ИНФРА – М,2014. – 336 с.

39 Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – М. : Дашков и К, 2013. – 468 с.

40 Чайников, В.В. Экономика предприятия (организации): учебное пособие / В.В. Чайников, Д.Г. Лапин. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 439 с.

41 Чалдаева, Л.А. Экономика организации: Учебник и практикум / Л.А. Чалдаева. – М.: Юрайт, 2016. – 435 с.

42 Чечевицына, Л.Н. Экономика организации: учебное пособие / Л.Н. Чечевицына, Е.В. Чечевицына. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 382 с.

43 Чараева, М. В. Управление денежными потоками предприятия на основе их распределения по функциональному признаку / М. В. Чараева // Финансы и кредит. – 2013. – № 41. – С. 36–41.

44 Шаркова, А.В. Экономика организации: Практикум для бакалавров / А.В. Шаркова, Л.Г. Ахметшина. – М.: Дашков и К, 2016. – 120 с.

45 Экономика предприятия: учебник для Вузов / А.И.Гребнев, Ю.К.Баженов, О.А.Габриэляни. – М.:Экономика, 2016. – 238 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс предприятия

на 31 декабря 20 15 г.			Коды	
Форма по ОКУД				
Дата (число, месяц, год)			31	12 2015
Организация ОАО «Сургутнефтегаз»		по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН		
Вид экономической деятельности		по ОКВЭД		
Организационно-правовая форма/форма собственности				
Открытое акционерное общество / частная		по ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ		
Местонахождение (адрес) г. Сургут				

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2013 г.	На 31 декабря 20 14 г.	На 31 декабря 20 15 г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
1110	Нематериальные активы	-	-	-
1120	Результаты исследований и разработок	-	-	-
1130	Основные средства	11554	18730	11775
1140	Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
1150	Финансовые вложения	-	-	-
1160	Отложенные налоговые активы	-	-	-
1170	Прочие внеоборотные активы	-	-	-
1100	Итого по разделу I	11554	18730	11775
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
1210	Запасы	195797	245583	265278
1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	-
1230	Дебиторская задолженность	22351	47505	55927
1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	30119	43591	65089
1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	7533	13656	6997
1260	Прочие оборотные активы	-	-	-
1200	Итого по разделу II	255800	350335	393291
	БАЛАНС	267354	369065	405066

Пояснения	Наименование показателя	На 31декабря 2013 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2015 г.
1310	ПАССИВ III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
1320	Собственные акции, выкупленные у акционеров			
1340	Переоценка внеоборотных активов			
1350	Добавочный капитал (без переоценки)			
1360	Резервный капитал	5000	5000	5000
1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	27397	34944	41981
1300	Итого по разделу III	32407	39954	46991
1410	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	19343	14595	-
1420	Отложенные налоговые обязательства	-	-	-
1430	Оценочные обязательства	-	-	-
1450	Прочие обязательства	-	-	-
1400	Итого по разделу IV	19343	14595	-
1510	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	28350	27393	18593
1520	Кредиторская задолженность	187226	284859	334089
1530	Доходы будущих периодов	-	-	-
1540	Оценочные обязательства	-	-	-
1550	Прочие обязательства	28	2264	5393
1500	Итого по разделу V	215604	314516	358075
1700	БАЛАНС	267354	369065	405066

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах

за 2015 г.

Организация ОАО «Сургутнефтегаз» по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика ИНН

Вид деятельности по ОКВЭД

Организационно-правовая форма / форма собственности

Открытое акционерное общество / частная по ОКОПФ / ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ

Местонахождение (адрес) г. Сургут

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2013 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2015 г.
2110	Выручка	278340	398029	532358
2120	Себестоимость продаж	(220569)	(312676)	(420496)
2100	Валовая прибыль(убыток)	57771	85353	111862
2210	Коммерческие расходы	(41904)	(68691)	(96151)
2220	Управленческие расходы	(-)	(-)	(-)
2200	Прибыль(убыток) от продаж	15861	16662	15711
2310	Доходы от участия в других организациях	-	-	-
2320	Проценты к получению	6	294	-
2330	Проценты к уплате	3074	3813	1813
2340	Прочие доходы	2839	581	7579
2350	Прочие расходы	5715	3887	7287
2300	Прибыль (убыток) до налогообложения	9923	9837	14190
2410	Текущий налог на прибыль	1994	2302	2838
2430	Изменения отложенных налоговых обязательств	2	0	0
2460	Прочее	-	-	-
2400	Чистая прибыль (убыток)	7931	7535	11352