

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
(ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»)

Факультет «Экономики и права»
Кафедра бухгалтерского учета и налогообложения

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Управленческий учет для руководителей»

на тему «Управленческий учет и прогнозирование в условиях неопределенности
на примере ПАО «Газпром нефть»

Выполнил
студент гр. 15.05Д-Э01/19м
А.М. Мустафин

Руководитель:
Доцент кафедры бухгалтерского учета
и налогообложения
Кандидат экономических наук
М.А. Наследникова

Москва – 2020 г.

Содержание

Содержание.....	2
Введение	3
Глава 1. Теоретические и методические основы управленческого учета на предприятии	5
1.1 Сущность, значение и основные понятия управленческого учета	5
1.2 Ключевые показатели, используемые в бухгалтерском управленческом учете	9
1.3 Методики учета, анализа и прогнозирования в управленческом учете в условиях неопределенности	13
Глава 2. Анализ финансовых результатов ПАО «Газпром нефть»	18
2.1 Анализ положения ПАО «Газпром нефть» на рынке	18
2.2 Финансовый анализ деятельности компании.....	21
2.3 Практические рекомендации и проект оптимизации расходов ПАО «Газпром нефть»	26
Глава 3. Прогнозирование ключевых показателей в управленческом учете.....	32
3.1 Статистическое прогнозирование финансовых результатов ПАО «Газпром нефть» за 2019 год при помощи пакета STATISTICA	32
3.2 Статистическое прогнозирование финансовых результатов ПАО «Газпром нефть» за 2020 год на основе индекса сезонности	36
3.3 Расчет экономического эффекта от проекта ПАО «Газпром нефть» при помощи ПО «Альт-Инвест 6.04».....	40
Заключение	45
Список использованной литературы	48
Приложение А	50
Приложение Б.....	52

Введение

Рассматривая последние достижения человечества невозможно не согласиться с тем, что мир: общество, бизнес и политика; вступили на порог 4 промышленной революции. Цифровизация, развитие новых технологий и ноу-хау, реализацию блокчейна, роботизация, имплантация (совершенствование человеческого организма и его возможностей), лазеры, суперкомпьютеры, искусственный интеллект. За последние пару десятков лет было разработано множество ноу-хау, которые изменили и изменяют нашу жизнь, организацию государственной деятельности и бизнес.

Новые достижения человечества стимулировались различными стратегическими неожиданностями и рисками неопределенности будущего. Каждое разработанное ноу-хау, идея и технология преследует определенную цель – снижение неопределенностей; рисков в какой-либо сфере.

Например, роботизация направлена на снижение рисков человеческого фактора на производстве и в сфере услуг; снижение издержек на здравоохранение и на взносы во внебюджетные фонды; снижение затрат на удержание уже нанятых сотрудников в компании (как известно, поиск и обучение новых сотрудников более затратное, чем удержание уже имеющегося персонала).

Анализируя последние 2 декады можно насчитать множество стратегических неожиданностей для общества, бизнеса и государства: кризис доткомов, кризис в 2008 году, Российское продовольственное эмбарго, кризис 2014 года, авария на Фукусима в 2011 году, взрыв в Бейруте, теракты, пандемия Covid-19, снижение котировок на нефть и др.

Для эффективного преодоления и использования данных стратегических неожиданностей, достижения поставленных компанией целей и конкурентного преимущества, в организациях руководство всех звеньев вынуждено постоянно совершенствовать уже имеющуюся систему управленческого учета.

Именно качественно выстроенная организация системы управленческого учета, основанная на гибкости и на возможности возникновения стратегических неожиданностей (неопределенностях) позволяет компании максимально минимизировать свои потери и максимизировать возможные (альтернативные) доходы.

В тоже время управленческий учет должен включать в себя прогнозирование. Роль прогнозирования увеличивается из года в год. Основная идея прогнозирования строится на том, что компании, за редким исключением, ставят цель существовать на рынке больше пары лет. Таким образом стратегия компании должна быть разработана на несколько лет вперед и должна периодически обновляться (корректироваться) вследствие

достижения/недостижения поставленных целей и задач и в условиях стратегических неопределенностей.

Современные модели, методы и программы позволяют осуществлять качественные и глубокие анализы и прогнозы. Программы Альт-инвест и пакет Statistic позволяют производить анализ по большему объему информации с меньшим количеством трудозатрат и меньшим шансами допустить ошибку.

Актуальность данной работы в том, что с учетом возрастающих рисков неопределенности на мировых и локальных рынках возникает необходимость в построении такой модели управления организации (управленческого учета), которая сможет максимально быстро приспособиться к большинству возникающих стратегических неожиданностей, зарезервировать оптимальный объем ресурсов и максимизировать производительность труда, сравнивая в среднем с рынком.

Актуальность темы работы предопределила ее цель, задачи и методологическую основу.

Цель данной курсовой работы заключается в построении оптимального управленческого учета (решения) в условиях неопределенности.

Для достижения, поставленной в работе, цели, выделим ключевые задачи:

- а) изучить сущность, значение и основные понятия управленческого учета;
- б) изучить ключевые показатели, используемые в управленческом учете;
- в) изучить методики анализа и прогнозирования в управленческом учете;
- г) Проанализировать положение ПАО «Газпром нефть» на рынке
- д) Провести финансовый анализ ПАО «Газпром нефть»
- е) Подготовить рекомендации по совершенствованию хозяйственной деятельности ПАО «Газпром нефть»
- ж) Спрогнозировать финансовые результаты ПАО «Газпром нефть» за 2020 год» при помощи пакета Statistica, индекса сезонности и программы Excel
- з) Подготовить и реализовать на примере ПАО «Газпром нефть» модель оптимизации расходов в условиях неопределенности.

Объектом междисциплинарного проекта выступают ПАО «Газпром нефть». Предметом изучения являются финансовые результаты деятельности.

Теоретическая основа исследования послужат труды отечественных ученых в области расчета финансового анализа и прогнозирования [3,4,5; с.41, с.75, с. 230]

Методологическая основа исследования: нефтегазовые отраслевые нормы, нормы по ПБУ и МСФО, методики прогнозирования на основании индекса сезонности и корреляции.

Глава 1. Теоретические и методические основы управленческого учета на предприятии

1.1 Сущность, значение и основные понятия управленческого учета

Понятие управленческого учета характеризует управление экономическим субъектом через планирование, контроль и регулирование управленческой деятельности и процесса принятия решений. [4; 35]

Основной целью является управление материальными и нематериальными активами, финансовыми, трудовыми и интеллектуальными.

Что касается бухгалтерского учета, то он направлен на предоставление прозрачной, четкой и однозначной информации руководителям, специалистам и экономистам-бухгалтерам для принятия наиболее эффективных управленческих решений, направленных на достижение текущих, краткосрочных и долгосрочных целей.

Понятие рыночной экономики предполагает полную хозяйственную и финансовую самостоятельность.

Хозяйственная самостоятельность определяется в выборе организационной формы предприятия, вида деятельности, партнеров по бизнесу. Финансовая самостоятельность предприятия состоит в его полном самофинансировании, выработке финансовой стратегии, политики ценообразования.

Учитывая специфику нынешней экономики, ее невозможно назвать идеальной, построенной на полной хозяйственной и финансовой независимости. Причин утверждать следующее, достаточно много: наличие теневой экономики, внутренние локальные ограничения (олигополии, явные и скрытые сговоры), ограничение доступного финансирования, отсутствие доступа малого и развивающегося бизнеса к целевому государственному финансированию), эмбарго, коррупция.

Управленческий аппарат должен быть обеспечен информацией, необходимой для планирования, управления и контроля над деятельностью предприятия. Бухгалтерский управленческий учет — это продолжение финансового учета, однако, имеет с ним, как взаимосвязь, так и различия.

Предметом бухгалтерского управленческого учета является производственная деятельность предприятия в целом и его структурных подразделений. Калькулирование себестоимости является важной задачей бухгалтерского учета. Помимо этого существуют и другие основные цели и направления, как, например, выполнение альтернативных расчетов по поиску альтернативных управленческих решений и анализу наиболее эффективного пути достижения, поставленных перед компанией целей.

В бухгалтерском управленческом учете используются следующие актуальные методы:

- счета и двойная запись, инвентаризация и документация;
- приемы экономического анализа;
- математические методы, к которым можно отнести корреляцию, линейное программирование, метод наименьших квадратов; [6; 201]

Управленческий учет основан на следующих задачах:

- анализ и контроль за издержками и излишками ТМЦ
- поиск резервов в производстве
- поиск узких горлышек и оптимизация производственных процессов, с целью оптимизации издержек
- поиске современных и более эффективных, с точки зрения всего производственного процесса, технологий, оборудования и ноу-хау.

Основным направлением производственного учета является учет издержек по:

- местам их возникновения и центрам ответственности;
- носителям затрат.

К целям управленческого учета относят:

- нормирование затрат;
- планирование, контроль и анализ затрат;
- бюджетирование;
- выбор наиболее эффективных путей развития предприятия. [7; 154]

Основным критерием действенности системы управленческого аппарата является эффективное использование финансовых, материальных и людских ресурсов. Основные механизмы в управленческом учете, позволяющие комплексно рассмотреть вопросы планирования, оперативного контроля и учета отдельных видов деятельности, достигая основные критерии действенности управленческого аппарата компании.

Упрощённая схема управленческого учета на предприятии представлена на рисунке 1.

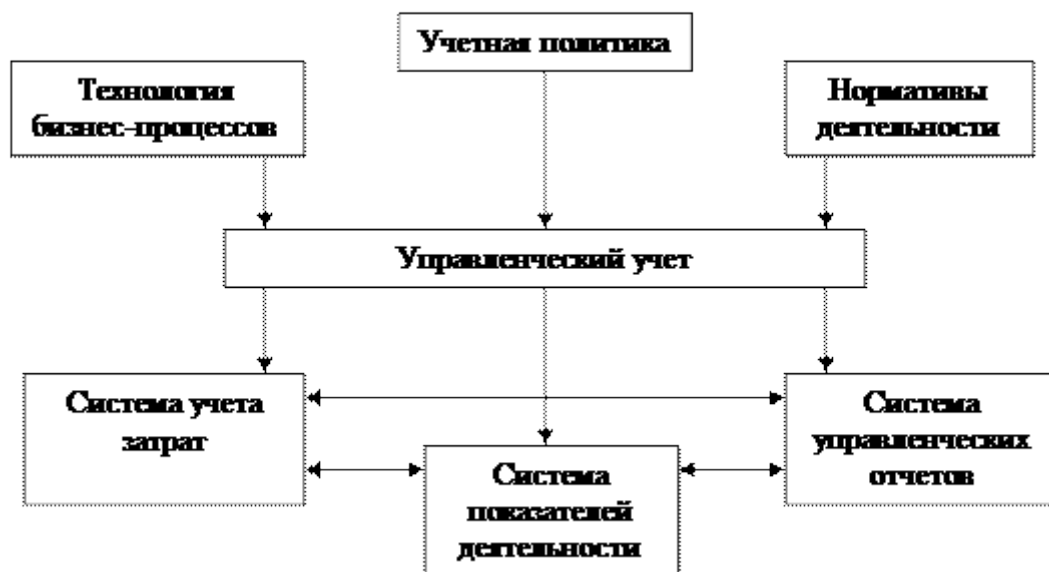


Рис. 1. Схема управленческого учета на предприятии

На основе данного рисунка очевидно: под системой управленческого учета на предприятии нужно понимать наблюдение, оценку, регистрацию, измерение, обработку, систематизацию и передачу информации преимущественно о затратах и результатах хозяйственной деятельности в интегрированной системе учета, нормирования, планирования, контроля и анализа в целях формирования достаточной информационной базы внутренним пользователям для принятия оперативных (тактических) и прогнозных (стратегических) управленческих решений.

Процесс оценки и обработки информации в современных компаниях построен на основе программных обеспечений (ПО). Наличие современных ПО в управленческом учете является конкурентным преимуществом в любых отраслях деятельности. Отсутствие же ПО, по мнению автора данной работы, не предоставит возможности руководству компании стабильно (с минимальной волатильностью) развивать компанию и увеличивать свою долю на рынке и свои конкурентные преимущества.

Современные разработки ПО позволяют менеджерам, аналитикам, бухгалтерам-экономистам и управленческому составу осуществлять различную аналитику с, казалось бы, несопоставимыми показателями; находить скрытые зависимости и корреляции; выявлять скрытые риски, потери и резервы организации.

Очевидно, что единой системы управленческого учета не существует. Организации создают свою систему управленческого учета под необходимую сферу деятельности и цели предприятия.

Основные системы учета приведены на рисунке 2 [4; 104]



Рис. 2. Классификация систем управленческого учета

Форма связи управленческой и финансовой системы учета может быть интегрированной (монистической, однокруговой). При данной форме связи используется прямая корреспонденция счетов.

При использовании парных контрольных сетов одного и того же наименования, зеркальных счетов или счетов-экранов, связь между управленческой и финансовой системой учета – замкнутая (автономная).

Главной чертой данной системы является оперативность учета затрат. Учет затрат подразделяется на учет фактических затрат и учет затрат по системе «стандарт-кост». Система «стандарт-кост» и включает в себя разработку норм на затраты труда, материалов, накладных расходов, составление нормативной калькуляции и учета фактических затрат с выделением отклонений от стандартов.

Кроме того, можно выделить систему полного включения затрат в себестоимость продукции, то есть традиционный учет полной себестоимости, и подсистему неполного, ограниченного включения затрат в себестоимость, например по признаку зависимости расходов от объема производства, «директ-костинг».

«Директ-костинг» существенен и влияет на организацию практически всех элементов подсистемы управленческого учета, они многообразны и определяются многими факторами. [7; 188]

Детализации плана счетов важный вопрос в управленческом учете. Его определяют виды анализа, которые руководство стремится осуществлять в компании и периодичной

регулярностью. Руководство проводит анализ показателей выгоды и затрат. В основном компании страдают скорее от недостаточной, чем от чрезмерной детализации бухгалтерской базы данных.

Подводя итог из всего выше сказанного, можно сделать вывод, что управленческий учет помогает повысить качество и оперативность принимаемых управленческих решений, максимизировать результат и эффективно контролировать риски во всех областях деятельности компании.

1.2 Ключевые показатели, используемые в бухгалтерском управленческом учете

Ключевыми показателями в управленческом учете являются: финансовые показатели и показатели, напрямую влияющие на финансовый результат и иллюстрирующие эффективность деятельности компании.

При этом необходимо отметить, что четкого и однозначного понятия финансового результата в настоящее время не существует. Некоторые специалисты, такие как Козлова, Е.П., Парашутин, Н.В. считают, что под финансовыми результатами понимается показатель валовая прибыль или убыток. Другие авторы сводным показателем, характеризующим финансовый результат, считают прибыль. Третьи специалисты, такие как Г. В. Савицкая, дополнительно с прибылью учитывают рентабельность, как ключевой показатель финансовых результатов Шеремет, А.Д. и Р.С. Сайфулин, Р.С. отмечали: «финансовый результат деятельности предприятия выражается в изменении величины его собственного капитала отчетного периода» [6, с.115].

Обобщая эти мнения, под финансовым результатом необходимо учитывать следующие показатели: капитализацию компании, чистую прибыль и деловую репутацию.

Влияние финансовых результатов прошлых периодов необходимо учитывать при расчете чистой прибыли, так как деятельность компании, предполагается формировать, как долгосрочный план по достижению определенных целей.

Показатели и, влияющие на них, факторы представлены на рисунке 3.

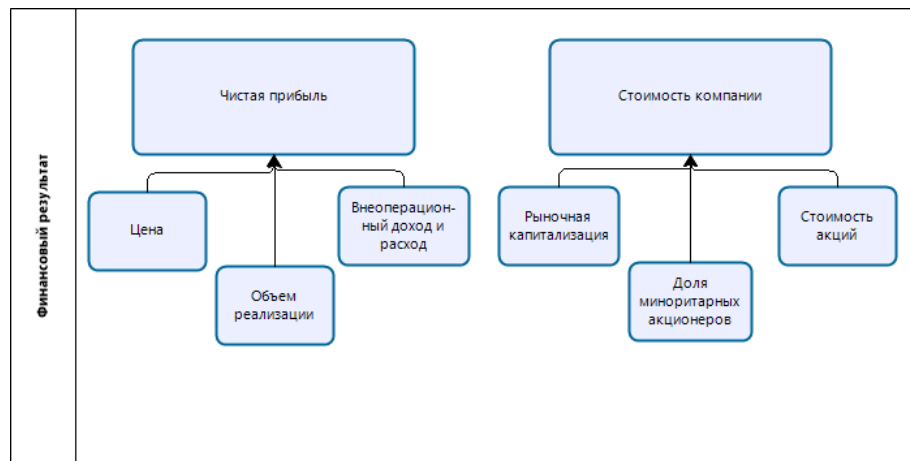


Рис. 3. Финансовый результат и показатели, влияющие на него

Финансовым результатом основной деятельности (от продаж) выступает выручка от продаж, для большей части функционирующих в российской экономике предприятий отражаемая по принципу начисления (на основе данных об отгруженной продукции). Судить о том, какой конечный финансовый результат получен по итогам продаж, можно только очистив его от причитающихся государству косвенных налогов и себестоимости. Превышение выручки над налоговыми расходами и затратами, ее формирующими, даст положительный результат, называемый прибылью от продаж. Обратная ситуация покажет убыток от продаж. Таким образом, конечным финансовым результатом от продаж выступает прибыль или убыток, полученные по итогам доходов от продаж, уменьшенные на величину налоговых расходов и расходов по выпуску продукции (выполнению работ, оказанию услуг).

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности: прибыль – это часть чистого дохода, который непосредственно получают субъекты хозяйствования после реализации продукции. По бухгалтерскому балансу выделяют следующие виды прибыли:

- а) валовая прибыль;
- б) прибыль от продаж;
- в) прибыль до налогообложения; г) чистая прибыль.

Валовая прибыль состоит из выручки, полученной от реализации готовой продукции, товаров, работы или услуг, за вычетом себестоимости продаж готовой продукции. Прибыль от продаж учитывает коммерческие и управленческие расходы. Прибыль до налогообложения дополнительно учитывает доходы от участия в других организациях, проценты к получению и прочие доходы за вычетом процентов к уплате и прочих расходов. Чистая прибыль учитывает текущий налог на прибыль, отложенные

налоговые активы и обязательства [8, с.54].

Для компании прибыль — это особый систематически воспроизводимый ресурс коммерческой организации, конечная цель развития бизнеса

Под понятием «необходимый уровень прибыли» принято понимать:

- а) основной внутренний источник текущего и долгосрочного развития организации;
- б) базовый фактор возрастания рыночной стоимости организации;
- в) индикатор кредитоспособности организации;
- г) приоритетный интерес собственника, поскольку он обеспечивает возможность возрастания капитала;

Поддержание необходимого уровня прибыльности – объективная закономерность нормального функционирования организации в рыночной экономике. Систематический недостаток прибыли и ее неудовлетворительная динамика свидетельствуют о неэффективности и нестабильности бизнеса, что может привести компанию к банкротству.

Финансовый результат является главным критерием оценки деятельности для большинства предприятий. Он определяется приростом суммы собственного капитала, основным источником которого являются прибыль от основной, инвестиционной, финансовой деятельности.

Основные показатели, характеризующие экономические результаты производственно-коммерческой деятельности субъекта рынка, это прибыль и рентабельность.

Расчет показателя прибыли начинается с расчета полученной выручки, которая является завершающим этапом производственного процесса и процесса оказания работ или услуг.

Цикл движения денежных средств описан на рисунке 4.

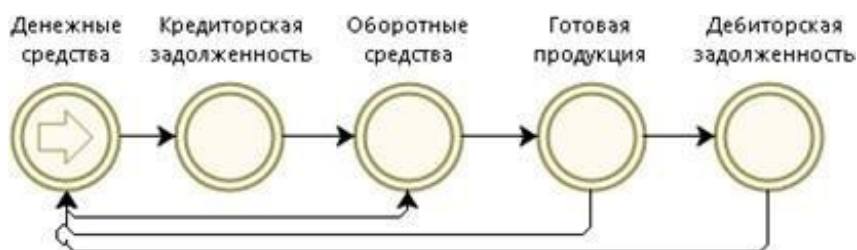


Рис. 4. Цикл движения денежных средств в производстве и сферах оказания работ и услуг

Финансовый результат компаний, работающих на нескольких рынках: локальных и мировых; нефти, газа и нефтепродуктов, зависит от ряда факторов. Данные факторы прямо

или косвенно влияют на финансовый результат, они могут быть явными или неявными, общеизвестными и нет (картельные сговоры и кооперации).

К основным факторам, влияющим на прибыль, относят:

- а) цена реализации продукции, товаров или услуг;
- б) объемы реализации продукции, товаров или услуг;
- в) величина постоянных и переменных расходов.

Всё это напрямую связано с размером прибыли. Однако есть и косвенно-влияющие факторы. Их можно разделить на зависящие от усилий предприятия и факторы и не зависящие от усилий предприятия. К первым относят:

- а) уровень хозяйствования;
- б) компетентность руководства и менеджеров;
- в) конкурентоспособность продукции;

Эти факторы имеют прямое влияние на следующие факторы-ситуации, «черные лебеди»:

- а) техногенные аварии на производстве и природные катаклизмы;
- б) фондовые обвалы и кризисы;
- в) падение стоимости акций (капитализации) компании;

К факторам, которые неподконтрольны компании и влияют на финансовый результат, относятся:

- а) спрос и предложение на рынках нефти; б) курс доллара США;
- в) акцизы, налоги, экспортные пошлины; г) ёмкость рынка и уровень конкуренции;
- д) инфляция;

Для газонефтяных компаний все вышеперечисленные факторы наиболее существенны в бизнес-процессах.

Кроме того, некоторые факторы могут быть взаимозависимы, а некоторые являются противовесами друг другу.

Интересным и существенно-значимым фактором является риск. В данном случае говорится об известных компании рисках (налоговых, финансовых, юридических). Компании рассчитывают прибыль (финансовый результат) от какого-либо проекта и учитывают его риски. Например, учитывают прибыльность какого-либо инвестиционного проекта по добыче нефти, затраты на его реализацию и доходы с учетом риска понижения стоимости барреля нефти ниже 30 \$. Далее руководство нефтяной компании решает: стоит ли реализовывать данный проект или лучше вложиться в другой инвестиционный проект. Важно отметить, что чаще всего чем выше риск, тем выше доходность: возникает эффект мультипликарности.

1.3 Методики учета, анализа и прогнозирования в управленческом учете в условиях неопределенности

К настоящему времени разработано множество различных методик учета, анализа и прогнозирования в управленческом учете. Каждая отдельная методика имеет свои достоинства и недостатки.

Так, методика Чеглакова С.Г. подходит для финансового анализа отчетностей, сформированных в соответствии с МСФО, использует горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах, но неполностью рассматривает показатели рентабельности и слабо учитывает значения инфляции.

А вот методика Г. В. Савицкой, детально изучает показатели рентабельности, предполагает анализ с предыдущими периодами и компаниями-конкурентами. Недостатком данной методики является ее трудоемкость при расчетах.

В то же время, С.М. Пястолова в своей методике большое внимание уделяет изучению источников информации, но сама методика достаточно размыта и недостаточно анализирует финансовые результаты. [10, 19; с.101, с. 221]

Однако идеальной и общепризнанной методики анализа финансовых результатов не существует, учет и анализ произведем, комбинируя существующие методики для достижения максимальной эффективности анализа.

Перед использованием методики необходимо учесть, что любой анализ осуществляется в целях:

- а) систематического контроля за выполнением планов реализации продукции и получением прибыли;
- б) выявления факторов, оказывающих влияние на объем реализации и финансовые результаты;
- в) выявления резервов увеличения объема реализации продукции и суммы прибыли;
- г) разработки мероприятий по использованию выявленных резервов.

Методика анализа финансовых результатов деятельности предприятия в данной работе включает в себя следующие элементы:

- а) расчет отношений между отдельными позициями отчета или позициями разных форм отчетности («анализ относительных показателей»);
- б) изучение влияния отдельных факторов на результативный показатель («факторный анализ»);
- в) расчет вероятности банкротства ПАО «Газпром нефть» по нескольким моделям.

Сам же анализ финансовых результатов целесообразно сопоставлять финансовым состоянием компании, так как финансовые результаты могут носить долгосрочный эффект,

который, будет отражаться на экономическом состоянии организации.

Окончательные финансовые результаты деятельности компании, лучше отразят показатели рентабельности, чем прибыль. Их применяют для оценки деятельности предприятия и как инструмент инвестиционной политике и ценообразования [11, с. 40-45].

Показатели рентабельности можно объединить в несколько групп:

а) показатели, характеризующие рентабельность (окупаемость) издержек производства и инвестиционных проектов;

б) показатели, характеризующие рентабельность продаж;

в) показатели, характеризующие доходность капитала и его частей.

На основе показателей прибыли и выручки от реализации рассчитываются коэффициенты рентабельности по всей продукции в целом и по отдельным ее видам.

В первом случае сопоставляют прибыль от реализации и выручку от реализации в целом, во втором – прибыль от реализации и выручку от реализации по продукции конкретного вида (если такая градация может быть сделана в рамках внутреннего анализа). Соответственно рассчитывают три показателя рентабельности продаж: удельная валовая прибыль – GPM, удельная операционная прибыль – OIM, удельная чистая прибыль (рентабельность реализуемой продукции) – NPM [12]. Также рассчитаем следующие показатели рентабельности:

а) рентабельность затрат и продаж (ROS);

б) рентабельность капитала и оборотных активов;

в) рентабельность денежных потоков от текущей деятельности;

г) рентабельность денежных потоков от инвестиционной деятельности;

д) рентабельность денежных потоков от финансовой деятельности;

Примем во внимание, что минимальный критерий оценки для показателей рентабельности в 10 %.

Относительные показатели, для анализа финансового состояния компании это: коэффициент автономии, коэффициент обеспеченности оборотными средствами, коэффициент маневренности собственных средств, коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств и коэффициент самофинансирования.

Проанализировать финансовое состояние и финансовые результаты можно на основании бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах, отчета о движении денежных средств, внутренних аналитических выгрузок и отчетов.

Прогнозирование финансовых результатов связано с долгосрочным и краткосрочным планированием. Краткосрочное планирование направлено на постепенное достижение долгосрочных планов. Изменение (корректировки) в планировании наиболее

чаще реализуются при краткосрочном планировании в связи с неустойчивостью и неконтролируемостью внешней среды компании.

Корректировки в долгосрочном планировании чаще всего связаны с выполнением плана за более короткие промежутки времени или в связи с физической невозможностью достижения поставленных долгосрочных целей в указанный промежуток времени.

Прогнозирование позволяет выявить необходимость введения своевременных корректировок в определенный промежуток времени и позволяет компании своевременно реагировать на различные ситуации как внутри компании, так и за ее пределами; как на контролируемые факторы, так и на неконтролируемые.

Все вышперечисленное работает следующим образом:

- а) прогнозируются общие финансовые результаты по компании в целом;
- б) прогнозируются финансовые результаты и ключевые показатели по отдельным цехам и дочерним предприятиям;
- в) прогнозируются финансовые результаты по отдельным направлениям продуктов, товаров и услуг

При прогнозировании необходимо использовать следующие источники данных:

- а) целевые показатели за рассматриваемый (прогнозируемый) период
- б) данные и аналитику за прошлые периоды, в т.ч. об отклонениях от фактических результатов от прогноза;
- в) данные, играющие ключевую роль по достижению целевых значений за указанный период: аналитику по загрузке оборудования, наличие запасов за прошлые периоды и на период прогнозирования, статистику по поломкам и прочие.

Именно на основании данных источников и с учетом факторов, влияющих на финансовый результат, возможно максимально детально спрогнозировать финансовый результат не просто по всей компании, но и по ее отдельным цехам и подконтрольным структурам.

Рассмотрим в качестве примера процесс прогнозирования при бюджетировании на следующий за отчетным годом - год:

Консолидируется вся информация по бюджету (расходов и доходов) в два отдельных пула:

- а) бюджет расходов и источники его финансирования;
- б) бюджет доходов и источники его получения

Статьи расходов анализируются и классифицируются в зависимости от принятого в компании учета.

Оптимальная модель классификации зачастую предполагает разделение договоров

по типу оплаты: постоянная/непостоянная сумма оплаты и периодический/непериодическая система оплаты.

На основании классификации компания сразу может проанализировать договоры, по которым необходимо заложить финансирование.

Например, к постоянным и периодическим договорам относят договоры аренды земли, офиса; сопровождения программного обеспечения; подписка на различные отраслевые издания и др. На такие договоры сразу можно закладывать финансирование, если перед компанией не стоит задачи жесткого сокращения расходов. В данном случае от части договоров можно отказаться. Например, от договоров, предметом которых является предоставление подписки на отраслевые журналы.

По договорам с признаками нерегулярных платежей необходимо запросить информацию о Владельцев расхода о необходимости в финансировании на данные статьи расходов (инициативы).

Параллельно у Владельцев Бюджета необходимо запросить информацию о прогнозе расходов на следующий год.

Важно, решение Владельцев Бюджета и Владельцев расхода о финансировании расходов, которые не отвечают признакам постоянства, должны быть оценены на экономическую целесообразность и фактическое наличие бюджета.

Зачастую многие инициативы обладают экономической целесообразностью, но фактически на отчетную дату у компании (общества) может не быть в наличии нужного объема финансирования под данную инициативу. Таким образом, от данной инициативы будет решено отказаться или будет приниматься решение о переносе средств финансирования с других инициатив; либо из резервного фонда, при его наличии.

После утверждения бюджета на следующий год отделом Бюджетирования или другим профильным отделом должна осуществляться корректировка в прогнозировании расходов и средств финансирования на отчетный год.

В результате такой модели прогнозирования- прогноз в декабре анализируемого года будет равняться факту расходам за анализируемый год.

Корректировка должна осуществляться ежемесячно, при этом корректирование оптимально производить по прогнозу за указанный отчетный год.

В текущей работе прогнозирование производится при помощи следующих методов:

- а) прогнозирование на основе индекса сезонности;
- б) прогнозирование на основе базовых функций Excel: линии тренда и «ПРЕДСКАЗ»;
- в) прогнозирование на основе выявления факторов, изменение которых максимально

коррелируется с изменением показателей финансового результата за прошлые периоды.

г) прогнозирование статей расходов на основании аналитики прошлых периодов с учетом признаков договоров.

Необходимо отметить, что неопределенность и стратегические неожиданности существенно влияют на фактические показатели. Такие неожиданности как пандемия Covid-19 делают большинство прогнозов – неэффективными. Только прогнозы с постоянным мониторингом и корректировкой будут иметь определенную эффективность на краткосрочный период после возникновения/реализации (пика ее влияния на внутреннюю и внешнюю среду предприятия) стратегической неожиданности.

Неопределенность и стратегические неожиданности вынуждают управленческий учет строить ряд моделей по оптимизации текущих расходов и капитальных вложений.

В данной работе используется разработанная автором модель по оптимизации расходов, построенная на следующих управленческих процессах:

- а) бюджетировании;
- б) контроллинге и мониторинге;
- в) внутреннем аудите.

Визуально данная модель представлена на рисунке 5.

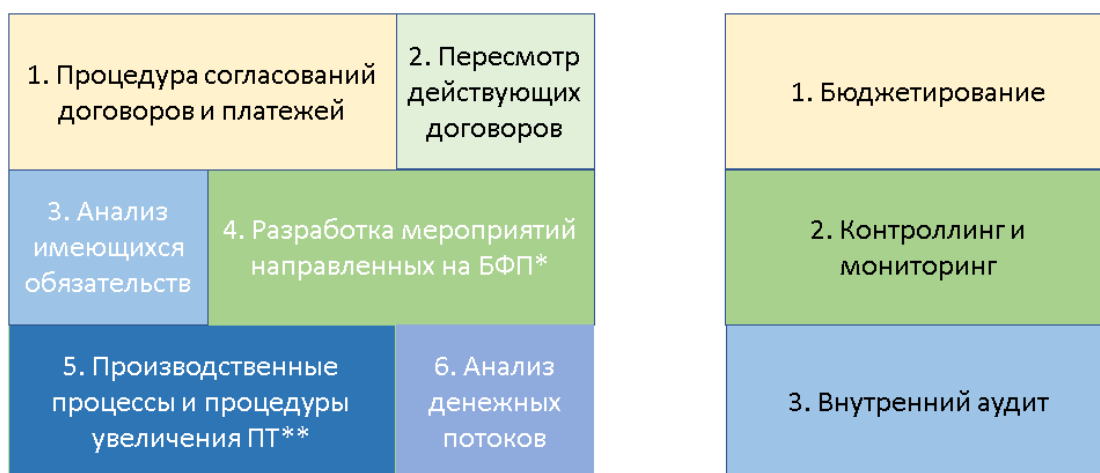


Рис. 5. Модель по оптимизации расходов

Модель построена на 6 направлениях по оптимизации расходов: процедура согласований договоров и платежей, пересмотр действующих договоров, анализ имеющихся обязательств (дебиторской и кредиторской задолженности), разработке мероприятий направленных на БФП (бесперебойного функционирования предприятия), анализе производственных процессов и процедур увеличения производительности труда, анализе денежных потоков.

Глава 2. Анализ финансовых результатов ПАО «Газпром нефть»

2.1 Анализ положения ПАО «Газпром нефть» на рынке

Управленческий учет на предприятии предполагает анализ положения компании на рынке, ее конкурентов, особенностей ее производства и возможностей.

ПАО «Газпром нефть» является транснациональной компанией, продающей свою продукцию и оказывающая свои услуги на локальных, в т. ч. национальном, и мировых рынках. Группа компаний ПАО «Газпром» входит в рейтинг Fortune Global 500 и занимает солидное 42 место.

В тоже время ближайшими компаниями- конкурентами ПАО «Газпром нефть», входящими в данный рейтинг являются – ПАО «Лукойл» и НК «Роснефть», занимающие 50 и 86 место соответственно.

ПАО «Газпром нефть» - одна из крупнейших и быстрорастущих нефтегазовых компаний России. Основная деятельность группы компании является реализация нефти, газа и нефтепродуктов [24].

Динамика и занимаемая доля рынка нефти ПАО «Газпром нефть» и топ-10 нефтяных компаний по капитализации представлен на рисунке А.1 и А.2 соответственно в приложении «Информация по крупнейшим участникам рынка жидких углеводородов в РФ и в мире».

ПАО «Газпром нефть» занимает 10 по добыче жидких углеводородов среди публичных компаний. Доля «Газпром нефть» в мировой и российской добыче жидких углеводородов 1,4 % и 10,2 % соответственно [25].

Капитализация ПАО «Газпром нефть» не входит в 10 крупнейших нефтяных компаний мира. Среди российских нефтяных компаний в топ-10 входит НК «Роснефть» и ПАО «Лукойл» с капитализацией в 67,9 и 66,7 млрд. долларов США [26].

Динамика изменения стоимости (капитализации) топ-3 российских нефтяных компаний представлена на рисунке А.3 в приложении «Информация по крупнейшим участникам рынка жидких углеводородов в РФ и в мире».

На основании данной динамики очевидно, что изменения (увеличение/снижение) капитализации лидирующих российских указанных компаний по сравнению с ПАО «Газпром нефть» примерно одинаковая.

Данная динамика позволяет судить о том, что компаниями, в т.ч. ПАО «Газпром нефть» не было принято никаких ноу-хау, не были реализованы новые высокорентабельные проекты, порядок выплат дивидендов в ПАО «Газпром нефть» - не сильно отличается от практик в отечественных компаниях-конкурентах.

Лишь в 2016 году управленческая деятельность НК «Роснефть» была более эффективная, что привело к большому росту стоимости компании. Эффект нивелировался по итогам следующего года: НК «Роснефть» значительно потеряла в капитализации и сравнялась с динамиками ПАО «Газпром нефть» и ПАО «Лукойл»

Спрос и предложение влияют на финансовый результат через объем реализации и цену. Данная зависимость представлена на рисунке 6.

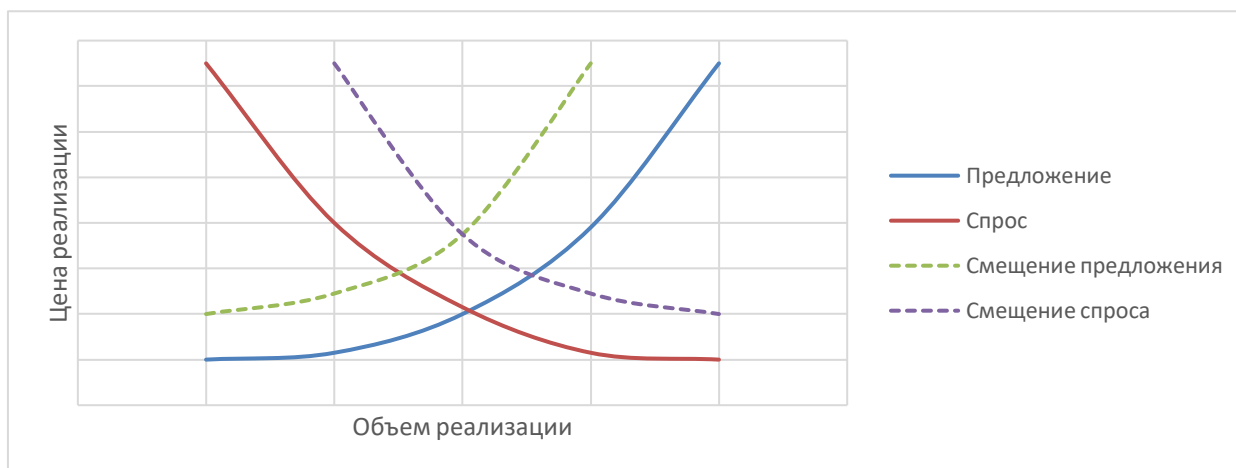


Рис. 6. Спрос и предложение и смещенный спрос и предложение

На рисунке показано, что при равномерном или практически соизмеримом росте спроса и предложения, равновесная цена на продукцию будет расти.

Необходимо учитывать наличие ряда договоренностей на уровне государств и компаний по ограничению роста добычи и экспорта нефти. Примерами служат договора стран ОПЕК+, участником которой является ПАО «Газпром» и ПАО «Газпром нефть». Именно данные договоренности существенно влияют на стоимость нефти и нефтепродуктов.

Данные договора ограничивают предложение нефти на рынке. Спрос же данные международные договора не контролируют. В результате спрос на нефть растет вследствие:

- а) роста экономики отдельных стран и мира в целом; б) роста численности населения;
- в) развитие компаний и технологий.

Все это увеличивает спрос на нефть, сдвигая линию спроса вправо и повышая цену на нефть.

Страны ОПЕК+ в свою очередь старались поддерживать объемы добычи нефти и достичь уровня равновесия спроса и предложения на рынке нефти: линия предложения сдвигается влево, и цена на нефть уменьшается.

Все это, по мнению автора проекта, в первую очередь было направлено на

вытеснение сланцевой нефти с мирового рынка. К сожалению, существенного влияния это не оказало, и Россией было принято решение выйти из сделки ОПЕК.

В 2019 году из-за пандемии коронавируса и из-за отказа России по сокращению нефтедобычи из-за пандемии, который привел к развалу сделки ОПЕК+, направленный на ограничение добычи нефти, стоимость барреля нефти существенно снизилась.

Схема взаимодействия ключевых факторов для ПАО «Газпром нефть» представлена на рисунке 7.

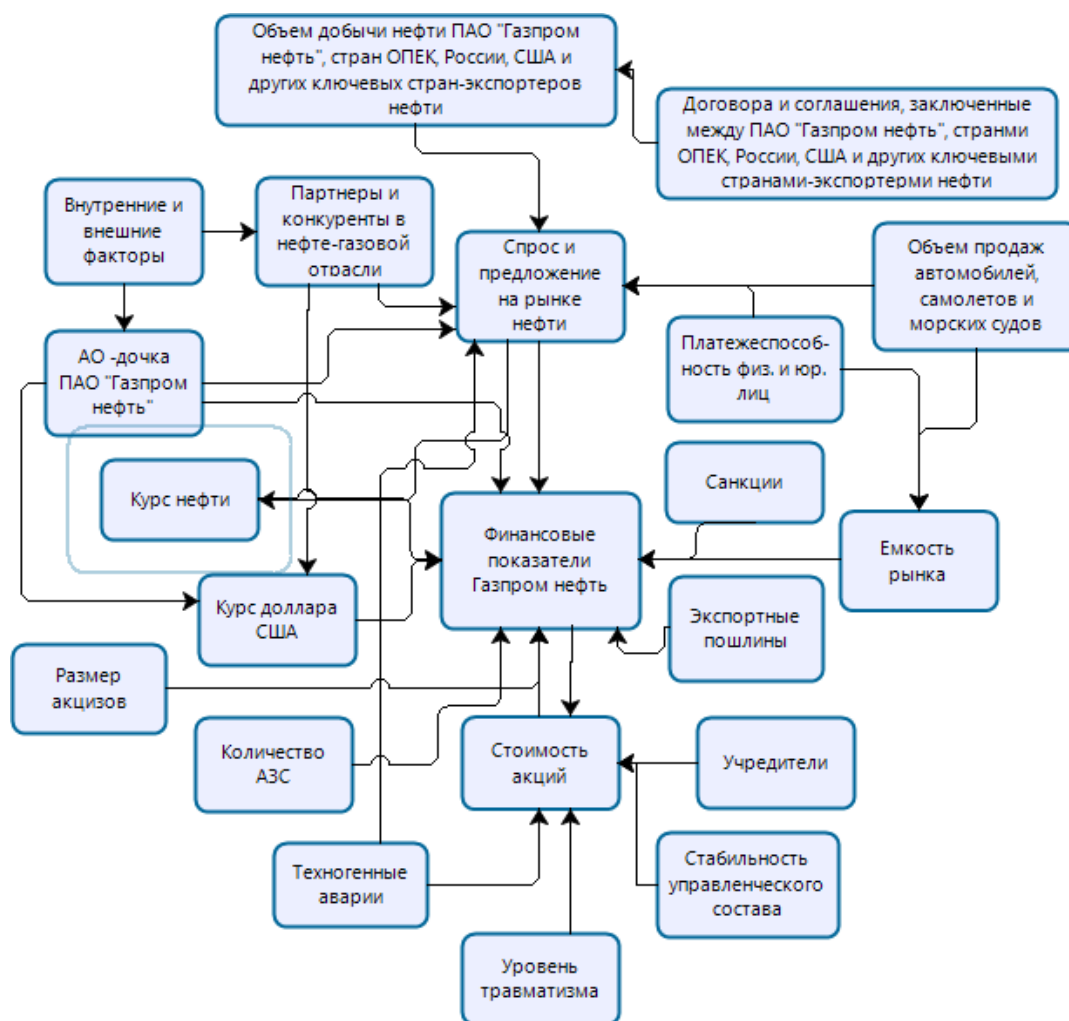


Рис. 7. Зависимость факторов и их влияние на финансовый результат

Автором данной работы предложено разделить все факторы на 3 группы: политические, экономические, социальные. В тоже время каждый фактор можно отнести к качественным, количественным или и тем и другим показателям. Например: ущерб от техногенной аварии имеет как качественное, так и количественное значение. Качественное – ущерб репутации компании. Количественное – обязательства, возникшие после реализации данной аварии (по уплате). В качестве примера может послужить авария с разливом нефти труб ПАО «Норникель».

Визуально распределение ключевых факторов представлено на рисунке 8.

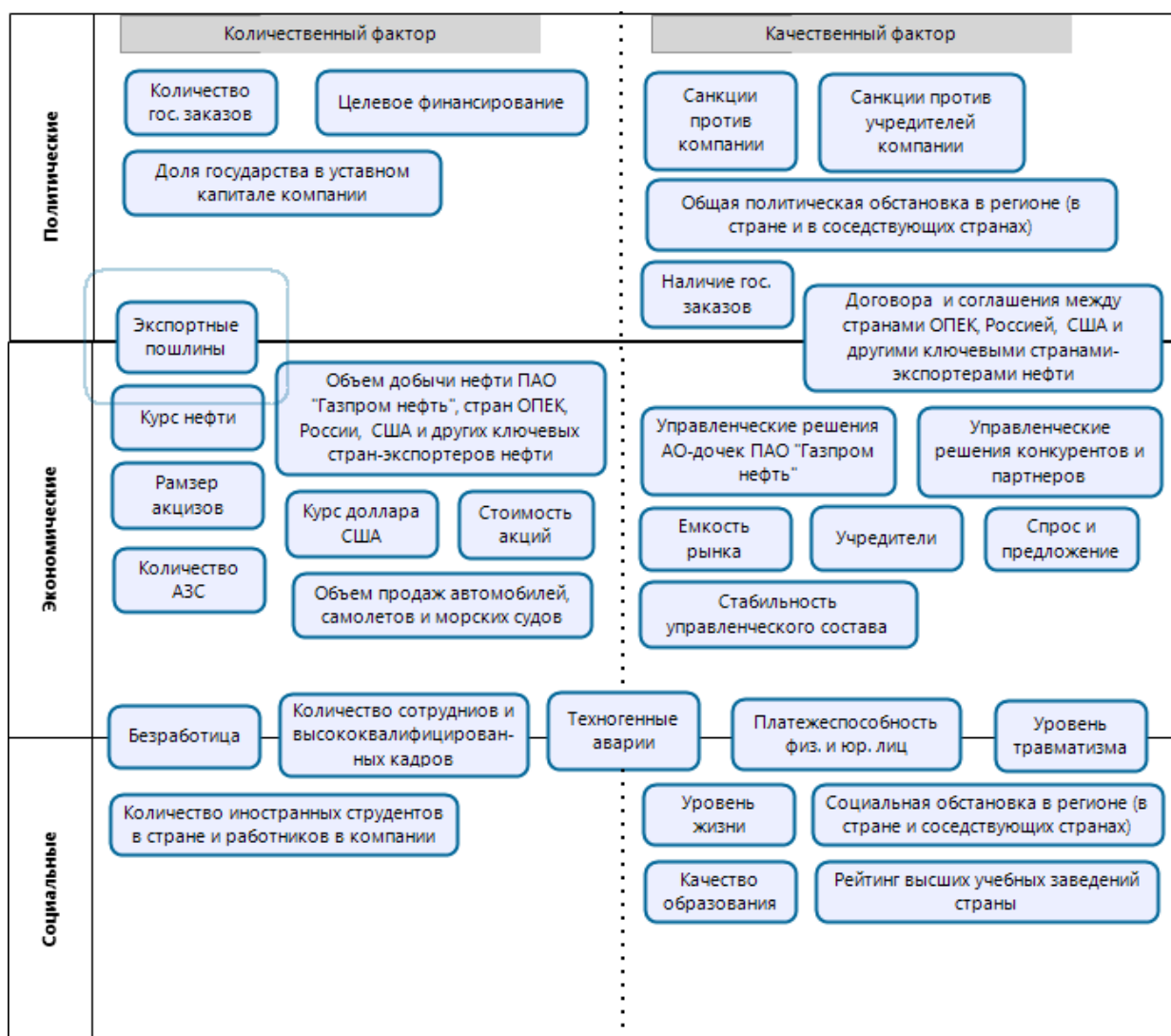


Рис. 8. Распределение ключевых факторов, влияющих на финансовые результаты

Основываясь на факторах, можно выявить зависимости и тренды по отношению к финансовому результату: меняя определенные установки качественных факторов, таких как производительность труда, компетентность руководства и менеджмента и организация производства и труда в компании, можно достичь более высоких показателей деятельности компании – финансового результата.

2.2 Финансовый анализ деятельности компании

Финансовый анализ деятельности компании подразумевает следующие последовательные расчет-анализы:

а) расчет продолжительности циклов (производственного, операционного и финансового);

б) расчет ключевых относительных показателей, в том числе показателей рентабельности;

в) анализ финансовой устойчивости и ликвидности;

г) анализ риска банкротства по моделям.

Данный комплекс анализ-расчетов позволит получить общее представление об эффективности деятельности компании, эффективности ее бизнес-процессов, получить полное фактическое понимание финансового состояния компании, выявить наличие рисков, в том числе рисков банкротства.

Расчет и анализ продолжительности производственного, операционного и финансового цикла представлен в таблице Б.1 в приложении «результаты финансового анализа и анализа относительных показателей»

Исходя из данной таблицы у ПАО «Газпром нефть» наблюдается наличие следующих тенденций:

а) ежегодное снижение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности, влекущее к увеличению времени оборота задолженности на 25 и 29 дней соответственно с 2018 по 2019 год и с 2017 по 2019 гг.;

б) значительное снижение продолжительности финансового цикла с 26 до -6 дней, т. е. в течение 6 дней Общество может использовать кредиторские обязательства в качестве инвестиционных средств;

в) Операционный и производственный цикл за изучаемый период относительно стабильны на 2019 год составляют 95 и 7 дней соответственно. В 2018 году наблюдается сокращение длительности циклов, но при дополнительном анализе прошлых периодов, наблюдается динамика к увеличению длительности циклов. Данная ситуация обусловлена запланированной остановкой ряда нефтеперерабатывающих заводов на плановый ремонт.

Далее нужно сделать расчеты относительных показателей для детального анализа финансового состояния ПАО «Газпром нефть». Анализ относительных финансовых показателей представлен в таблице Б.2 в приложении «результаты финансового анализа и анализа относительных показателей».

ПАО «Газпром нефть» за изучаемый период по относительным показателям вышла на норматив только по коэффициенту автономии: к 2019 году, в 2017 и 2018 году показатель был ниже нормативного.

Наблюдается тенденция к снижению коэффициента самофинансирования и постепенному достижению по данному показателю нормативного значения.

По остальным показателям не были достигнуты нормативные значения и не наблюдается положительной динамики к изменению данной ситуации – к достижению

нормативного значения относительного финансового показателя.

Проанализируем активы по степени их ликвидности: наиболее ликвидные, быстрореализуемые, медленно реализуемые и труднореализуемые; и пассивы по степени их срочности: наиболее срочные, краткосрочные, долгосрочные и постоянные.

Данный анализ позволит также увидеть тенденции изменения активов и источников их формирования по подгруппам, составленным по степени ликвидности и по срочности.

Расчет и визуальное представление классификации активов по ликвидности и пассивов по срочности представлен в таблице 1.

Таблица 1

Распределение имущества ПАО «Газпром нефть» и источников его формирования (в миллиардах рублей)

Показатели	Значения показателей по годам		
	2017 г.	2018	2019
Наиболее ликвидные активы, А1	276594	335024	220794
Быстрореализуемые активы, А2	369923	462543	391570
Медленно реализуемые активы, А3	38417	57600	46901
Труднореализуемые активы, А4	899535	963570	113500
Наиболее срочные обязательства, П1	321489	266445	222037
Краткосрочные обязательства, П2	542059	646068	15870
Долгосрочные обязательства, П3	408387	370172	463241
Постоянные пассивы, П4	276594	335024	220794

На основании распределения имущества ПАО «Газпром нефть» и источников ее формирования очевидно, что баланс Общества неликвиден: нарушено основное правило ликвидности – сумма труднореализуемых активов больше суммы постоянных пассивов (обязательств).

В таблице Б.3 в приложении «результаты финансового анализа и анализа относительных показателей» представлены результаты расчетов коэффициентов ликвидности ПАО «Газпром нефть».

На основании данных результатов расчетов коэффициентов ликвидности наглядна следующая ситуация в ПАО «Газпром нефть»:

а) Общество каждый день способна погасить 102 % в 2017 году, 100 % в 2018 году и 93 % в 2019 году краткосрочных обязательств корпорации. Нормативное значение достигалось только в 2017 и 2018 годы.

б) Общество способно своими денежными средствами и их эквивалентами, и краткосрочными финансовыми вложениями покрыть 93 % текущих обязательств в 2019 году.

в) Общество способно покрыть 33 % текущих обязательств при помощи сформированной на 2019 год дебиторской задолженности. За весь изучаемый период коэффициент критической ликвидности соблюдался. Наблюдается динамика уменьшения данного показателя.

г) наблюдается снижение коэффициент покрытия (текущей ликвидности), в результате которого ПАО «Газпром нефть» способна покрыть свои текущие обязательства 1 раза при использовании запасов, дебиторской задолженности, имеющихся денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Значение данного ниже нормативного значения.

Рассчитаем ликвидность и эффективность осуществления деятельности компании по показателям рентабельности. Результаты расчетов представлены в таблице Б.4 в приложении «результаты финансового анализа и анализа относительных показателей»

На основании произведенных расчетов по большинству показателей наблюдается падение, за исключением ROS и рентабельности инвестиций. Анализируя показатели рентабельности, по всем показателям, кроме рентабельности продаж достигнуты нормативные значения. В результате можно заключить, что деятельность компании данным ликвидна и приносит компании определенные доходы.

Рассчитаем показатели вероятности банкротства компании, используем следующие известные модели расчета: модели Альтмана, Лиса, Иркутскую модель, модель Таффлера и Зайцевой. Результаты анализа финансового состояния на вероятность банкротства по MDA- моделям отразим в таблице 2; по Logit-моделям графически представим на рисунке 8.

**Показатели оценки вероятности банкротства компании
(в долях единицы)**

Методы анализа финансового состояния предприятия	Результаты анализа на вероятность банкротства за период		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Двухфакторная модель Альтмана	меньше 50%	меньше 50%	меньше 50%
Двухфакторная модель Федотовой	очень высокая	очень высокая	очень высокая
Модифицированная модель Альтмана для России	финансово устойчиво	неопределено	финансово устойчиво
Четырехфакторная модель Таффлера	маловероятно	маловероятно	маловероятно
Четырех факторная модель Лиса	малая	малая	малая
Четырех факторная модель Лиса-скоррект.	высокая	высокая	высокая
Четырехфакторная модель Спрингейта	низкая	низкая	низкая
Четырех факторная модель ИГЭА	90-100%	90-100%	90-100%
Модель Сайфулина-Кадыкова	высокая	высокая	высокая
Модель Пареной-Долголаева	средняя	средняя	средняя
Модель Савицкой	финансово устойчиво	финансово устойчиво	финансово устойчиво

На основании результатов расчета вероятности банкротства ПАО «Газпром нефть» финансово устойчиво либо имеет минимальный риск становления банкротом по 7 моделям из 11 MDA-моделей банкротства. В тоже время по 3 из 5 Logit-моделей вероятность банкротства Общества в районе 50 %. Обобщая данные результаты – вероятность банкротства ПАО «Газпром нефть» - меньше 50 %.

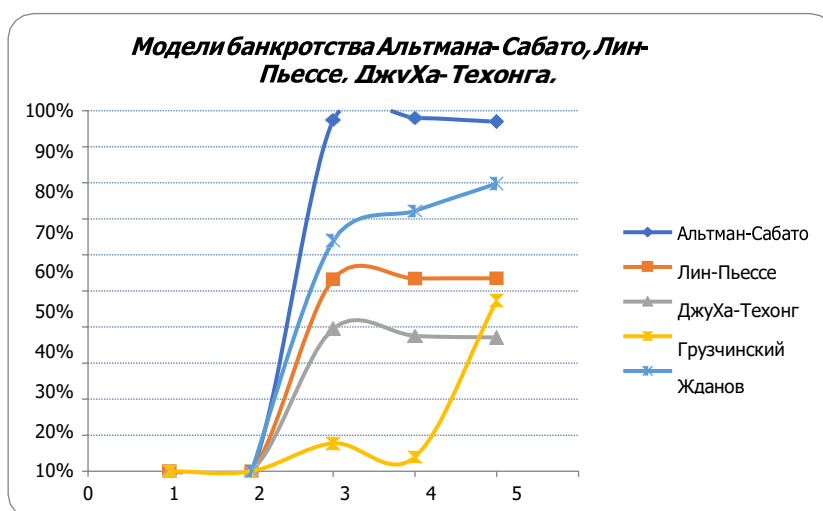


Рис. 9. Результаты Logit-моделей банкротства

2.3 Практические рекомендации и проект оптимизации расходов ПАО «Газпром нефть»

В условиях неопределенности пандемии Covid-19 задача по оптимизации расходов приобретает ключевое значение.

В ходе детального анализа активов и поиска оптимизации расходов общества, было выявлено наличие основных средств, по которым остаточная стоимость составляла 0 рублей. К таким активам, в частности, относились здания и сооружения, трубы, станки, система кондиционирования. В результате на основании оценки специалистов-оценщиков, в бухгалтерском балансе не отражались активы стоимостью около 74,5 млн. руб.

Во избежание повторения данной ситуацией была использована методика, по которому по оборудованию, срок полезного использования которого по БУ истекает в следующий за отчетным годом – год, будет пересматриваться срок полезного использования в соответствии с ожидаемым. Данная ситуация позволит детальнее рассчитывать амортизацию и отражать активы в бухгалтерском балансе.

Увеличение активов в составе бухгалтерского баланса, на практике, оказывает положительное влияние на его инвестиционную привлекательность. Важно отметить, что руководство ПАО «Газпром нефть» ставит одной из задач – повышение инвестиционной привлекательности и увеличение заемных средств через акции и облигации.

Стоимость акций увеличилась после отражения информации об увеличении капитализации ПАО «Газпром нефть».

Дополнительный мультипликарный эффект оказала низкая ключевая ставка ЦБ, равная 4,25 %. Ключевая ставка ЦБ активно влияет на настроения инвесторов: мотивирует их рассматривать варианты инвестиций в акции и облигации отечественных и иностранных компаний.

Вторым управленческим решением, которое было разработано и реализовано – оптимизация расходов по аренде, коммуналке и эксплуатационным расходам. По некоторым договорам аренды Общество получило арендные каникулы: временное снижение арендной платы до конца года или до конца августа. По некоторым договорам эксплуатационные расходы напрямую рассчитывались из арендной платы. В результате снижение арендной платы повлекло снижение эксплуатационных расходов.

Дополнительно был проведен анализ существующих договоров по их признакам – постоянные/непостоянные и периодические/непериодические платежи.

Такой анализ позволил найти статьи расходов, по которым оптимально принять решение по сокращению финансирования. В частности, к таким относились следующие расходы: расходы на обучение персонала, организация открытых научных

исследовательских мероприятий и кейсов, снижение затрат на спорт тренеров, расходы по тренингам и коучингам.

Организацию научных исследовательских мероприятий, чемпионатов и кейсов оптимально проводит в онлайн режиме. Данное решение позволит не сильно потерять в открытии и разработке новых прикладных отраслевых решений, но и сократит расходы и минимизирует риски заболевания участников и сотрудников Общества, что несомненно приведет к определенным расходам.

Общий эффект от оптимизации расходов по указанным статьям расходов и договорам составил 92,3 млн. руб.

Сформируем дополнительные рекомендации – драйверы развития для ПАО «Газпром нефть» на основании полученного анализа:

а) требуется пересмотреть действующие договоры на возможность их перезаключения таким образом, чтобы величина дебиторской задолженности снизилась и классифицировалась как краткосрочная (сроком исполнения меньше 12 месяцев). В тоже время договоры с поставщиками и подрядчиками пересмотреть на post-pay, тем самым удлиняя свои обязательства по оплате. При этом договоры, по которым имеются взаимные обязательства (денежные) необходимо рассмотреть на возможность взаимного погашения. Данные рекомендации – актуальны только по тем договорам и в том случае, если по ним отсутствуют риски потери репутации и/или потери репутации – незначительные;

б) Компании рекомендуется пересмотреть способ подачи бухгалтерской отчетности, так как существует риск ее искажения: компания имеет положительное сальдо денежных потоков за счет финансовой и инвестиционной деятельности

По мнению автора проекта, это насовсем корректно, учитывая специфику деятельности Общества: в действительности потоки от финансовой и инвестиционной деятельности приходят от дочек ПАО «Газпром нефть», а Общество в свою очередь больше руководить своими дочерними компаниями. В результате Обществу рекомендуется подавать консолидированную отчетность, с учетом результатов деятельности своих дочек и совместных проектов.

в) Рекомендуется усилить контроль за показателями ликвидности, в частности за коэффициентом текущей ликвидности. Данный показатель приближается к границе нормативного значения. Существует риск выхода данного показателя за пределы нормативного значения и банкротства Общества;

г) ПАО «Газпром нефть» рекомендуется поддерживать периоды финансового, производственного и операционного циклов. Целесообразно, при возможности и минимальном риске для деловой репутации, увеличить период оборачиваемости

кредиторской задолженности, на больший размер периода оборачиваемости производственных запасов и дебиторской задолженности;

д) ПАО «Газпром нефть» по результатам анализа имеет среднюю/минимальную вероятность банкротства. Рекомендуется пересмотреть структуру и объем собственных источников формирования запасов;

е) ПАО «Газпром нефть» необходимо пересмотреть свой баланс (структуру), снизить объемы трудно реализуемых активов, либо увеличить размеры постоянных пассивов таким образом, чтобы объем последних был выше объемов первых;

ж) Компании рекомендуется перестроить структуру пассивов, путем увеличения значения (объемов) долгосрочных обязательств и снижения краткосрочных обязательств. Тем самым обеспечив себя долгосрочными и среднесрочными источниками формирования запасов;

з) В связи с увеличением дебиторской задолженности ПАО «Газпром нефть» целесообразно либо ускорить процесс погашения дебиторской задолженности; увеличить размер пени в случае несвоевременной оплаты, тем самым мотивируя контрагентов выплачивать свои обязательства в срок.

и) либо как альтернативу использовать новый способ оплаты срочной кредиторской задолженности: использовать дебиторскую задолженность в качестве оплаты своей кредиторской задолженности.

к) Пересмотреть все реализуемые инвестиционные проекты на их рентабельность в связи с эпидемией коронавируса. Данная эпидемия считается «черным лебедем», результаты которого могут сильно повлиять на финансовый результат ПАО «Газпром нефть».

л) Несмотря на то, что финансовые результаты и стоимость компании растут примерно в равной степени, что ее конкуренты (ПАО «Лукойл», НК «Роснефть»), рекомендуется поддерживать и налаживать процесс взаимодействия высшего руководства ПАО «Лукойл» с высшим руководством лидирующих нефтегазовых компаний.

Основная цель данной рекомендации – получение и разработка новых методов управления, оптимизации производства, совместные НИОКР.

Несмотря на то, что ПАО «Газпром нефть» и НК «Роснефть» активно взаимодействуют доходность нефти, в связи с резким снижением стоимости барреля нефти, снижается. Более того, анализируя рынок нефти, по мнению автора данного проекта, стоимость барреля нефти не превысит 55 \$. Таким образом данным компаниям целесообразно постепенно дифференцировать свою деятельность и переходить на новые рынки.

Это необходимость подтверждается растущим трендом перехода от иссекаемого вида энергии (нефть, уголь и газ) к возобновляемым источникам энергии (солнечные батареи, биомасса из растений и гидроэнергия).

В качестве примера может послужить политика ряда европейских стран, направленная на отказ от двигателей внутреннего сгорания и переход на электромобили. По ряду источников, к 2030-2040 году в большинстве промышленно развитых стран мира уже реализуют этот проект [27].

п) Несмотря на то, что на основании анализа на вероятность банкротства ПАО «Газпром нефть» по большей части финансово устойчиво и вероятность банкротства ниже 50 %, рекомендуется ПАО «Газпром нефть» оптимизировать свой финансовый результат и свои затраты и обязательства таким образом, чтобы по большей части указанных моделей банкротства выйти на устойчивое финансовое состояние.

Данная рекомендация, в первую очередь, обусловлена тем, что стоимость компании напрямую зависит от акций и инвесторов.

Для того, чтобы увеличить привлекательность данной компании, увеличить стоимость акций, необходимо, чтобы результаты финансового анализа ПАО «Газпром нефть» были еще более «положительными» и привлекательными для инвесторов.

р) Рекомендуется учитывать успешный опыт и методики своих зарубежных партнеров и конкурентов. Некоторые процессы в моделях управления компаниями могут быть эффективны в ПАО «Газпром нефть» и в России.

Например, на некоторых производствах устанавливают алкотестеры при входе в здание. Данная методика достаточно эффективна, она минимизирует риск прихода на работу нетрезвым сотрудником, минимизирует риск того, что он получит травму или другие работники, вследствие его деятельности, и минимизирует риск нарушения баланса между работой и личной жизнью.

Учитывая практику ПАО «Рубин», ими была выявлена прямая зависимость, побоев и ссор в семьях их сотрудников с их физическим состоянием: сотрудники, в состоянии алкогольного опьянения, наиболее часто устраивали побои и ссоры в семье.

с) Рекомендуется продолжать политику привлечения молодых специалистов. Данная методика реализуется как в ПАО «Газпром нефть», так и в НК «Роснефть» и ПАО «Лукойл».

Данная политика позволяет компании забрать наиболее высококвалифицированных сотрудников к себе и увеличить тем самым производительность труда.

т) Рекомендуется ПАО «Газпром нефть» проанализировать политику автоматизации своих процессов и производственных систем.

В последние пару лет активно развивается роботизация и автоматизация. В результате которой некоторые процессы начинают выполнять роботы. Основываясь на опыте крупных компаний, таких как Amazon, автоматизация и роботизация, достаточно, эффективные.

Автоматизировать в процессе производства можно много бизнес-процессов. По мнению автора проекта, начинать автоматизацию необходимо с процессов управления. Для этого можно использовать современные программные обеспечения.

В качестве примера, рассмотрим Clarizen. Данное позволяет контролировать общую загруженность сотрудника, какими проектами он занят, имеются ли у него простои и эффективно ли он распоряжается своим временем. В результате, используя данное приложение эффективность работы всего отдела может повыситься в несколько раз.

Данная программа еще более актуальна и эффективна для сотрудников, которые выполняют несколько задач (проектов), при этом четкого распределения задач между сотрудниками может не быть (сотрудники могут выполнять параллельно несколько задач-проектов). В результате будет невозможным проанализировать сколько времени сотрудники тратят на ту или иную задачу. Clarizen же позволяет собирать и систематизировать информацию о трудоемкости сотрудников, позволяет в удобном формате увидеть, кто и чем был загружен в течение определенного промежутка времени. Увидеть, сколько осталось времени (часов) по плану на выполнение конкретной задачи-проекта, а также контролировать сроки выполнения проекта (дедлайны). В результате станет возможным более эффективное управление (распределение) ресурсов между проектами, повысится эффективность труда персонала, высвободится время для выполнения других задач по проектам.

у) Рекомендуется ПАО «Газпром нефть» проанализировать возможность перехода ведения бухгалтерского учета на аутсорсинг. Многие крупные компании постепенно переходят на удаленное ведение бухгалтерского учета, для оптимизации расходов и минимизацией рисков: сговоров бухгалтеров, рисках кражи данных и доступа к ним в открытом доступе и др.

В связи с отсутствием информации детальной информации о количестве бухгалтеров в Обществе, суммарных затратах на их содержание, в данном проекте не был проведен анализ эффективности перехода на аутсорсинг. При этом, анализируя риски и возможные затраты, по мнению автора, целесообразно перейти на аутсорсинг.

Это в первую очередь обуславливается тем, что на аутсорсинге сложно подделать информацию по хозяйственной деятельности, украсть деньги или вступить в сговор с сотрудниками Общества.

Также компании, оказывающие услуги аутсорсинга по ведению бухгалтерского учета, следят за сохранностью и конфиденциальностью информации своих клиентов. В результате ПАО «Газпром нефть» не придется закладывать в бюджет – затраты на ИТ-защиту бухгалтерских данных и первички.

ф) В случае отсутствия хеджирования валютных рисков в ПАО «Газпром нефть», его ввести.

Хеджирование позволит минимизировать затраты на курсовые разницы и тем самым улучшить финансовые результаты Общества.

Хеджирование можно провести путем заключения дополнительного соглашения или прописав отдельным пунктом в договоре с контрагентом, в котором прописать конкретную сумму валюты или сумму в рублях.

В результате в случае, если доллар резко подешевеет, покупатель должен будет заплатить нам сумму в рублях, по курсу доллара до понижения. Если контрагент-поставщик, то Общество могло зафиксировать валютную сумму по конкретному курсу валюты.

Еще одним способом хеджирования является использование фьючерсов и банковских инструментов.

Например, Общество реализовало продукцию на 100 98 доллар США, но фактически эту сумму получить только через год. В тоже время у Общества возникнет обязательство по уплате поставщику за материалы на сумму 7000 руб. При этом ключевая ставка по доллару – 2%, а рублевая 7 %.

Чтобы минимизировать риски по изменению курса валют, Общество возьмет кредит на сумму 98 доллар США. Через год Общество должно будет вернуть 100 долларов США. Конвертировать эти 98 долларов США в рубли. Допустим, курс по доллару равнялся 70 руб./ доллар США. В результате Общество получил 6860 руб., которые сразу положит на банковский депозит под 7 %, и купит фьючерс на стоимость доллара – 71 руб./ доллар США.

Через год Общество получит 7340,2 руб. с депозита и 100 доллар США от покупателя, которые оно направит на погашение кредита. В случае, если стоимость доллара будет выше 71 руб./доллар. США, то 7340,2 руб. можно потратить на покупку доллара по фьючерсу в 71 руб./доллар США, после чего полученные доллары продать на рынке дороже. В результате у Общества будет доход в сумме 340,2 руб. В данном случае не учитывались комиссия за покупку фьючерса и отказ от покупки по данному фьючерсу.

Глава 3. Прогнозирование ключевых показателей в управленческом учете в условиях неопределенности

3.1 Статистическое прогнозирование финансовых результатов ПАО «Газпром нефть» за 2019 год при помощи пакета STATISTICA

Прогнозирование в условиях неопределенности предполагает использование базовых и прикладных методов прогнозирования, в т.ч. с использованием современных ПО, дополненных периодическим мониторингом и корректировкой.

Несмотря на все имеющиеся в настоящее время возможности и решения по работе с большими массивами данных, до сих пор не существует действенной, эффективной (хотя бы на 80-90 %) и универсальной модели прогнозирования.

С учетом глобализации и постепенного перехода в информационную эру, перестроения существующих механизмов хозяйствования, развитием интеллектуального законодательства и различных ноу-хау и проектов (как драйверов развития законодательства), прогнозирование становится все труднее и менее эффективнее, особенно при долгосрочном планировании. В качестве примера можно проанализировать стратегии развития различных государств, крупных компаний.

Очевидно, что данные прогнозы и стратегии несмотря на попытки это скрыть (компании в открытую не называют причины пересмотра своих стратегий) корректируются и моделируются. Компании и государства не способны предугадать и спрогнозировать возникновения Черных лебедей (стратегических неожиданностей).

Основываясь на развитии общества, науки и прикладных решений – риски неопределенностей становятся более существенными и непредсказуемыми для компаний.

В качестве примера может послужить нынешняя пандемия Covid-19. В начале пандемии было множество заверений о том, что к осени 2020 года уже изобретут вакцину и пандемия начнет спадать.

К осени 2020 года специалисты и учет стали утверждать, что пандемию смогут побороть только к концу 2021 года.

Бизнес и государство никак не планировало данную пандемию; разработанные стратегии и бюджеты не учитывали возникновение дополнительных статей обязательных расходов из-за ограничительных мер по распространения Covid-19.

В данной курсовой работе рассмотрены базовые модели и способы прогнозирования, которые могут быть основой для принятия управленческих решений в условиях неопределенности.

Пакет Statistica является одним из самых популярных и удобных ПО,

предназначенных для статистического анализа и прогнозированию временных рядов. Несмотря на ежегодную поддержку данного ПО, совершенствование его механизмов расчетов и построения временных рядов, данное решение можно отнести как к дополнительному базовому решению, на основании которого можно производить различные ситуационные эксперименты, аналитические расчеты и прогнозы. Выявлять динамики, зависимости и линии тренда. В данной работе прогноз строился на версии пакета Statistica 6.1.

Данная программа допускает прогнозирование по следующим методам:

- а) АРПСС прогнозирование;
- б) экспоненциальное сглаживание;
- в) прогнозирование на основании регрессии;
- г) нейронные сети.

Эффективность каждого прогноза в долго/средне/краткосрочном периоде указана на рисунке В.1 в приложении «Методы и результаты прогнозирования ключевых показателей ПАО «Газпром нефть»».

На основании данного рисунка очевидно, что нейронные сети имеют максимальную достоверность и эффективность при любом прогнозировании. АРПСС – более эффективен при краткосрочных прогнозах, при среднесрочных возникают выше среднего искажения, в то время как при долгосрочном прогнозировании искажения – существенные. Экспоненциальное сглаживание эффективно при среднесрочном прогнозировании, малоэффективно при краткосрочном и неэффективно при долгосрочном прогнозировании. Регрессия наиболее эффективна при долгосрочном прогнозировании, в то время как при краткосрочном и среднесрочном прогнозировании могут возникнуть существенные искажения.

На основании имеющихся данных было принято решение построить прогнозирование с использованием экспоненциального сглаживания. Это решение обусловлено наличием статистической информации по компании с 2015 года по 16 ключевым показателям и заявлениями программистов и методистов программы Statistica, что с имеющимся пулом данных экспоненциальное сглаживание – более эффективно.

При помощи данного ПО был произведен прогноз выручки с реализации нефтепродуктов и газа на внутреннем рынке и экспорте нефти (кроме СНГ).

Результаты прогнозирования представлены на рисунках В.2-В.4 в приложении «Методы и результаты прогнозирования ключевых показателей ПАО «Газпром нефть»». Каждый прогноз необходимо дополнительно проанализировать на эффективность и достоверность; проанализировать с нынешней динамикой, рассмотреть тенденции рынка и

дополнить нижней и верхней границей, отображающей риски неопределенности.

Синей линией на рисунках отмечены вводимые пользователем данные (наблюдения) временного ряда (показателя – выручки). Красной линией показано прогнозируемое значение показателя по кварталам. Зеленая линия представляет собой остаток – разница между, фактически полученной, выручкой и прогнозируемой за определенный промежуток времени.

Прогноз выручки с внутренних продаж газа, представленный рисунке В.2, является достоверным. Рассеянность наблюдений по выручке незначительная. У ПАО «Газпром нефть» прогнозируется цикличное повышение выручки с небольшим ее спадом раз в 1-1,5 квартала, прогнозируемая выручка с внутренних продаж газа к декабрю 2020 составит 10,3 млрд. руб. Дополнительно закладывает риски неопределенности в размере 5 % на увеличение величины выручки и 10 % на снижение величины выручки. Таким образом максимальный прогнозируемый управленцами доход будет составлять 10,8 млрд. руб., в тоже время минимальный 9,3 млрд. руб.

Прогноз выручки с внутренних продаж нефтепродуктов, представленный на рисунке В3, считаю, достоверным. Прогнозируемая выручка к концу 2020 года составит 300 млрд. руб. Наблюдается цикличное повышение значения выручки раз в 1,5-2 квартала и относительно стабильный тренд по прогнозируемой выручке. Дополнительно заложим верхнюю границу прогноза равную 315 млрд. руб. Нижнюю границу прогноза в 270 млрд. руб.

Прогноз выручки с экспорта нефти из РФ (кроме СНГ), представленный на рисунке В.4, представляется достаточно достоверным. Наблюдается достаточно равномерная вариация наблюдений и как результат прогнозируемая выручка также стабильно растет. Прогнозируемая выручка к концу 2020 года составит 180 млрд. руб. Дополнительно заложим верхнюю и нижнюю границу прогноза равные 189 и 162 млрд. руб. соответственно.

В заключении автором отмечено, данная программа, действительно, позволяет прогнозировать, но не смотря на указание «точной» линии по прогнозу, в условиях неопределенности необходимо закладывать нижние и верхние границы прогноза. Данный метод позволит Обществу быть более готовым к рискам неопределенности и построить такую стратегию управления Обществом и отдельными его предприятиями (заводами, дочерними предприятиями), позволяющую достигать наибольших и более приоритетных целей и задач в условиях постоянной неопределенности.

Как упоминалось выше, для качественного прогнозирования и анализа необходимо использование множества инструментов и анализ огромных пулов данных. К сожалению,

при работе и анализе таких пулов возможны ошибки и опечатки, что достаточно опасно для управленческого учета. Соответственно Обществам эффективно и целесообразно затрачивать дополнительные трудовые ресурсы для тестинга и проверки имеющихся прогнозов и аналитики.

В качестве тестинга и проверки аналитики, проведем дополнительный анализ следующих данных: рост зарплаты, объемы сбыт на АЗС, продажи авто и рост стоимости автомобилей. На основании данного анализа выявим зависимости между данными показателями. Полученный результат отразим в таблице 3.

Таблица 3

Анализ зависимости выручки с внутренних продаж нефтепродуктов и влияющих показателей (в долях единицы)

Показатель	Соотношение роста выручки с показателем		
	минимальное соотношение	среднее значение соотношения	максимальное соотношение
Объем продаж на АЗС	0,798	1,030	1,155
Объем продаж авто	0,779	1,034	1,197
Изменение ЗП	0,806	1,039	1,306
Рост стоимости авто	0,820	1,042	1,197

Графически сформируем зависимости средней по указанным показателям за период с 2015-2018 годы. Данные за 2020 год – еще не опубликованы, в то время как данные за 2019 год – найдены не в полном объеме.

На основании рисунка В.5 очевидна, высокая корреляции выручки с внутренних продаж нефтепродуктов и показателей сбыта на АЗС и объемов продаж автомобилей: 80 % для показателя сбыта на АЗС и 78 % для показателя объемов продажи автомобилей.

Таким образом изменение объемов сбыта АЗС будет влиять на продажи нефтепродуктов с 20 % ошибкой, т. е. при росте на 100 % продаж на АЗС выручка с внутренних продаж нефтепродуктов вырастет от 80 % до 120 %.

Похожая ситуация с объемом продаж авто: при росте данного показателя на 100 %, выручка ПАО «Газпром нефть» с продаж нефтепродуктов на внутреннем рынке будет составлять от 78 % до 122 %.

При этом проанализировав среднее изменение показателей и выручки с продаж нефтепродуктов была выявлена следующая зависимость: при росте сбыта на АЗС и объемов продаж автомобилей на 100 %, выручка с продаж нефтепродуктов будет расти на 103 %.

3.2 Статистическое прогнозирование финансовых результатов ПАО «Газпром нефть» за 2020 год на основе индекса сезонности

Помимо анализа индекса сезонности выручки целесообразно рассчитать индекс сезонности на, влияющие на данный показатель, факторы, такие как: цена и объем реализации.

Влияние сезонности на выручку, объем и средние фактические цены реализации нефти, нефтепродуктов и газа представлены на рисунках В.6-В.8 в приложении «Методы и результаты прогнозирования ключевых показателей ПАО «Газпром нефть».

На основании прогноза международных продаж газа, представленного на рисунке В.6, можно спрогнозировать:

а) наибольшую выручку ПАО «Газпром нефть» получает в 1 квартале, составляющую 149,81 % от среднегодового значения, за счет высоких международных продаж газа, равных 137,93 %;

б) в связи с тем, что средняя фактическая цена ниже среднегодовой и равняется 97 %, а выручка среднегодовая больше объемов реализации, необходимо отметить наличие какого-то третьего фактора-показателя, влияющего на выручку;

Вероятно, это фактор-показатель – иностранная валюта. Из-за, что компании не сразу выплачивают задолженность за поставку газа, курс валюты может измениться в положительную сторону, и как результат ПАО «Газпром нефть» получит большую выручку.

в) во 2 квартале прогнозируемая выручка ПАО «Газпром нефть» выше средней и равняется 108,59 %. В данном квартале такая ситуация сложилась из-за высоких объемов продаж газа и высокой средней фактической цены на газ, равных 103,45 % и 102,85 % соответственно;

г) в 3 и 4 квартале выручка с международных продаж газа будет ниже среднегодовой и будет равняться 84,65 % и 56,93 % соответственно;

д) в 3 квартале низкий объем выручки обуславливается низкой средней фактической ценой реализации газа, равной 84,93 %;

е) в 4 квартале значение выручки ниже среднегодового за счет снижения объемов реализации газа до 55,17 % от среднегодового значения;

В тоже время на основании прогноза внутренних продаж нефти, представленных на рисунке В.7, очевидно:

а) на внутреннем рынке выручка ниже среднего прогнозируется в 1 и 3 кварталах и равняется 98,1 % и 96,2 % соответственно. Главной причиной такого результата в первом квартале стала более низкая фактическая цена по сравнению со среднегодовой, равная 91,4

%. Полностью нивелировать эффект от снижения среднегодовой цены не смогло прогнозируемое повышенное значение объемов реализации, а именно: 107,16 %;

б) в третьем квартале низкая выручка обуславливается низким объемом реализации и высокой среднегодовой фактической ценой, значение которых равняется 95,17 % и 102 % соответственно;

в) пиковая прогнозируемая выручка наблюдается во 2 квартале и составляет 103,5 %, за счет повышенной средней фактической цены, равной 103,9 %, эффект от которой не нивелировался за счет низких объемов реализации, равных 97,7 % среднегодового значения.

На основании расчетов индекса сезонности выручки, объемов и цены реализации нефтепродуктов выявлены следующие прогнозируемые тенденции, представленные на рисунках:

Прогноза внутренних продаж газа, представленный на рисунке В.8, позволяет спрогнозировать, что:

а) наименьшая выручка от реализации газа на внутреннем рынке приходится на 1 квартал и составляет 94,09 %. Такой результат получается из-за сниженных объемов реализации газа и низких средних фактических цен, равных 97,3 % и 96,6 % соответственно;

б) прогнозируемая выручка в 3 квартале будет чуть ниже среднегодовой и составит 99,8 %. Это обуславливается снижением объемов реализации до 98,85 % и повышением средних фактических цен до 100,47 %;

в) наибольшую выручку от реализации газа на внутреннем рынке ПАО «Газпром нефть» получит в 4 квартале, равную 103,4 %. Это произойдет вследствие более высоких объемов реализации и средней фактической цены по сравнению со среднегодовыми значениями, равных 100,26 % и 103,15 % соответственно;

г) во 2 квартале ПАО «Газпром нефть» получит 102,7 % среднегодовой выручки. Ключевым фактором, влияющим на это, является повышенный объем реализации газа на внутреннем рынке, равный 103,6 %. Средняя фактическая цена ниже среднегодовой, равная 99,76 %, не смогла полностью нивелировать эффект от высоких объемов реализации газа.

При помощи функции «ПРЕДСКАЗ» программы Excel спрогнозируем объем реализации нефти за 2020 год и сформируем уравнение тренда. Дополнительно укажем на графиках величину достоверности аппроксимации (R^2).

Результаты прогнозирования представлены на рисунках 10-14. Зеленым на данных рисунках отмечена граница наиболее выгодных показателей выручки, сформированная на основании прогноза по линии тренда. Красным показана нижняя граница показателя выручки, рассчитанная с помощью функции «ПРЕДСКАЗ» в программе Excel. Желтым

отмечена средняя выручка, рассчитанная как средняя между двумя расчетами: линией тренда и функцией EXCEL «ПРЕДСКАЗ».

При проведении прогнозирования, необходимо отметить невозможность прогнозирования по данному методу выручки с реализации на внутреннем рынке продаж нефти. Графически результаты представлены на рисунке 10.



Рис. 10. Динамика изменения внутренних продаж нефти

На рисунке отсутствует четкая линия тренда с величиной достоверности аппроксимации больше 0,5, а выявлена сильная «распыленность» данных показателя выручки за изучаемый период.

Прогноз выручки с экспорта нефти из РФ ПАО «Газпром нефть» в 2020 году представлен на рисунке 11, на основании которого прогнозируемая выручка с экспорта нефти из РФ (кроме СНГ) к концу 2020 года будет варьироваться от 187 до 211 млрд. руб.

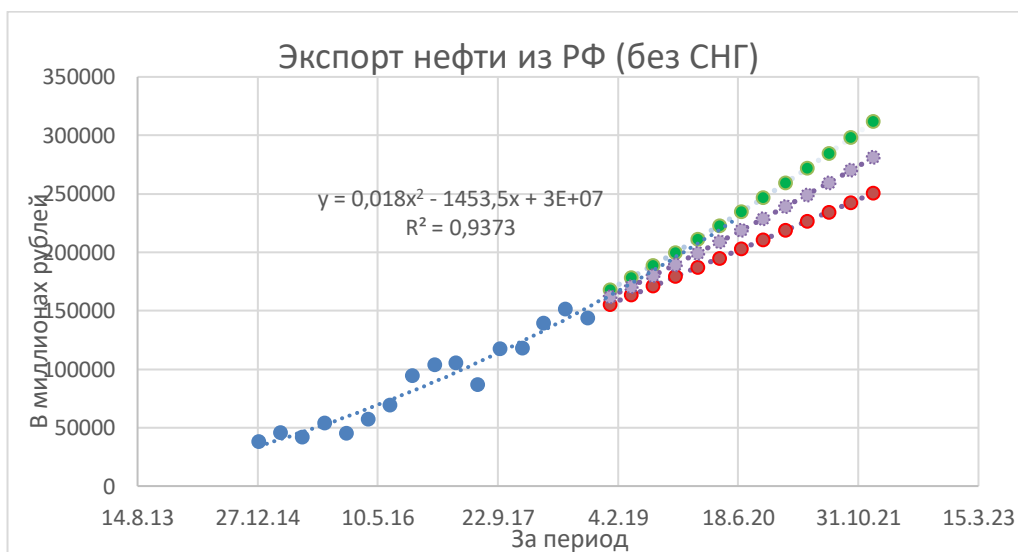


Рис. 11. Динамика изменения выручки с экспорта нефти из РФ

Выручка с внутренних продаж газа, прогноз которой представлен на рисунке 12, к концу 2020 года составит от 9,1 до 11,1 млрд. руб. Разброс данных по линии тренда минимальный. Данные можно считать достоверными.

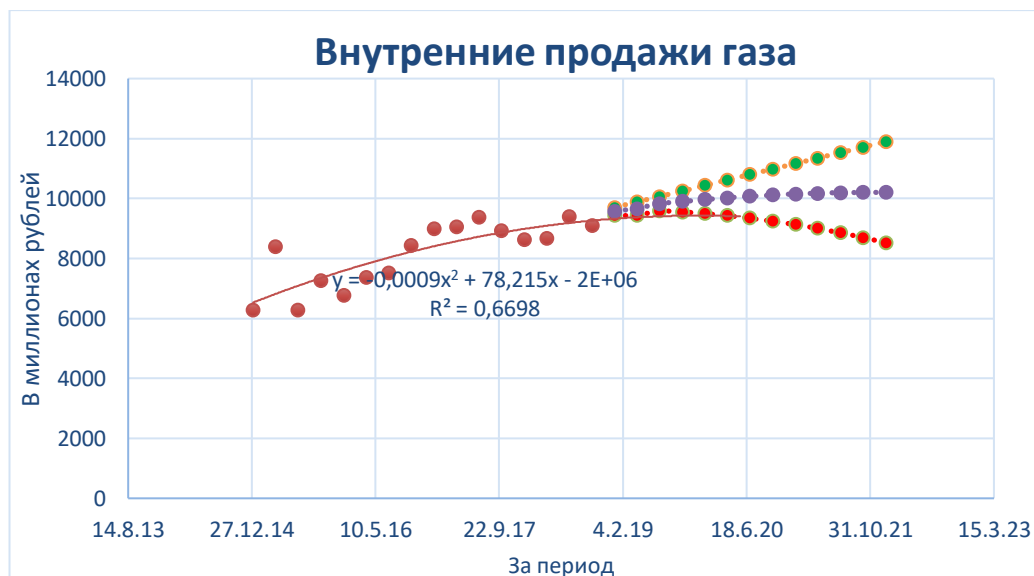


Рис. 12. Прогнозирование выручки с внутренних продаж газа

Прогноз выручки с международных продаж нефти ПАО «Газпром нефть» в 2020 году представлен на рисунке 13. На основании данного рисунка очевидно, что к 2020 величина выручки составит от 12,8 до 18,2 млрд. руб.

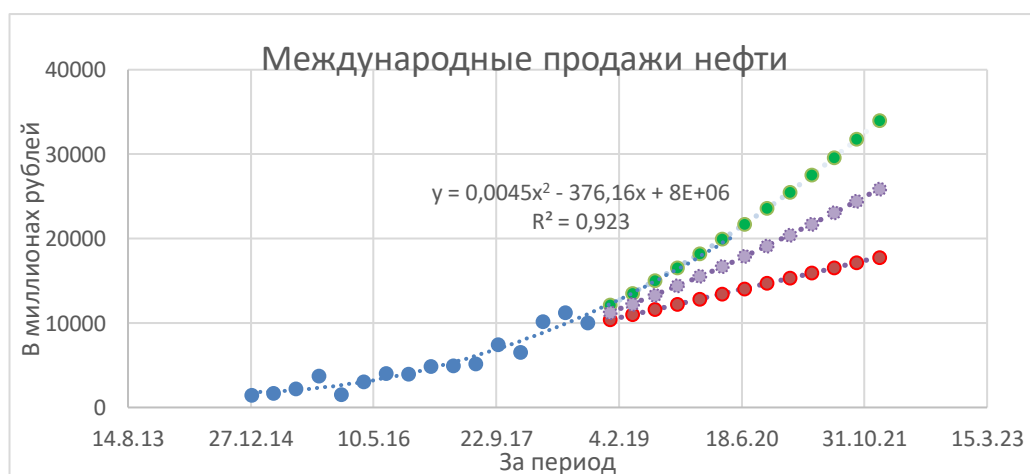


Рис. 13. Динамика изменения выручки с международных продаж нефти

Прогноз выручки с от продаж нефтепродуктов ПАО «Газпром нефть» в 2020 году представлен на рисунке 14. На основании данного прогноза очевидно, что выручка с продаж нефтепродуктов составит от 525 млрд. руб. до 679 млрд. руб., в то время как к 2021 будет равняться от 596 млрд. руб. до 888 млрд. руб.

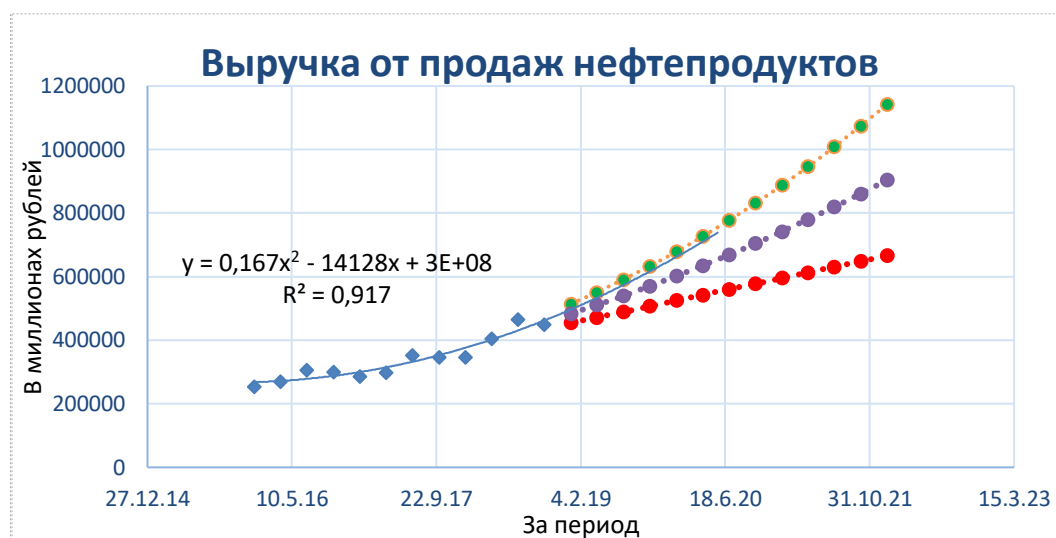


Рис. 14 Прогнозирование выручки от продаж нефтепродуктов

3.3 Расчет экономического эффекта от проекта ПАО «Газпром нефть» при помощи ПО «Альт-Инвест 6.04»

Прогнозирование финансовых результатов и расчета эффективности (ликвидности) проекта одного из проектов по добыче нефтепродуктов ПАО «Газпром нефть» выполняется на базе программы «АЛТ-Инвест 6.04».

Для расчета экономического эффекта от инвестиционного проекта необходима следующая информация:

- а) величина необходимых инвестиций (финансирования) в данный Объект в каждый отчетный период (квартал и год);
- б) номенклатура продукции и товаров;
- в) дата начала производства (добычи);
- г) стоимость реализации продукции (нефти).

На основании бухгалтерского баланса и внутренних учетных документов для реализации данного было принято решение воспользоваться заемным капиталом на сумму 122,9 млрд. руб. Данную величину средств ПАО «Газпром нефть» закладывает до 2018 года. Сами затраты по добыче и разработке осуществляются с 2012 года, добыча нефти началась с середины 2016 года. При этом данный проект в процессе реализации – увеличение мощностей по добыче нефти.

Номенклатура готовой продукции состоит из 2 позиций – нефть, экспортируемая за территорию РФ; и нефть, реализуемая на территории РФ. Стоимость продукции указана в таблицах ниже.

Отразим имеющуюся информацию по расходам на финансирование и объекту финансирования в таблице 4. Данная информация критично важна при расчете

амортизационных отчислений. По каждому объекту финансирования выделена средняя норма амортизации.

Таблица 4

Необходимые инвестиции в проект (в миллиардах рублей)

Объект/вид инвестирования	Величина инвестиций за период						Итого
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Земельные участки	5	4	0	0	0	0	9
Здания и сооружения	5,2	1	0	8	35	3,5	52,7
Оборудование и другие активы	2,1	0,2	0	20	25,4	20,4	68,2
Нематериальные активы	0	0	0	0	2,5	0	2,5
Все активы	7,3	1,2	20	28	63,0	23,9	123,5

По проекту ПАО «Газпром нефть» планирует достичь пика добычи нефти, равного 6,8 млн тонн нефти или 41 млн. баррелей нефти в год, к 2020 году. Информация по годовому объему добычи нефти представлена в таблице 5 [18].

Таблица 5

Объем реализуемой нефти за изучаемый период (в миллионах баррелей)

Показатель	Значение показателя за период					Итого
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	
Нефть экспортируемая	3,1	13,9	19,4	21,2	22,3	79,9
Нефть, реализуемая на территории РФ	1,3	5,9	8,3	9,0	9,6	34,2
Итого	4,4	19,8	27,7	30,2	31,8	114,1

При расчете эффективности проекта были сделаны следующие допущения:

а) стоимость (цена) и себестоимость реализации нефти указана усредненно по проекту;

б) не учтен эффект сезонности по цене и себестоимости реализации;

в) номенклатура по объектам инвестиций указана укрупненно, амортизация рассчитывается усредненно по каждой группе основных средств;

г) величина добычи нефти указывается усредненно в год, отсутствует детализация по объемам добычи нефти по кварталам;

д) структура затрат сформирована без детализации (разбивки) по должностям сотрудника (при расчете заработной платы и взносов во внебюджетные фонды), не учитывает возможные надбавки и премии, не учитывается номенклатура используемых материалов (ТМЦ).

Расчет цены нефти, реализуемой на территории РФ, представляет собой произведение средней стоимости барреля нефти Ural на средний курс доллара за отчетный год. Цена реализации за экспортируемую нефть рассчитана как произведение средней цены

за нефть марки Ural за отчетный год.

Рассчитанные средние цены представлены в таблице 6.

Таблица 6

Цена реализации нефти и средний курс доллара за период расчета

Тип цены	Значение цены по годам				
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Цена экспортируемой нефти, долл.	52	57	72	65	65
Цена, реализуемой на территории РФ, нефти, руб.	3379	3303	4606	4159	4220
Курс доллара, руб.	65	58	64	64	65

В программе при расчете экономического эффекта необходимо сформировать номенклатуру затрат. Данная информация сходится с внутренней аналитикой по себестоимости продукции и представлена укрупненно в таблице 7.

Таблица 7

Затраты на производство (в миллиардах рублей, с НДС)

Показатель	Значение показателя за период					Итого
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	
Затраты на экспортируемую нефть:						
1. сырье и материалы	3,7	7,3	10,9	11,9	12,5	46,3
2. топливо	1,5	1,1	1,6	1,4	1,4	6,6
3. питание для сотрудников	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3	1,2
Затраты на нефть, реализуемую на территории РФ:						
1. сырье и материалы	1,6	3,1	4,6	5,1	5,4	19,9
2. питание для сотрудников	0,7	0,5	0,5	0,6	0,6	2,8
3. топливо	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,6
Итого	7,6	12,4	17,7	19,4	20,4	77,4

На основании, сформированного программой, сводного отчета об инвестициях, представленного на рисунке С.1 в приложении «Результаты прогнозирования при помощи Альт-Инвест», в проект очевидно, что компания имеет излишнее количество денежных средств: она не только не нуждается в инвестициях, но способна сама инвестировать другие компании и проекты. В первую очередь этом стало возможным из-за прироста чистого оборотного капитала, который и покрыл потребность в инвестициях. При этом следует отметить, что излишки денежных средств у компании появятся в 2016 году и суммарное прогнозируемая сумма излишних денежных средств составит 2087203 млн. руб. к 2020 году.

Рассчитанный отчет о финансовых результатах сформирован на основании старого

отчета о финансовых результатах, собранного программой Альт-Инвест, и представлен в таблице 8.

Таблица 8

Отчет о финансовых результатах (в миллиардах рублей)

Показатель	Значение показателя за период					Итого
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	
Выручка	3851,6	16743,3	32494,1	32069,5	34331,2	119489,7
Себестоимость продаж	6,4	43,4	48,0	30,2	31,1	159,3
Валовая прибыль (убыток)	3845,2	16699,8	32446,1	32039,3	34300,0	119330,4
Прибыль (убыток) от продаж	3845,2	16699,8	32446,1	32039,3	34300,0	119330,4
Проценты к уплате	0	12,9	7,1	0	0	20,0
Прибыль до налогообложения	3845,2	16686,8	32439,0	32039,3	34300,0	119310,4
Текущий налог на прибыль	769,0	337,1	6488,7	6407,6	6859,7	23861,7
Прочее	0	1,2	2,0	1,5	1,5	5,9
Чистая прибыль (убыток)	3076,1	13348,6	25948,8	25630,2	27439,1	95442,7

Информация о денежных потоках от текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности представлены на рисунке С.2 в приложении «Результаты прогнозирования при помощи Альт-Инвест».

На основании данной выгрузки- отчета о движении денежных средств наглядно видно за счет какой деятельности осуществляет свою деятельность объект. Так по данной таблице основную (более 95%) массу денежного потока составляют денежные потоки от операционной деятельности.

Данный проект – инвестиционный, соответственно не предполагает существенные инвестиционные и финансовые денежные потоки.

Рост денежного потока от операционной (текущей) деятельности с 2016 года связан с резким наращиванием добычи нефти. В связи с тем, что добыча в 2016 году осуществлялась на протяжении всего отчетного года, наблюдается такой существенный рост от 2016 года к 2017 году.

В 2017 году Объектом наращивался объем добычи и реализации нефти, что повлияло на денежные потоки.

Показатель рентабельности активов в промежуток с 2018 года по 2020 год равняется 83 %, 46 % и 28 % соответственно. Результаты показателя EBITDA (аббр. англ. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) — аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации, показаны на рисунке С.3 в приложении «Результаты

прогнозирования при помощи Альт-Инвест».

Данные результаты говорят об высокой рентабельности и экономической эффективности проекта.

Дополнительно проведем расчет оптимальной величины инвестиционных затрат, при которых компания могла получить еще большую чистую прибыль по данному проекту. По имеющейся модели ПАО «Газпром нефть» с данного проекта получает чистую прибыль в размере 24,5 триллионов рублей за 2020 год и 94,6 триллионов рублей за весь период изучения проекта.

Дополнительно в программе были произведены расчеты по влиянию цены, объемов и величины инвестиций на величину чистой прибыли на выходе проекта.

На основании введенных в программу данных получаем:

а) каждое увеличение/уменьшение цены на 5 % от указанного в программе значения, будет увеличивать/уменьшать суммарную чистую прибыль на 4,779 триллионов рублей;

б) каждое увеличение/уменьшение объемов реализации на 5 % увеличивает/уменьшает суммарную чистую прибыль на 4,776 триллионов рублей;

в) оптимальная величина инвестирования для получения максимальной чистой прибыли стремиться к нулю. Визуально данный расчет представлен на рисунке С.4 в приложении «Результаты прогнозирования при помощи Альт-Инвест».

Данные по величине оптимальной величины инвестирования, по мнению автора, считаются в программе некорректно и не представляют для руководства никакой информативной ценности. В тоже время информация по влиянию изменения величины объемов реализации и цены на реализуемую продукции. – достоверны и могут использоваться в управленческом учете. При этом важно отметить, что на объем и цену реализации нефти, достаточно, сложно повлиять вследствие низкой доли рынка, занимаемой ПАО «Газпром нефть»,

Заключение

Финансовый результат – является ключевым показателем эффективности осуществляемой компанией деятельности. При этом под финансовым результатом может пониматься не только прибыль и выручка, но и другие показатели, такие как стоимость компании (капитализации), финансовое состояние и прочие.

Именно управленческий учет, анализ и прогнозирование играют ключевую роль по стабильному расширению компании, достижению поставленных целей и задач. Именно управленческий учет строит оптимальные модели функционирования предприятия в условиях неопределенности.

Управленческий учет затрагивает всю структуру деятельности предприятия и проникает во все его функции.

Анализ финансовых результатов позволяет понять, насколько компания эффективно осуществляет свою деятельность. Выявить какие-либо недочеты и допущения, которые возникли в процессе стратегического управления предприятием, группой компаний. После чего проанализировать данные моменты, для своей оптимизации и достижения более качественных и количественных значений своей цели.

Анализ производится не только по абсолютным значениям: сравнение прибыли и/или выручки за отчетный период с данными за прошлый период; но и по относительным. Руководители и менеджеры высшего звена анализируют относительные показатели, с целью более детального анализа, так например: коэффициент автономии позволяет понять, насколько сильно мы зависим от контрагентов, есть ли у нас риски «искусственного» банкротства – ситуация, когда часть контрагентов- кредиторов сговаривается и требует погасить обязательства перед ними. В результате может возникнуть ситуация, что фирма не способна самостоятельно погасить свои обязательства и вынуждена продавать свои активы или признавать себя банкротом. Именно это обуславливает наличие такого количества видов и моделей банкротства.

Как было рассмотрено в данной курсовой работе, если Общество стремится к увеличению капитализации, оно должно повысить показатели своей рентабельности и снизить значения показателей-моделей банкротства. Дополнительно, простимулировать покупать свои акции, путем стабильной выплаты дивидендов (пересмотром политики выплаты дивидендов), реализацией высокорентабельных проектов, перестройкой своей производственной линии на продукцию с большей добавленной стоимостью и разработкой различных новых технологий и ноу-хау в своей отрасли.

Прогнозирование, как было выявлено в процессе выполнения данного проекта – одна

их функций стратегического управления (менеджмента), с четкой целью, рядом задач и методов их достижения. В условиях неопределенности управленцам желательно закладывать верхние и нижние границы прогноза, так как очевидно, что не существует прогнозов со 100 % вероятностью исполнения, как и методов по получению данных результатов.

Прогнозирование финансовых результатов, предполагает анализ своего положения на рынке, анализ конкурентов и самого рынка (динамики его развития, направления в которых он развивается). На основании данного анализа компания подготавливает стратегию по достижению более значимых результатов на рынке: увеличить занимаемую нишу, сменить сегмент рынка (сфокусироваться на других рынках или несколько дифференцировать свои продукты, чтобы сделать их более конкурентоспособными).

Прогнозирование финансовых результатов предполагает использование современных программ для поиска различных динамик и зависимостей. Находятся дополнительные факторы, влияющие на будущие показатели фирмы, в т. ч. финансовые. Например, объем динамика продаж авто практически соответствует динамике объемов реализации нефтепродуктов. На основании данных зависимостей, если известна и подтверждена информация о изменении влияющие фактора, известны средние значения его роста или падения в ближайшие периоды времени (квартал, год), то смело можно, учитывая динамики по другим показателям, влияющим на финансовый результат, прогнозировать свою выручку, стоимость компании, прибыль, финансовые показатели.

С учетом цифровизации, ростом и эффективностью вычислительных мощностей, расчет, анализ и прогнозирование финансовых результатов становятся все более эффективными, все более точными и с минимальными искажениями. В тоже время развитие новых технологий, перестройка хозяйственных механизмов и глобализация увеличивают роль человека в процессе производства и оказания услуг. Управленцу предоставляется возможность анализировать и разбираться в процессах все детальнее и детальнее. Компаниям и государствам развиваются новые рынки, технологии и ноу-хау. Все это приводит к увеличению неопределенности в жизни любого предприятия.

Управленцам становится проще видеть все процессы внутри предприятия, но и количество факторов -неопределенностей – возрастает, как внутри предприятия, так и во внешней среде.

Современные программы, действительно, позволяют просчитать результаты практически любого проекта, за исключением некоторых проектов, направленных на качественные изменения (увеличение репутации).

При этом данные программы не способны учесть влияние неопределенности и

возникновения «черных лебедей», в связи со сложностью оценки их возникновения и сложностью оценкой последствий. Таким образом из-за пандемии коронавируса прогнозируемые показатели могут иметь существенные искажения, так как собранные данные за предыдущие периоды, не включали в себя глобальный мировой опыт по борьбе с пандемией, ее влиянием на рабочих процесс и возрастающие тенденции развития информационных технологий, консалтинга, информационной безопасности и вопрос в санитарно-гигиеническими нормами.

Минимизация данных искажений и отклонений возможна при закладывании в каждый прогноз определенного порога возникновения риска. Размер данного порога компания может выбрать сама на основе любых, значимых, по ее мнению, данных. Например, может использовать сумму отклонений, возникших за предыдущий период, когда был кризис.

Конечно, отклонение в прогнозах финансового результата в 2020 году будет отличаться от отклонений в прошлых периодах. Обусловлено это все в первую очередь тем, что в любой компании изменяется система управления фирмой: совершенствуется или деградирует, в том числе вследствие изменения управленческого состава или методик управления.

В заключение необходимо отметить, что эффективное управление фирмой в условиях неопределенности предполагает такие процессы как анализ и прогнозирование. Отсутствие их и управление фирмой, чисто на интуиции, не позволит фирме развиваться и вероятнее всего приведет к ее банкротству. Подтверждением данной мысли является факт того, что нет фирмы на современном рынке, в составе которой не работает экономист, финансист, аналитик или бухгалтер-аналитик. Такие фирмы просто не могут реализоваться и существовать стабильно на рынке. Даже микропредприятия и мелкий ритейл проводит анализ своей выручки и прогнозирует, какие товары, работу и услуги чаще покупают; какую на них можно поставить цену и насколько они (в относительных и абсолютных показателях) выгодны фирме.

Список использованной литературы

1. Газпромнефть // Инвесторам [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: <http://ir.gazprom-neft.ru/> (дата обращения 15.10.2020).
2. StatSoft // StatSoft: официальный сайт. URL: <http://statsoft.ru/solutions/tasks/forecast/> (дата обращения: 15.10.2020).
3. Шеремет, А.Д., Негашев, Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций – М.: ИНФРА-М, 2016. – 41 с.
4. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия – М.: ИНФРА-М, 2017. - 855 с.
5. Елисеева, Е.Н., Таюрская, Е.И. БУ на промышленных предприятиях -М.: КНОРУС, 2018. – 230 с.
6. Костыгова, Л.А. Экономика производства. Корпоративный финансовый учет -М.: МИСиС, 2012. – 115 с.
7. Невмержицкая, Е.А. Сущность и понятия финансового результата //Научный форум– М.,2016. – С. 274-279.
8. Казакова, Н.А. Финансовый анализ: учебник и практикум. – М.: ИНФА, 2015. – 54 с.
9. Бригхем, Ф.В. Энциклопедия финансового менеджмента. – М.: ЭКСМО, 2016. – 89 с.
10. Хохрина, Е.В. магистерская диссертация «Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности как инструмент управления организацией»: дис... канд. экон. наук. – М., 2012. – 40-45 с.
11. Журнал «Главбух» [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: <https://www.glavbukh.ru/> (дата обращения: 15.10.2020).
12. Журнал «Российский экономический журнал» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.re-j.ru/> (дата обращения: 14.10.2020).
13. Информационный авторский блог «Заметки электрика» [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: <http://zametkielectrika.ru/> (дата обращения: 14.10.2020).
14. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 14.10.2020).
15. НК РФ Статья 255. Расходы на оплату труда. [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: <http://www.consultant.ru.> (дата обращения 05.10.2020).

16. НК РФ Глава 25. Налог на прибыль организаций. [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: http://kodeks.systems.ru/nk_rf/ (дата обращения 10.10.2020).
17. Методические указания по бухгалтерскому учету материально-производственных запасов утв. приказом Минфина России от 28 декабря 2001г. N 119 н.ред. от 24.12.2010 No 186н // Справочная правовая система «Консультант Плюс». [Электронный ресурс]: – Режим доступа – URL: <http://www.consultant.ru>. (дата обращения 05.10.2020).
18. Каретникова, Н.В. Итоговая государственная аттестация: метод. указ. к оформлению выпускных квалификационных работ / Каретникова, Н.В., Гудилин, А.А. // - М.: Изд. Дом МИСиС, 2012. – 221 с.
19. Лысенко, Д.В. Экономический анализ: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017.– 244 с.
20. Шеремет, А.Д., Сайфулин, Р.С. Методика финансового анализа. – М., Инфра-М, 2016. – 42 с.
21. Васильев, Ю.В., Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2017. – 164-166 с.
22. Информационный ресурс РБК// Газпром нефть [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://quote.rbc.ru/company/430/> (дата обращения 05.10.2020).
23. Нефтяной рынок. Просто в сложном. Журнал «Сибирская нефть». Выпуск 7. 2019 год. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gazprom-neft.ru/files/journal/SNpr166.pdf> (дата обращения 05.10.2020).
24. Дмитрий Алексеев «Топ-10 нефтяных компаний по уровню капитализации. Выход Saudi Aramco на IPO вызвал сенсацию, но инвесторов пока не заинтересовал» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://news.ru/economics/top-10-neftyanyh-kompanij-ro-urovnuu- kapitalizacii/> (дата обращения 11.10.2020).
25. Информационно-отраслевой ресурс EnergyMedia [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://eenergy.media/2019/01/09/massovyj-perehod-na-elektromobili-obrushit-rynok-nefti/> (дата обращения 05.10.2020).
26. Мустафин, А.М. Учет, анализ и прогнозирование финансовых результатов на примере ПАО «Газпром нефть» / А.М. Мустафин; Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС». – Москва: б.и., 2019. – 96 с.– [Электронный ресурс] Режим доступа- URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=596281> (дата обращения: 20.10.2020).

Приложение А

Информация по крупнейшим участникам рынка жидких углеводородов в РФ и в мире



Рис. А1. Крупнейшие компании по добыче жидких углеводородов

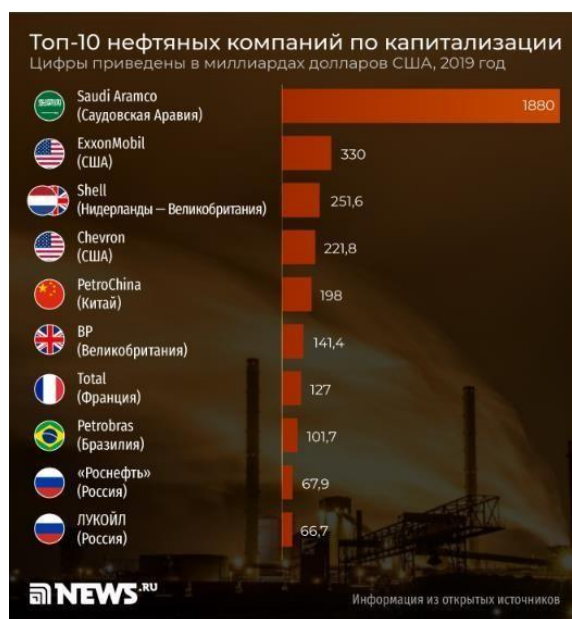


Рис. А2. Топ-10 нефтяных компаний по капитализации в 2019г, млрд. долларов США

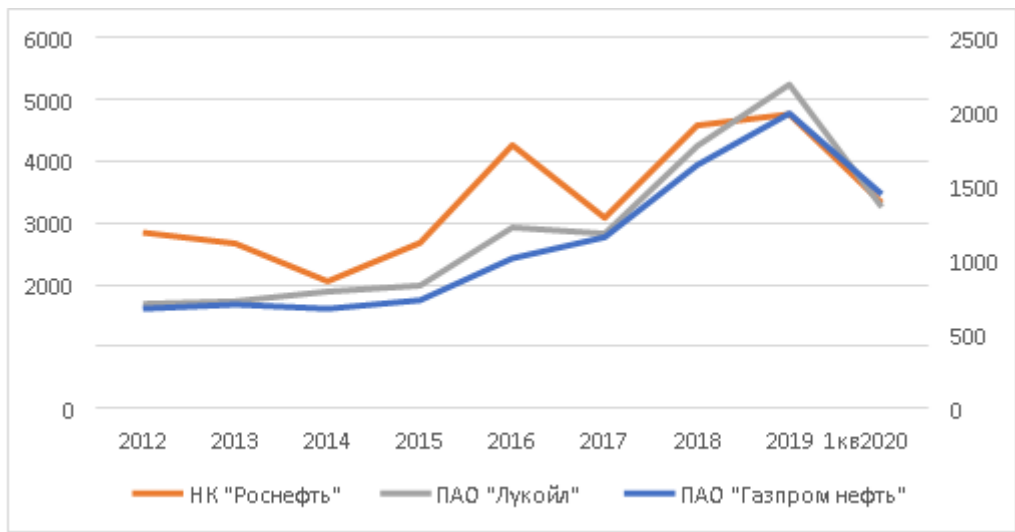


Рис. А3. Динамика изменения капитализации ТОП-3 российских нефтяных компаний.

Приложение Б

Результаты финансового анализа и анализа относительных показателей

Таблица Б.1

Значения продолжительности производственного, операционного и финансового циклов

Наименование показателей	Значение показателей по годам			Отклонение за период	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017-2018 гг.	2018-2019 гг.
Производственный цикл, дней	7,11	5,43	7,27	-1,69	1,84
Время оборота дебиторской задолженности, дней	91,16	74,71	87,97	-16,45	13,26
Операционного цикла, дней	98,27	80,14	95,24	-18,14	15,11
Время оборота кредиторской задолженности, дней	72,58	76,09	101,20	3,52	25,11
Финансового цикла, дней	25,70	4,04	-5,96	-21,65	-10,01

Таблица Б.2

Значения относительных финансовых показателей ПАО «Газпром нефть» (в долях единицы)

Показатель	Значение показателя за период			Норматив
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Коэффициент концентрации собственного капитала (автономии)	26%	20%	52%	>50,0%
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-72%	-69%	-102%	>50,0%
Коэффициент маневренности собственных средств	-120%	-160%	-145%	>50,0%
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	57%	64%	3%	динамика
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (самофинансирования)	288%	391%	148%	<70,0%

Таблица Б.3

Результаты коэффициентов ликвидности ПАО «Газпром нефть» (в процентах)

Показатели	Значения показателей по годам			Отклонение за период		Норматив
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017-2018 гг.	2017-2019 гг.	
Коэффициент текущей ликвидности	108%	107%	99%	-1%	-9%	>200%
Коэффициент абсолютной ликвидности	102%	100%	93%	-3%	-10%	>100%
Коэффициент критической ликвидности	44%	42%	33%	-2%	-11%	>20,0%

Таблица Б.4

Показателей рентабельности ПАО «Газпром нефть» (в процентах)

Показатель	Значение показателя за период			Отклонение 2017- 2019 гг.
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Рентабельность продаж	2	1	0	-2
Рентабельность капитала (ROE)	76	23	52	-24
Рентабельность оборотных активов (ROA)	20	5	12	-8
Рентабельность инвестиций	17	14	23	6
Чистая норма прибыли (ROS)	11	4	12	1
Рентабельность валовой прибыли (GPM)	14,33	12,6	13,37	-0,96
Рентабельность операционной прибыли (OPM)	1,51	0,69	0,28	-1,23
Рентабельность денежных потоков от инвестиционной деятельности	35,6	35,63	30,61	-4,99
Рентабельность денежных потоков от финансовой деятельности	53,96	53,96	40,49	-13,47

Приложение В

Методы и результаты прогнозирования ключевых показателей ПАО «Газпром нефть»

Метод:	Тип прогноза:		
	Краткосрочный	Среднесрочный	Долгосрочный
АРПСС	+	+/-	-
Экспоненц. сглаживание	+/-	+	-
Регрессия	+/-	+/-	+
Нейронные сети	+	+	+

Рис.В.1. Индекс сезонности для внутренних продаж газа [23]

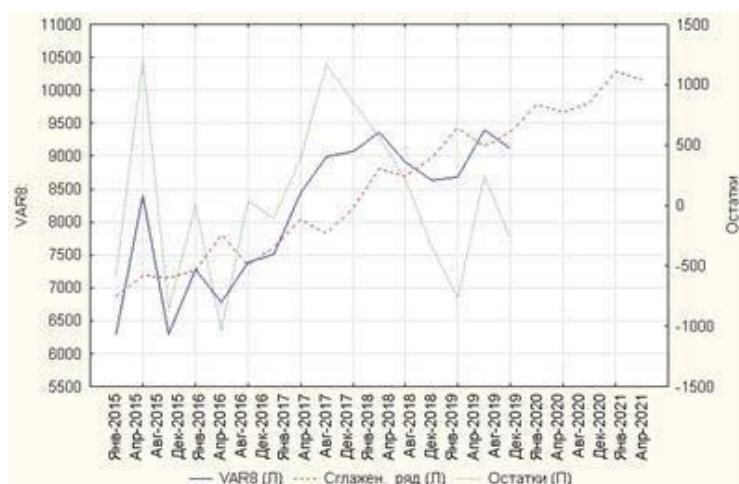


Рис.В.2. Прогноз значения выручки с внутренних продаж газа

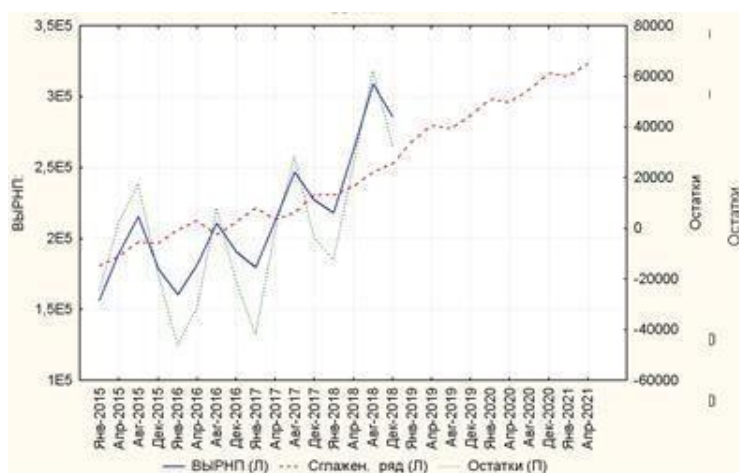


Рис.В.3. Прогноз значения выручки с внутренних продаж нефтепродуктов

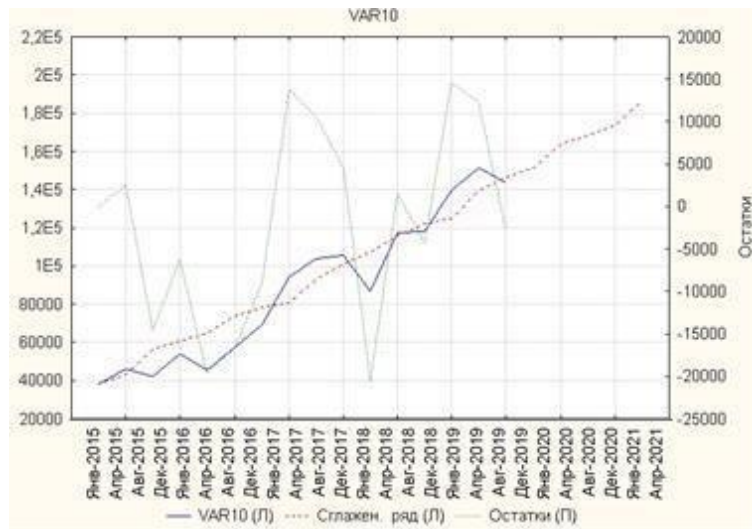


Рис.В.4. Прогноз выручки с экспорта нефти из РФ (кроме СНГ)

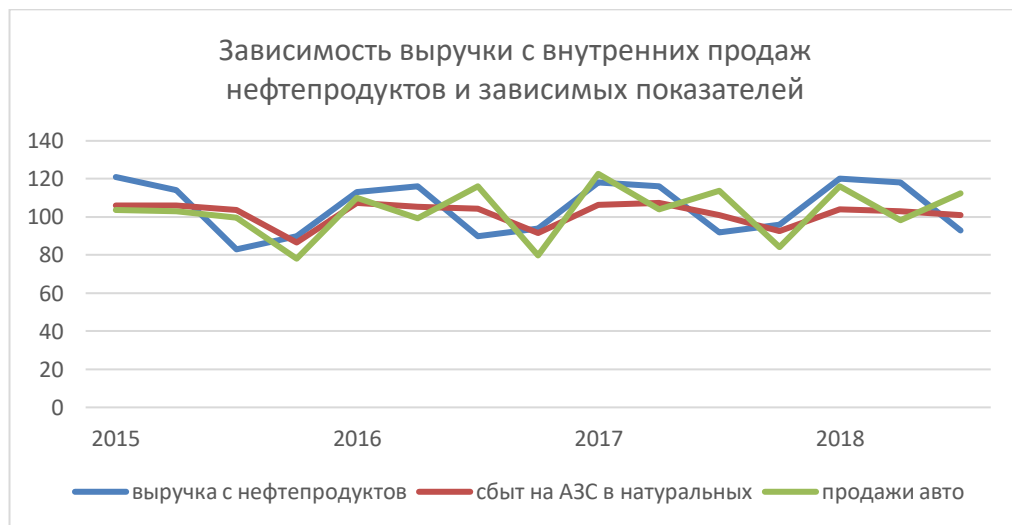


Рис.В.5. Индекс сезонности для внутренних продаж газа

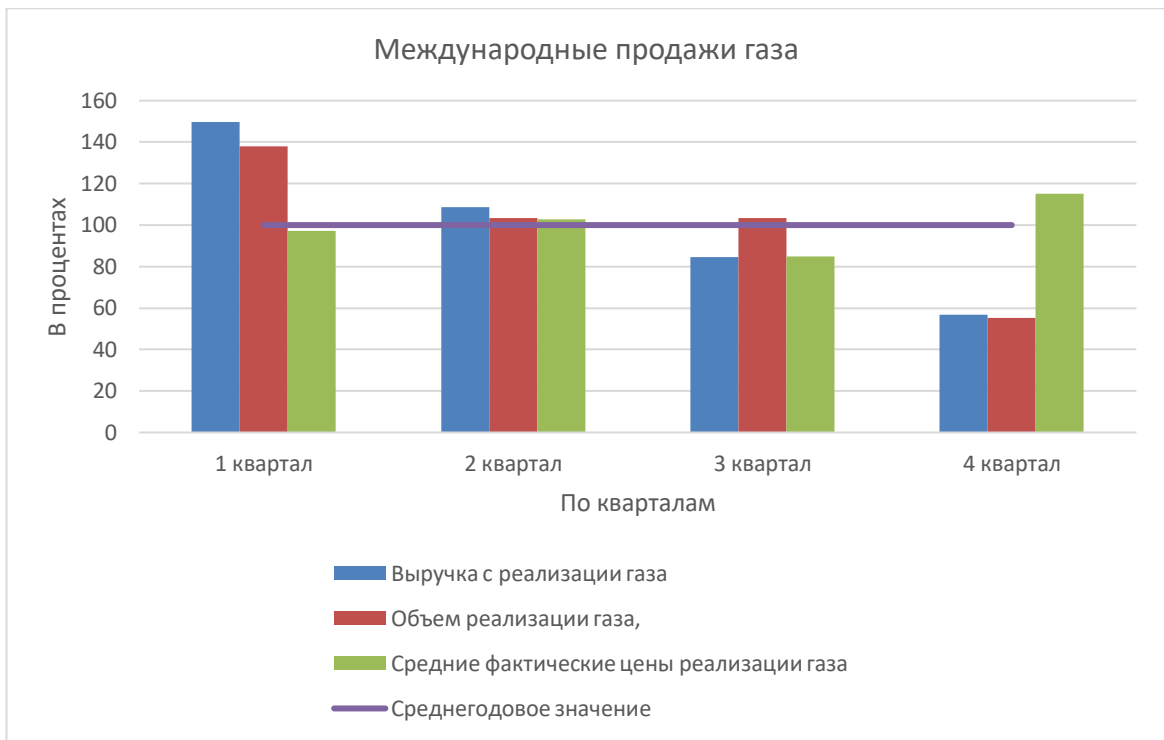


Рис.В.6. Индекс сезонности для международных продаж газа

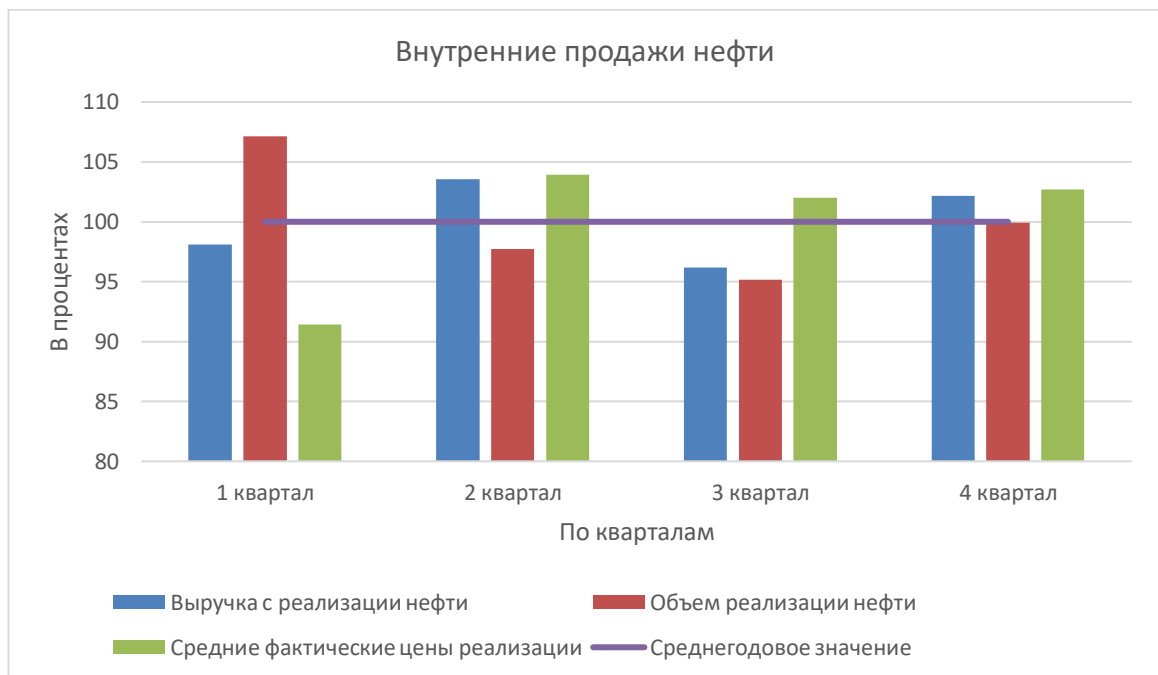


Рис.В.7. Индекс сезонности для внутренних продаж нефти

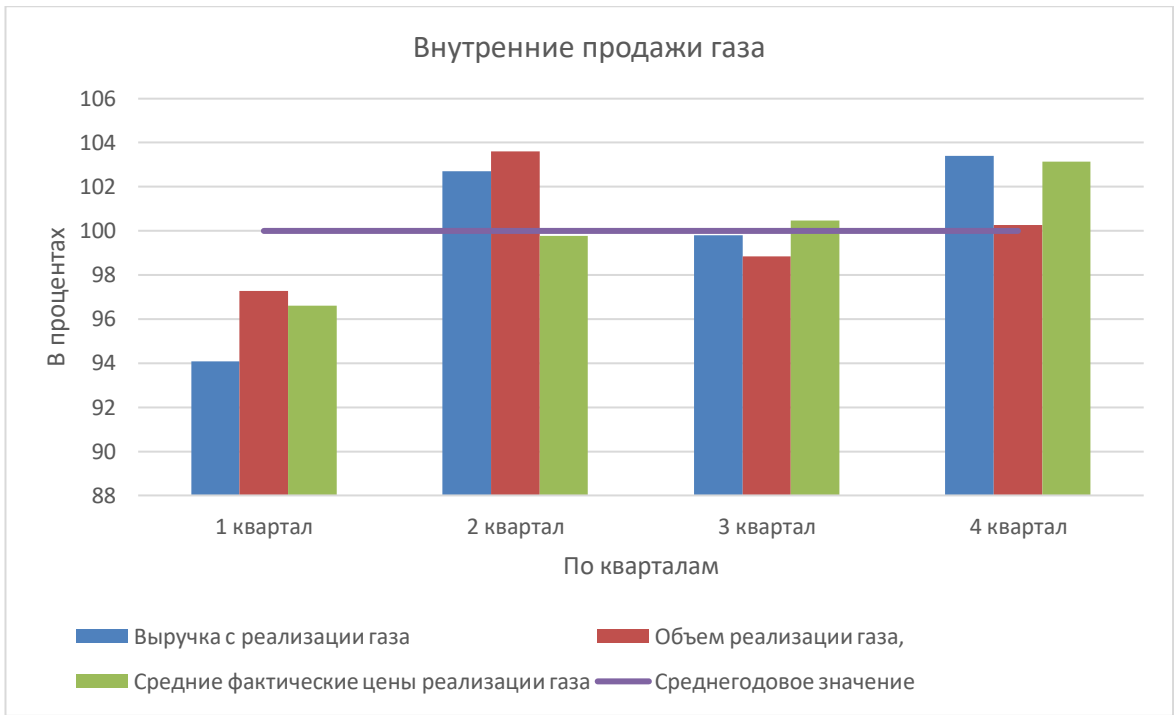


Рис.В.8. Индекс сезонности для внутренних продаж газа



Рис.В.9. Динамика изменения внутренних продаж нефти

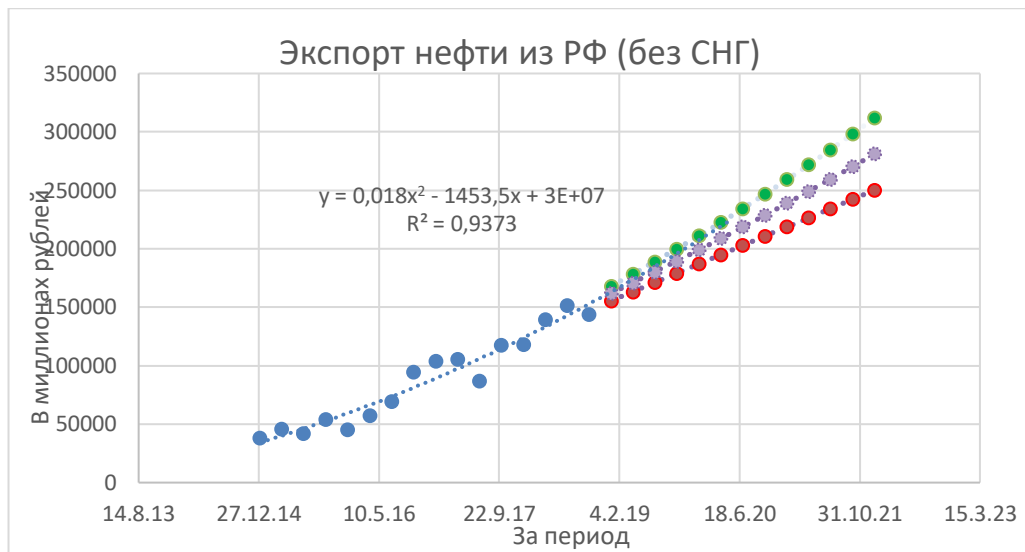


Рис. В.10. Динамика изменения выручки с экспорта нефти из РФ

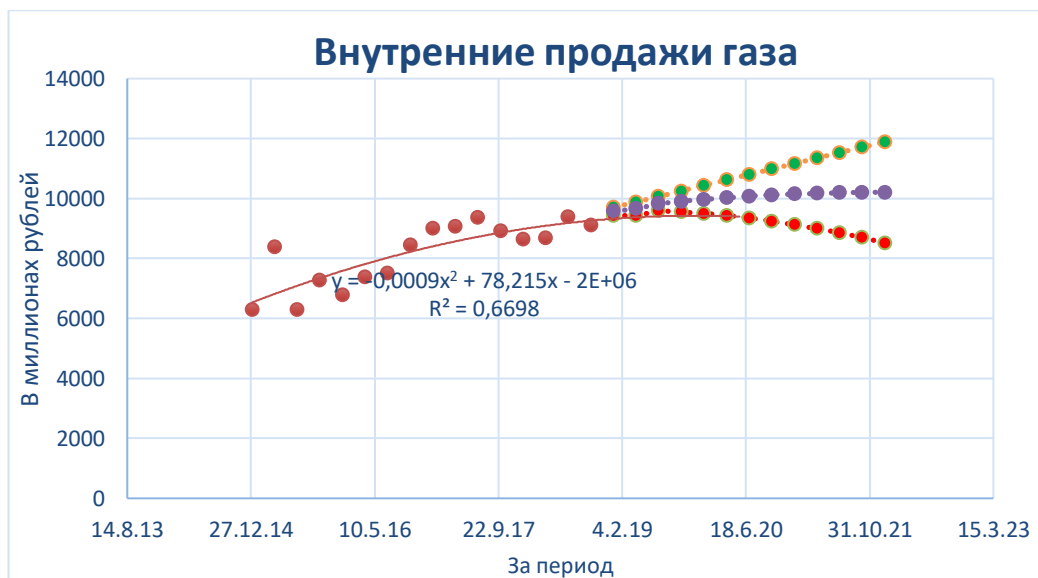


Рис. В.11. Прогнозирование выручки с внутренних продаж газа



Рис. В.12. Динамика изменения выручки с международных продаж нефти

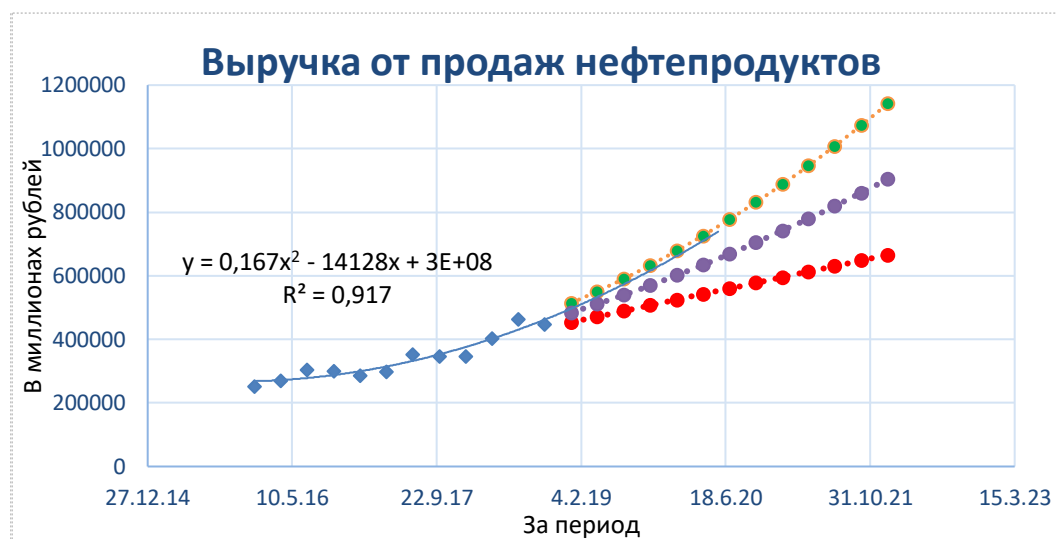


Рис.В.13. Прогнозирование выручки от продаж нефтепродуктов

Приложение С

Результаты прогнозирования при помощи Альт-Инвест

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	ИТОГО
Потребность в инвестициях	7 335 000	1 215 800	20 000	28 000 000	-163 397 000	-759 049 090	-968 339 335	28 355 351	-137 863 101	-1 963 722 375
Инвестиции в здания и сооружения	5 220 000	1 000 000	20 000	8 000 000	35 000 000	3 500 000	0	0	0	52 740 000
Инвестиции в земельные участки	5 000	4 000	0	0	0	0	0	0	0	9 000
Инвестиции в нематериальные активы	0	0	0	0	2 543 740	0	0	0	0	2 543 740
Инвестиции в финансовые активы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Инвестиции в оборудование и прочие активы	2 110 000	211 800	0	20 000 000	25 437 000	20 429 000	0	0	0	68 187 800
Оплата расходов будущих периодов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прирост чистого оборотного капитала	0	0	0	0	-226 377 740	-782 978 090	-968 339 335	28 355 351	-137 863 101	-2 087 202 915
Привлечение финансирования	11 512 000	2 800 000	11 200 000	45 400 000	52 000 000	0	0	0	0	122 912 000
Средства собственников	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Средства от текущей деятельности	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Целевое финансирование	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Средства от инвесторов строительства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Поступление денег от кредита	11 512 000	2 800 000	11 200 000	45 400 000	52 000 000	0	0	0	0	122 912 000
Возврат финансирования	2 860 589	3 566 109	6 666 269	20 531 229	38 321 969	37 503 823	36 522 047	35 343 917	0	181 315 950
Выплаченные проценты	2 162 853	2 512 039	4 273 481	11 559 044	17 868 313	12 959 436	7 068 783	0	0	58 403 950
Дивиденды	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Лизинговые платежи	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Возврат кредитов	697 736	1 054 070	2 392 788	8 972 184	20 453 655	24 544 386	29 453 264	35 343 917	0	122 912 000

Рис.С.1. Сводная информация об инвестициях в проект

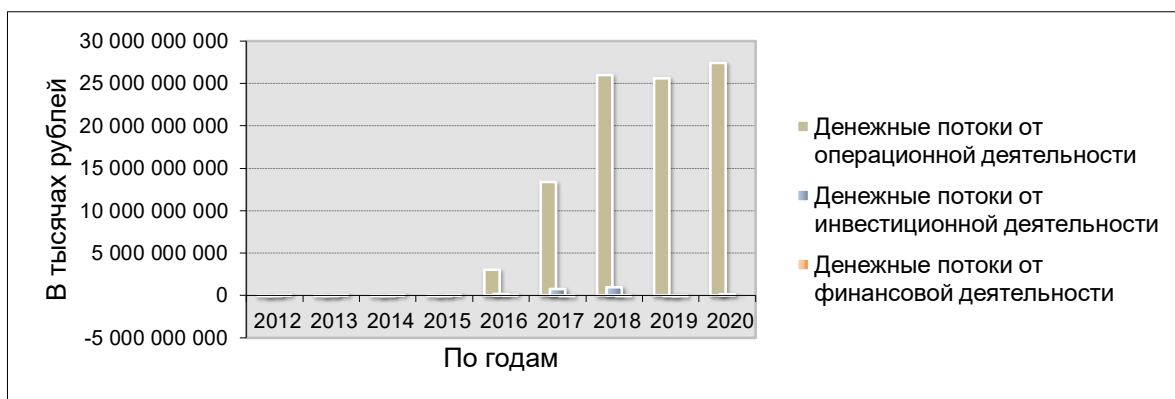


Рис.С.2. Отчет о движении денежных средств

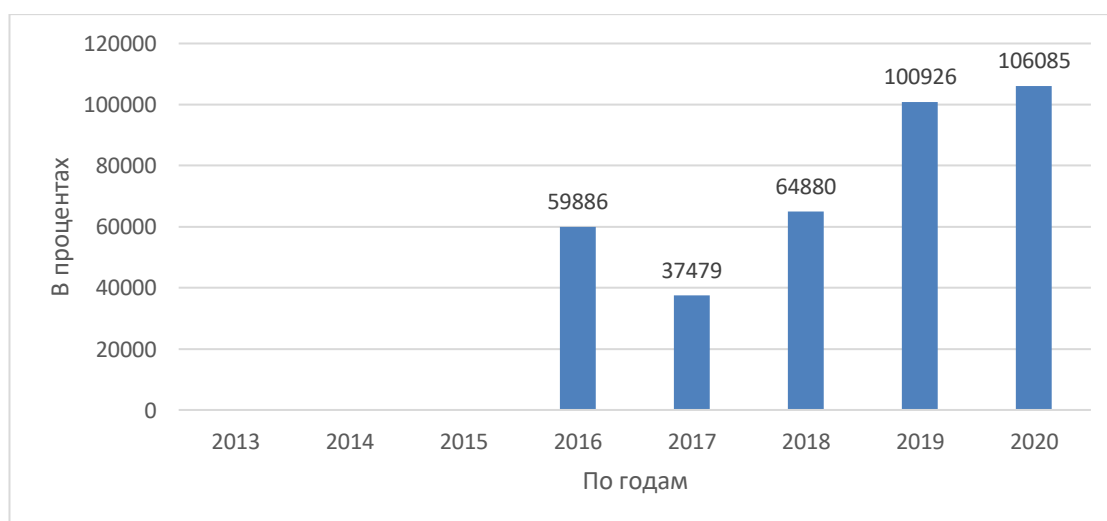


Рис.С.3. Рентабельность по EBITDA

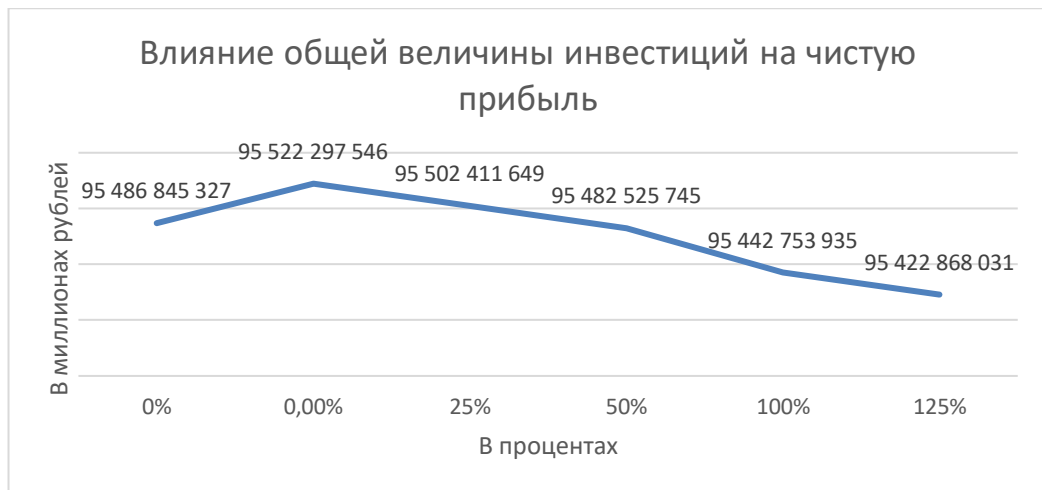


Рис. С.4. Влияние общей величины инвестиций на чистую прибыль