

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование технологий управления предприятием

Обучающийся

Т.П. Андреев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М.Сярова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Андреев Т.П.

Тема работы: «Совершенствование технологий управления предприятием»

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова.

Цель исследования – рассмотрение технологий управления, применяемых на отечественных предприятиях, на примере ООО «Газпром добыча Краснодар» и разработка мероприятий по их совершенствованию.

Объект исследования – ООО «Газпром добыча Краснодар».

Предмет исследования – технологии управления на предприятии ООО «Газпром добыча Краснодар».

Методы исследования – наблюдения, сопоставления и сравнения, вертикального и горизонтального анализа, логического обобщения и др.

Краткие выводы по бакалаврской работе: для ООО «Газпром добыча Краснодар» разработан проект, направленный на создание в компании системы внутрифирменных исследований внутреннего потенциала и внешней среды, направленных на оперативное выявление факторов и резервов роста в разрезе отдельных департаментов, реализация которых должна обеспечивать более полное достижение целевых показателей стратегии развития компании.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 29 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 66 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 17, рисунков – 11.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические подходы к технологии управления предприятием.....	7
1.1 Сущность и виды технологий управления предприятием.....	7
1.2 Направления совершенствования технологий управления предприятием	15
2 Анализ эффективности системы управления ООО «Газпром добыча Краснодар».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	21
2.2 Оценка эффективности системы и технологии управления ООО «Газпром добыча Краснодар».....	31
3 Разработка мероприятий по совершенствованию технологии управления ООО «Газпром добыча Краснодар».....	44
3.1 Мероприятия по совершенствованию технологии управления предприятием	44
3.2 Оценка экономической эффективности от предложенных мероприятий	50
Заключение	60
Список используемой литературы	64
Приложение А Бухгалтерский баланс организации	67
Приложение Б Отчет о прибылях и убытках организации.....	71
Приложение В Регионы деятельности организации	73

Введение

Процесс обеспечения эффективности работы той или иной организации, является одной из основных проблем, на решение которой направлена работа трудового коллектива организации и общества в целом. Это же направление работы в рамках реализации управления предприятием, в настоящий момент времени, изучают научные деятели как в отечественной, так и в зарубежной практике.

В современных условиях функционирования экономики, которые связаны с дефицитом сырья, используемого для производства, высоким уровнем конкуренции в отраслях и в экономике в целом, а также повышением уровня рисков, вопрос обеспечения эффективности работы организации становится ещё более актуальным.

Именно грамотное управление процессом производства, функционированием логистического и сбытового процесса, а также соотношением реальных затрат, с тем размером прибыли, которую может получить организация, являются основными требованиями, для выживания организации в экономической среде [8, с.126]. Это позволяет говорить о том, что в рамках своей работы любая организация и её сотрудники должна стремиться к повышению показателей эффективности ресурсного потенциала и качества продукции, для того, чтобы добиться роста прибыльности и рентабельности выбранного вида деятельности.

На основе данной теории, можно говорить о том, что наиболее актуальным показателем эффективности работы организации и управления данным процессом, в настоящий момент времени, является её финансовый результат [24, с.354]. При этом, для изучения эффективности управления работой организации, в первую очередь, производится процесс оценки её экономических показателей, основным из которых является прибыль, которая получается организацией в процессе её работы.

Так, можно говорить о том, что анализ управления организацией, должен строиться на необходимости проведения оценки экономической эффективности и методах, которые выбираются для повышения данных показателе.

Опираясь на вышесказанное, актуальность данной темы, выбранной для написания выпускной квалификационной работы, обусловлена изучение процесса эффективности управления организацией позволяет выявить сильные и слабые стороны работы организации, давая возможность скорректировать её работу так, чтобы обеспечить не только максимальный уровень достижения поставленных целей, но и повысить экономический эффект от работы организации на выбранном ею рынке.

Объектом исследования является ООО «Газпром добыча Краснодар».

Предметом исследования является технологии управления на предприятии ООО «Газпром добыча Краснодар».

Целью бакалаврской работы является рассмотрение технологий управления, применяемых на отечественных предприятиях, на примере ООО «Газпром добыча Краснодар» и разработка мероприятий по их совершенствованию.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи исследования:

- изучить сущность и виды технологий управления, применяемых в рамках работы организации;
- рассмотреть направления, которые применяются для совершенствования процесса управления в рамках работы предприятий;
- провести организационно-экономический анализ предприятия ООО «Газпром добыча Краснодар»;
- анализ и оценка системы и технологий, применяемых в управлении предприятием ООО «Газпром добыча Краснодар»;
- рассмотрение возможных мероприятий по совершенствованию

технологий управления в рамках работы предприятия ООО «Газпром добыча Краснодар»;

– экономическая оценка предложенных мероприятий.

Информационной базой для проведения исследования являются данные бухгалтерского, финансового и аналитического учета результатов хозяйственной деятельности ООО «Газпром добыча Краснодар», находящиеся в публичном доступе.

Методическую базу исследования составляют учебники, пособия и публикации отечественных и зарубежных авторов, работы которых посвящены проектному менеджменту, управлению проектами и вопросам, связанным с методологией и принципами управления проектами в компаниях на современном этапе.

При написании бакалаврской работы были использованы общенаучные методы исследования, включающие методы: наблюдения, сопоставления и сравнения, вертикального и горизонтального анализа, логического обобщения и др.

В соответствии с поставленной целью и задачами была разработана структура работы. Она состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников.

1 Теоретические подходы к технологии управления предприятием

1.1 Сущность и виды технологий управления предприятием

Современное предприятие подчас является сложной системой, для эффективного управления которой требуется разнообразие применяемых инструментов и способов, направленных в первую очередь на достижение конкретных целей и задач с наименьшими затратами [29, с.228]. При этом, в своем общем виде, процесс достижения запланированных целей в рамках какой-либо четко структурированной и управляемой системы, принято называть процессом управления.

Однако, стоит отметить тот факт, что в рамках организации процесса управления, он должен включать в себя два основных компонента: объект и субъект управления. Кроме того, особенность субъекта управления заключается в том, что он является источником воздействия на объект управления, который формирует процесс управленческого воздействия. При этом, в качестве субъекта управления может выступать не только отдельная личность, но и весь механизм управления, функционирующий в рамках организации, в целом.

Для того, чтобы процесс взаимодействия субъекта и объекта в рамках реализации управления мог считаться эффективным, он должен строиться на основе ряда последовательных этапов. К ним можно отнести:

- организация процесса создания плана (планирование) – формируются основные цели, которые должны быть достигнуты и определяется общее стратегическое направление их достижения;
- формирование свода правил и определение оптимальных условий работы – определение системы организации контроля за соблюдение установленных правил и степенью достижения выбранных целей [19, с.66];
- осуществление рабочего процесса – особенностью данного этапа

является то, что в рамках его реализации необходимо сформировать высокий уровень заинтересованности исполнителей в достижении запланированного результата, при одновременном контроле за высоким качеством выполняемых ими работ;

- организация процесса контроля – изучения степени реализации установленных целей и их соотнесение с реально полученными социальными и экономическими результатами;
- внесение коррективов – при условии того, что полученные результаты будут считаться не удовлетворительными, необходимо сформировать план и стратегию по внесению коррективов для получения более высоких результирующих показателей [1, с.4].

Так, можно говорить о том, что процесс построения качественного производственного процесса, основывается не совершенствовании процесса управления в организации, но и на создание корректной системы управления отдельными проектами и функциональными подразделениями, при полном определении уровня полномочий и ответственности, а также форм взаимодействия между субъектами управления.

Прежде всего, речь идет о такой системе управления (принципы, функции, методы, организационная структура), которая порождена объективной необходимостью и законом рыночной системы управления, главным образом для удовлетворения личных потребностей и обеспечения заинтересованности сотрудников в наивысшем конечном результате, росте доходов населения, регулирование товарно-валютных отношений и широкое использование научных результатов.

Совокупность всех перечисленных ранее факторов, а также результатов научно-технического и экономического прогресса, обуславливает необходимость формирования быстрой и эффективной системы адаптации. Которая позволила бы организации оперативно и качественно реагировать на изменение условий внешней и внутренней среды, принимая решения об изменении системы управления организацией [3].

При этом, для достижения описанного эффекта, организации, чаще всего, прибегают к использованию ряда различных технологий. Технологий можно назвать любое средство, которое в процессе его использования позволит добиться запланированного результата и поставленных целей. Особенностью процесса управления является то, что предметом данного процесса будет являться информация, получаемая специалистами или руководителем.

Следовательно, информация будет считаться основным элементом процесса реализации управления работой организации.

Несмотря на то, что основной целью реализации данного процесса можно называть принятие и осуществление наиболее перспективных и экономически выгодных решений в области менеджмента по управлению организацией. Стоит отметить тот факт, что сама технология представляет собой использование ряда методов, мер и мероприятий, направленных на достижение данной цели.

«Технология управления отражает содержание управления, которое характеризуется движением и обработкой информации, и определяется составом и порядком управленческой работы. В течение этого периода эта информация преобразуется и оказывает влияние на управляемый объект» [15, с.4].

Так, можно говорить о том, что основным назначением применения технологии, состоящей из возможных направлений её реализации, является обеспечение рационального трудового процесса, основанного на эффективном воздействии на персонал организации. При этом, во внимание управленческого персонала должны приниматься все аспекты взаимодействия специалистов организации.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что совокупность различных мер воздействия на персонал организации, с применением методов и средств, которые будут обеспечивать эффективный процесс управления

организацией и будет представлять собой технологию управления организацией.

При этом, стоит учитывать тот факт, что в рамках реализации системы управления на предприятии его руководству необходимо придерживаться принципа максимизации эффекта от использования имеющихся ресурсов, без негативных финансовых последствий при этом. Т.е., процесс планирования и реализации управленческой деятельности в организации должен строиться на реально имеющихся возможностях организации, в том числе находящихся в её распоряжении трудовых, финансовых и других ресурсов.

Это говорит о том, что в рамках достижения экономической эффективности используемой системы управления, руководство организации может применять такие меры оптимизации, которые подразумевают под собой сокращение или упрощение управленческого и производственного процесса. При условии сохранения качества и рентабельности деятельности компании.

«Основная функция технологии управления заключается в обеспечении научной и функциональной взаимосвязи между процессом управления и конкретной технологией управления, которая помогает выполнять управленческие функции» [17, с.170].

Так, можно говорить о том, что формирование, превосходящее аналитическое и инновационное мышление, должно стать основным критерием при подборе специалистов для формирования управленческого звена организации.

«Разработка технологии управления включает в себя определение количества, последовательности и характера операций, составляющих процесс управления, разработку или выбор соответствующих методов, приемов и технических средств для каждой операции и определение наилучших условий для процесса перевода объектов системы из исходного состояния в желаемое состояние» [27, с.165].

Для того, чтобы обеспечить максимально эффективный от реализации управленческих операций, необходимо осуществить грамотный процесс их

дифференциации между сотрудниками, занятыми в процессе управления. При этом, именно эффективное комбинирование операций позволит добиться качественного процесса формирования управленческой деятельности.

Понятие «технология управления» тесно связано с процессом алгоритмизации операций в рамках тех или иных функций управляющей системы.

Роль алгоритма (процесса) процесса управления заключается в определении содержания и последовательности действий в любом информационном или организационном процессе.

Его алгоритм представляет собой правило, которое последовательно выполняет определенные действия, которые взаимосвязаны. Этот процесс может быть разбит на эти правила, и эти правила должны быть реализованы для достижения желаемой цели [6, с.443].

При этом, решение управленческих задач будет представлять собой процесс последовательного выполнения ряда предусмотренных задач и целей, которые должны привести к достижению поставленных целей.

Технология организации управления состоит из трех основных этапов:

- информационный процесс (поиск информации, необходимой для принятия управленческих решений, её обработка и передача лицам, занятым в реализации процесса принятия решения, её последующее хранение);
- процесс принятия решения (исследование и систематизация полученной информации, её использование для реализации проведения расчета наиболее перспективного варианта и принятия итогового решения) [5, с.58];
- организационный процесс (формирование кадрового состава, доведение до них должностных обязанностей и стоящих перед ними целей, координация и контроль за исполнением данного вида работ).

Сущность технологии управления находит свое отражение в процессе формирования достоверных способов принятия управленческих решений,

посредством употребления необходимых мероприятий и средств достижения конечных целей.

Определенный ряд трудностей вызывает необходимость процесса составления четкого алгоритма реализации данного процесса, а также реализация выбора наиболее перспективных методов воздействия на организацию и её сотрудников для получения максимального результата от реализации деятельности по управлению организацией.

Однако, под влиянием современных изменений и тенденций развития менеджмента, применяемого для осуществления регулирования производственных и организационных процессов на предприятии, сформировался ряд наиболее перспективных подходов к реализации управленческих технологий.

Стоит отметить тот факт, что в своем общем виде данные подходы, представляют собой рекомендации по созданию состава применяемых технологий управления, которые основываются на потребностях организации, внешних и внутренних факторах, которые оказывают влияние на организацию, а также на стиле управления, который применяет руководитель организации в рамках своей деятельности.

В настоящий момент времени, совокупность данных факторов привела к возникновению следующих основных подходов к организации процесса управления:

- функциональный подход;
- ситуационный подход;
- классический подход.

Несмотря на то, что данные подходы имеют ряд существенных различий, они все основываются на едином подходе к рассмотрению понятия «управления». В данном аспекте управление понимается как ряд последовательных действий, направленных на достижение определенного результата.

«В данном случае, процесс управления принято понимать, как деятельность по определению ряда правил и способов, которые обеспечивают качественную и эффективную работу с информацией в рамках реализации управленческих функций» [20, с.218].

Функциональный подход к пониманию технологии управления, в то же время, строится на разделении процесса управления на ряд взаимосвязанных функций и задач, которые в рамках своего выполнения контролируются и реализовываются разными специалистами.

При этом, общий процесс их реализации должен строиться на взаимодействии между собой. Это позволит добиться положительного результата от реализации технологии управления.

Ситуационный подход к пониманию и реализации технологии управления является наиболее желательным для тех организаций, которые осуществляют свою деятельность в сложной внешней среде, для которой характерно быстрое изменение.

При этом, процесс построения технологии управления строится на принятии решения исходя из внешних и внутренних факторов, характерных для конкретной ситуации [26, с.27].

В рамках реализации технологии управления необходимо реализовывать схему, которая состоит из:

- изучение проблемы и формирование предложений по её разрешению;
- определение факторов внешней и внутренней среды, которые могли бы повлиять на процесс принятия решения;
- разработка наиболее перспективных вариантов и оценка выбранных альтернатив для определения оптимальной в сложившихся условиях;
- определение путей, позволяющих реализовать выбранный путь развития максимально эффективно [10, с.55].

Рассматривая классический подход к реализации технологии управления, его можно определить, как структурированную

последовательность определенных действий, направленных на достижение поставленной цели, в соответствии с разработанным планом.

«В данном подходе процесс реализации технологии управления принято делить на следующие этапы:

- определение основных целей и стратегий развития организации в рамках организации процесса управления;
- формирования технологии, которая будет являться основой для принятия управленческих решений» [28, с.113].

Понятие эффективность технологии управления подразумевает под собой не только процесс организации управленческой деятельности с наименьшими затратами времени и ресурсов, но и обеспечение стабильности работы организации под влиянием внешних и внутренних факторов.

К критериям эффективности технологии управления относятся:

- простота (технология управления должна включать в себя оптимальное число этапов и не вызывать трудностей с восприятием у персонала);
- гибкость (она должна давать возможность к принятию решений под влиянием быстро изменяющихся факторов);
- надежность (наличие возможности её использования при непредвиденных обстоятельствах);
- экономичность (технология управления должна обеспечивать свою работу на фоне минимальных затрат со стороны предприятия);
- удобство эксплуатации (она должна быть удобна в эксплуатации для сотрудников организации, занятых в процессе её использования) [25, с.17].

Так, можно говорить о том, что технология управления в организации является основой для качественной и эффективной работы предприятия. За счёт данного вида деятельности происходит процесс обеспечения высоких экономических и социальных показателей.

При этом, организация должна стремиться к формированию оптимальной технологии управления, способной обеспечить достижение целей с наименьшими затратами и учитывать все факторы как внешней, так и внутренней среды.

1.2 Направления совершенствования технологий управления предприятием

Прибыль и рентабельность представляют собой важнейшие экономические показатели для деятельности любой организации.

Конечный финансовый результат – «основной источник финансирования замены, ремонта и модернизации основных средств, поскольку достаточно часто амортизация не может в полной мере покрыть потребности организации в обновлении оборудования и других основных средств» [11, с.101].

Стандартные пути увеличения показателей прибыли, представленных на рисунке 1 [21, с.87].

Также важно отметить, что ключевое условие достижения прибыли – наличие корректных ответов на вопросы: что производить, как производить, для кого производить. Неправильное определение целей либо неверная стратегия могут привести к получению убытков вместо заветной прибыли, что, несомненно, приведет к финансовому кризису в организации.

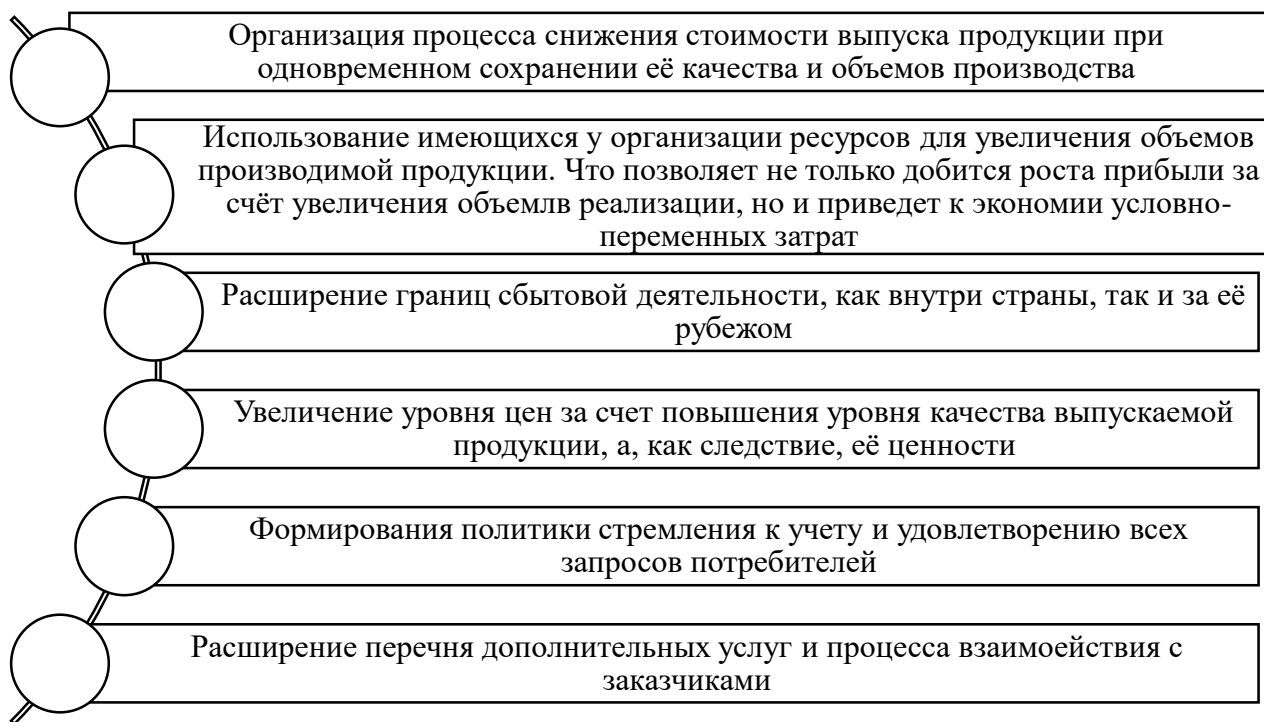


Рисунок 1 – Пути увеличения показателей прибыли

В целом пути повышения прибыли можно структурировать по направлениям (рисунок 2) [9, с.152].

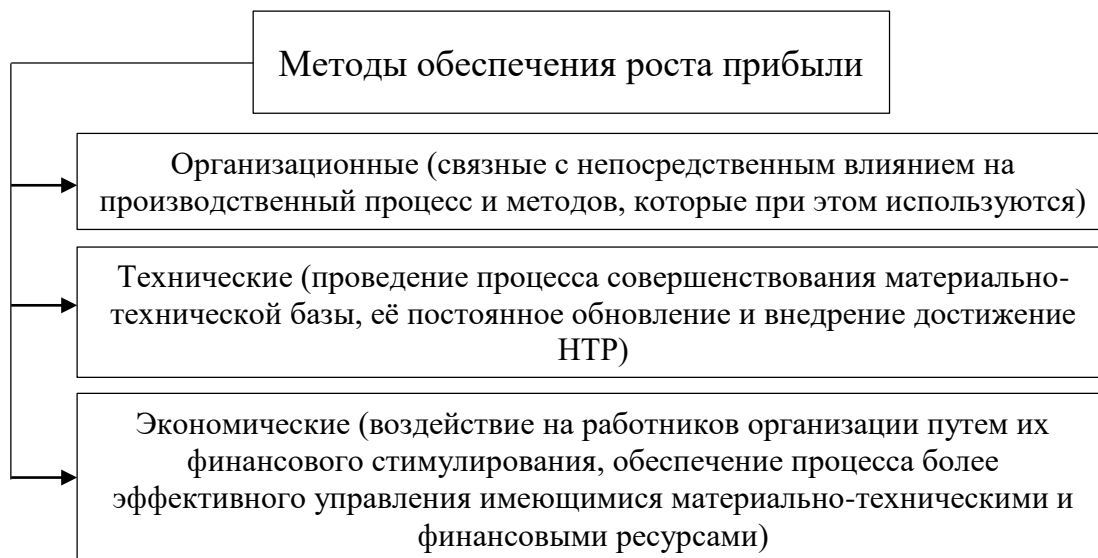


Рисунок 2 – Пути повышения прибыльности и доходности организации

Снизить затраты можно путем повышения эффективности использования ресурсов, реализации технико-технологических, организационно-инновационных, экономических и структурных мероприятий.

А для того, чтобы нарастить продажи, необходимо прежде всего повысить конкурентоспособность товаров и завоевать новые сегменты рынка, что связано с активизацией маркетинговой, инновационно-инвестиционной деятельности, реализацией новых форм и методов продвижения товаров на рынок.

Основные факторы, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность деятельности торговой организации представлены на рисунке 3 [23, с.170].

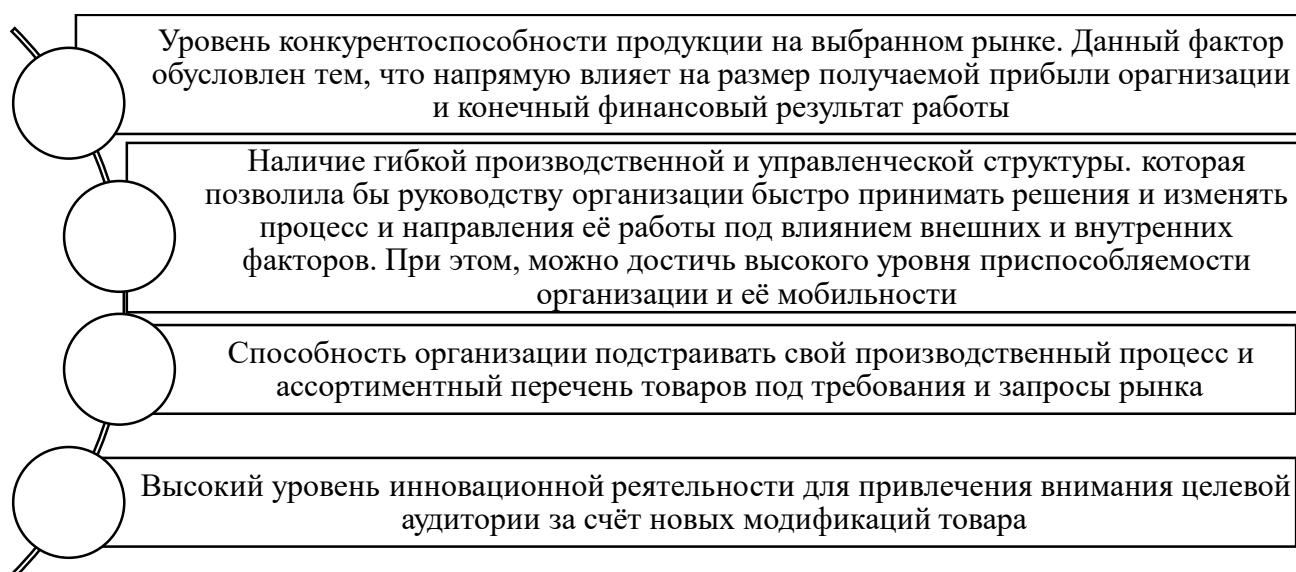


Рисунок 3 – Факторы, влияющие на эффективность деятельности торговой организации

Таким образом, представленные на рисунке 3 факторы являются важными для эффективности функционирования торговой организации и с их помощью организация сможет получить максимальную прибыль.

«Товар, спрос на который существует, считается рентабельным и будет приносить предприятию больше дохода, а высокий уровень рентабельности

при наличии свободной конкуренции служит символом для перелива капиталов и вложения средств в отрасли с более высокой нормой прибыли» [14, с.91]. Ввиду этого управление эффективностью деятельности торгового предприятия сводится к разработке механизма организационно-экономического воздействия на его финансовый результат, поскольку позволяет из стихийного получения доходов перейти к регулируемым доходам.

В современной практике работы отечественных организаций выделяют следующие основные направления совершенствования эффективности управления её деятельностью.

Совершенствование процесса работы по выбору поставщиков и организации процесса сотрудничества с ними. Для этого, в большинстве случаев, проводят работу по обеспечению разделения заказов материалов, продукции или товаров, которые необходимы организации для обеспечения своей экономической деятельности, между несколькими поставщиками. Т.е. проводят диверсификацию процесса поставок [28].

Данный процесс является достаточно трудоемким и длительным, он включает в себя такие этапы как:

- изучение информации о возможных поставщиках и выбор оптимального варианта из имеющихся;
- проверка выбранного поставщика в специализированных системах;
- заключение договора с новым поставщиком, при этом договор может заключаться сразу на постоянной основе или с условием «испытательного срока».

Данный процесс призван не только оптимизировать логистическую деятельность по организации поставок, но и создать условия для экономии денежных средств [27].

Формирование такого ассортимента товаров или продукции, который мог бы соответствовать имеющейся динамике спроса на товары.

Данный процесс подразумевает под собой реализацию деятельности по отслеживанию динамики продаж товаров по отдельным группам, а также всего товарооборота организации и факторов, которые оказывают на это свое непосредственное влияние. Данный процесс имеет большое значение за счёт того, что позволяет получить информацию, необходимую для управления товарным ассортиментом организации, увеличивая выпуск рентабельных и популярных товаров, при этом сокращая объем выпуска не ликвидной продукции. Это дает возможность обеспечить максимизацию прибыли организации [16, с.54]. При этом, руководство организации может принимать решения о реализации мероприятий, направленных на повышение объемов реализации (акции, реализация продукции с подарками в комплекте и т.д.).

Разработка графика работы торговых объектов, который позволяет удовлетворить большую часть целевой аудитории. При этом необходимо обеспечить соотношение интересов целевой аудитории и экономической целесообразности от принимаемых решений.

Внедрение современных технологий и программных решений для реализации логистического процесса и учета операций на складе. Данное мероприятие позволяет обеспечить сокращение размеров затрат на реализацию операции по управлению товарным потоком и запасами продукции на складе [7, с.51].

Создание программы, которая будет направлена на повышение лояльности со стороны потенциальных клиентов, которые могли бы обеспечить увеличение прибыли. При этом, в рамках данного метода повышения эффективности управления организацией может проводиться ряд рекламных акций или стимулирующих мероприятий. И в своем общем виде все они будут направлены на получение максимального уровня привязанности потребителей к продукции организации и торговой сети [29].

Кроме реализации «программы лояльности», в рамках работы организации, для повышения эффективности по её управлению, необходимо реализовывать процесс разработки и осуществлению рекламной деятельности.

Данный процесс должен быть направлен на привлечение и удержания внимания к организации и информирования потенциальных потребителей о преимуществах сотрудничества с ней.

Разработка и создание собственной торговой марки, которая была бы узнаваема клиентами. Наличие собственной товарной марки в рамках управления организацией позволяет её руководству добиться более лояльного отношения к ценовой и сбытовой политике среди потребителей, а также создать впечатление уникального предложения, которое повышает интерес к продукции [18, с.91].

Реализация процесса обучения сотрудников для повышения их профессиональных умений и навыков. Реализация данного мероприятия позволяет повысить качество продукции и обслуживания в организации, в зависимости от рода её деятельности.

Создание системы внутрифирменного контроля за работой всех подразделений организации. Реализация данного метода повышения эффективности управления организацией позволяет добиться максимальной скорости реакции на изменение внутренней и внешней среды от воздействия на организацию.

По этой причине реализация процесс контроля за деятельностью организации и всех процессов, которые входят в процесс её работы является важной частью рабочего процесса руководящего состава. При этом, анализ процесса работы организации на всех этапах его реализации позволит выявлять ошибки и отклонения от плана своевременно, контролируя конечный результат.

Таким образом, «экономическая эффективность организации означает её результативность и характеризуется отношением результата к затратам, которые, в свою очередь, измеряются в натуральном, трудовом и стоимостном выражении» [4, с.446]. Результат проявляется в различных формах: создание конкурентоспособного образца продукции, рост выручки от продаж, количество новых изделий, товаров и услуг.

2 Анализ эффективности системы управления ООО «Газпром добыча Краснодар»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Газпром добыча Краснодар» на современном этапе является крупным производственным комплексом, осуществляющим свою производственную деятельность на территории восьми регионов Российской Федерации [19].

Полное название организации: Общество с ограниченной ответственностью «Газпром добыча Краснодар».

Сокращенное название организации: ООО «Газпром добыча Краснодар».

Организационно-правовая форма предприятия: общество с ограниченной ответственностью.

Юридический адрес: 350063, Краснодарский край, город Краснодар, Кубанская Набережная улица, дом 62.

Дата регистрации юридического лица: 30.06.1999 г.

1 октября 1983 года приказом Министерства газовой промышленности № 395 «В целях обеспечения бесперебойной поставки потребителям газа, нестабильного конденсата, эксплуатации и выполнения ремонтных работ» в составе объединения «Комигазпром» было образовано Северное линейно-производственное управление магистральных газопроводов (Северное ЛПУМГ), которое базировалось в г. Вуктыле.

Первоначально в состав управления входили Вуктыльская линейно-эксплуатационная служба (начальник В.В. Мишатин), обслуживающая газопровод и конденсатопровод Западный Соплеск-Вуктыл, и вышедшая из состава из Сосногорского ЛПУ МГ Сосногорская ЛЭС (начальник службы В.И. Шальнев), которая обслуживает первую и вторую нитки конденсатопровода Вуктыл – СГПЗ.

В 1984 году, после завершения строительства газопровода Западный Соплеск-Печорская ГРЭС, была создана Печорская линейно-эксплуатационная служба (начальник службы Н.В. Шестериков), построена и введена в эксплуатацию газораспределительная станция ГРС-2.

В 1985 году работники цеха перекачки метанола Вуктыльского газопромыслового управления (Кожвинского участка) были переведены в Северное линейно-производственное управление.

В 1988 году управление перебазировалось в пос. Изъяю Печорского района. В то время база представляла из себя недостроенный новый цех перекачки метанола, котельную и помещения РЭБ, перестроенное под административное здание.

В 1989-1995 гг. были введены в эксплуатацию конденсатопровод Печоро-Кожвинское ГКМ – Западный Соплеск и газопроводы Печоро-Кожвинское ГКМ-ГРС-2 и КС-3 – Западный Соплеск. С вводом последнего начались работы по закачке газа в пласты газоконденсатных месторождений для более эффективной добычи нестабильного конденсата.

В 1994 г. началось строительство телемеханики конденсатопровода на участке Печоро-Кожвинское ГКМ – Западный Соплеск – Вуктыл. И в конце 1996 г. на диспетчерском пункте в пос. Изъяю появилась информация по давлению и температуре с этого участка, что дало огромный плюс в технологии перекачки углеводородов. Следующим этапом стало подключение к системе телемеханики крановых узлов газопроводов, что и было осуществлено в 1997 г.

Для обеспечения мобильного обслуживания трассы построены три опорных пункта на различных участках трубопроводов.

В 1995 году было закончено строительство объектов по стройке «База Северного ЛПУ МГ в п. Изъяю». В 1997 году на баланс Северного ЛПУМГ были переданы производственные здания, инженерные сети Головной насосной станции цеха добычи газа и перекачки метанола Вуктыльского газопромыслового управления, а также котельная и очистные сооружения,

Основные цели ООО «Газпром добыча Краснодар»:

- обеспечение надежной, безаварийной эксплуатации системы магистральных газопроводов и конденсатопроводов, а также метанолопровода, находящихся в ведении линейного производственного управления,
- развитие производств, способствующих эффективной работе газотранспортной системы и повышению жизненного уровня работников.

Главные задачи ООО «Газпром добыча Краснодар»:

- выполнение установленных заданий по приемке и транспортировке газа от поставщиков,
- обеспечение бесперебойного снабжения газом потребителей [19].

Миссия ООО «Газпром добыча Краснодар» заключается в следующем: надежное, эффективное и сбалансированное обеспечение потребителей природным газом, а также иными производимыми видами энергоресурсов и продуктами их переработки.

В течение всего периода своего развития ООО «Газпром добыча Краснодар» стремиться достигнуть лучших результатов во всех областях своей деятельности. Основными приоритетами компании являются:

- развитие, обновление и модернизация производственных мощностей;
- освоение новых видов деятельности;
- обеспечение безопасных условий труда;
- совершенствование охраны окружающей среды;
- освоение и внедрение научно-технических инноваций;
- реализация активной внутренней и внешней политики и адресной благотворительной деятельности.

К основным направлениям деятельности ООО «Газпром добыча Краснодар» относятся:

- добыча, подготовка и транспортировка углеводородного сырья;
- организация проведения геологоразведочных и буровых работ;

- обустройство и эксплуатация газовых, газоконденсатных и нефтяных месторождений;
- капитальное строительство производственных и непроизводственных объектов газовой промышленности.

Специализация предприятия основывается на разработке средних и малых месторождений. ООО «Газпром добыча Краснодар» обладает самым большим фондом разрабатываемых месторождений среди дочерних предприятий ООО «Газпром добыча Краснодар», занимающихся газодобычей.

Общество ведет производственно-хозяйственную деятельность на южном (Краснодарский край, Ростовская область, Ставрополье, Республики Адыгея и Калмыкия), северном (Республика Коми и Ненецкий автономный округ) и восточном (Красноярский край) направлениях (Приложение В, рисунок В.1).

Добыча углеводородов, которая является основным видом деятельности, осуществляется на территории более чем сорока месторождений. Сюда относятся газовые, газоконденсатные, нефтяные и нефтегазоконденсатные месторождения. Эксплуатационный фонд месторождений включает в себя более 1200 скважин.

Большое внимание компания уделяет проведению геологоразведочных работ и приросту запасов углеводородного сырья.

Основными товарными продуктами предприятия являются:

- газ горючий природный в соответствии с требованиями ГОСТ 5542–87, СТО Газпром 089–2010, ТУ 0271 005 97152834 2010;
- нефтегазоконденсатная смесь (НГКС);
- конденсат газовый в соответствии с ТУ 0271-008-00153784-2012;
- пропан-бутан технический.

Вся товарная продукция сертифицирована, соответствует требованиям действующих государственных, отраслевых стандартов, технических условий и контрактов, конкурентоспособна на внутреннем и внешнем рынках.

Рассмотрим организационную структуру организации ООО «Газпром

добыча Краснодар» на рисунке 4.



Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Газпром добыча Краснодар»

Организационная структура утверждается руководителем соответствующего подразделения, если в нормативных документах ООО «Газпром добыча Краснодар», ЦДИ не указано иное. Элементы организационной структуры подразделения, перечисленные в штатном расписании структурного подразделения (отделы, секторы, участки, цехи, бригады и т.п., а также отдельные штатные единицы) на схеме изображаются в форме прямоугольника. Внутри прямоугольника строго в соответствии со штатным расписанием структурного подразделения указывается наименование должности (начальника, заместителей начальника,

самостоятельных специалистов), название структурного элемента (отдела, сектора, участка, цеха, бригады и т.п.).

Изменения в штатном расписании подразделения являются основанием для пересмотра организационной структуры подразделения. В случае изменения информации, указанной на схеме действующей организационной структуры, сотрудник, ответственный за работу с организационной структурой подразделения, оформляет необходимые изменения и предоставляет новую схему структуры на утверждение начальнику структурного подразделения.

Начальник подразделения может по своему усмотрению или по решению высшего руководства инициировать пересмотр (актуализацию) организационной структуры подразделения.

Организационная структура подразделения и приказ о распределении обязанностей не должны противоречить другу в части подчиненности отделов, секторов, участков, цехов, бригад и т.п., а также отдельных штатных единиц руководителям подразделения.

В организационной структуре отражаются все подразделения предприятия, порядок их подчиненности. При формировании схемы организационной структуры управления учитывается соблюдение уровней управления и установленный статус руководителей и специалистов. Структура управления относится к линейно-функциональному типу структуры. Данная структура основывается на: линейных полномочиях (они передаются от руководства к подчинённым согласно иерархии); департаментализации по функциональному признаку (это процесс разделения организации на определённые компоненты, у каждого из которых свои задачи и обязанности).

Основа линейно-функциональной структуры управления в ООО «Газпром добыча Краснодар» включает в себя так называемый «шахтный» принцип построения, в том числе специализацию управленческого процесса в соответствии с функциональными подсистемами организации. По каждой из

функциональных систем происходит формирование иерархии служб, которая пронизывает всю организацию ООО «Газпром добыча Краснодар» сверху до низу.

Результат функционирования каждого подразделения и аппарата управления предприятия оценивается показателями, с помощью которых характеризуется исполнение ими поставленных целей и задач.

Линейно-функциональная организационная структура управления ООО «Газпром добыча Краснодар» включает в себя следующие компоненты:

- линейные подразделения, которые осуществляют в компании основную работу;
- специализированные обслуживающие функциональные подразделения.

Таким образом, организационная структура ООО «Газпром добыча Краснодар» выстроена по линейно-функциональному принципу.

Другими словами, в данной организации существуют как линейные (начальники непосредственно руководят подчиненными), так и функциональные связи

В таблице 1 представлены сведения о ключевых показателях функционирования и производственно-хозяйственной деятельности ООО «Газпром добыча Краснодар» за 2019-2021 гг., составленных на основе приложения А (таблица А.1) и приложения Б (таблица Б.1).

Анализ данных таблицы 1 показывает улучшение общих финансовых результатов ООО «Газпром добыча Краснодар» за 2019-2020 годы, однако в 2021 году произошло ухудшение положения компании.

Если в 2020 году выручка от продаж ООО «Газпром добыча Краснодар» увеличилась на 866,5 млрд. р., то в 2021 году снижение показателя составило 420,8 млрд. р., или 8,1 % в сравнении с предыдущим годом. На фоне роста себестоимости продаж снижение выручки повлекло снижение прибыли от продаж и рентабельности продаж в анализируемом периоде.

Таблица 1 – Динамика основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ООО «Газпром добыча Краснодар» за 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продаж, млн. руб.	4 313 032	5 179 549	4 758 711	866 517	-420 838	120,1	91,9
Себестоимость продаж, млн. руб.	2 546 879	2 618 407	2 657 654	71 528	39 247	102,8	101,5
Валовая прибыль, млн. руб.	1 766 153	2 561 142	2 101 057	794 989	-460 085	145,0	82,0
Прибыль от продаж, млн. руб.	375 511	1 024 124	629 113	648 613	-395 011	272,7	61,4
Чистая прибыль, млн. руб.	100 298	933 137	651 124	832 839	-282 013	930,4	69,8
Среднесписочная численность работников, чел.	26 178	26 653	26 579	475	-74	101,8	99,7
Производительность труда, млн. руб.	164,8	194,3	179,0	29,6	-15,3	118,0	92,1
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,591	0,506	0,558	-0,085	0,053	85,6	110,5
Среднегодовая стоимость активов, млн. руб.	14 119 058	15 060 656	15 332 050	941 598	271 395	106,7	101,8
Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.	7 853 551	7 844 160	7 931 212	-9 391	87 052	99,9	101,1
Среднегодовая стоимость капитала, млн. руб.	10 369 104	10 695 728	11 205 600	326 624	509 872	103,1	104,8
Фондоотдача, руб.	0,55	0,66	0,60	0,11	-0,06	120,2	90,9
Оборачиваемость активов, раз	0,31	0,34	0,31	0,03	-0,03	112,6	90,2
Оборачиваемость собственного капитала, раз	0,42	0,48	0,42	0,06	-0,06	116,4	87,7
Рентабельность продаж, %	8,71	19,77	13,22	11,07	-6,55	-	-
Рентабельность продукции, %	14,74	39,11	23,67	24,37	-15,44	-	-

Динамика финансовых результатов деятельности корпорации за последние три года наглядно представлена на рисунке 5.

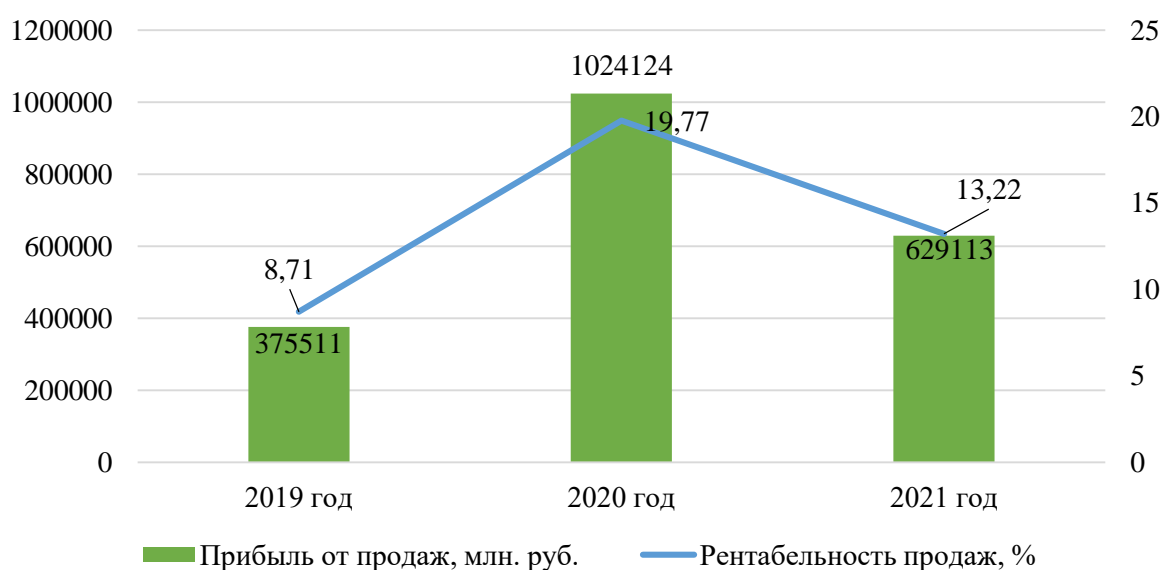


Рисунок 5 – Финансовые результаты деятельности ООО «Газпром добыча Краснодар» за 2019-2021 гг.

Как видно из представленного на рисунке 5 данных, прибыль от продаж предприятия в 2020 году возросла на 648,6 млрд. р., или в 2,7 раза в сравнении с 2019 годом, а в 2021 году произошло ее снижение на 38,6 %, или на 395,0 млрд. р. за год. За три года рост прибыли от продаж предприятия составил только 253,6 млрд. р. Динамика прибыли напрямую определила динамику рентабельности продаж, показатель которой в 2020 году возрос на 11,07 п.п., а в 2021 году произошло его снижение на 6,55 п.п. – до 13,22 %.

Рентабельность продукции и услуг ООО «Газпром добыча Краснодар» за три года увеличилась на 8,93 п.п. и составила в 2021 году 26,67 %, несмотря на снижение в 2021 году на 15,44 п.п.

С учетом опережающего прироста себестоимости продаж в 2021 году затраты на 1 р. реализованной продукции ООО «Газпром добыча Краснодар» возросли в 2021 году на 0,053 р., однако с учетом обеспеченного в 2020 году снижения на 0,085 р. за три года показатель был снижен на 0,032 р. до 0,558 р. в отчетном году, что в целом позволяет сделать вывод о росте эффективности

управления производственными активами и процессом в течение последних трех лет.

Среднесписочная численность работников ООО «Газпром добыча Краснодар» за три года увеличилась на 401 человека и на конец 2021 года составила 26 579 человек. При этом в 2020 году опережающий рост продаж обеспечил рост производительности труда на предприятии на 29,6 млн. р., однако в 2021 году произошло снижение показателя на 15,3 млн. р. То есть за три года производительность труда на предприятии была увеличена на 14,3 млн. р. до 179,0 млн. р. в отчетном году.

Фондоотдача в ООО «Газпром добыча Краснодар» увеличилась в 2020 году на 0,11 р. и снизилась в 2021 году на 0,06 р., за три года таким образом увеличившись на 0,05 р. – до 0,60 р. Оборачиваемость общей величины активов ООО «Газпром добыча Краснодар» ускорила на 0,03 оборота за 2020 год и в 2021 году, наоборот, замедлилась на эту же величину, то есть в целом в течение трех лет был обеспечен устойчивый уровень оборачиваемости активов, свидетельствующий о сохранении сложившегося уровня деловой активности компании.

Регионы деятельности организации представлены в приложении В.

Таким образом, уровень развития ООО «Газпром добыча Краснодар» за последние три года можно охарактеризовать ростом основных экономических показателей развития в целом за последние три года. Однако, в 2021 году наблюдалась тенденция ухудшения финансовых результатов деятельности и показателей экономической эффективности функционирования предприятия, что происходило на фоне продолжающегося роста величины активов и капитала предприятия. Это свидетельствует о некотором снижении эффективности управления ресурсами и экономической отдачи ООО «Газпром добыча Краснодар». Такая ситуация требует более углубленного и детального анализа управления компанией и необходимости проведения внутрифирменных исследований, направленных на выявление наиболее проблемных мест и резервов экономического роста компании.

2.2 Оценка эффективности системы и технологии управления ООО «Газпром добыча Краснодар»

Система управления ООО «Газпром добыча Краснодар» включает в себя три уровня менеджмента (рисунок 6).

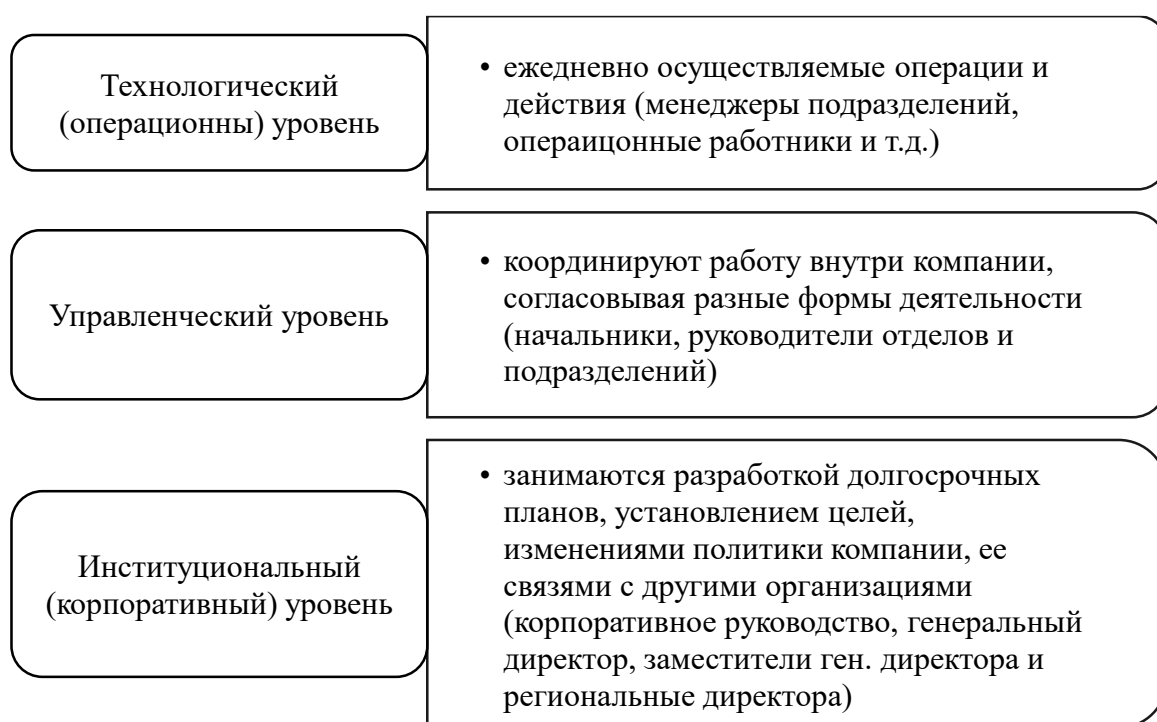


Рисунок 6 – Уровни системы управления ООО «Газпром добыча Краснодар»

ООО «Газпром добыча Краснодар» нацелено на формирование системы корпоративного управления, которая отвечала бы общепринятым мировым стандартам и обеспечивала бы возможность реализации прав акционеров за счет построения эффективных взаимоотношений с акционерами, инвесторами и остальными заинтересованными лицами (рисунок 7).

Высшим органом управления ООО «Газпром добыча Краснодар» является Общее собрание акционеров, которое проводится ежегодно. Проводимые, помимо годового, Общие собрания акционеров являются внеочередными.

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью

Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров. Члены Совета директоров Общества избираются Общим собранием акционеров на срок до следующего годового Общего собрания акционеров.



Рисунок 7 – Содержание и состав системы корпоративного управления ООО «Газпром добыча Краснодар»

Председатель Правления (единоличный исполнительный орган) и Правление (коллегиальный исполнительный орган) осуществляют руководство текущей деятельностью Общества. Они организуют выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров и подотчетны им.

В ООО «Газпром добыча Краснодар» действует структура управления, выстроенная на базе систем функционально-линейного типа. В рамках созданной системы управления в прямом подчинении генерального директора ООО «Газпром добыча Краснодар», подчиняющегося Общему собранию акционеров Совету директоров компании, находятся шесть заместителей, осуществляющих курирование следующих направлений развития компании: техническое состояние нефтяных и газовых месторождений; деятельность

энергетической инспекции; энергосбережение и экология; инженерное сопровождение развития компании; корпоративная защита; экономика и финансы.

Второй уровень сформированной системы управления включает сотрудников и руководителей, которые непосредственно подчиняются ведущим топ-менеджерам компании. В рамках такой структуры в состав компании входит целый ряд департаментов, отвечающих за вопросы:

- обеспечения технологических процессов; ведения бухгалтерского учета;
- реализации внешнеэкономических программ;
- проведения внутреннего контроля, а также аудита;
- инвестиций и реализации строительных проектов;
- ведения политики маркетинга; организация переработки топлива;
- добычи топлива;
- информационной политики;
- взаимодействия с регионами России;
- организации транспортировки, хранения, использования топлива;
- управления различным имуществом, делами, персоналом, проектами;
- осуществления корпоративных отношений;
- стратегического развития; экономической экспертизы;
- ценообразования, экономики и финансов;
- организации управления производством; юридического характера.

В отдельную ветвь управления, подчиняющуюся непосредственно генеральному директору, выстраиваются филиалы ООО «Газпром добыча Краснодар», в процессе развития компании, преобразованные в самостоятельные юридические лица и функционирующие как региональные корпорации в газовой сфере. ООО «Газпром добыча Краснодар» имеет филиалы и представительства, осуществляющие хозяйственную деятельность, в городах: Алжир, Астана, Ашхабад, Баку, Брюссель, Доха, Екатеринбург,

Киев, Кишинев, Краснодар, Москва, Новый Уренгой, Пекин, Рига, Рио-де-Жанейро, Самара, Санкт-Петербург, Тегеран, Томск, Хабаровск, а также в Московской области.

В таблице 2 дана экономическая оценка эффективности организации стратегического управления в ООО «Газпром добыча Краснодар» с позиций затратного и доходного подходов.

Таблица 2 – Экономическая оценка эффективности организации стратегического управления в ООО «Газпром добыча Краснодар» за 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение, +/-	
				2020 / 2019	2021 / 2020
Выручка от продаж, млн. руб.	4 313 032	5 179 549	4 758 711	866 517	-420 838
Расходы на содержание управленческого персонала, млн. руб.	10 164	11 639	12 430	1 475	791
Прибыль от продаж, млн. руб.	375 511	1 024 124	629 113	648 613	-395 011
Численность управленческого персонала, чел.	4 235	4 330	4 316	95	-14
Коэффициент эффективности управления	424,34	445,02	382,84	20,67	-62,18
Показатель прибыли на одного работника управления, тыс. руб.	88,67	236,52	145,76	147,85	-90,76
Комплексный показатель производительности структуры управления компанией	193,97	324,43	236,23	130,45	-88,20
Показатель эффективности управления	36,95	87,99	50,61	51,05	-37,38

Как видно из представленных в таблице 2 данных, за 2020 год можно отметить заметное повышение экономической эффективности организации управления в ООО «Газпром добыча Краснодар», что проявилось в увеличении значений всех рассчитанных коэффициентов и было обусловлено опережающим ростом продаж и прибыли в сравнении с ростом расходов компании на содержание управленческого персонала.

В 2021 году, несмотря на оптимизацию и сокращение численности управленческого персонала всех уровней, наблюдалось:

- снижение коэффициента эффективности управления на 62,18 пункта;

– снижение показателя эффективности управления на 37,38 пункта.

Даже с учетом роста прибыли от продаж на одного работника управления в ООО «Газпром добыча Краснодар» за три года на 57,09 млн. р., такая динамика рассмотренных коэффициентов вместе со снижением прибыли в отчетном 2021 году свидетельствует о недостаточной отдаче расходов и результативности реализации стратегического управления в компании. Это также требует проведения внутрифирменных исследований, направленных на выявление наиболее проблемных мест и резервов повышения эффективности управления компанией в целом и отдельными бизнес-процессами.

Еще одним направлением оценки эффективности реализации функций управления является исследование эффективности управления и использования ресурсного потенциала, то есть внутренней среды предприятия.

Так, в таблице 3 представлен анализ показателей эффективности использования основных средств ООО «Газпром добыча Краснодар» за 2019-2021 гг.

Как видно из данных таблице 3, на фоне роста объемов выпуска и продаж продукции и увеличения прибыли от продаж ООО «Газпром добыча Краснодар» в 2020 году среднегодовая стоимость основных средств предприятия снизилась. В 2021 году динамика показателей изменилась на противоположную

Как следствие, в 2020 году фондоотдача возросла на 0,11 р. вместе со снижением фондоемкости на 0,31 р., а в 2021 году, наоборот произошло снижение фондоотдачи и рост фондоемкости – соответственно, на 0,06 р. и 0,15 р.

Таблица 3 – Показатели эффективности использования основных средств ООО «Газпром добыча Краснодар» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение, +/-		Темпы роста, %	
				2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
Объем производства продукции, млн. руб.	4 313 032	5 179 549	4 758 711	866 517	-420 838	120,1	91,9
Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.	7 853 551	7 844 160	7 931 212	-9 391	87 052	99,9	101,1
Среднесписочная численность работников, чел.	26 178	26 653	26 579	475	-74	101,8	99,7
Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	375 511	1 024 124	629 113	648 613	-395 011	272,7	61,4
Фондоотдача, руб.	0,55	0,66	0,60	0,11	-0,06	120,2	90,9
Фондоемкость, руб.	1,82	1,51	1,67	-0,31	0,15	83,2	110,1
Фондовооруженность, млн. руб.	300,01	294,31	298,40	-5,70	4,09	98,1	101,4
Рентабельность основных средств, %	4,78	13,06	7,93	8,27	-5,12	-	-
Интегральный показатель эффективности	1,62	2,94	2,18	1,32	-0,75	-	-

При этом снизилась за 2021 год на 5,12 п.п. фондорентабельность основных средств ООО «Газпром добыча Краснодар», а также значение интегрального показателя эффективности управления основными средствами.

В таблице 4 представлен анализ основных показателей эффективности использования оборотных средств ООО «Газпром добыча Краснодар» за 2019-2021 гг.

Как видно из представленных в таблице 4 результатов, по всем видам оборотных средств (кроме денежных средств) произошло увеличение периода их оборота в 2021 году, причем рост этих показателей за отчетный год был выше положительной динамики 2020 года. Это свидетельствует о замедлении оборачиваемости оборотных активов на предприятии, то есть о снижении эффективности управления ими.

Таблица 4 – Показатели управления деловым циклом и эффективности использования оборотных средств ООО «Газпром добыча Краснодар» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение, +/-		Темпы роста, %	
				2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Средняя стоимость оборотных активов, всего, млн. руб.	3 172 267	3 563 030	3 627 506	390 763	64 476	112,3	101,8
в том числе:							
запасы, млн. руб.	515 672	528 915	592 286	13 243	63 371	102,6	112,0
дебиторская задолженность, млн. руб.	1 749 990	1 930 390	1 998 642	180 400	68 252	110,3	103,5
денежные средства, млн. руб.	456 832	405 705	326 123	-51 127	-79 582	88,8	80,4
Средняя величина кредиторской задолженности, млн. руб.	860 341	1 021 804	992 088	161 463	-29 716	118,8	97,1
Выручка от продаж, млн. руб.	4 313 032	5 179 549	4 758 711	866 517	-420 838	120,1	91,9
Себестоимость продаж, млн. руб.	3 937 521	4 155 425	4 129 598	217 904	-25 827	105,5	99,4
Оборачиваемость в днях							
оборотных активов	264,8	247,6	274,4	-17,1	26,8	93,5	110,8
запасов	47,1	45,8	51,6	-1,3	5,8	97,2	112,7
дебиторской задолженности	146,1	134,2	151,2	-11,9	17,0	91,9	112,7
денежных средств	38,1	28,2	24,7	-9,9	-3,5	74,0	87,5
кредиторской задолженности	78,7	88,5	86,5	9,9	-2,0	112,5	97,7
Продолжительность операционного цикла, дни	226,7	219,4	249,8	-7,2	30,3	96,8	113,8
Продолжительность финансового цикла, дни	114,6	91,5	116,3	-23,1	24,9	79,8	127,2

Следствием такого снижения деловой активности стало увеличение за три года продолжительности операционного цикла в ООО «Газпром добыча Краснодар» на 23,1 дня до 249,8 дня.

По показателю продолжительности финансового цикла, несмотря на снижение в 2020 году, за три года также наблюдалось увеличение – на 1,8 дня до 116,3 дня в отчетном году.

С учетом такой динамики ключевых показателей можно отметить, что

вследствие снижения эффективности управления в 2021 году в целом за три года результативность использования и управления оборотным капиталом и деловым циклом в компании снизилась.

Еще одним видом базовых ресурсов, характеризующих уровень развития внутреннего потенциала предприятия, являются трудовые ресурсы. Ключевые показатели управления и использования трудовых ресурсов ООО «Газпром добыча Краснодар» проанализированы в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Газпром добыча Краснодар» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение, +/-		Темпы роста, %	
				2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
Выручка от продаж, млн. руб.	4 313 032	5 179 549	4 758 711	866 517	-420 838	120,1	91,9
Фонд заработной платы, млн. руб.	17 749	19 638	21 114	1 889	1 476	110,6	107,5
Среднесписочная численность работников, чел.	26 178	26 653	26 579	475	-74	101,8	99,7
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	1 398,0	1 456,8	1 634,4	58,8	177,6	104,2	112,2
Прибыль от продаж, млн. руб.	375 511	1 024 124	629 113	648 613	-395 011	272,7	61,4
Производительность труда, млн. руб.	164,8	194,3	179,0	29,6	-15,3	118,0	92,1
Зарплатоотдача, руб.	117,85	133,40	109,54	15,54	-23,85	113,2	82,1
Прибыль от продаж на 1 руб. заработной платы, %	10,26	26,38	14,48	16,12	-11,89	-	-
Коэффициент опережения роста производительности труда над ростом заработной платы	-	1,132	0,821	-	-	-	-

Как видно из представленных в таблице 5 данных, в 2020 году темпы роста выручки от продаж заметно превысили темпы роста численности, что повлекло рост производительности труда на предприятии в сравнении с 2019 годом на 18,0 % за год. При этом средняя заработная плата работников

предприятия возросла за год только на 4,2 % за год. Это нашло свое выражение в превысившем единицу значении коэффициента опережения по производительности труда (1,132 пункта), что говорит об эффективном формировании и использовании фонда заработной платы на предприятии.

Следствием опережающего роста производительности труда стало также увеличение показателя зарплатоотдачи – на 15,54 р. за год. Однако, в 2021 году в сравнении с 2020 годом при росте среднегодовой заработной платы работников ООО «Газпром добыча Краснодар» на 12,2 % производительность труда на предприятии снизилась на 7,9 %, что обусловило отрицательную динамику как по коэффициенту опережения производительности труда (снижение показателя за год до 0,821 пункта), так и по показателю зарплатоотдачи (снижение на 23,85 р.). Также снизилось значение показателя прибыли на 1 р. заработной платы – на 11,89 р.

Таким образом, несмотря на то, что в целом за три года можно отметить рост показателей использования трудовых ресурсов, в 2021 году также проявилась негативная динамика основных показателей, что вместе с ухудшением финансовых результатов, снижением эффективности управления производственной базой и замедлением деловой активности создает комплекс предпосылок для ухудшения стратегического положения и замедления устойчивого развития предприятия в будущем.

Проведенный анализ организации и реализации внутрифирменных исследований в ООО «Газпром добыча Краснодар» позволил выявить основные направления, по которым проводятся исследования деятельности компании:

- исследования реализации и достижения стратегических целей (реализуется на уровне корпоративного управления);
- исследования реализации и достижения целей устойчивого развития компании по направлениям, сегментам, структурным подразделениям ООО «Газпром добыча Краснодар» (реализуются на среднем управленческом уровне – департаменты, подразделения, отделы);

- оперативные и среднесрочные исследования текущих финансовых и производственных результатов функционирования, рисков деятельности компании и т.д. (реализуются специализированными функциональными подразделениями на управленческом уровне).

Одним из ключевых направлений стратегических исследований на корпоративном уровне ООО «Газпром добыча Краснодар» являются внутрифирменные исследования стратегических перспектив и инвестиционного развития компании.

Так, эти исследования базируются на внедренной в компании системе Стратегических целевых показателей (СЦП), которые сбалансированы по видам деятельности ООО «Газпром добыча Краснодар» и количественно определяют задачи компании, которые должны способствовать достижению стратегических целей развития.

Данная система включает в себя два уровня показателей:

- показатели первого уровня, утверждаемые в целом по компании на 10-летний период развития;
- показатели второго уровня, разрабатываемые и утверждаемые для отдельных подразделений на среднесрочную перспективу с учетом необходимости обеспечения достижения показателей первого уровня – данные показатели устанавливают тактические и среднесрочные задачи развития компании в таких функциональных областях, как производство, маркетинг, экономика, внутрикорпоративные процессы, инновации и работа с кадрами.

Перечень установленных в ООО «Газпром добыча Краснодар» стратегических целевых показателей первого уровня, действующих на сегодняшний день на период до 2025 года, одобрен решением Совета директоров ОАО «Газпром» от 28.09.2005 № 756 (с изменениями от 2020 года) и включает в себя следующие основные показатели, представленные на рисунке 8.

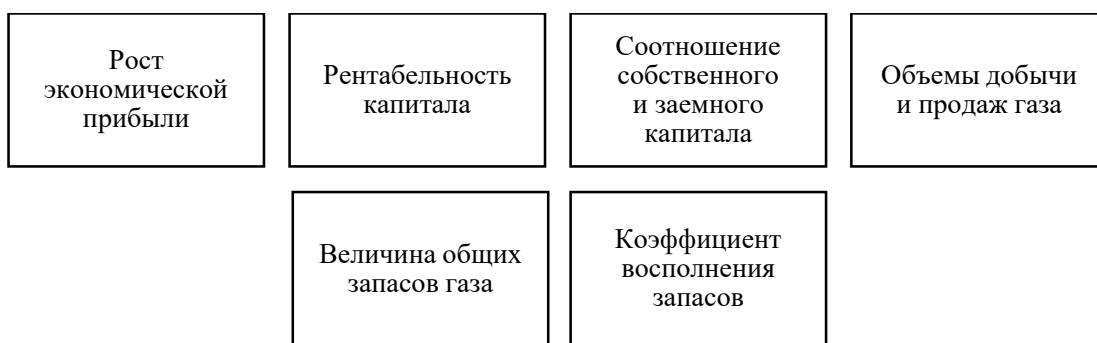


Рисунок 8 – Система стратегических целевых показателей развития ООО «Газпром добыча Краснодар» на период до 2025 г.

Важным элементом действующей в ООО «Газпром добыча Краснодар» системы внутрифирменных исследований является действующая на предприятии система управления рисками (рисунок 9).



Рисунок 9 – Стратегические цели системы управления рисками ООО «Газпром добыча Краснодар»

Обеспечение достижения представленных на рис. 15 целей способствует реализации в ООО «Газпром добыча Краснодар» постоянно функционирующих внутрифирменных исследований, направленных на изучение ключевых факторов внутренней и внешней среды предприятия и их динамику.

Для обобщенной количественной оценки эффективности управления компанией, а также эффективности управления достижением заданных стратегических целей развития в таблице 6 проведем оценку уровня достижения ООО «Газпром добыча Краснодар» заданных стратегических показателей развития, выраженных количественно.

Таблица 6 – Достижение запланированных показателей стратегического развития ООО «Газпром добыча Краснодар» за 2021 год, %

Стратегический показатель развития	План	Фактически в 2021 году	Выполнение
1	2	3	4
Рост стоимости активов компании	103,0	103,8	+
Рост совокупной выручки от продаж компании	104,5	104,6	+
Рост полученной суммы прибыли от продаж	105,0	105,1	+
Увеличение объемов переработки добываемого природного газа	101,2	101,3	+
Рост капитализации компании	103,5	103,5	+

Как видно из представленных в таблице 6 данных, по пяти показателям стратегического развития ООО «Газпром добыча Краснодар» фактическое выполнение запланированного уровня наблюдалось по всем показателям. Это свидетельствует о эффективности управления развитием компании в отчетном году.

В целом, таким образом, проведенное исследование организационно-экономических показателей деятельности, системы управления и организации внутрифирменного планирования в ООО «Газпром добыча Краснодар» позволяет сделать следующие выводы:

Уровень развития ООО «Газпром добыча Краснодар» за последние три года характеризуется ростом основных экономических показателей развития в целом за последние три года, однако, в 2021 году наблюдалась тенденция ухудшения финансовых результатов деятельности и показателей экономической эффективности функционирования предприятия, что происходило на фоне продолжающегося роста величины активов и капитала предприятия.

Оценка эффективности организации и реализации управления в компании также выявила тенденцию ухудшения показателей в 2021 году, несмотря на обеспеченный в 2020 году рост в целом за три года.

Исследование организации внутрифирменных исследований в компании показывает наличие системного подхода и нескольких уровней проведения внутрифирменных исследований, направленных как на исследование текущего положения компании, так и стратегического положения.

Реализуемая в ООО «Газпром добыча Краснодар» система внутрифирменных исследований достаточно сильно привязана к механизму функционирования корпоративной системы управления, системы управления инвестиционной деятельностью и системы управления рисками в компании и направлена на исследование динамики показателей, оценка которых предусмотрена данными системами, а также на обеспечение оперативного и стратегического изучения состояния внутренней и внешней среды компании.

С учетом выявленной тенденции 2021 году, свидетельствующей о некотором снижении эффективности управления ресурсами и экономической отдаче ООО «Газпром добыча Краснодар», складывающаяся в компании ситуация требует внедрения на предприятии постоянно действующей системы углубленного и детального анализа управления компанией, в том числе системы внутрифирменной оценки достижения стратегических и текущих показателей работы, и необходимости корректировки механизма внутрифирменных исследований.

Такая корректировка должна быть произведена с учетом необходимости обеспечения своевременного выявления наиболее проблемных мест и резервов экономического роста компании. Это в свою очередь требует разработки комплексного проекта по организации внутрифирменных исследований системы управления предприятием.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию технологии управления ООО «Газпром добыча Краснодар»

3.1 Мероприятия по совершенствованию технологии управления предприятием

Проведенный анализ эффективности системы управления ООО «Газпром добыча Краснодар» показал наличие необходимости обеспечения своевременного выявления наиболее проблемных мест и резервов экономического роста компании, что говорит о наличии потребности в разработке проекта по организации внутрифирменных исследований системы управления компанией.

Целью такого проекта должна стать – разработанная система внутрифирменных комплексных исследований внутреннего потенциала и внешней среды компании, направленная на оперативное выявление факторов и резервов роста ООО «Газпром добыча Краснодар», которые обеспечили бы достижение целевых показателей стратегии развития компании.

Фактически реализованный проект, и созданная в итоге система внутрифирменных комплексных исследований внутреннего потенциала и внешней среды компании должна включать:

- постоянно действующую группу внутрифирменных исследований, состоящую из специалистов, ответственных за стратегический, финансовый, маркетинговый, технический и другие виды анализа на предприятии;
- набор инструментов текущего мониторинга и контроля за развитием компании;
- набор критериев КРІ (целевые показатели развития) для каждого из 21-го департамента, входящих в структуру ООО «Газпром добыча Краснодар» (рисунок 10).

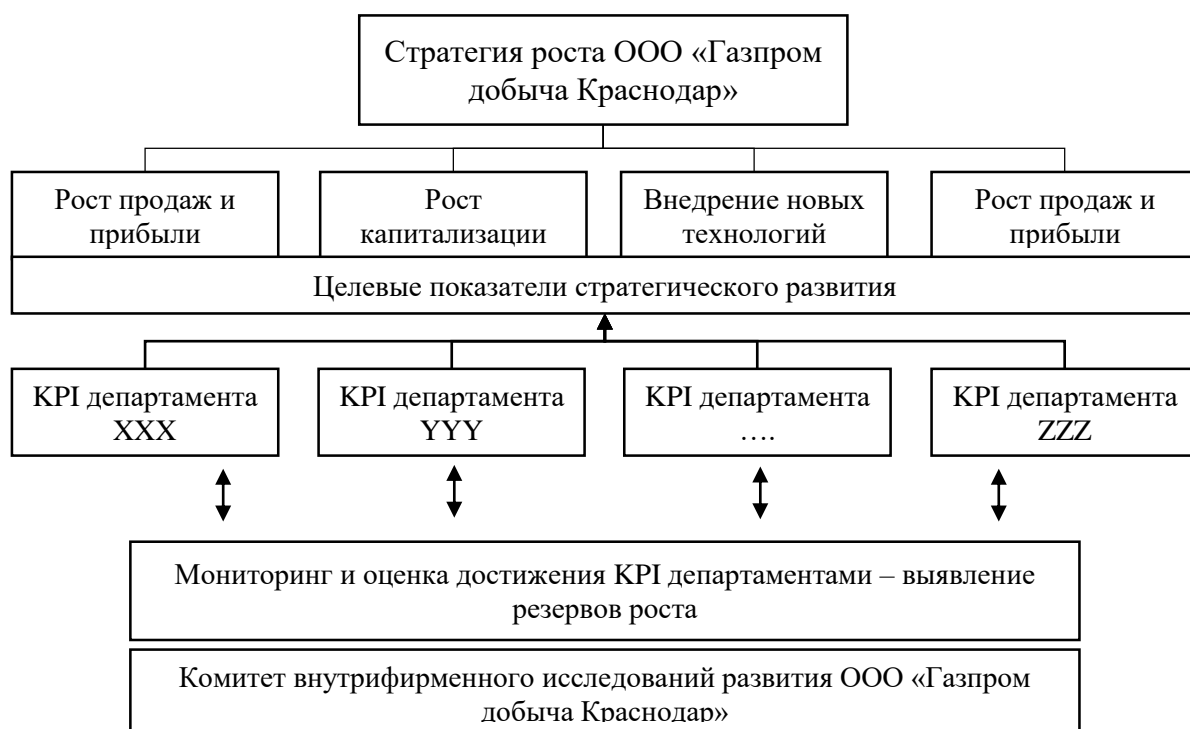


Рисунок 10 – Механизм функционирования проекта внутрифирменных исследований системы управления ООО «Газпром добыча Краснодар»

Для определения ключевых работ по рассматриваемому проекту произведем структурную декомпозицию работ, то есть распределим ключевые работы, необходимые для реализации такого проекта, по основным стадиям реализации проекта.

Результаты проведенной структурной декомпозиции работ и их содержание по проекту организации внутрифирменных исследований системы управления ООО «Газпром добыча Краснодар» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Структурная декомпозиция работ по проекту организации внутрифирменных исследований системы управления ООО «Газпром добыча Краснодар»

Этап	Подготовительная стадия	Стадия реализации
1	2	3
1. Предпроектный этап	1. Создание команды проекта 2. Уточнение стратегических целей развития компании	

Продолжение таблицы 7

1	2	3
2. Этап планирования	1. Выявление связи результатов работы департаментов с целевыми показателями стратегии 2. Разработка КРІ для департаментов	
3. Этап реализации		1. Формирование инструментов и методики сбора информации о работе департаментов 2. Разработка системы оценки и обработки информации по департаментам
4. Этап контроля		1. Тестирование и контроль разработанных инструментов 2. Контроль полноты и эффективности проводимой внутрифирменной оценки 3. Внесение необходимых корректив в КРІ и систему сбора и обработки данных
5. Этап завершения		1. Финальная проверка выполненной работы 2. Подготовка отчета о реализации проекта

На рисунке 11 представлена структура команды управления проектом организации внутрифирменных исследований системы управления ООО «Газпром добыча Краснодар».

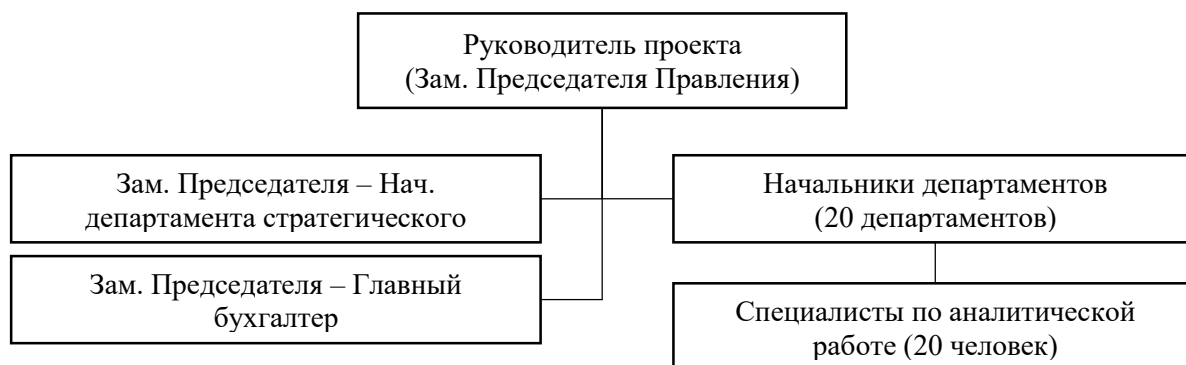


Рисунок 11 – Команда управления проектом организации внутрифирменных исследований системы управления ООО «Газпром добыча Краснодар»

Одна из самых частых причин неудачных проектов – неправильное распределение функций между членами команды. Поэтому используем матрицу РАЗУ, применение которой позволяет разделить функции, процессы,

задачи управления между членами проектной команды. Матрица распределения ответственности по рассматриваемому проекту представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Матрица распределения ответственности по проекту организации внутрифирменных исследований системы управления ООО «Газпром добыча Краснодар»

Выполняемые работы (ключевые этапы)	Функциональные роли участников				
	Зам. Пред. Правления	Нач. департамента развития	Гл. бухгалтер	Нач. департаментов	Специалисты
1	2	3	4	5	6
Создание команды проекта	+	+			
Уточнение стратегических целей развития компании	+	+			
Выявление связи результатов работы департаментов с целевыми показателями стратегии	+	+	+	+	
Разработка KPI для департаментов	+	+		+	+
Формирование инструментов и методики сбора информации о работе департаментов	+	+		+	+
Разработка системы сбора и обработки информации по департаментам		+		+	+
Тестирование и контроль разработанных инструментов		+		+	+
Контроль полноты и эффективности проводимой внутрифирменной оценки	+	+			

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
Внесение необходимых корректив в КРІ и систему сбора и обработки данных	+	+		+	+
Финальная проверка выполненной работы	+	+			
Подготовка отчета о реализации проекта	+				

Для разработки графика реализации проекта в таблице 9 представлен календарный план-график реализации входящих в проект работ.

Таблица 9 – Календарный план-график реализации работ по проекту организации внутрифирменных исследований системы управления ООО «Газпром добыча Краснодар»

Выполняемые работы	Начало работ	Окончание работ	Продолжительность работ
Создание команды проекта	01.10.2022	15.10.2022	14
Уточнение стратегических целей развития компании	16.10.2022	20.10.2022	4
Выявление связи результатов работы департаментов с целевыми показателями стратегии	21.10.2022	30.10.2022	9
Разработка КРІ для департаментов	31.11.2022	20.11.2022	20
Формирование инструментов и методики сбора информации о работе департаментов	31.11.2022	30.11.2022	30
Разработка системы сбора и обработки информации по департаментам	01.12.2022	31.12.2022	30
Тестирование и контроль разработанных инструментов	15.12.2022	31.01.2023	46
Контроль полноты и эффективности проводимой внутрифирменной оценки	01.02.2023	10.02.2023	9
Внесение необходимых корректив в КРІ и систему сбора и обработки данных	11.02.2023	03.03.2023	20
Финальная проверка выполненной работы	01.04.2023	15.04.2023	14
Подготовка отчета о реализации проекта	16.04.2023	30.04.2023	14

В таблице 10 представлен бюджет реализации рассматриваемого проекта.

Таблица 10 – Бюджет проекта организации внутрифирменных исследований системы управления ООО «Газпром добыча Краснодар»

Выполняемые работы	Стоимость работ, тыс. руб.
Создание команды проекта	30,0
Уточнение стратегических целей развития компании	30,0
Выявление связи результатов работы департаментов с целевыми показателями стратегии	245,0
Разработка КРІ для департаментов	245,0
Формирование инструментов и методики сбора информации о работе департаментов	230,0
Разработка системы сбора и обработки информации по департаментам	330,0
Тестирование и контроль разработанных инструментов	330,0
Контроль полноты и эффективности проводимой внутрифирменной оценки	30,0
Внесение необходимых корректив в КРІ и систему сбора и обработки данных	230,0
Финальная проверка выполненной работы	30,0
Подготовка отчета о реализации проекта	30,0
Итого	1 760,0

Согласно данным таблицы 10, совокупный бюджет проекта, формируемый с учетом числа участников команды проекта по видам работ и относимых на их счет премиальных выплат за счет участия в проекте и выполнения заданных работ, составит 1760,0 т. р.

Таким образом, для ООО «Газпром добыча Краснодар» рассмотрен проект, направленный на создание в компании системы внутрифирменных исследований внутреннего потенциала и внешней среды, направленных на оперативное выявление факторов и резервов роста в разрезе отдельных департаментов, реализация которых должна обеспечивать более полное достижение целевых показателей стратегии развития компании.

3.2 Оценка экономической эффективности от предложенных мероприятий

Реализация предложенного проекта организации внутрифирменных исследований действующей системы управления ООО «Газпром добыча Краснодар» обеспечит за счет выработки для каждого департамента соответствующих КРІ их функционирования предпосылки для:

- с одной стороны, своевременного выявления всех возможных резервов экономического роста компании;
- с другой стороны, применения на базе выработанных КРІ усовершенствованной системы оплаты труда руководителей и специалистов компании с привязкой их доходов к достигаемым каждым конкретным департаментов результатам работы за отчетный период.

Так, учитывая, что стратегические цели развития ООО «Газпром добыча Краснодар» направлены в том числе на увеличение продаж и рост прибыли, в разрезе отдельных департаментов может быть предусмотрено достижение таких КРІ, как:

- обеспечение экономии ресурсов, минимизация логистических расходов и т.д. – для руководителей и специалистов департаментов, обеспечивающих управление материальными ресурсами, материально-техническим обеспечением, внедрением новых технологий и т.д.;
- обеспечение экономии ресурсов, минимизация брака, соблюдение сроков строительства и т.д. – для руководителей и специалистов производственных и строительных департаментов компании;
- обеспечение своевременности денежных потоков, минимизация валютных потерь, рост инвестиционных доходов и т.д. – для руководителей и специалистов финансовых департаментов.

Общую схему начисления заработной платы для управленцев и специалистов любого из департаментов, в таком случае можно представить в виде формулы (1) [22, с.51]

$$\text{ЗП} = \text{О} \text{К}_1 + \text{ПК}_2 \text{К}_3 \text{К}_4 \quad (1)$$

где О – основной должностной повременный оклад работника;

К₁ – ежеквартальный коэффициент корректировки оклада, рассчитываемый по результатам промежуточного контроля выполнения показателей «Программы развития компании» за предшествующий квартал;

П – фактическая величина премии, начисленной в установленных Положением об оплате труда пределах;

К₂ – поправочный коэффициент, учитывающий текущее исполнение показателей «Программы развития» в отчетном месяце;

К₃ – поправочный коэффициент качества управления, учитывающий наличие замечаний, выговоров, нареканий со стороны других подразделений и руководства к работникам находящегося в управлении подразделения;

К₄ – поправочный коэффициент, учитывающий рационализаторскую работу специалистов (предложения по совершенствованию работы находящегося в управлении подразделения) в организации.

Для каждого из коэффициентов разработана шкала значений в зависимости от достигнутых по итогам работы в отчетном периоде результатов деятельности.

Значения ежеквартального коэффициента корректировки оклада, рассчитываемого по результатам промежуточного контроля выполнения показателей «Программы развития» за предшествующий квартал, представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Ежеквартальный коэффициент корректировки оклада, определяемый по результатам промежуточного контроля выполнения показателей «Программы развития» за предшествующий квартал (K_1)

Параметр	Значение коэффициента K_1
Запланированные по департаменту показатели не достигнуты	0,80
Показатели выполнены без достижения запланированного эффекта	0,90
Показатели выполнены с запланированным эффектом	1,00
Показатели выполнены с эффектом, превысившим запланированный	1,15

Согласно разработанному коэффициенту K_1 , в случае если запланированные в «Программе развития» показатели будут не выполнены, либо выполнены не в полном объеме (без достижения запланированного эффекта) ответственные за управление менеджеры будут в следующем квартале получать заработную плату с окладом, уменьшенным на 10-20 %.

В случае, если запланированные показатели «Программы развития» будут достигнуты с эффектом, превысившим запланированный, руководители подразделений смогут увеличить размер своего основного должностного оклада на будущий период.

В таблице 12 представлены параметры поправочного коэффициента текущего исполнения мероприятий «Программы развития».

Таблица 12 – Поправочный коэффициент, учитывающий текущее исполнение показателе «Программы развития» в отчетном месяце (K_2)

Параметр	Значение коэффициента K_2
Запланированные показатели не достигнуты	0,90
Мероприятия выполнены без достижения запланированного эффекта	0,95
Мероприятия выполнены с запланированным эффектом	1,00
Мероприятия выполнены с эффектом, превысившим запланированный	1,10

Воздействие данного коэффициента аналогично воздействию коэффициента K_1 , только применяется ежемесячно и в отношении начисляемой работникам департаментов премии.

В таблице 13 представлены значения поправочного к премии коэффициента, учитывающего нарекания и замечания к работе подразделений, находящихся под управлением того или иного руководителя.

Данный коэффициент направлен на повышение качества управления подразделением с точки зрения его взаимодействия с другими подразделениями и обеспечения функционирования всей компании, как целостной управляемой системы.

Таблица 13 – Поправочный коэффициент, учитывающий качество управления департаментом (K_3)

Параметр	Значение коэффициента K_3
Количество замечаний превысило нормативный	0,90
Количество замечаний находится в пределах нормативного	1,00
Число замечаний ниже нормативного	1,10
Замечания к работникам отсутствуют	1,20

В таблице 14 представлены значения поправочного коэффициента, учитывающего рационализаторскую работу руководства и специалистов (предложения по совершенствованию работы того или иного департамента) в компании.

Таблица 14 – Поправочный коэффициент, учитывающий рационализаторскую работу специалистов на предприятии (K_4)

Параметр	Значение коэффициента K_4
Отсутствие предложений по развитию подразделения	1,00
Предложения по улучшению работы подразделения имеются и находятся на стадии внедрения	1,10
Предложения по улучшению работы подразделения внедрены с экономическим эффектом	1,20

Применение разработанной дифференцированной системы оплаты труда будет стимулировать как руководителей, так и отдельных специалистов фактически в каждом структурном подразделении ООО «Газпром добыча

Краснодар» не только на добросовестное исполнение обязанностей, но и на постоянное совершенствование системы управления, а также позволит обеспечить более объективное и рациональное планирование «Программы развития компании» и в конечном счете повысить эффективность прогнозирования и управления всей компанией в целом с учетом стратегических целей развития.

Для оценки экономической эффективности разработанного проекта и предлагаемой системы формирования заработной платы необходимо сопоставить прирост (или снижение) расходов на содержание управленческого персонала и специалистов ООО «Газпром добыча Краснодар» с учетом действия предлагаемых коэффициентов с суммой недополученной компанией прибыли из-за недостижения заявленной стратегической цели в 2019 году.

В таблице 15 произведен расчет фактического годового фонда заработной платы руководителей и специалистов ООО «Газпром добыча Краснодар».

Таблица 15 – Расчет фактического в 2019 году годового фонда заработной платы руководителей и специалистов ООО «Газпром добыча Краснодар»

Показатель	Число работников, чел.	Среднемесячный оклад, тыс. руб.	Премии, руб.	Расходы на оплату труда в год, млн. руб.
Руководители	1 126	160,0	48,0	2 810,5
Специалисты	6 114	85,6	25,7	8 164,4
Итого	7 240	-	73,7	10 974,9

Как видно из представленных данных, на содержание руководителей и специалистов ООО «Газпром добыча Краснодар» за год, включая премии, было израсходовано 10974,9 млн. р.

При этом прогнозируемый с учетом установленной стратегической цели прирост прибыли от продаж ООО «Газпром добыча Краснодар» должен был

составить 51 206,2 млн. р., а фактически прибыль сократилась на 395011 млн. р.

В таблице 16 произведем обобщенный расчет снижения фонда заработной платы руководителей и специалистов департаментов ООО «Газпром добыча Краснодар» в связи с недостижением запланированных показателей и недостаточной эффективностью управления развитием компании.

Таблица 16 – Расчет годового фонда заработной платы руководителей и специалистов департаментов ООО «Газпром добыча Краснодар» с учетом отсутствия достижения стратегических целей развития компании

Показатель	Число работников, чел.	Среднемесячный оклад, тыс. руб.	Поправочный коэффициент, К1	Среднемесячный оклад с коэффициентом, тыс. руб.	Премии, руб.	Поправочный коэффициент, К2	Поправочный коэффициент, К3	Поправочный коэффициент, К4	Премии, тыс. руб.	Расходы на оплату труда в год, млн. руб.
Руководители	1 126	160,0	0,80	128,0	48,0	0,90	0,90	1,00	38,9	2 254,9
Специалисты	6 114	85,6	0,80	68,5	25,7	0,90	0,90	1,00	20,8	6 550,4
Итого	7 240	-	-	196,5	-	-	-	-	59,7	8 805,2

Как показывают произведенные расчеты, с учетом внедрения предлагаемой системы оплаты труда снижение заработной платы ответственных за управление развитием руководителей и специалистов департаментов ООО «Газпром добыча Краснодар» может быть рассчитано по формуле 2.

$$\Delta ЗП = ФЗП_{\text{план}} - ФЗП_{\text{факт}} \quad (2)$$

где $\PhiЗП_{\text{факт}}$ – фактический фонд заработной платы, млн. руб.;

$\PhiЗП_{\text{план}}$ – фонд заработной платы с учетом внедряемой системы оплаты труда, млн. руб.

$$\DeltaЗП = 8\,805,2 - 10\,974,9 = -2\,169,7 \text{ млн. р.}$$

То есть сумму недополученной прибыли, которая составляла 51 206,2 млн. р., можно было бы уменьшить на 2 169,7 т. р. за счет экономии по фонду заработной платы и, соответственно, снизить недополученную прибыль ООО «Газпром добыча Краснодар» до величины, которую можно рассчитать с помощью формулы 3.

$$\Delta\Pi = \Pi_{\text{недопол}} - \DeltaЗП \quad (3)$$

где $\Pi_{\text{недопол}}$ – фактическая сумма недополученной прибыли, млн. руб.;

$$\Delta\Pi = 51\,206,2 - 2\,169,7 = 49\,036,5 \text{ млн. р.,}$$

В свою очередь, если бы все запланированные показатели «Программы развития» ООО «Газпром добыча Краснодар», включая стратегические цели по росту продаж и прибыли, были бы достигнуты, заработная плата рассматриваемых работников компании могла бы составить следующую величину, рассчитанную в таблице 17.

Как показывают произведенные расчеты, в случае реализации предлагаемой системы оплаты труда и применения системы КРІ по департаментам компании и достижения запланированных показателей «Программы развития» (реализация стратегии развития согласно плану), рост расходов на заработную плату составил бы за год можно рассчитать по формуле 4.

$$\Delta ЗП = ФЗП_{\text{оптим}} - ФЗП_{\text{факт}} \quad (4)$$

где $ФЗП_{\text{оптим}}$ – годового фонда заработной платы руководителей и специалистов департаментов с учетом достижения стратегических целей развития компании

$$\Delta ЗП = 13\,720,3 - 10\,974,9 = 2\,745,4 \text{ млн. р.}$$

Таблица 17 – Расчет годового фонда заработной платы руководителей и специалистов департаментов ООО «Газпром добыча Краснодар» с учетом достижения стратегических целей развития компании

Показатель	Число работников, чел.	Среднемесячный оклад, тыс. руб.	Поправочный коэффициент, К1	Среднемесячный оклад с коэффициентом, тыс. руб.	Премии, руб.	Поправочный коэффициент, К2	Поправочный коэффициент, К3	Поправочный коэффициент, К4	Премии, тыс. руб.	Расходы на оплату труда в год, млн. руб.
Руководители	1 126	160,0	1,15	184,0	48,0	1,10	1,20	1,20	76,0	3 513,6
Специалисты	6 114	85,6	1,15	98,4	25,7	1,10	1,20	1,20	40,7	10206,7
Итого	7 240	-	-	282,4	-	-	-	-	116,7	13720,3

С учетом выполнения в полном объеме показателей стратегии развития, в результате чего запланированный рост прибыли ООО «Газпром добыча Краснодар» на сумму 51 206,2 млн. р. был бы достигнут, чистый эффект составил бы для компании в сравнении с текущей ситуацией, сумму, рассчитанную на основе формулы 5.

$$\Delta П = П_{\text{недопол}} - \Delta ЗП \quad (5)$$

$$\Delta\Pi = 51\,206,2 - 2\,745,4 = 48\,460,8 \text{ млн. р.}$$

Таким образом, в завершение бакалаврской работы можно сделать следующие выводы:

Для ООО «Газпром добыча Краснодар» разработан проект, направленный на создание в компании системы внутрифирменных исследований внутреннего потенциала и внешней среды, направленных на оперативное выявление факторов и резервов роста в разрезе отдельных департаментов, реализация которых должна обеспечивать более полное достижение целевых показателей стратегии развития компании.

Реализованный проект, и созданная по итогам его реализации система внутрифирменных комплексных исследований внутреннего потенциала и внешней среды компании будет включать:

- постоянно действующую группу внутрифирменных исследований, состоящую из специалистов, ответственных за стратегический, финансовый, маркетинговый, технический и другие виды анализа на предприятии;
- набор инструментов текущего мониторинга и контроля за развитием компании;
- набор критериев КРІ (целевые показатели развития) для каждого из 21-го департамента, входящих в структуру ООО «Газпром добыча Краснодар», достижение которых будет с учетом специфики работы каждого из департаментов обеспечивать достижение стратегических целей развития компании

Совокупный бюджет проекта составит 1 760,0 т. р.

Реализация предложенного проекта организации внутрифирменных исследований действующей системы управления ООО «Газпром добыча Краснодар» обеспечит за счет выработки для каждого департамента соответствующих КРІ их функционирования предпосылки для: своевременного выявления всех возможных резервов экономического роста

компании; а также – для применения на базе выработанных КРІ усовершенствованной системы оплаты труда руководителей и специалистов компании с привязкой их доходов к достигаемым каждым конкретным департаментов результатам работы за отчетный период.

С учетом выполнения в полном объеме показателей стратегии развития, в результате чего запланированный рост прибыли ООО «Газпром добыча Краснодар» на сумму 51 206,2 млн. р. был бы достигнут, чистый годовой эффект для компании составит 48 460,8 млн. р. Таким образом, предлагаемые мероприятия будут эффективны.

Заключение

В современных экономических условиях осуществление управленческой деятельности и принятие управленческих решений о целях развития организации и их достижении невозможно без представления об эффективности работы организации.

В современной экономической теории принято реализовывать процесс изучения эффективности работы организации основываясь на конечном достигнутом результате и его уровне рентабельности. Так, наиболее простой метод изучения того, насколько прибыльной является организация, заключается в оценке разницы между затраченными ресурсами и полученным размером прибыли. Такой подход позволяет оценить уровень развития организации и эффективности её производственного и организационного управления. А, в своей общей совокупности, его использование позволяет оценить общий результат функционирования экономики в той или иной отрасли.

Существует достаточно большое количество методов, которые направлены на достижение повышения общего экономического результата. В данном направлении могут использоваться как инновационный методы (совершенствование производственного процесса путем внедрения новых технологий или более современного оборудования), так и управленческие методы (основанные на изменении подхода к системе менеджмента организации на различных этапах её работы).

Все это позволяет говорить о том, что процесс оценки и совершенствования управленческого процесса в организации становится одним из основных вопросов в современном менеджменте.

Вопросы эффективности деятельности в условиях рыночных отношений имеют исключительно важное значение. В настоящее время коммерческие отношения присутствуют во многих отраслях хозяйствования. В широком

смысле слова коммерцию можно рассматривать как предпринимательство, направленное на получение прибыли.

Актуальность изучения и анализа экономической эффективности обусловлена происходящими процессами в экономике страны. Это касается, прежде всего, наращивания темпов экономического роста в условиях выхода из мирового финансового кризиса, увеличения объёмов производства и экспорта продукции.

Смысл критерия эффективности вытекает из необходимости максимизации получаемых результатов или минимизации затрат исходя из поставленных целей развития организации. При всем их многообразии доминирующей в условиях рынка является максимизация прибыли на единицу используемых ресурсов.

Как показал проведенный анализ, уровень развития ООО «Газпром добыча Краснодар» за последние три года характеризуется ростом основных экономических показателей развития в целом за последние три года, однако, в 2021 году наблюдалась тенденция ухудшения финансовых результатов деятельности и показателей экономической эффективности функционирования предприятия, что происходило на фоне продолжающегося роста величины активов и капитала предприятия.

Оценка эффективности организации и реализации управления в компании также выявила тенденцию ухудшения показателей в 2021 году, несмотря на обеспеченный в 2020 году рост в целом за три года. При этом исследование организации внутрифирменных исследований в компании показывает наличие системного подхода и нескольких уровней проведения внутрифирменных исследований, направленных как на исследование текущего положения компании, так и стратегического положения.

Реализуемая в ООО «Газпром добыча Краснодар» система внутрифирменных исследований достаточно сильно привязана к механизму функционирования корпоративной системы управления, системы управления инвестиционной деятельности и системы управления рисками в компании и

направлена на исследование динамики показателей, оценка которых предусмотрена данными системами, а также на обеспечение оперативного и стратегического изучения состояния внутренней и внешней среды компании.

С учетом выявленной тенденции 2021 году, свидетельствующей о некотором снижении эффективности управления ресурсами и экономической отдаче ООО «Газпром добыча Краснодар», складывающаяся в компании ситуация требует внедрения на предприятии постоянно действующей системы углубленного и детального анализа управления компанией, в том числе системы внутрифирменной оценки достижения стратегических и текущих показателей работы, и необходимости корректировки механизма внутрифирменных исследований. Такая корректировка должна быть произведена с учетом необходимости обеспечения своевременного выявления наиболее проблемных мест и резервов экономического роста компании. Это в свою очередь требует разработки комплексного проекта по организации внутрифирменных исследований системы управления предприятием.

Для ООО «Газпром добыча Краснодар» разработан проект, направленный на создание в компании системы внутрифирменных исследований внутреннего потенциала и внешней среды, направленных на оперативное выявление факторов и резервов роста в разрезе отдельных департаментов, реализация которых должна обеспечивать более полное достижение целевых показателей стратегии развития компании.

Реализованный проект, и созданная по итогам его реализации система внутрифирменных комплексных исследований внутреннего потенциала и внешней среды компании будет включать:

- постоянно действующую группу внутрифирменных исследований, состоящую из специалистов, ответственных за стратегический, финансовый, маркетинговый, технический и другие виды анализа на предприятии;
- набор инструментов текущего мониторинга и контроля за развитием компании;

- набор критериев КРІ (целевые показатели развития) для каждого из 21-го департамента, входящих в структуру ООО «Газпром добыча Краснодар», достижение которых будет с учетом специфики работы каждого из департаментов обеспечивать достижение стратегических целей развития компании.

Совокупный бюджет проекта составит 1 760,0 т. р.

Реализация предложенного проекта организации внутрифирменных исследований действующей системы управления ООО «Газпром добыча Краснодар» обеспечит за счет выработки для каждого департамента соответствующих КРІ их функционирования предпосылки для: своевременного выявления всех возможных резервов экономического роста компании; а также – для применения на базе выработанных КРІ усовершенствованной системы оплаты труда руководителей и специалистов компании с привязкой их доходов к достигаемым каждым конкретным департаментам результатам работы за отчетный период.

С учетом выполнения в полном объеме показателей стратегии развития, в результате чего запланированный рост прибыли ООО «Газпром добыча Краснодар» на сумму 51 206,2 млн. р. был бы достигнут, чистый годовой эффект для компании составит 48 460,8 млн. р.

Список используемой литературы

1. Аборина О. В. Проектное управление как инструмент реализации стратегии развития социально-экономических систем / О. В. Аборина // Научные вести. – 2019. – № 7. – С. 3-13.
2. Адушева С. Г. Эффективность проектного управления в российских компаниях / С. Г. Адушева // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – № 4. – С. 40-42.
3. Бажанова Ю. Методы управления проектами / Ю. Бажанова [Электронный ресурс] // Управление-Проектами.RU. – Режим доступа: <https://upravlenie-proektami.ru/metody-upravleniya-proektami>. – Дата доступа: 18.08.2022.
4. Базовкина Е. А. Анализ финансового результата деятельности предприятия // Вектор экономики. – 2019. – № 5. – С. 445-452.
5. Берзон Н. И. Корпоративные финансы: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. И. Берзон, Т. В. Теплова, Т. И. Григорьева. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 212 с.
6. Бусыгин А.В. Деловое проектирование и управление проектом / А.В. Бусыгин – М., 2017. – 518 с.
7. Воропаева Л. Н. Проектный менеджмент и основные методы его реализации / Л. Н. Воропаева // Управление экономическими системами. – 2017. – № 6. – С. 47-53.
8. Гаджиев Т. М. Инвестиционный менеджмент: сущность и роль на современном этапе: учебник / Т. М. Гаджиев. – М.: Экономика, 2018. – 270 с.
9. Колчина Н.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Н. В. Колчина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 226 с.
10. Ларцев К. А. Корпоративная система управления проектами / К. А. Ларцев // Матрица научного познания. – 2018. – № 12. – С. 54-56.
11. Леонтьев В. Е. Корпоративные финансы: учебник для вузов / В. Е. Леонтьев, В. В. Бочаров, Н. П. Радковская. – 3-е изд., перераб. и доп. –

Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 354 с.

12. Лыскова И. Е. Контроль эффективности реализации проекта / И. Е. Лыскова // Экономика и гуманитарные исследования: проблемы, тенденции, достижения: Сборник материалов III Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 106-111.

13. Лыскова И. Е. Сущность проектного управления в современной организации / И. Е. Лыскова // Проблемы современной экономики и менеджмента: Сборник материалов III Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 65-71.

14. Лыскова И.Е. Проблемы разработки и реализации проекта / И. Е. Лыскова // Европейская зона российской Арктики: сценарии развития: материалы Всероссийской науч. конф. (с международным участием) (18-19 октября 2017 г., Сыктывкар): в 2 ч. – Сыктывкар: ГОУ ВО КРАГСиУ, 2017. – Ч. 1. – С. 89-92.

15. Мартемьянова Л. И. Значение и сущность проектного управления в стратегическом развитии предприятия / Л. И. Мартемьянова // Гуманитарные научные исследования. – 2020. – № 4. – С. 3-9.

16. Матвиенко И. О. Проектный подход в управлении предприятиями / И. О. Матвиенко // Подольский научный вестник. – 2018. – № 2. – С. 53-60.

17. Мусаева А. К. Сущность проектного управления в современных условиях / А. К. Мусаева // Научный альманах. – 2020. – № 6. – С. 168-171.

18. Николаева Е. Е. Практика проектного управления в национальной экономике России / Е. Е. Николаева // Вестник Ивановского государственного университета. – 2019. – № 4. – С. 86-96.

19. Официальный сайт организации ООО «Газпром добыча Краснодар» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://krasnodar-dobycha.gazprom.ru>. – Дата доступа: 19.09.2022.

20. Полковников А.В. Управление проектами: Полный курс MBA / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. – М.: Издательство «Олимп -Бизнес», 2017. – 315 с.

21. Прокофьева В. И. Метод гибкого проектного управления: сущность, принципы, этапы реализации / В. И. Прокофьева // Тенденции развития науки и образования. – 2019. – № 56-5. – С. 82-86.

22. Руденкот М. Н. Оценка зрелости проектного управления организации / М. Н. Руденко // Управленческое консультирование. – 2019. – № 7. – С. 50-55.

23. Сарнацкая К. С. Факторы, влияющие на внедрение и применение проектного управления / К. С. Сарнацкая // Актуальные проблемы управления экономикой региона: Сборник статей международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 261-266.

24. Селютина Е. О. Оценка эффективности проектного менеджмента / Е. О. Селютина // Будущее науки-2019: сборник научных статей 7-й Международной молодежной научной конференции. – 2019. – С. 353-356.

25. Семенова М. А. Особенности командной работы при проектной деятельности организации / М. А. Семенова // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2020. – № 1. – С. 16-19.

26. Соломонова Е. А. Методы управления инвестиционными проектами / Е. А. Соломонова // Тенденции развития науки и образования. – 2020. – № 62. – С. 26-30.

27. Стариков Е. Н. Проектный подход в управлении промышленным развитием / Е. Н. Стариков // Бизнес. Образование. Право. – 2020. – № 3. – С. 164-168.

28. Тихомирова О.Г. Управление проектами. Практикум. Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 276 с.

29. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании / В.Н. Фунтов. – Питер – М., 2018. – 320 с.

Приложение А

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 года

Полное наименование юридического лица	ООО «Газпром добыча Краснодар»
ИНН	2308065678
КПП	230901001
Код по ОКПО	00153784
Форма собственности	общество с ограниченной ответственностью
Единицы измерения	Тыс. руб.

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 года

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	I Внеоборотные активы				
1	Нематериальные активы, в т.ч.	1110	17102648	19329708	20095198
	права на объекты интеллектуальной собственности	1111	16546490	18813966	14527878
	прочие	1119	556158	515722	5567320
1	Результаты исследований и разработок	1120	3076422	2862397	1906673
9	Нематериальные поисковые активы	1130	118651254	118119725	118272580
9	Материальные поисковые активы	1140	53189454	71725085	52878487
2	Основные средства, в т.ч.	1150	7996323551	7864189945	7824129524
	Объекты основных средств, в. Т.ч.	1151	6696228019	6354837926	6645376672
	земельные участки и объекты природопользования	1152	3497549	3484372	1911750
	здания, сооружения, машины и оборудование	1153	6585106135	6242783407	6536456484
	Незавершенные капитальные вложения	1154	1300004532	1509352019	1178752852
	Доходные вложения и материальные ценности	1160	-	-	-

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6
3	Финансовые вложения, в т.ч.	1170	4047061648	3669400994	2898014512
	инвестиции в дочерние общества	1171	3634482663	3359647370	2468535299
	инвестиции в зависимые общества	1172	88029325	89831301	85806529
	инвестиции в другие организации	1173	203434	203435	168710
	займы, предоставляемые организациям на срок более 12 месяцев	1174	285706116	181328968	156305980
	Отложенные налоговые активы	1180	128456394	112900315	153021940
	Прочие внеоборотные активы	1190	126496168	58293352	31736499
	Итого по разделу I	1100	12492266539	11916821521	11100055413
	II Оборотные активы				
4	Запасы, в т.ч.	1210	669196423	515373228	542457497
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	6364880	10855567	5336117
	затраты в незавершенном производстве	1213	359139968	283018154	319052716
	готовая продукция и товары для перепродажи	1214	297329275	215189424	213316883
	товары отгруженные	1215	634284	6309990	4751688
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	61218137	50573796	48044300
5	Дебиторская задолженность, в т.ч.	1230	1876595634	2120688193	1740091831
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), в т.ч.	1231	777410093	578237266	425997092
	покупатели и заказчики	1232	2245027	5217521	7473909
	авансы выданные	1233	2968033	54183	57947
	прочие дебиторы	1234	772197033	572965562	418465236
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), в т.ч.	1235	1099185541	1542450927	1314094739
	покупатели и заказчики	1236	540643114	779789157	619979457
	авансы выданные	1238	110794388	106698208	177178617

Продолжение приложения А
Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6
	прочие дебиторы	1239	447748039	656263562	516936665
3	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов), в т.ч.	1240	512578733	792588971	500869175
	займы, предоставляемые на срок менее 12 мес.	1241	49130347	142839066	211844503
	Денежные средства и денежные эквиваленты, в т.ч.	1250	302506804	349740207	461670121
	касса	1251	23070	27362	20358
	расчетные счета	1252	267210278	147944053	142896201
	валютные счета	1253	32113655	199361562	148827627
	прочие денежные средства и их эквиваленты	1259	3159801	2407230	169925935
	Прочие оборотные активы	1260	1991227	1958690	2004678
	Итого по разделу II	1200	3424088958	3830923067	3295137602
	Баланс	1600	15916355497	15747744606	14395193015
ПАССИВ					
	III Капитал и резервы				
	Уставной капитал (окладный капитал, уставной фонд, вклады товарищей)	1310	118367564	118367564	118367564
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	5850123801	5863916166	5880965685
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	836001	8636001	8636001
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	5357552523	5085599303	4324249211
	Фонд социальной сферы государственной	1380	-	-	-
	Итого по разделу III	1300	11334679889	11076519034	10332218461
	IV Долгосрочные обязательства				
	Заемные средства, в т.ч.	1410	1793864976	2099199873	1500004197
	кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	577396807	677990869	384081643
	займы, подлежащие погашению более чем	1412	1216468169	1421209004	1115922554

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6
	через 12 месяцев после отчетной даты				
	Отложенные налоговые обязательства	1420	692290951	604166542	525035158
7	Оценочные обязательства	1430	14584218	10071423	9180437
5	Прочие обязательства	1450	2169429	2247227	2328046
	Итого по разделу IV	1400	2502909574	2715685065	2036547838
	V Краткосрочные обязательства				
	Заемные средства, в т.ч.	1510	1093625433	831626466	929199235
	кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	-	-	-
	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	587309565	295800823	282987532
	текущая часть долгосрочных кредитов и займов	1513	506315868	535825643	646211703
5	Кредиторская задолженность, в т.ч.	1520	908361080	1078815391	964792138
	поставщики и подрядчики	1521	722594482	709775210	650097013
	задолженность перед персоналом организации	1522	909195	824192	646597
	задолженность по страховым взносам	1523	379090	329202	294094
	задолженность по налогам и сборам	1524	62566006	56599494	79847791
	прочие кредиторы, в т.ч.	1525	120713636	310406996	232977732
	векселя к уплате	1526	-	-	-
	авансы полученные	1527	82879525	84128958	47326860
	другие расчеты	1528	37834111	226278040	185650872
	задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	1529	1196671	880295	928911
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
7	Оценочные обязательства	1540	76779521	45098652	132435343
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	2078766034	1955540509	2026426716
	Баланс	1700	15916355497	15747744608	14395193015

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах за 2020 год

Полное наименование юридического лица	ООО «Газпром добыча Краснодар»
ИНН	2308065678
КПП	230901001
Код по ОКПО	00153784
Форма собственности	общество с ограниченной ответственностью
Единицы измерения	Тыс. руб.

Таблица Б.1 - Отчет о финансовых результатах за 2020 год

Наименование показателя	Код строки	за 2020 год	за 2019 год
1	2	3	4
Выручка (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	2110	5179549285	4313031616
в том числе от продаж			
продажа газа	2111	3681907763	2871912237
предоставление имущества в аренду	2112	797585163	826028567
продукты нефтегазопереработки	2113	296595283	235591232
услуги по организации транспортировки газа	2114	257023320	268080347
продажа газового конденсата	2115	121556378	81213631
продажа других товаров, продукции, работ и услуг	2116	23483463	28537396
услуги по организации хранения газа	2117	1397915	1668206
Себестоимость продаж	2120	(2618406690)	(2542931768)
в том числе проданных			
продажа газа	2121	(1263428862)	(1165772115)
предоставление имущества в аренду	2122	(796836422)	(825081512)
продукты нефтегазопереработки	2123	(169509903)	(167154567)
услуги по организации транспортировки газа	2124	(268297250)	(279909493)
продажа газового конденсата	2125	(88957653)	(71154490)
продажа других товаров, продукции, работ и услуг	2126	(28591815)	(32985998)
услуги по организации хранения газа	2127	(784785)	(873593)

Продолжение приложения Б
Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4
Валовая прибыль (убыток)	2100	2561142595	1770099848
Коммерческие расходы	2210	(1430858563)	(1294388315)
Управленческие расходы	2220	(106160019)	(100200134)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1024124013	375511399
Доходы от участия в других организациях	2310	367014130	346670956
Проценты к получению	2320	61209361	70088367
Проценты к уплате	2330	(100841508)	(96052019)
Прочие доходы	2340	1172406598	735631092
Прочие расходы	2350	(1325825460)	(1231453694)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1198087134	198396101
Налог на прибыль, в т.ч.	2405	(149821039)	(131083893)
текущий налог на прибыль	2410	(149852551)	(133067081)
налог на прибыль прошлых лет	2411	31512	1983188
в т.ч. из стр. 2405 постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	104124263	129690013
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(83326209)	(46958694)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	(38138150)	76358231
Прочее	2460	1702260	(1226322)
Перераспределение налога на прибыль внутри КГН	2465	4632530	4812554
Чистая прибыль (убыток)	2400	933136526	100297977

Приложение В

Регионы деятельности ООО «Газпром добыча Краснодар»



Рисунок В.1 – Регионы деятельности ООО «Газпром добыча Краснодар»