

Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2022. № 2(55). С. 87–93.
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2022; 2(55):87–93.

Научная статья

УДК 330

doi: 10.47598/2078-9025-2022-2-55-87-93

РЕАЛИЗАЦИЯ СЦЕНАРНОГО ПОДХОДА В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ

Эльвира Анваровна Халикова^{1✉}, Анжела Евгеньевна Шалухина²

^{1,2}Уфимский государственный нефтяной технический университет

¹ydacha6@yandex.ru✉, <https://orcid.org/0000-0003-1197-5420>

²shaluhina.angela@gmail.com

Аннотация. В статье рассмотрены концептуальные положения бизнес-планирования на примере компаний нефтяной отрасли как современного эффективного инструментария корпоративного управления финансами. В условиях высокой изменчивости и нелинейности макроэкономического окружения компаний нефтяной отрасли бизнес-план позволяет определить допустимый диапазон изменения ключевых финансовых показателей на ближайшие годы с целью быстрого реагирования менеджмента компании на вызовы внешней среды и обеспечения запланированных стратегических целей и стратегии. На примере бизнес-блока «нефтедобыча» систематизированы основные индикаторы, которые должны учитываться при составлении бизнес-плана, а также разработан финансовый план с учетом сценариев изменения макроэкономических параметров и дефляторов.

Ключевые слова: бизнес-планирование, план доходов и расходов, корпоративное управление, сценарии развития, ключевые показатели, макроэкономическое окружение, рыночное окружение, налоговое окружение, финансовая диагностика, финансовый план, прогноз, нефтяная компания

Для цитирования: Халикова Э. А., Шалухина А. Е. Реализация сценарного подхода в бизнес-планировании нефтяной компании // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2022. № 2(55). С. 87–93. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2022-2-55-87-93>.

Research article

IMPLEMENTATION OF THE SCENARIO APPROACH IN THE BUSINESS PLANNING OF AN OIL COMPANY

Elvira A. Khalikova^{1✉}, Anzhela E. Shaluhina²

^{1,2}Ufa State Petroleum Technological University

¹ydacha6@yandex.ru✉, <https://orcid.org/0000-0003-1197-5420>

²shaluhina.angela@gmail.com

Abstract. The article considers the conceptual provisions of business planning on the example of oil industry companies as a modern effective tool for corporate financial management. In the conditions of high volatility and non-linearity of the macroeconomic environment of oil industry companies, a business plan allows you to determine the acceptable range of changes in key financial indicators for the coming years in order to quickly respond to the company's management and ensure planned strategic goals and strategies. On the example of the oil production business block, the main indicators that should be taken into account when drawing up a business plan are systematized, and a financial plan has been developed taking into account scenarios for changing macroeconomic parameters and deflators.

Keywords: business planning, income and expense plan, corporate governance, development scenarios, key indicators, macroeconomic environment, market environment, tax environment, financial diagnostics, financial plan, forecast, oil company

For citation: Khalikova E. A., Shalukhina A. E. Implementation of the scenario approach in the business planning of an oil company. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2022;2(55):87–93. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2022-2-55-87-93>.

В современной практике корпоративного управления бизнес-планирование является важным этапом, который позволяет представить в цифровом формате стратегические цели компании с использованием ключевых показателей эффективности. С другой стороны, бизнес-планированием называют регламентированную локальными нормативными документами деятельность вертикально-интегрированных компаний и предприятий, входящих в группу по формированию финансовых планов и их утверждению в качестве плановых ориентиров с целью эффективного управления финансами в условиях неопределенности и высокой изменчивости.

В представленной статье рассмотрены основные методологические положения составления бизнес-плана на ближайшие годы на примере компаний нефтяной отрасли, так как именно данная отрасль сильно зависима от макроэкономических и геополитических ситуаций, происходящих в последние годы.

Сам процесс бизнес-планирования в нефтяной компании начинается за несколько месяцев до наступления отчетного финансового года и включает в себя три этапа [1]:

1 этап — это подготовительная стадия, на которой осуществляется сбор первичной (исходной) информации, определяется горизонт бизнес-планирования и разработка макроэкономических предпосылок на базе мнения аналитикой и экспертов;

2 этап — составление первоначальной (базовой) версии бизнес-плана и ее согласование топ-менеджментом компании;

3 этап — заключительная стадия, на которой осуществляется утверждение основных ключевых индикаторов бизнес-плана и включение данных показателей в систему ключевых показателей эффективности (KPI) всех организационных единиц, входящих в группу нефтяной компании.

Алгоритм составления бизнес-плана в нефтяной компании представлен на рисунке 1.

При этом необходимо учесть, что в течение финансового года может происходить коррек-

тировка показателей бизнес-плана с учетом изменения макроэкономических индикаторов. Поэтому в научной статье предлагается использовать сценарность на втором этапе бизнес-планирования.

Сценарность показывает возможность определить пороговые значения финансовых показателей, ниже которых нефтяная компания не может опускаться, чтобы не обеспечить свою финансовую убыточность.

На первом этапе на стадии бизнес-планирования разрабатываются макроэкономические предпосылки и определяются ключевые неконтролируемые факторы, оказывающие влияние на сценарии бизнес-плана компании. Предлагается их разделить на четыре группы: корпоративное окружение, рыночное окружение, налоговое и макроэкономическое окружение.

В основе построения бизнес-плана должен лежать сценарный подход и прогнозирование макропараметров параметров и дефляторов [2].

Под сценарными показателями понимаются набор заданных и согласованных между собой на прогнозном периоде показателей, отражающих влияние внешней среды, параметров экономической политики и целевых ориентиров социально-экономического развития государства. Финансовые показатели могут измениться ввиду геополитических ситуаций, социально-экономического развития страны, изменения мировой конъюнктуры рынка энергоресурсов [3].

Ввиду влияния таких внешних факторов на финансовое положение нефтяных компаний предлагаем классифицировать сценарные показатели, которые будут использоваться в дальнейшем при формировании бизнес-плана (табл. 1).

Проанализируем альтернативные варианты сценариев развития нефтяной компании. Предлагаем использовать следующие KPI, которые оказывают значительное влияние на статьи бюджета доходов и расходов бизнес-плана компании (табл. 2).



Рисунок 1 — Алгоритм составления бизнес-плана в нефтяной компании

Figure 1 — Algorithm for drawing up a business plan in an oil company

Для построения прогнозных значений бизнес-плана с учетом сценариев развития представлены сценарии изменения макропараметров и дефляторов компании по трем сценариям развития:

- базовый — стабильная социально-экономическая ситуация, мировой рынок энергоресурсов несильно волнителен, стабильная денежно-кредитная политика государства;

- оптимистичный — рост доли экспорта, рост мировой цены на нефть, курс доллара стабилен;
- оптимистичный — снижение доли экспорта, снижение мировой цены на нефть, курс доллара не стабилен.

Типы сценариев и значения изменения макропараметров и дефляторов компании, определялись на основании официальных данных нефтяной компании ПАО «НК «Роснефть» [3–5] представлены в таблице 3.

Таблица 1 — Классификация сценарных показателей, используемых в бизнес-планировании нефтяной компании

Корпоративное окружение	Рыночное окружение	Налоговое окружение	Макроэкономическое окружение
Бизнес-направление «Добыча нефти и газа»			
Количество организационных единиц (дочерних обществ и филиалов)	Индекс цен на материалы	НДПИ на нефть	Курс доллара
Количество зависимых компаний	Индекс цен на электроэнергию	НДД	Мировая цена марки Brent, Urals
Количество бизнес-направлений (разведка и добыча; переработка и нефтехимия; коммерция и логистика, вспомогательная деятельность)			
Бизнес-направление «Нефтепереработка и нефтехимия»			
	Индекс цен на прочие нефтепромысловые услуги	Ставка пошлины на нефтепродукты	Мировые котировки на нефтепродукты
	Индекс розничной цены на горюче-смазочные материалы	Ставка пошлины на прочие светлые нефтепродукты	Мировые котировки на продукты нефтехимии
Бизнес-направление «Коммерция и логистика»			
	Доля экспорта	Ж/Д тарифы на экспорт	Ключевая ставка Банка России
	Доля внутреннего рынка	Ж/Д тарифы на внутреннем рынке	Котировки фрахта в процентах

Таблица 2 — Прогнозируемые KPI в бизнес-планировании ПАО «НК „Роснефть”» с учетом сценарных ограничений или условий

Вариант сценария	Анализируемый KPI	Значение макроэкономического индикатора и дефлятора, учитываемое при прогнозировании KPI	Влияние анализируемого KPI на статьи бизнес-плана (БДР, БДДС)	Направление влияния KPI на денежный поток компании (увеличение/уменьшение)
Ограничения на экспорт нефти и газа	Объем экспорта	Доля экспорта	БДР — выручка, чистая прибыль	уменьшение
Рост стоимости оборудования	CAPEX	Среднегодовой индекс цен на оборудование	БДР — амортизация/налог на имущество БДДС — отток денег по инвестиционной деятельности в результате приобретения внеоборотных активов	уменьшение
Ценовой фактор	Изменение мировой цены на марки Brent, Urals	Курс доллара	БДР — себестоимость, чистая прибыль	уменьшение
Девальвация рубля	Объем импорта производственного оборудования	Среднегодовой индекс цен на товары	БДР — себестоимость, чистая прибыль	уменьшение

Результаты прогнозных значений финансовых планов при пессимистичном варианте представлены в таблице 4.

Исходной базой для построения прогнозов является финансовая отчетность за последние три года [4–5], на основании которой видно, что наблюдается тенденция к снижению выручки от продажи нефти и нефтепродуктов. По-

этому в пессимистичном сценарии чистая прибыль имеет отрицательное значение, что свидетельствует об ухудшении финансового положения.

Таким образом, использование сценарного подхода в бизнес-планировании нефтяной компании позволит построить финансовые планы и проанализировать влияние макро-

Таблица 3 — Типы сценариев и значения изменения макропараметров и дефляторов компании

Тип сценария	Показатель	2020A	2021A	2022F
Базовый сценарий	Доля экспорта, %	61,5	62	62
	Мировая цена марки Urals, \$/bl	41,7	42	42
	Курс доллара, руб./ \$	74	74,9	74,9
	Среднегодовой индекс цен на оборудование, %	109,3	109,35	109,35
	Среднегодовой индекс цен производителей на промышленные товары, %	104,2	104,9	104,9
Оптимистичный сценарий	Доля экспорта, %	62	63	64
	Мировая цена марки Urals, \$/bl	41,7	69	83,4
	Курс доллара, руб./ \$	74	74,9	75
	Среднегодовой индекс цен на оборудование, %	109,3	110,3	111
	Среднегодовой индекс цен производителей на промышленные товары, %	104,2	105,9	106
Пессимистичный сценарий	Доля экспорта, %	61,5	60	59,6
	Мировая цена марки Urals, \$/bl	41,7	40,5	40
	Курс доллара, руб./ \$	74	73,5	72
	Среднегодовой индекс цен на оборудование, %	109,3	107,3	105,6
	Среднегодовой индекс цен производителей на промышленные товары, %	104,2	103,7	102,9

Таблица 4 — Пессимистичный сценарий изменения макропараметров, млн руб.

Наименование показателя	2022F	2023F	2024F	2025F	2026F
Выручка	4556	2733	1640	984	590
Себестоимость продаж	3376	2025	1215	729	437
Валовая прибыль	1180	708	424	254	152
Коммерческие расходы	533	321	192	115	69

Окончание таблицы 4

Наименование показателя	2022F	2023F	2024F	2025F	2026F
Управленческие расходы	101	107	115	123	131
Прибыль (убыток) от продаж	545	280	117	16	-47
Проценты к получению	100	82	69	56	47
Проценты к уплате	302	265	233	205	180
Прочие доходы	121	110	101	92	84
Прочие расходы	264	252	241	230	220
Прибыль (убыток) до налогообложения	190	-44	-187	-269	-316
Налог на прибыль	10	6	4	2	1
Прочее	4	7	12	21	37
Чистая прибыль (убыток)	185	-58	-203	-294	-355

экономической среды — рыночного, налогового, корпоративного и макроэкономического окружения на изменение ключевых финансо-

вых индикаторов нефтяной компании в прогнозном периоде, выбрать экономически выгодную стратегию развития бизнеса.

Список источников

- [1] Ванчухина Л. И., Лейберт Т. Б., Халикова Э. А. Бизнес-планирование: от теории к практике : учеб. пособие. 2-е изд., испр. и перераб. Уфа : Изд-во УГНТУ, 2016. 305 с.
- [2] Горемыкин В. А., Богомолов А. Ю. Бизнес-план: методика разработки 45 реальных образцов бизнес-плана : учеб. пособие. Королев : Финансово-технологическая академия, 2002. 864 с.
- [3] Отчет в области устойчивого развития за 2020 год ПАО «НК «Роснефть» // Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». URL: https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/Rosneft_CSR2020_RUS.pdf
- [4] Годовой отчет ПАО «НК «Роснефть» за 2021 год // Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». URL: https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2021.pdf
- [5] Годовой отчет ПАО «НК «Роснефть» за 2020 год // Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». URL: https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2020.pdf

References

- [1] Vanchukhina L. I., Leibert T. B., Khalikova E. A. Business planning: from theory to practice: a textbook. 2nd ed., rev. and reworked. Ufa: UGNTU Publishing House; 2016. 305 p. (In Russ.).
- [2] Goremykin V. A., Bogomolov A. Yu. Business plan: a methodology for developing 45 real samples of a business plan: a textbook. Korolev: Financial and Technological Academy; 2002. 864 p. (In Russ.).
- [3] Sustainability Report for 2020 of PJSC "OK 'Rosneft'" // Official website of PJSC "OK 'Rosneft'". (In Russ.). Available from: https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/Rosneft_CSR2020_RUS.pdf
- [4] Annual report of PJSC "OK 'Rosneft'" for 2021 // Official website of PJSC "OK 'Rosneft'". (In Russ.). Available from: https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2021.pdf
- [5] Annual report of PJSC "OK 'Rosneft'" for 2020 // Official website of PJSC "OK 'Rosneft'". (In Russ.). Available from: https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2020.pdf

Информация об авторах

Э. А. Халикова — кандидат экономических наук, доцент, Уфимский государственный нефтяной технический университет;

А. Е. Шалухина — соискатель кафедры корпоративных финансов и учетных технологий Уфимского государственного нефтяного технического университета.

Information about authors

E. A. Khalikova — Candidate of Science (Economic), Associate Professor, Ufa State Petroleum Technological University;

A. E. Shaluhina — Competitor of the Department of Corporate Finance and Accounting Technologies, Ufa State Petroleum Technological University.

Статья поступила в редакцию 15.06.2022; одобрена после рецензирования 22.06.2022; принята к публикации 24.06.2022.

The article was submitted 15.06.2022; approved after reviewing 22.06.2022; accepted for publication 24.06.2022.