

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
**«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра
Великого»**
Инженерно-экономический институт
Кафедра Экономики и менеджмента недвижимости и технологий

Работа допущена к защите
Заведующий кафедрой ЭиМНТ
_____ В.В.Глухов
«_____» _____ 2015г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
БАКАЛАВРА**

Анализ эффективности управления предприятием (на примере ОАО
«Орскнефтеоргсинтез»)

по направлению: 38.03.02 – Менеджмент

Выполнил студент гр.
343702/25

К.Ю. Лихтенвальд

Научный руководитель

В.Р. Бикчентаев

Санкт-Петербург
2015 г.

«УТВЕРЖДАЮ»
«__» _____ 2015 г.
Зав.кафедрой, д.э.н., проф.
_____ В.В.Глухов

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы
бакалавра студенту Лихтенвальд Кристине Юрьевне

1. Тема работы _ Анализ эффективности управления предприятием (на примере ОАО «Орскнефтеоргсинтез»)
2. Срок сдачи студентом законченной работы _____
3. Исходные данные к работе: Технико-экономический анализ деятельности предприятия ОАО «Орскнефтеоргсинтез»
4. Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):
 - 1) Исследования механизма управления в системе менеджмента организации;
 - 2) Анализ производственной деятельности ОАО «Орскнефтеоргсинтез»;
 - 3) Оценка резервов повышения эффективности производства и их использования на предприятии.
5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей): Рис.1.1 Блок-схема понятия управления; Рис. 1.2 Линейно-функциональная структура управления; Рис. 1.3 Линейно - штабная структура управления; Рис. 1.4 Дивизиональная структура управления; Рис. 1.5 Глобально-ориентированная продуктовая (товарная) структура; Рис. 1.6 Проектная структура управления; Рис. 1.7 Матричная система управления; Рис. 2.1 Динамика цен на нефть марки «Urals» на мировом и российском рынках за 2012-2014 гг., долл/т; Рис. 2.2 Выпуск продукции ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2003-2005г

6. Консультанты по работе (с указанием относящихся к ним разделов работы) _____

7. Дата выдачи задания _____

Руководитель

Задание принял к исполнению _____
дата

подпись студента

РЕФЕРАТ

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ. РЕОРГАНИЗАЦИЯ. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ.

В работе проводились исследования необходимости совершенствования системы управления, повышение эффективности работы.

В результате проведенной работы были предложены варианты повышения эффективности управления предприятием, путем наиболее целесообразного распределения средств, и сокращением производственных и организационных затрат.

С. 94., табл. 28., рис. 9

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Структура, задачи и основные принципы механизма управления.....	8
1.2 Типология структур управления.....	13
1.3 Факторы, определяющие выбор типа организационной структуры.....	28
Глава 2. АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ОРСКНЕФТЕОРГСИНТЕЗ» ЗА 2012-2014 ГГ.	35
2.1 Техничко-экономический анализ деятельности предприятия.....	35
2.2 Анализ факторов формирования организационной структуры управления.....	61
2.3 Оценка механизма структурного управления на предприятии.....	68
Глава 3. ОЦЕНКА РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИИ.....	72
3.1 Совершенствование механизма управления предприятием.....	72
3.2 Определение экономического эффекта от внедрения предложений дипломного проекта.....	79
Глава 4. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ИСПОЛЬЗУЕМОЕ НА ОАО «ОРСКНЕФТЕОРГСИНТЕЗ».....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	88
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	91

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях успех предприятия определяется, прежде всего, рациональной организацией производства продукции, снижением издержек, развитием, то есть воздействием управления на внутренние факторы производства. В этих условиях на первое место выдвигается проблема гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды. Это, прежде всего, организации, которые связаны с данным предприятием в силу выполняемых им целей и задач. Сюда относятся и социальные факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность предприятия, предопределяют его стратегически важные решения. Значение факторов внешней среды резко повышаются в связи с возрастанием сложности всей системы общественных отношений.

Повышение эффективности работы предприятия в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры предприятия и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели.

Необходимость совершенствования системы управления на современном этапе определяется многими факторами. Это и оптимизация численности аппарата управления, его функций; внедрение автоматизированных систем управления и разработки систем принятия решения.

Стратегия поведения ориентирована на поиск оптимального решения между централизацией и децентрализацией властных функций, что обусловлено необходимостью: оперативно реагировать на изменения во внешней среде, установить рациональные связи между звеньями и структурами управления на всех уровнях, минимизировать число ступеней структуры управления, повысить оперативность принимаемых решений.

С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления.

Эволюция системы управления в переходный период направлена на формирование полицентрической системы, базирующейся на функционировании в народном хозяйстве структур, способных к самоуправлению и саморазвитию.

В современных условиях происходит дальнейшее совершенствование управленческой деятельности, вызванное ускоряющимся научно-техническим прогрессом, усложнением проблемы сбыта продукции. Вместе с тем возникла необходимость изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена - предприятия. Использование опыта на отечественных предприятиях одна из важнейших задач.

Структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению. Связь структуры с ключевыми понятиями управления - его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации.

В данной работе рассматривается структура управления ОАО «Орскнефтеоргсинтез», а также представлена модель дальнейшей ее реорганизации.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Структура, задачи и основные принципы механизма управления

Экономическая стабильность организации, её выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с её непрерывным совершенствованием и развитием. При этом совершенствование организации должно осуществляться по принципу адаптации к внешней среде. Без учета факторов внешней среды невозможно планировать стратегию развития. Поэтому успех любого предприятия или организации зависят от способности быстро адаптироваться к внешним изменениям.

Любое предприятие по своей сути есть некая управляемая система, имеющая внутреннюю структуру, существующая в независимой от собственников внешней среде. Любая организация, вне зависимости от её назначения, может быть описана с помощью ряда параметров, среди которых главными являются: цели организации, её организационная структура, внешняя и внутренняя среда, совокупность ресурсов, нормативная и правовая основа, специфика процессов функционирования, система социальных и экономических отношений, организационная культура. Каждая организация имеет свою систему управления, которая также является предметом исследования. Систему связей и взаимодействий между отдельными звеньями производственной единицы можно определить, как механизм управления.

Механизм управления - совокупность, сцепление средств и методов управления, определяющие возможность целенаправленного движения, функционирования и развития системы.

Структура механизма управления многослойна. В его состав могут быть включены многие совокупности. Прежде всего, это организационные структуры по уровням управления. Сюда относятся централизованное управление экономической средой и субъектами хозяйствования (макроуровень), а также управление в

рамках основного звена хозяйственной системы (микроуровень).

К механизму управления относятся конкретные формы хозяйствования и подсистемы его субъектов, включая калькулирование себестоимости, ценообразование, порядок формирования и распределения прибыли, финансирование, кредитование, относятся комплексы методов управления с преобладанием административных или экономических средств, а также правовые нормы, с помощью которых общество использует экономические законы с учетом реально складывающейся обстановки.

С учетом специфики объектов можно, например, вычлнить конкретные механизмы в социально-экономической сфере. Это система управления предприятием, естественными монополиями, ресурсами, имуществом различных форм собственности, банковской системой, отраслями, территориальными сообществами, государством, включая политический и правовой механизмы взаимодействия общества с властью и механизмы функционирования экономики: кейнсианский - государственное регулирование экономики, и монетаристский - антиинфляционный, рыночный. Сюда же относятся способы управления людьми - механизмы экономического и внеэкономического управления, управления через сознание и скрытого управления.

Существует также механизм управления процессами, факторами, свойствами (включая функционирование и развитие), управление рисками (механизмами страхования), информацией (механизмами обеспечения гласности, независимости СМИ), качеством, инвестициями, инновациями, безопасностью.

Механизм управления обеспечивает реализацию таких функций, как прогнозирование и планирование, организация и координация, учет и контроль, мотивация и стимулирование. Соответственно выделяются такие частные виды, как механизмы планирования, организации, контроля, мотивационный механизм и другие. Прогрессивным признается механизм, который обеспечивает максимальное использование, раскрытие потенциала системы. Эффективно действующий механизм управления не только способствует качественному росту, но и позволяет ставить новые задачи.

Механизм управления состоит из следующих операций:

- диагноз и оценка макроситуации;
- планирование (долгосрочное, краткосрочное и оперативное);
- ориентация и диагностика текущей микроситуации;
- выработка и принятие решений;
- построение программы действий;
- организация передачи решений на исполнение;
- контроль, оценка и коррекция текущих и конечных результатов;

Все эти операции взаимосвязаны в кольцевой циклический процесс. Начальная операция становится конечной, а конечная возобновляет новый переход информационных потоков снизу вверх и обратно. Рассмотрим некоторые из составляющих механизма управления.

Планирование - это постановка общих и частных целей. Цель представляет собой идеальную, мыслительную модель результата. Она воплощает конечное звено последующего превращения или преобразования ситуации. Цель - ключевой фактор любой деятельности, она идеально предвосхищает и направляет движение труда к результату. Суть управленческого процесса и заключается в том, чтобы координировать действия по линии совпадения цели и результата, сводя к минимуму неизбежные рассогласования в силу высокой динамичности всех компонентов технологии производства, его внешней и внутренней среды.

Для того чтобы определить цели деятельности и принять решение о том, как двигаться к ней, необходимо осуществить сбор, переработку и синтез диагностической информации об объекте управления.

Принять решение в управлении означает сформулировать цель, поставить теперь эту задачу для субъекта исполнения, дать общее направление и наметить программу действий, открытую для коррекции.

Управленческие решения могут различаться по ряду признаков. На их основе составляются варианты классификации решений:

- 1) по степени охвата и сложности объекта;
- 2) по длительности времени, в течение которого действует

принятое решение

3) по значению, месту и роли решения в жизни общества.

4) по объему и направленности решений - одни формируют общую цель, другие могут быть более конкретными и детализированными;

5) по степени директивности выполнения - решения могут варьировать от строго обязательных до советов и пожеланий,

Еще одна категория, без которой невозможна реализация механизма управления - метод управления.

Методы управления - способы реализации функций механизма управления. В совокупности со средствами управления они представляют собой механизм управления, сцепление, определяющее возможность целенаправленного движения системы.

Они также устанавливают ответственность, санкции за невыполнение или недостаточное выполнение функций и обязанностей. Методы выбираются и используются в зависимости от сочетания приоритетов и функций управления и от сочетания его средств. Многое зависит от масштаба управления, его целей, окружающей социально-экономической среды, качества персонала и реального наличия средств. Методы практики управления можно классифицировать по масштабам применения, по отраслям и сферам применения, по роли на различных этапах жизнедеятельности организации, по степени опосредованности воздействия, по управленческим функциям, которые эти методы позволяют осуществлять, по конкретным объектам управления и характеру ситуации, проблеме, которую необходимо решить.

Существуют методы инновационного менеджмента, антикризисного, финансового менеджмента, управления производством, сбытом (включая логистику), коммуникациями, качеством, занятостью, персоналом, знаниями, проектами, малыми и крупными предприятиями. Наиболее часто встречающаяся и ставшая традиционной классификация группирует методы по характеру воздействия. Прежде всего, это административные методы. Они реализуются путем прямого воздействия руководителей на подчиненных. Такое воздействие может осуществляться через административные приказы и распоряжения, правила, нормативы и другие документы, организационно

регламентирующие деятельность подчиненных лиц. Методы административного воздействия опираются на власть руководителя и представляют собой, по существу, методы властной мотивации, опирающиеся на реальное принуждение или на возможность принуждения. Деятельность по управлению невозможна без разумного применения административных методов управления, которые нередко называют организационно-административными, или организационно-распорядительными.

Экономические методы управления оказывают воздействие на интересы работников и контрагентов с помощью цен, оплаты труда, налогов и других экономических рычагов. Они основываются на использовании материальных стимулов, на заинтересованности работников, на инициативе осуществления поставленных задач без специальных на то распоряжений. При использовании экономических методов начинают результативно функционировать обратные связи, появляется возможность более эффективного контроля. Управление избавляется от необходимости преодолевать инертность персонала в реализации новых задач, управляемые процессы становятся более гибкими и адаптивными. Во многом пропадает нужда в административном контроле. Распространение экономических методов обычно сочетается с относительным обособлением отдельных подразделений и повышением уровня саморегулирования. В практике управления административные и экономические методы дополняют друг друга. Как правило, административные решения не просто некие директивы, а решения, обоснованные с точки зрения их экономической целесообразности. В то же время экономические меры воздействия обычно применяются в рамках осуществления тех или иных директив.

Социально - психологические методы управления предполагают воздействие на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов с помощью социально - психологических механизмов. К таким методам относятся убеждение, внушение, личный пример, организация состязательности, методы управления конфликтами. Данные методы воздействуют на эмоции людей, они основываются на использовании моральных стимулов, особых методов коммуникации, образов и метафор. Современная деятельность по

управлению невозможна без широкого применения социально-психологических методов. Они всегда дополняют как административно-командные, так и экономические методы.

Важнейшей отличительной чертой создаваемой рыночной экономики является переход от преимущественно административных к экономическим методам при одновременном расширении роли социально-психологических методов. В то же время сохраняется различие между методами, применяемыми в государственном и частном секторах. В государственной службе преобладают административные методы управления, в то время как в большей части частных организаций преобладают экономические.

1.2 Типология структур управления

Неотъемлемой частью процесса реализации инструкций механизма управления организацией является система управления – совокупность действий, определяющих направление управленческой деятельности. Структурно процесс управления представлен на рис. 1.1.

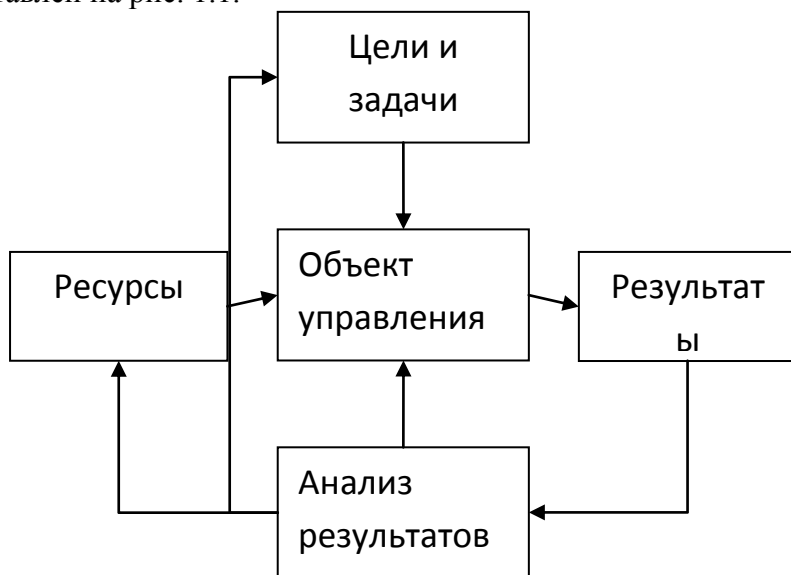


Рис. 1.1 Блок-схема понятия управления

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему, а также принципами формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающими однородность выполнения работниками своих обязанностей. Организационная структура управления, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры.

Распространенными типами такой структуры являются линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная и дивизиональная организационная структура управления.

Линейная структура используется в системах управления производственными участками, отделами, цехами. Она не рассчитана на управление большим предприятием, поскольку не включает в себя научные и проектные организации, разветвленную систему связей с поставщиками и потребителями.

Смешанная, или линейно-функциональная, структура (см. рис. 1.2) наиболее применяемая. При ней функциональные подразделения действуют на правах штаба при линейных руководителях, помогая им в решении отдельных управленческих задач. Основу линейно-функциональной структуры составляет "шахтный" принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями,

характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

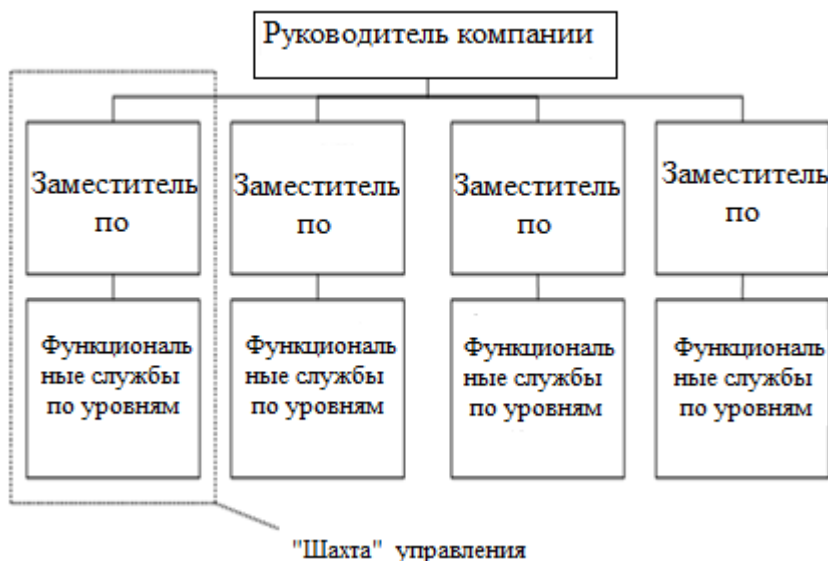


Рис. 1.2 Линейно-функциональная структура управления

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом. В то же время выявились и существенные недостатки, среди которых в первую очередь отмечают следующие: невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса; закостенелость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам; медленную передачу и

переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали); замедление прогресса управленческих решений.

Линейно - штабная организационная структура (см. рис. 1.3) - такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Данная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной.



Рис. 1.3 Линейно - штабная структура управления

В настоящее время классические линейные структуры присущи лишь мелким и части средних компаний. Они редко используются на уровне транснациональных корпораций, чаще - на уровне их подразделений за рубежом. Для крупных компаний доминирующим стал дивизиональный подход к построению организационных структур управления.

Дивизиональные (отделенческие) структуры управления (см. рис. 1.3) являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа и даже порой их

считают чем-то средним между бюрократическими (механистическими) и адаптивными структурами. В ряде случаев эти структуры в литературе можно встретить под названием "дробных структур".

Впервые дивизиональные структуры управления появились на предприятиях "Дженерал Моторс" в конце 20-х гг., а наибольшее распространение они получили в 60-70-е гг. По некоторым оценкам, от линейно-функциональных структур к дивизиональным к середине 80-х гг. в США перешли 80 % всех диверсифицированных и специализированных компаний, в том числе из 500 крупнейших – 95 %. В Японии такой вид структуры применяют 45 % всех компаний. Дивизиональные структуры возникли как реакция на недостатки линейно-функциональных структур. Необходимость их реорганизации была вызвана резким увеличением размеров компаний, усложнением технологических процессов, диверсификацией и интернационализацией их деятельности. В условиях динамично изменяющейся внешней среды невозможно было управлять из единого центра непохожими друг на друга или географически удаленными подразделениями компании.



Рис. 1.4 Дивизиональная структура управления

Дивизиональные структуры – это структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Под отделением (дивизионом) подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство и сбыт

определенной продукции и получение прибыли, в результате чего управленческий персонал верхнего эшелона компании высвобождается для решения стратегических задач. Как правило, у высшего руководства фирмы остается не более шести централизованных функциональных подразделений. Высший руководящий орган компании оставляет за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, финансов и инвестиций. Следовательно, для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибыли. В связи с перенесением ответственности за прибыль на уровень отделений, они стали рассматриваться как "центры прибыли", активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

Дивизиональный подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде.

По мере развития компаний, выхода их на международные рынки, постепенного преобразования их из корпораций национальных в транснациональные, создания глобальных корпораций, дивизиональные структуры преобразуются в международные дивизиональные, а далее - в глобальные. В этом случае компания перестает делать основную ставку на деятельность внутри страны, а перестраивает свою структуру таким образом, чтобы международные операции имели большее значение, чем операции на национальном рынке.

Одна из таких структур – глобально ориентированная продуктовая (товарная) структура (Worldwide Product Structure), базирующаяся на дивизиональной структуре с подразделениями по продуктовому признаку, каждое из которых самостоятельно работает на весь мировой рынок (см. рис. 1.5). Такая структура может использоваться компаниями с сильно диверсифицированной продукцией, существенно различающейся по технологии ее производства, методам маркетинга, каналам реализации. Ее применяют прежде всего те компании, для которых различия

между выпускаемыми видами продукции более важны, чем различия между географическими регионами, в которых эта продукция реализуется.

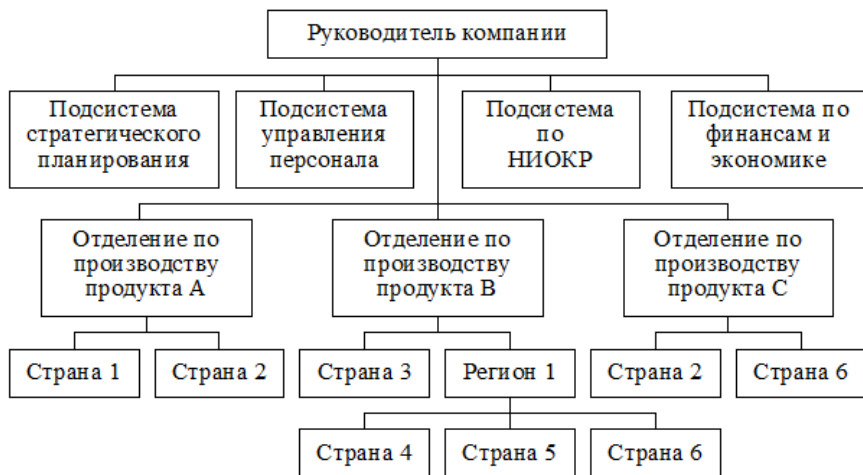


Рис. 1.5 Глобально-ориентированная продуктовая (товарная) структура

И все же в целом организационная структура оказывается усложненной, прежде всего за счет промежуточных (средних) уровней менеджмента, созданных для координации работы различных отделений. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете вело к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

Аналогичные результаты продемонстрировали и отечественные объединения, применявшие такой же вид структуры. Сохранение линейно-функционального построения управления усиливало недостатки по всей цепи принятия управленческих решений, удлиняло сроки согласований и потоки циркулирующей управленческой информации. Но самым главным негативом оказалось то, что не произошло ожидаемого прорыва в области научно-технического прогресса. Вся система управления объединениями и входящими в их состав предприятиями и организациями нацелена, прежде всего, на выполнение краткосрочных и оперативных планов и задач. Перспективные же

цели, в том числе научно-технические, как правило, отодвигались на второй план, на них не хватало ни времени, ни средств. Не было и прямой заинтересованности в их постановке и решении, ибо оценка работы производилась, как и раньше, по итогам текущей производственно-хозяйственной деятельности. Все это отрицательно сказалось на производительности труда и эффективности работы объединений. Переход к более простым и гибким структурам, лучше приспособленным к динамичным изменениям в экономике, стал объективной и настоятельной необходимостью.

Адаптивные структуры управления имеют сравнительно недолгую историю и возникли как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких, органических структурах. Новый подход отвергает представление об эффективности организации как организованной и работающей с четкостью часового механизма, напротив, считается, что эта модель мешает проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности. В исходном определении адаптивных структур подчеркивались такие принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих адаптивные структуры управления. Речь идет о следующих чертах:

- решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях;

- обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции;

- главные интегрирующие факторы – миссия и стратегия развития организации;

- творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией;

- правила работы формулируются в виде принципов, а не

установок;

- распределение работы между сотрудниками обуславливается не их должностями, а характером решаемых проблем;

- имеет место постоянная готовность к проведению и организации прогрессивных изменений;

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех.

Реальный подход к адаптивному типу структур управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего, компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально пересматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая с ними в союзы или образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения).

Проектные структуры (см. рис. 1.6) - это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

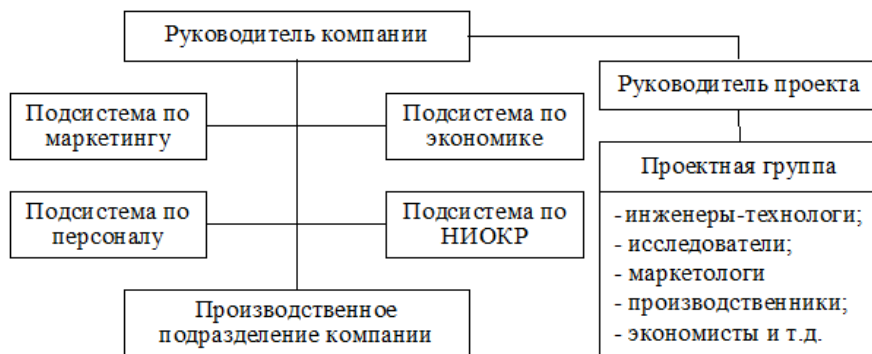


Рис. 1.6 Проектная структура управления

Традиционно руководитель подразделения в любой крупной компании в рамках бюрократической структуры управления имеет множество различных обязанностей и несет ответственность за разнообразные аспекты нескольких разных программ, проблем, проектов, видов продукции и услуг. Неизбежно, что в этих условиях даже хороший руководитель будет на какие-то виды деятельности обращать больше внимания, а на другие - меньше. В результате невозможность учесть все особенности, все детали проектов могут привести к самым серьезным последствиям. Поэтому для того, чтобы управлять проектами и, прежде всего, крупномасштабными, и используются проектные структуры управления.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизацию производства, освоение новых изделий и технологий, строительство сложных объектов). Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Одна из форм проектного управления – создание специального подразделения – проектной команды (группы), работающей на временной основе, то есть в течение времени, необходимого для реализации заданий проекта.

Структуры рассматриваемого типа обладают большой гибкостью, достаточно просты и экономичны. К тому же они позволяют организации параллельно разрабатывать несколько проектов, не меняя привычной структуры управления. Правда, при этом возникает проблема распределения ресурсов (в том числе персонала специалистов) между проектами, а от руководителей проектов требуются не только умелое управление всеми стадиями жизненного цикла разработки, но и учет той роли, которую они играют в сети проектов данной организации.

Одной из наиболее сложных структур адаптивного типа признается матричная структура (см. рис. 1.7).

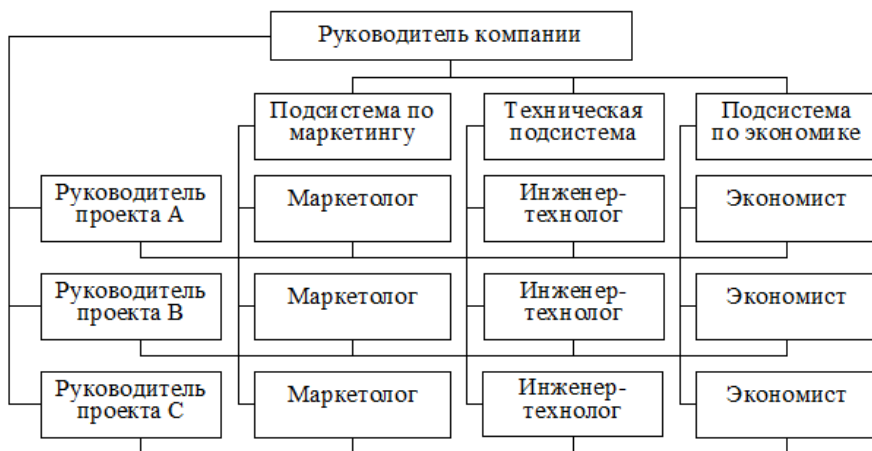


Рис. 1.7 Матричная система управления

Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы. Матричная структура управления может быть охарактеризована как “решетчатая” организация, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), а с другой, - руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений – отделов, служб). Таким образом, устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением

проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительны, что говорит об их эффективности, хотя система двойного (а в ряде случаев даже множественного) подчинения вызывает немало проблем с управлением персоналом и его эффективным использованием.

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчиненность этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.

Руководители проектов в матричной структуре, также как и в проектной, обладают так называемыми проектными полномочиями. Причем эти полномочия могут выражаться в прямых противоположностях: от всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто консультационных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство компанией.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право определить приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Несмотря на перечисленные выше достоинства анализируемого вида структур управления, необходимо отметить

скептическое к нему отношение многих специалистов и, прежде всего, практиков. Разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике.

В нашей стране проектные матричные структуры успешно использовались в тех случаях, когда наряду с ними внедрялись новые экономические взаимоотношения между подразделениями предприятий и объединений с целью повышения их заинтересованности в реализации проектов и целевых программ. Гибкие организационные структуры неэффективны, если остаются без изменения действующие системы планирования, контроля и распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования разработчиков, консервируется стиль руководства и не поддерживается естественное стремление работников к саморазвитию. Это с особой наглядностью обнаруживается при анализе сущности еще одной разновидности органического типа структур, получившей название бригадной, или командной.

Основу бригадной структуры составляет групповая форма организации труда и производства, давно известная и во всем мире, и в нашей стране. Однако только в 80-е гг. появилась и возможность, и необходимость в более полном использовании ее преимуществ: ускорение процессов, связанных с обновлением продукции и технологий; ориентация на относительно малоемкие рынки; повышение требований к качеству обслуживания потребителей. И, конечно, нельзя сбрасывать со счетов жесточайшую конкуренцию за потребителя и рынки сбыта. Выход был найден как раз в формировании небольших мобильных команд (бригад) специализированных на удовлетворении той или иной потребности и полностью ответственных за результаты своей производственно-хозяйственной деятельности.

Формирование бригадных структур требует серьезной подготовки. Прежде всего, это касается распределения всего персонала по автономным командам. Каждую бригаду возглавляет освобожденный руководитель, характер работы которого определяется концепцией групповой формы, согласно которой поощряются взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблем. Существенно меняются

требования к квалификации работающих: предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и навыками, способными обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене выполняемых бригадой заданий. Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и ее конечный результат резко снижает необходимость в строгом контроле извне и в промежуточном учете выработки. Меняются и условия оплаты труда, стимулирующие в первую очередь экономически выгодное сотрудничество и заинтересованность в росте доходов и прибыли. В системах оплаты труда предусматривается тесная связь между уровнем заработной платы каждого члена бригады и общими результатами.

Есть еще одно важное условие эффективности бригадной структуры управления – отказ от принципов рациональной бюрократии, реализованных в тех или иных разновидностях. Это становится возможным в результате того, что в состав бригад входят специалисты, знающие задачи и способы их решения и не нуждающиеся в дополнительных руководящих указаниях сверху. Не требуются им и многочисленные вспомогательные аналитические и контролирующие службы.

Практически такую схему реализуют немногие компании, видя в ней риск потери привычной управляемости. В качестве примера можно привести компанию “Боинг”, которая перешла на бригадную структуру управления при проектировании нового пассажирского реактивного самолета “Б-777”. Специалисты технического, производственного и финансового профилей были распределены по многофункциональным бригадам, количество которых превысило две сотни. В самую верхнюю бригаду пирамиды вошли высшие менеджеры, за каждым из которых закреплялась ответственность за одно крупное направление разработок, а за всеми остальными – за своевременность и качество проекта в целом. На втором уровне пирамиды задействовано 25-30 бригад из двух руководителей, один из которых отвечает за решение технических проблем, другой – за производственные вопросы. Они координируют и контролируют работу бригад третьего уровня, занимающихся разработкой и производством тех или иных агрегатов. Эти многофункциональные рабочие группы включают до пятнадцати специалистов и исполнителей разного

профиля. Такая организация позволила более эффективно использовать знания и умения работающих и существенно сократить время на согласование инженерных решений, да и на сами разработки благодаря росту производительности труда.

Одна из проблем, которая возникает при бригадной структуре, - горизонтальная координация работ взаимосвязанных бригад. В компании "Боинг" с этой целью в структуру введен еще один уровень, состоящий из пяти интеграционных бригад, в каждую из которых вошли от 12 до 15 представителей рабочих бригад.

С переходом к рыночной экономике почти все крупные промышленные предприятия нашей страны встали перед выбором: либо погибать целиком, либо реорганизовывать свою управленческую структуру и вести свои дела, как будто отдельные ее звенья вновь стали маленькими самостоятельными фирмами. В качестве примера можно привести перестройку системы управления в АО "Кировский завод", где в 1992 г. были сформированы 27 структурных подразделений, получивших статус самостоятельных хозрасчетных единиц и название хозрасчетных комплексов. Уже в 1993 г. число таких комплексов увеличилось до 70, а результаты их деятельности проявились в более четкой и слаженной работе, в развитии экономических отношений между подразделениями в росте производительности труда и снижении непроизводительных затрат.

1.3 Факторы, определяющие выбор типа организационной структуры

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования организационных структур, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1) организационная структура должна отражать цели и задачи организации, быть подчиненной производству и его потребностям;

2) следует предусматривать оптимальное разделение труда

между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;

3) формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;

4) между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом;

5) организационная структура призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) организационной структура множества различных факторов воздействия на ОСУ. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

На формирование организационной структуры оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, ассоциации, концерна, происходит перераспределение управленческих функций (часть функций централизуется), поэтому меняется и организационная структура фирмы. Впрочем, даже если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть.

Важный фактор формирования управленческих структур -

уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации "электронного интеллекта", то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится, прежде всего, к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии.

Современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название "виртуальных" компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся "прозрачными", и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом.

В настоящее время нефтяная отрасль является одной из самых привлекательных, в связи с этим представляется целесообразным рассмотреть факторы, под воздействием которых формируются структуры управления крупнейших нефтяных компаний. Рассмотрим два аспекта организации управления нефтяным бизнесом:

- вертикальная интеграция нефтяных компаний;
- организация внутренней структуры управления компанией.

Под вертикальной интеграцией крупной промышленной (промышленно-торгово-финансовой) компании понимают финансово-экономическое объединение различных технологически взаимосвязанных производств. В нефтяной отрасли в такую интеграцию входят предприятия, составляющие

последовательность стадий основного технологического процесса, а именно: разведка и добыча нефти - транспортировка - переработка - нефтехимия - сбыт нефтепродуктов и нефтехимикатов. Преимуществом интегрированной компании является сбалансированность сбыта. Когда цена на нефть падает, прибыль добывающих подразделений уменьшается, но нефтепереработка и нефтехимические производства увеличивают прибыль, поэтому потери одного подразделения компенсируются другими подразделениями.

Развитие нефтяного бизнеса в США с самого начала пошло по пути вертикальной интеграции. Крупнейшие нефтяные компании - Standard Oil, Gulf и Техасо установили контроль за всеми секторами нефтяного дела в национальном, а затем и в международном масштабе. Такого же подхода придерживались и многие небольшие предприятия-аутсайдеры, несмотря на то, что они оперировали на ограниченных территориях.

Развитие процесса интеграции обусловлено рядом предпосылок:

- стремление нефтяных компаний к контролю над рынками сбыта конечной продукции - сначала нефтепродуктов, а затем и нефтехимикатов;

- обусловленная природными и экономическими факторами необходимость "управляемой" организации производства и сбыта;

- достижение экономии издержек, обусловленной масштабами производства при развитой вертикальной интеграции. Концентрация капитала и производства, наличие единой инфраструктуры, возможности маневра (капиталом, мощностями, потоками сырья и продукции), что способствует сокращению удельных затрат в производстве и сбытовой деятельности, росту массы и нормы прибыли;

- обеспечение в рамках вертикально-интегрированных структур контролируемых источников сырьевого обеспечения;

- международный характер нефтяного бизнеса и его тесная связь с мировой и национальной политикой.

В целом, как показывает практика, вертикальная интеграция компаний, занятых в нефтяном бизнесе, при удачном использовании предпосылок своего формирования имеет существенные конкурентные преимущества перед фирмами

специализированного типа. Однако основные предпосылки интеграционного процесса нельзя считать факторами "абсолютного действия". Они достаточно противоречивы и проявляются лишь в тенденции. Плановость, концентрация производства и капитала, установление контроля над рынками сырья и продукции в сочетании с монополизмом отнюдь не исключают конкуренции. Крупнейшие нефтяные корпорации соперничают между собой и с независимыми компаниями-аутсайдерами. Роль конкуренции особенно возросла в последние годы, когда вследствие успеха энергосберегающей политики вновь стали возможны резкие изменения цен на нефть, значительно ужесточились налоговые и концессионные (лицензионные) условия в сфере нефтедобычи, повсеместно были ограничены возможности применения механизма внутрикорпоративных трансфертных цен.

Развитие нефтяной компании по пути полной интеграции и комбинирования, масштабы производственной и сбытовой деятельности изначально обусловили исключительную важность проблемы финансирования. Уже первые нефтяные компании своим становлением обязаны мощным финансовым структурам. Развитие интеграционного процесса в нефтяной промышленности при наличии необходимой мощной финансовой базы происходило и происходит в формах прямых инвестиций с созданием новых объектов в сферах производства и сбыта, приобретения материальных и финансовых активов существующих компаний, а также в виде реализации совместных проектов и образования совместных компаний. Так возникли многие ныне национализированные нефтяные компании в странах Ближнего и Среднего Востока.

В результате этого процесса сложились интегрированные компании принципиально различных типов. К первому относятся компании, интегрированные по финансовому признаку, - холдинги. Интегрированные компании второго типа являются производственными - осуществляющими разведку, добычу, транспортировку и переработку нефти, а также сбыт готовой продукции через свои филиалы и специализированные подразделения. Таких компаний в современном нефтяном бизнесе подавляющее большинство. Однако при этом чисто

производственных компаний в настоящее время практически не существует, поскольку все они в той или иной степени являются финансовыми компаниями.

Анализ форм внутренней организационной структуры управления крупными нефтяными компаниями и современных тенденций управления показывает, что в последние два десятилетия произошел переход от линейно-функциональных типов структур управления к дивизиональным. Основными причинами массового перехода крупных компаний к дивизиональной структуре управления является растущая диверсификация бизнеса и трудности в управлении из одного центра технологически (функционально) различными или географически удаленными предприятиями.

По мере промышленного развития в 60-х гг. появилась потребность в новых более гибких типах организационных структур, которые по сравнению с «бюрократическими» моделями лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и широкому внедрению прогрессивных технологий. Такие структуры называют адаптивными или органическими, т.к. они дают возможность быстрой модификации в соответствии с внешними условиями. Основные типы органических структур – проектные, матричные и конгломеративные.

Проектная организация, получившая распространение с начала 70-х гг., – это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Такая организация собирает в одну команду наиболее квалифицированных сотрудников компании для реализации сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества.

В матричной организации члены рабочей группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта наделен так называемыми проектными полномочиями, которые могут покрывать всю линейную власть над всеми частями проекта или же ограничиваются штабными и диспетчерскими функциями. Главный недостаток матричной структуры – ее сложность из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что плохо согласуется с принципом единоначалия.

Организация конгломератного типа не является жесткой и упорядоченной системой, скорее вся организация приобретает форму и структуру, которые наилучшим образом соответствуют требованиям ситуации или конкретного проекта. Так, в одном отделении компании может применяться дивизиональная структура, в другом отделении – функциональная, а в третьем отделении – проектная или матричная организация. Руководство высшего звена компании отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, за координацию и контроль действий в рамках всей компании.

Разумеется, не существует единой, оптимальной для всех случаев структуры организации, и на практике нефтедобытчикам или транспортникам, или операторам заправочных станций приходится выбирать организационную структуру адекватную стратегическим планам компании и обеспечивающую эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение поставленных целей. Поскольку в секторах нефтяного бизнеса на протяжении всего технологического цикла (от разведки до сбыта нефтепродуктов) существуют серьезные различия, компании, работающие по всему циклу, либо же выбравшие отдельные его сектора (например, связки: разведка запасов - добыча нефти, транспорт - оптовая торговля нефтью, нефтегазопереработка - нефтехимия, оптовая - розничная торговля нефтепродуктами), применяют сложную организационную структуру, комбинирующую необходимые качества моделей различных типов.

Глава 2. АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ОРСКНЕФТЕОРГСИНТЕЗ» ЗА 2012-2014 ГГ.

2.1. Техничко-экономический анализ деятельности предприятия

ОАО «Орскнефтеоргсинтез» - нефтеперерабатывающий завод, работающий по топливно-масляному профилю, градообразующее предприятие, налоговые отчисления которого составляют весомую часть городского бюджета. Датой появления завода официально считается 24 декабря 1935 г. Открытое акционерное общество «Орскнефтеоргсинтез» является правопреемником государственного предприятия «Производственное объединение «Орскнефтеоргсинтез».

В 1994 г. акционерное общество «Орскнефтеоргсинтез» вошло в состав нефтяной компании «ОНАКО».

С октября 2002 г. ОАО «Орскнефтеоргсинтез» входит в состав компании «ТНК-ВР».

22 декабря 2005 г. ОАО «Орскнефтеоргсинтез» вошло в состав вертикально-интегрированного нефтяного холдинга «РуссНефть», входящего в число десяти крупнейших нефтегазовых компаний России. В структуре «РуссНефти» три нефтеперерабатывающих завода, 30 добывающих предприятий и два транспортных предприятия, а также современная сбытовая сеть АЗС, насчитывающая 300 автозаправочных комплексов. Предприятия компании расположены в 17 регионах России и СНГ. Суммарные извлекаемые запасы «РуссНефти» превышают 630 млн. т, объем годовой добычи достиг 17 млн. т.

Являясь базовым перерабатывающим предприятием компании «РуссНефть», ОАО «Орскнефтеоргсинтез» производит высококачественную, конкурентоспособную продукцию: автобензины, дизельное топливо, масла, авиакеросин, битум, мазут.

Рассмотрим основные показатели финансово - экономической деятельности предприятия, приведенные в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Результаты финансово-экономической деятельности ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг.

Показатели	Значения показателей			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г. от 2012 г.	2014 г. от 2013 г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2012 г.
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	10314 16	5672672	1866483	-4 642244	- 3806189	54,99	32,90
Выручка от продажи нефтепродуктов, тыс. руб.	10179123	5490500	1563010	+918927	- 3927490	-148,50	28,47
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	9254336	4929023	1231596	+5037785	- 3697427	-4531,93	24,99
Валовая прибыль, тыс. руб.	1060580	743649	634 887	-316 931	-108762	70,12	85,37
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	60542	-4762	51 209	-59 858	+55971	-8,64	-1075,37
Чистая прибыль, тыс. руб.	11102,0	-36482	18 614,0	-47 584	+55 096	-328,61	-51,02
Нераспределенная прибыль, тыс. руб.	16651,0	-15439	18 614,0	-75 981	+34 053	-25,50	-120,56
Среднесписочная численность работников, чел.	2280	2137	2137	-143	-	93,73	100,00
Производительность труда, руб./чел.	4 524,0	2 655,0	873,0	-1 869	-1 782	58,69	32,88

Из таблицы 2.1 видно, что выручка от продажи продукции в 2014 г. уменьшилась относительно 2012 г. практически в десять раз. Оценить влияние каких-либо факторов на изменение размера выручки от продажи товаров, продукции, работ и услуг не представляется возможным, так как ценовая политика предприятия определялась головной компанией, также как и стоимость переработки. Среднесписочная численность персонала за анализируемый период незначительно уменьшилась. Производительность труда снизилась из-за уменьшения выручки. Также в 2012 г. головной компанией была уменьшена стоимость переработки, что также повлияло и на снижение выручки.

Можно отметить, что уменьшение выручки происходило на фоне непрерывного роста цен на энергоносители на мировом рынке. Данные об изменениях цен за 2012-2014 гг. представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 Изменения мировых и экспортных цен России на нефть марки «Юралс» за 2012-2014 гг., долл/т

Период	Мировая цена	Экспортная цена России	Таможенная пошлина	Экспортная цена с таможенной очисткой
I квартал 2012 г.	215,50	184,30	27,20	157,10
II квартал 2012 г.	175,77	152,10	35,80	116,30
III квартал 2012 г.	198,50	177,30	25,67	151,63
IV квартал 2012 г.	204,30	181,63	32,93	148,70
I квартал 2013 г.	213,27	184,20	33,00	151,20
II квартал 2013 г.	237,37	211,30	37,33	173,97
III квартал 2013 г.	275,20	248,87	60,47	188,40
IV квартал 2013 г.	279,90	256,67	92,27	164,40
I квартал 2014 г.	313,40	259,40	89,00	170,40
II квартал 2014 г.	350,37	312,13	113,80	198,33
III квартал 2014 г.	418,20	380,43	138,73	241,70
IV квартал 2014 г.	391,40	365,63	179,80	185,83

Зависимость средних внутрироссийских цен и экспортных пошлин на вывоз сырой нефти от мировых цен в графическом виде представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Динамика цен на нефть марки «Urals» на мировом и российском рынках за 2012-2014 гг., долл/т

Пошлины на вывоз нефтепродуктов (такие, как топливо жидкое, масла, бензол, толуол, пропан, этилен и другие) устанавливались в размере 90 % от пошлины на нефть.

Таможенные ставки на вывоз нефти изменялись Правительством РФ раз в два месяца на основе мониторинга цен на нефть на мировом рынке. Изменение устанавливаемых пошлин преследовало следующие цели:

- увеличение бюджетных поступлений от экспорта нефти;
- сдерживание стремления нефтяных компаний увеличить экспортные поставки;
- недопущение сворачивания производства, возникновения дефицита на внутреннем рынке и роста цен на топливо.

Анализируя динамику цен на нефть можно отметить, что, несмотря на существенный рост ставок таможенной пошлины, экспорт сырья был более выгодным для компаний, чем сбыт на внутрироссийском рынке. Компания ТНК за период 2012-2014 гг. увеличила объем добычи на 38 %, объем экспорта на 30 %. За 2012-2014 гг. на экспорт шло более 50 % полученной компанией нефти. Этим объясняется снижение поставок нефти для переработки на ОАО «Орскнефтеоргсинтез».

Важнейшим показателем в системе оценки результативности деятельности предприятия, степени его надежности и финансового благополучия является прибыль. Данные для анализа прибыли, полученной ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за период 2012-2014 гг. представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Показатели прибыльности деятельности ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг. т. р.

Показатели	Значение показателя			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г. от 2012 г.	2014 г. от 2013 г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	10 314 916	5 672 672	1 866 483	-4 642 244	-3 806 189	54,99	32,90
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	9 254 336	4 929 023	1 231 596	-4 325 313	-3 697 427	53,26	24,99
Валовая прибыль	1 060 580	743 649	634 887	-316 931	-108 762	70,12	85,37
Коммерческие расходы	420 094	202 347	289	-217 747	-202 058	48,17	0,14
Управленческие расходы	469 083	538 508	587 621	+69 425	+49 113	114,80	109,12
Прибыль от продаж	171 403	2 794	46 977	-168 609	+44 183	1,63	1681,35
Прочие доходы и расходы	-122 445	-7 556	4 232	+114 889	+11 788	6,17	-56,01
Прибыль до налогообложения	48 958	-4 762	51 209	-53 720	+55 971	-9,73	-1075,37
Налоговые обязательства и платежи в бюджет	37 856	31 720	32 595	-6 136	+875	83,79	102,76
Чистая прибыль	11 102	-36 482	18 614	-47 584	+55 096	-328,61	-51,02

В 2014 г. на прибыль от основной деятельности оказали влияние следующие факторы:

- регулирование цен на очистку сточных вод, принимаемых от населения и промышленных предприятий города Администрацией области;

- создание резерва на отпуска работников, не использованных в прошлых периодах, в связи с введением Инструкции по формированию и учету резервов на оплату отпусков работников;

- списание дебиторской задолженности.

Балансовая прибыль 2014 г. превысила аналогичный 2013 г. Она сформировалась, в основном, за счёт прибыли от продаж, а также положительного сальдо операционных и внереализационных расходов.

Чистая прибыль по итогам 2014 г. составила 336 139 тыс. руб., увеличение прибыли обусловлено ростом операционных доходов на фоне снижения внереализационных и операционных расходов. Чистая прибыль направлена на формирование денежного резерва.

С марта 2014 г. предприятие перешло на новые условия работы, связанные с приобретением нефти на условиях собственного потребления, поэтому в течение года предприятие реализовывало покупные нефтепродукты. В результате этого объем прибыли от реализации собственных нефтепродуктов оказался ниже запланированного.

Для более подробного анализа прибыли за 2005 г. необходимо рассмотреть источники ее формирования, указанные в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Источники формирования балансовой прибыли на ОАО
«Орскнефтеоргсинтез» за 2014 г., тыс. руб.

Показатель	Значение показателя
Прибыль от реализации услуг по переработке	172 113
От реализации услуг по переработке нефти	22 921
От реализации собственных нефтепродуктов	178 538
От реализации продуктов на экспорт	1 717
От реализации газов	81

От реализации промышленных услуг	-10 124
Прибыль от реализации покупных нефтепродуктов	863
Прибыль от реализации услуг аренды	1 308
Прибыль по объектам СКБ	-2 880
Операционные доходы и расходы	-62 164
Внереализационные доходы и расходы	-60 282
Итого	48 958

Убыток по услугам промышленного характера произошел вследствие убыточности услуг блока хозяйственного обслуживания по очистке стоков, услуг по подаче речной и питьевой воды. Цены на эти услуги являются фиксированными и проходят утверждение в областном комитете цен. В 2014 г. утвержденные комитетом цены оказались выше расчетных цен завода. За 2014 г. получена прибыль от услуг по переработке, аренды и лизинга, услуг автотранспорта и от услуг по реализации пара.

Чтобы оценить полученный предприятием объем прибыли, необходимо рассмотреть объем товарной продукции и ее себестоимость. Структура себестоимости выработанной за 2014 г. продукции приведена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Себестоимость выработанной товарной продукции на ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2014 г., тыс. руб.

Показатель	Товарная продукция	Фактическая себестоимость	Рентабельность, %
Нефтепродукты из отсепарированной нефти	11 405,0	7 366,5	54,82
Нефтепродукты из газового конденсата	65 703,8	43 065,7	52,57
Нефтепродукты из коммерческой нефти	1329844,7	1 120 937,0	18,64

Экспортируемая продукция	405491,5	344 331,7	17,76
Услуги по переработке давальческой нефти	30605,1	22 737,0	34,60
Производство пропана	3 381,0	6 080,8	-44,40
Производство газов	285,4	232,1	22,95
Услуги промышленного характера	17 972,3	16 921,0	6,21
Аренда имущества	1 794,1	1 338,2	34,06
Всего	1866483,0	1 563 010,0	-

Высокая рентабельность приходится на продукцию прошедшую первичную стадию переработки. Отрицательная рентабельность, приходящаяся на статью «Производство пропана» негативно влияет на показатели финансово-экономического состояния предприятия. Но данная статья является неотъемлемой частью нефтеперерабатывающего производства, и снизить данное значение не представляется возможным. Статья «Услуги промышленного характера», рентабельность по которой ниже остальных показателей, является резервом увеличения экономической эффективности. Превышение показателя фактической себестоимости над плановым в большей степени вызвано повышением тарифов на энергоносители и удорожание услуг сторонних организаций (таких, как проведение ремонтных работ к зимнему периоду).

Снижение объемов товарной продукции относительно 2013 г. объясняется в первую очередь снижением поставок сырья. Чтобы проанализировать, насколько снизились поставки нефти на завод, рассмотрим данные таблицы 2.6.

Таблица 2.6

Обеспечение сырьем ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг., тыс. т

Показатели	Значение показателя						Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2012 г.		2013 г.		2014 г.		2013	2014	2013	2014
	Фактически	Удельный вес, %	Фактически	Удельный вес, %	Фактически	Удельный вес, %	г. от 2012 г.	г. от 2013 г.	г. к 2012 г.	г. к 2013 г.
Поступило сырья - всего	3957,7	100,00	3722,7	100,00	3579,8	100,00	-235,0	-142,9	94,1	96,2
Поступило нефти - всего	3794,5	95,88	3499,2	94,00	3117,7	87,09	-295,3	-381,5	92,2	89,1
в том числе:										
- башкирская	2416	61,05	3203,7	86,06	2961,5	82,73	+787,7	-242,3	132,6	92,4
- казахстанская	1324,55	33,47	279,6	7,51	0	0	-1045,0	-279,6	21,1	-
- оренбургская	23,3	0,59	0	0	146,3	4,09	-23,3	+146,3	-	-
- саратовская	0	0	0	0	10,0	0,28	-	+10,0	-	-
- прочая	30,65	0,77	15,9	0,43	0	0	-14,8	-15,9	51,9	0,0
Газовый конденсат	84,4	2,13	100,4	2,70	400,8	11,20	+16,0	+300,4	119,0	399,2
БГС	68	1,72	114,7	3,08	50,0	1,40	+46,7	-64,7	168,7	43,6
Прочее сырье	10,8	0,27	8,4	0,23	11,3	0,32	-2,4	+2,9	77,8	134,5

Анализируя данные, можно отметить, что в 2013 г. резко снизились, а в 2014 г. полностью прекращены поставки казахстанской нефти, что произошло из-за нарушения договорных обязательств поставщиками. Схема взаимоотношений базировалась на замещении казахстанской нефти, поступающей на орский завод российской нефтью, которая идет на экспорт через порт Новороссийск.

Исходя из этого, предприятие было переориентировано на получение саратовской и оренбургской нефти, поставки которой выросли в 2014 г. до 5 % в совокупном объеме переработки. Перебои в схеме поставок нефти оказало негативное влияние на размер прибыли, полученной предприятием.

Следует отметить, что переход на переработку оренбургской нефти может послужить стимулирующим фактором. По ряду основных параметров (сернистость, вязкость) оренбургская нефть превосходит и казахстанскую, и башкирскую. Это позволит предприятию перейти на выпуск продукции повышенного качества.

Основной производственной функцией предприятия является переработка нефти и производство нефтепродуктов.

Для оценки конкурентоспособности продукции, производимой ОАО «Орскнефтеоргсинтез», необходимо проанализировать динамику выпуска продукции, а также изучить удельный вес наиболее востребованных рынком нефтепродуктов в общем объеме продукции. На ОАО «Орскнефтеоргсинтез» производится более 30 видов продукции. Не вся продукция, получаемая на установках, является товарной. Частично установки производят компоненты, идущие на смешение друг с другом, и только в результате такого смешения или компаундирования получается готовая продукция, такая, как дизельное топливо, бензины, масла, мазут.

Объемы выпуска продукции контролируются компанией «ТНК-ВР», изменения в составе продукции происходят в связи с изменениями рыночной конъюнктуры. Данные о выпуске продукции предприятием за 2012-2014 гг. представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Выпуск продукции ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг., тыс. т

Вид продукции	Объем произведенной продукции						Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2012 г.		2013 г.		2014 г.					
	Фактические	Удельный вес, %	Фактические	Удельный вес, %	Фактические	Удельный вес, %	2013 г. от 2012 г.	2014 г. от 2013 г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.
Бензин	638,8	17,76	511,4	14,81	633,8	19,15	-127,4	122,4	80,06	123,93
Дизтопливо	1105,1	30,72	1025,3	29,70	777,4	23,49	-79,8	-247,9	92,78	75,82
Керосин	220,7	6,13	200,6	5,81	206,9	6,25	-20,1	+6,3	90,89	103,14
Масла	195,4	5,43	173,0	5,01	127,2	3,84	-22,4	-45,8	88,54	73,53
Нефтебитум	88,1	2,45	114,7	3,32	104,9	3,17	+26,6	-9,8	130,19	91,46
Сера	3,4	0,09	4,4	0,13	3,5	0,11	+1,0	-0,9	129,41	79,55
Мазут	1312,0	36,47	1389,4	40,24	1149,7	34,74	+77,4	-239,7	105,90	82,75
Пропан	11,7	0,33	15,3	0,44	28,8	0,87	+3,6	+13,5	130,77	188,24
Прочие	22,5	0,63	18,3	0,53	277,7	8,39	-4,2	+259,4	81,33	1517,5
Всего	3597,7	100,0	3452,4	100,0	3309,9	100,0	-145,3	-142,5	95,96	95,87

Заметно снижение выпуска дизельного топлива в 2014 г. относительно 2013 г., что связано с изменением плана переработки. Увеличился выпуск высокооктанового бензина, а также бензина А-76. В графическом виде динамика выпуска продукции представлена на рис. 2.2

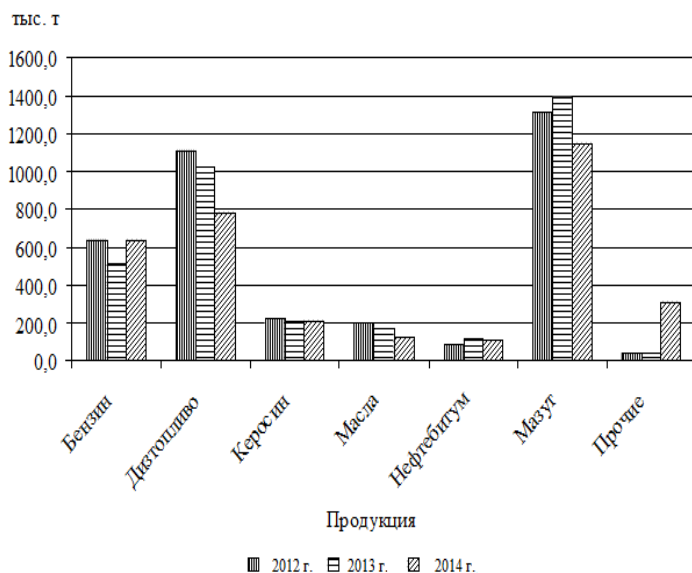


Рис. 2.2 Выпуск продукции ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг.

Для оценки эффективности использования производственного потенциала предприятия проанализируем данные о выполнении производственных планов по ассортименту выпускаемой продукции. При составлении плана по выпуску продукции учитываются такие факторы, как конъюнктура рынка, мощность находящихся в эксплуатации установок, глубина переработки нефти, потери при переработке. На ОАО «Орскнефтеоргсинтез» устанавливаются годовые планы выпуска с разбивкой по кварталам и месяцам. Плановых калькуляций и смет на предприятии не составляется. Сметы цеховых и общехозяйственных расходов составляются по фактическим

затратам. Смета цеховых расходов включает в себя все затраты в пределах цеха. Данные для анализа выполнения предприятием производственных планов представлены в таблице 2.8

Таблица 2.8

Выполнение плана по выпуску основных видов продукции на ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг., тыс. т

Показатель	Значение показателя									Темп роста, %	
	2012 г.			2013 г.			2014 г.			2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.
	Фактиче ски	По плану	Выполне ние плана, %	Факти чески	По план у	Выпо лнени е плана, %	Факти чески	По плану	Выполн ение плана, %		
переработка	3948,2	3916,9	100,8	3758,7	3740	100,5	3561,9	3565,5	99,9	95,20	94,76
Автобензин	475,0	472,2	100,6	342,8	342,5	100,1	625,0	625,0	100,0	72,17	182,32
в том числе:											
- АИ-95	52,9	52,5	100,8	65,5	65,4	100,1	120,4	120,3	100,1	123,82	183,82
- А-92	270,1	268,5	100,6	174,8	174,3	100,3	203,6	203,6	100,0	64,72	116,48
- А-76	151,7	151,1	100,4	102,5	103,5	99,0	203,5	203,7	99,9	67,57	198,54
А-1	99,3	102,4	97,0	167,8	168,1	99,8	97,5	97,8	99,7	168,98	58,10
Дизельное топливо	1105,1	1104,0	100,1	1024,2	1025, 2	99,9	777,4	776,6	100,1	92,68	75,90
Авиакеросин	220,7	222,3	99,3	200,6	200,8	99,9	206,9	206,1	100,4	90,89	103,14
Масла	195,2	192,1	101,6	172,8	171,4	100,8	127,2	126,8	100,3	88,52	73,61
Глубина переработки	57,6			54,6			59,86			94,79	109,63
Отбор светлых	49,81			46,2			52,82			92,75	114,33

За 2014 г. было переработано 3561,9 тыс. т нефти, газового конденсата и бензиновых фракций. План производства выполнен на 100,3 %.

Бизнес-план по производству масел перевыполнен вследствие изменения конъюнктуры рынка согласно текущим планам и реализации мероприятий по инвестиционной программе «Организация производства товарных масел европейского качества».

Потери при переработке нефти сложилась в пределах утвержденных норм. Глубина переработки ниже бизнес-плана. Это связано с недопоставкой казахстанской нефти, а также со снижением объема выпуска нефтебитума и ростом выпуска мазута. На ОАО «Орскнефтеоргсинтез» отсутствуют установки по вторичной переработке нефти. В связи с этим показатель глубины переработки мало зависит от работы существующих установок, а определяющим фактором является качество поставляемого сырья.

Рассмотрим уровень использования основной нефтеперегонной установки по переработке нефти за 2012-2014 гг. Данные для анализа приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Производственная мощность основной нефтеперегонной установки за 2012-2014 гг.

Показатель	Значение показателя			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г. от 2012г.	2014 г. от 2013г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г.к 2013г.
Выпуск продукции, млн. руб.	546	861	969	315	108	158	113
Производственная мощность, млн. руб.	770	1 149	1 327	379	178	149	115
Коэффициент использования мощности, %	71	75	73	4	-2	106	97

Данные таблицы 2.9 показывают, что коэффициент использования производственной мощности на протяжении всего анализируемого периода стабилен и изменяется в пределах от 0,71

до 0,75.

Уровень коэффициента использования мощности сравнительно низкий, так как в идеале он должен стремиться к единице. Это вызвано моральным и частично физическим износом оборудования.

Финансовое состояние организации можно охарактеризовать, опираясь на систему показателей, отражающих использование финансовых ресурсов. В качестве абсолютных показателей финансовой устойчивости используются показатели, характеризующие степень обеспеченности запасов и затрат источниками их финансирования. Динамика показателей представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Показатели обеспеченности запасов и затрат источниками формирования ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг., млн. руб.

Показатель	Значение показателя			Абсолютное отклонение	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г. от 2012г.	2014 г. от 2013г.
Наличие собственных оборотных средств	-14,48	6,11	-8,00	+20 591	-14 111
Общая величина запасов и затрат	285,3	326,7	2 375,8	+41,4	+2 049,1
Излишек или недостаток собственных оборотных средств	-299,8	-320,6	-2 383,8	-20,8	-2 063,2

В 2014 г. отмечается сокращение собственных оборотных средств (чистого оборотного капитала). При этом недостаток функционирующего капитала (собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат) значительно возрос. По сравнению с 2013 г. исчез недостаток общей величины источников формирования запасов и затрат.

В течение 2014 г. наблюдается устойчивый рост дефицита по двум показателям обеспеченности запасов и затрат источниками формирования. Несмотря на то, что наметилась положительная тенденция в росте общей величины источников формирования

запасов и затрат, само наличие платёжного недостатка позволяет охарактеризовать тип финансовой ситуации в организации как неустойчивое финансовое состояние.

Для оценки финансовой независимости предприятия рассмотрим показатели финансовой устойчивости, приведенные в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Показатели финансовой устойчивости ОАО
«Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг.

Показатель	Значение показателя			Темп роста	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г.к 2013г.
Коэффициент капитализации	0,6076	0,7916	8,9944	1,30	11,36
Коэффициент финансовой независимости	0,6221	0,5582	0,1001	0,90	0,18
Коэффициент финансирования	1,6459	1,2633	0,1112	0,77	0,09
Коэффициент финансовой устойчивости	0,6221	0,5582	0,1001	0,90	0,18

Коэффициент капитализации (финансовой активности) показывает степень зависимости организации от заемных источников. Несмотря на то, что его анализ необходимо проводить в комплексе с показателями оборачиваемости оборотных средств и дебиторской задолженности, необходимо отметить, что здесь также наметилась отрицательная тенденция. Значение коэффициента на конец 2014 г. намного превышает норматив.

Коэффициент автономии (финансовой независимости и концентрации собственного капитала) свидетельствует о перспективах изменения финансового положения в ближайший период: так как в течение отчётного года наблюдался снижение этого коэффициента, можно сделать вывод о наблюдающейся тенденции к росту зависимости организации от заемных источников финансирования.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает удельный вес тех источников финансирования, которые организация может использовать в своей деятельности длительное

время (собственные средства организации, долгосрочные обязательства). Динамика этого показателя также отрицательна: за год значение его снизилось.

Коэффициент финансирования показывает соотношение собственных и заемных средств. В этом случае также наблюдается снижение коэффициента. Таким образом, его значение остается меньше 1, что свидетельствует об опасности неплатежеспособности.

Степень платежеспособности компании по краткосрочным долгам призваны продемонстрировать показатели ликвидности. Под ликвидностью организации понимается её способность покрывать свои обязательства активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств. Динамика показателей приведена в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Показатели ликвидности ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг.

Показатель	Значение показателя			Абсолютное отклонение	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г. от 2012г.	2014 г. от 2013г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0150	0,0424	0,0014	+0,0274	-0,041
Коэффициент быстрой ликвидности	0,4388	0,5956	0,7773	+0,1568	+0,1817
Коэффициент текущей ликвидности	0,9769	1,0064	0,9993	+0,0295	-0,0071

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает отношение наиболее ликвидных активов (деньги и краткосрочные финансовые вложения) к сумме наиболее срочных обязательств (кредиторская задолженность и краткосрочные займы). Фактическое значение коэффициента на конец 2014 г. в пределах нормативного, что свидетельствует о положительной тенденции.

Коэффициент быстрой ликвидности отражает прогнозируемую платежеспособность организации при условии своевременного проведения расчётов с дебиторами и наличия ликвидных активов на уровне отчётной даты. В течение отчетного

года отмечается снижение данного коэффициента, вызванное ростом долгосрочной дебиторской задолженности.

Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия) показывает, в какой степени текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Он характеризует платёжные возможности организации, оцениваемые при условии не только своевременных расчётов с дебиторами, но и продажи в случае нужды материальных запасов. Динамика его отрицательна: значение коэффициента снизилось, что более чем в два раза ниже норматива.

Динамика показателей платежеспособности приведена в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Показатели платежеспособности ОАО
«Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг.

Показатель	Значение показателя			Абсолютное отклонение	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г. от 2012г.	2014 г. от 2013г.
Общий показатель платежеспособности	0,414	0,444	0,456	0,030	0,012
Доля оборотных средств в активах	0,369	0,445	0,899	0,076	0,455
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,024	0,006	-0,001	0,030	-0,007
Коэффициент маневренности функционирующего капитала	-23,33	64,16	-305,27	87,40	-369,40

Коэффициент общей платежеспособности характеризует способность организации покрыть все свои обязательства всеми имеющимися активами. На конец 2014 г. наблюдается положительная динамика данного показателя. Рост коэффициента объясняется тем, что со второго квартала 2014 г. предприятие перешло на коммерческую схему переработки, что вызвало рост остатков. Хотя значение показателя меньше нормативного,

необходимо отметить, что в отчётный период у предприятия не было кризисного отсутствия наличности.

Доля оборотных средств в активах за год незначительно уменьшилась.

Коэффициент маневренности функционирующего капитала имеет негативную тенденцию. Это показывает, что всё большая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах и дебиторской задолженности. Коэффициент обеспеченности собственными средствами также имеет отрицательную динамику.

Для оценки процессов движения капитала на предприятии рассмотрим показатели деловой активности, приведенные в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Показатели деловой активности ОАО
«Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг.

Показатель	Значение показателя			Абсолютное отклонение	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г. от 2012г.	2014 г. от 2013г.
Коэффициент общей оборачиваемости капитала, оборотов	1,143	0,74	1,75	-0,4	1,01
Фондоотдача	2,171	1,75	10,72	-0,42	8,97
Оборачиваемость материальных запасов, дней	61	80	27	19	-53
Оборачиваемость денежных средств, дней	1	4	1	3	-3
Срок погашения дебиторской задолженности, дней	38	45	82	7	37

Срок погашения задолженности поставщикам, дней	49	43	102	-6	59
Длительность нахождения средств в авансах, дней	5	4	1	-1	-3

Если проследить динамику показателей деловой активности в течение 2014г., то можно отметить устойчивую положительную динамику некоторых из них. Так, возросла ресурсоотдача, фондоотдача, увеличился коэффициент оборачиваемости мобильных средств.

Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача) отражает скорость оборота всего капитала предприятия или эффективность использования всех имеющихся ресурсов независимо от их источников. Данные таблицы показывают, что за 2014 г. этот показатель увеличился. Значит, быстрее совершался полный цикл производства и обращения, приносящий прибыль.

На положительную динамику показателей повлияла коммерческая схема работы. В отчетном году уделялось большое внимание проблеме оптимизации остатков денежных средств на счетах предприятия, в результате чего удалось улучшить показатели оборачиваемости денежных средств.

Оборачиваемость денежных средств возросла, сроки погашения дебиторской и кредиторской задолженности снизились. В 2014 г. создан резерв по сомнительным долгам на сумму 11,9 млн. руб., в том числе списано за счет резерва по сомнительным долгам дебиторской задолженности, числящейся в учете на 01.01.2014 г. в сумме 5,6 млн. руб.

В течение 2014 г. в связи с переходом на новую схему работы произошло увеличение дебиторской и кредиторской задолженности. Данные о дебиторской задолженности представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Дебиторская задолженность ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг., тыс. руб.

Показатель	Значение показателя			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г. от 2012 г.	2014 г. от 2013 г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.
Краткосрочная дебиторская задолженность	8529031	1183691	608796	-7 345 340	-574 895	13,88	51,43
в том числе:							
- покупатели и заказчики	8333048	566 154	410791	-7766894	-155363	6,79	72,56
- авансы выданные	26 245	25 179	38 586	-1 066	+13 407	95,94	153,25
- прочая	169 738	592 358	159419	+422 620	-432 939	348,98	26,91
Долгосрочная дебиторская задолженность	41 633	24 246	28 627	-17 387	+4 381	58,24	118,07
в том числе:							
- покупатели и заказчики	31 891	13 790	9 232	-18 101	-4 558	43,24	66,95
- авансы выданные	2 002	-	-	-2 002	-	-	-
- прочая	7 740	10 456	19 395	+2 716	+8 939	135,09	185,49
Итого	8570664	1207937	637423	-7362727	-570 514	14,09	52,77

Дебиторская задолженность за 2014 г. увеличилась на 7998 млн. руб. В структуре дебиторской задолженности наибольший удельный вес составляет задолженность покупателей и заказчиков – 95,3 % на начало года и 97,6 % на конец года. За отчетный период снизилась дебиторская задолженность сторонних покупателей и заказчиков на 43 млн. руб., произошел рост авансов выданных на 14 млн. руб. Увеличился объем налогов в составе прочей дебиторской задолженности на 162 млн. руб.

На 01.01.2014 г. просроченная дебиторская задолженность составляла 80 млн. руб. Эта задолженность в основном сложилась в «период неплатежей».

На конец года просроченная дебиторская задолженность составила 3 294 млн. руб. (в основном – задолженность предприятий группы «ТНК»).

На сегодняшний день на предприятии ведется работа с дебиторами, данной проблеме уделяется повышенное внимание. Разработана учетная политика по отношению к просроченной дебиторской задолженности.

Основными дебиторами являются ОАО «ТНК», ОАО «Торговый дом «ТНК» по маркетингу и продажам» и ООО «Винко-групп».

Данные по кредиторской задолженности приведены в таблице 2.16. Кредиторская задолженность за 2014 г. увеличилась на 10,05 млн. руб

Таблица 2.16

Кредиторская задолженность ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг.

Показатель	Значение показателя			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г. от 2012 г.	2014 г. от 2013 г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2012 г.
Краткосрочная кредиторская задолженность	10994252	1967344	1136937	-9026908	-830 407	17,89	57,79
в том числе:							
- по расчетам с поставщиками и подрядчиками	9384171	1628998	85 582	-7 755 173	-778 416	17,36	52,22
- по вексялям к уплате	145 000	130 000	85 000	-15 000	-45 000	89,66	65,38
- по авансам полученным	21 987	3 708	7 273	-18 279	+3 565	16,86	196,14
- по налогам и сборам	309 396	66 279	20 563	-243 117	-45 716	21,42	31,02
- по займам	0	60 000	65 945	60 000	+5 945		109,91
- прочая	1 133 698	78 359	107 574	-1 055 339	+29 215	6,91	137,28
Долгосрочная кредиторская задолженность	0	168 644	211 164	+168 644	+42 520		125,21
в том числе:							
- по займам	0	168 644	211 164	+168 644	+42 520		125,21
Итого	10994252	2135988	1348101	-8 858 264	-787 887	19,43	63,11

Рост кредиторской задолженности по предприятиям группы «ТНК» составил 9,1 млн. руб., кредиторская задолженность сторонним предприятиям снизилась на 9 млн. руб. В структуре кредиторской задолженности на конец года основную долю составляют задолженность поставщикам и подрядчикам – 85 % и задолженность в бюджет, включая отложенные налоги – 13 %. Задолженность перед поставщиками и подрядчиками возросла на 9087 млн. руб. и на конец 2014 г. составила 9 384 млн. руб. Просроченная кредиторская задолженность поставщикам и подрядчикам на начало года составляла 114 млн. руб., на конец 2014 г. – 5605 млн. руб., в основном это задолженность предприятиям группы «ТНК».

Анализ оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности показывает, что у предприятия недостаточно средств в обороте. Поступления средств от дебиторов недостаточно для погашения обязательств перед кредиторами. Для ликвидации недостатка необходимо увеличение поступления денежных средств от дебиторов. В противном случае продолжится опережающий рост кредиторской задолженности.

Задолженность по векселям к уплате не изменилась за год и составляет 145 млн. руб. В течение 2014 г. ОАО «ОНОС» не привлекало краткосрочных кредитов для финансирования.

За 2014 г. в федеральный бюджет начислено налогов и отчислений в сумме 243 406 тыс. руб., уплачено – в сумме 175 088 тыс. руб. На 01.01.2014 г. переплата в федеральный бюджет составляла 149 141 тыс.руб. Переплата в федеральный бюджет на 31.12.2014 г. составила 80823 тыс.руб.

На 2014 г. переплата в областной бюджет составила 15 653 тыс.руб. За 2014 г. было начислено налогов в областной бюджет в сумме 166 931тыс. руб.

Объемы переработки и стабильная динамика производственно – экономических показателей работы ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012 – 2014 гг. свидетельствуют о соответствии предприятия тенденциям развития отрасли.

2.2 Анализ факторов формирования организационной структуры управления

Структура организации – это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение целей организации, то есть организационная структура управления (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий.

Производственные подразделения предприятия – цехи, участки, обслуживающие хозяйства и службы (прямо или косвенно участвующие в производственном процессе), взятые в совокупности, составляют его производственную структуру.

Рассматриваемое предприятие является сложной технической и социально-экономической системой.

На ОАО «Орскнефтеоргсинтез» используется линейно-функциональная модель построения организационной структуры. Данный вид структуры, обобщающий линейную и функциональную модели, наиболее применяем на предприятиях данного типа в связи с тем, что при ней функциональные подразделения действуют на правах штаба при линейных руководителях, помогая им в решении отдельных управленческих задач. Основу линейно-функциональной структуры составляет иерархический принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

По каждой подсистеме формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач.

Система управления ОАО «Орскнефтеоргсинтез» строится на основе сочетания централизованного руководства с оперативной самостоятельностью предприятия и развития производственно-хозяйственной инициативы. Предприятие «Орскнефтеоргсинтез» является открытым акционерным обществом. Управление обществом построено на следующих принципах: высшим органом

управления акционерным обществом признается общее собрание голосующих акционеров, которое избирает исполнительный орган, осуществляющий текущее руководство – Совет директоров. Принципиальные вопросы, касающиеся изменения Устава общества, размеров Уставного капитала, утверждения годовых отчетов, распределение прибыли и убытков решаются общим собранием и относятся к его исключительной компетенции. Решение о реорганизации или ликвидации общества также правомочно принимать только общее собрание.

Во главе предприятия стоит генеральный директор. Он осуществляет руководство акционерным обществом по принципу единоначалия и несет ответственность за состояние и все виды деятельности предприятия. Он несет всю полноту ответственности перед коллективом акционерного общества за выполнение плановых заданий и соблюдение законности на предприятии.

К линейным подразделениям организационной структуры управления относятся лица, находящиеся на уровне прямого подчинения генеральному директору: главный инженер завода, заместитель генерального директора по экономике и финансам, директора коммерческого департамента, департамента по работе с персоналом, правового департамента, помощники генерального директора по хозяйственным вопросам и по связям с общественностью, директор департамента по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды, заместитель генерального директора по безопасности.

Принцип такой организационной структуры предусматривает также широкое участие масс в управлении, которое может принимать различные формы: работа в постоянно проводимых совещаниях, участие в комиссиях и группах контроля, участие в хозяйственных активах и совещаниях и так далее. Участие масс в управлении способствует устранению недостатков и совершенствованию системы управления предприятием.

В период вхождения предприятия в состав ОАО «ОНАКО» структура управления организацией менялась незначительно. Наибольшим изменениям структура управления ОАО «Орскнефтеоргсинтез» подверглась в период вхождения в состав компании «ТНК-ВР». Изменение организационной структуры управления выполнялось в соответствии с планом оптимизации

численности в ходе реорганизации.

В западных нефтедобывающих компаниях, на которые ориентируется Тюменская нефтяная компания, основным бизнесом считается добыча, переработка и продажа нефти. Лишь 20 % работ (по стоимости) на месторождениях выполняется штатными сотрудниками нефтяных компаний - это собственно добыча нефти. Сторонним подрядчикам отдают все остальное - они ведут разведку, обустраивают месторождения, бурят и ремонтируют скважины. Так дешевле, и не только потому, что распределение подрядов между сторонними организациями ведется на конкурсной основе. В российских нефтяных компаниях на протяжении длительного периода более 90% работ выполнялось собственными сотрудниками.

Сервисная деятельность в рамках нефтяной компании непостоянна. Объемы буровых работ постоянно меняются, однако количество буровых установок у компании неизменно, а это значит, что часть оборудования простаивает. Компании необходимо вовремя закупать и ремонтировать оборудование, пресекать хищения в сервисных подразделениях, увеличивать производительность труда. Руководство крупных нефтяных компаний зачастую не может самостоятельно заниматься данной деятельностью.

Независимые сервисные компании не только добиваются полной загрузки имеющихся мощностей за счет работы на несколько компаний, но и вкладывают серьезные деньги в разработку новых методов бурения и обслуживания скважин. По состоянию на 2009 г. в «ЛУКОЙЛ-Бурении», сервисном подразделении ЛУКОЙЛа, 18 500 чел. производили тот же объем работ, что и 3600 сотрудников западной независимой буровой компании Parker Drilling. ТНК образца 2009 г. не была исключением из общей практики. Две трети ее 70 000 сотрудников были задействованы в сервисных подразделениях. В 2009 г. ТНК наняла консультантов McKinsey & Company для разработки стратегии развития компании.

Процесс вывода сервисных подразделений проводился и на ОАО «Орскнефтеоргсинтез». Советом директоров было принято решение о создании дочерних обществ ЗАО «Завод синтетического спирта», ООО «Нефтестройремонтаж», ООО «Хозбытсервис».

Данные об изменении численности персонала в ходе данной реорганизации представлены в таблице 2.14

Таблица 2.14

Динамика численности сотрудников и фонда заработной платы на ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг.

Показатель	Значение показателя			Темп роста, %	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013г.
Среднесписочная численность работников, чел.	5206,0	3686,0	2280,0	70,8	61,9
Объем денежных средств, направленных на оплату труда, тыс. руб.	251909,5	236863,8	183216,4	94,0	77,4
Объем денежных средств, направленных на социальное обеспечение, тыс. руб.	1615,8	2714,8	3445,6	168,0	126,9
Общий объем израсходованных денежных средств, тыс. руб.	253525,3	239578,5	186661,9	94,5	77,9

За 2013 г. среднесписочная численность всего персонала составила 3686 чел., в том числе промышленно - производственного персонала 3572 чел., из них рабочих 2864 чел. По сравнению с предыдущим годом численность сотрудников снизилась на 29,2 %. Снижение численности вызвано выведением подразделений в отдельные структуры.

На основании решения правления ОАО «ТНК» от 27.02.2012 г. о выделении подразделений ОАО «Орскнефтеоргсинтез» в самостоятельные предприятия ЗАО «Завод синтетического спирта», ООО «Нефтестройремонтаж», ООО «Хозбытсервис» и ООО ЧОП «Урал-Оренбург» произведена реорганизация структуры управления ОАО «Орскнефтеоргсинтез» согласно приказу генерального директора. На заседании конкурсной комиссии по финансовым услугам и консалтингу ОАО

«ТНК» было принято решение о продаже ЗАО «Завод синтетического спирта» и пакета акций ООО «Хозбытсервис».

Произведено выделение структур цехов РСУ, РМУ в ООО «Нефтестроймонтаж» с денежным вкладом в уставный капитал в сумме 1 млн. руб. и передачей в аренду имущества, выделение структуры хозцеха в ООО «Хозбытсервис», с денежным вкладом в уставной капитал 500 тыс. руб. и передачей имущества в аренду, выделение структуры цеха ВОХР и ООО ЧОП «Урал-Оренбург» с передачей имущества в аренду. Выделен в дочернее предприятие «Отряд ведомственной пожарной охраны» («ОВПО»). Данные об уменьшении численности персонала представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Снижение численности в ходе реорганизации ОАО
«Орскнефтеоргсинтез» в 2012 г.

Реорганизованная структура	Выведено, чел.
РСУ	487
РМУ	592
АТЦ	74
Ремонтные службы	129
Уборщики	111
Хозяйственный участок	30
Заводоуправление	10
ВВО	176
ЗАО «Завод синтетического спирта»	566
ОВПО	239
Итого	2414

В 2014 г. из состава ОАО «Орскнефтеоргсинтез» были выведены вспомогательные подразделения: участок связи и компьютерный центр, которые при объединении вошли в состав ЗАО «РТЦ». Это привело к некоторому снижению затрат, повысило прозрачность предприятия и оптимизировало численность персонала.

Для того чтобы правильно оценить факторы, оказавшие серьезное влияние на принятие решения о реформировании

организационной структуры управления, необходимо рассмотреть результаты финансово-экономической деятельности отдельно по каждому из обособленных подразделений предприятия. Рассмотрим фактическую себестоимость товарной продукции и ее рентабельность за 2010 г. Данные для анализа содержатся в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Фактическая себестоимость товарной продукции ОАО
«Орскнефтеоргсинтез» за 2010 г.

Показатель	Товарная продукция	Фактическая себестоимость	Рентабельность, %
Услуги по переработке давальческой нефти	1 113 160	828 076	34,43
Товарная продукция	48 908	29 718	64,58
Итого НПЗ	1 162 068	857 794	35,47
Завод «Синтезспирт»	115 875	126 903	-8,69
Услуги по отгрузке	38 222	22 999	66,19
Газ	778	434	79,50
Товарные услуги	38 246	46 052	-16,95
Всего	1 360 014	1 057 596	28,59

Из таблицы 2.16 видно, что отрицательная рентабельность приходится на товарные услуги, оказанные заводом, а также на продукцию, произведенную заводом «Синтезспирт». Себестоимость товарной продукции завода «Синтезспирт» по плану предполагалась на уровне 107 868 тыс. руб. Фактически этот показатель составил 126 903 тыс. руб., что больше планового на 19 тыс. руб. или на 17,65 %. Такое положение обусловлено прежде всего высокими затратами на сырье, а также сложившимся на рынке уровнем спроса на продукцию завода.

Помимо влияния перехода в переработке с давальческой на коммерческую нефть, существенные изменения в бухгалтерском учете были вызваны также выделением в самостоятельные

предприятия подразделений предприятия. Оценка изменений в денежном выражении представлена в таблице 2.17

Таблица 2.17

Изменение финансовых результатов деятельности ОАО «Орскнефтеоргсинтез» в ходе реорганизации в 2010-2012 гг., тыс. руб.

Показатель	Значение показателя			
	2010 г.		2012 г.	
	Фактически	Удельный вес, %	Фактически	Удельный вес, %
Выручка от оказания услуг по переработке нефти	1113160	83,5	173165	1,7
Выручка от продажи собственных нефтепродуктов	41108	3,1	7761322	75,3
Выручка за услуги промышленного характера	38019	2,9	101688	1,0
Выручка от продажи продукции ЗСС	128885	9,7	19310	0,2
Выручка за услуги, оказанные РСУ и РМУ	4557	0,3	19310	0,2
Выручка по экспортным операциям	7252	0,5	2227648	21,6
Итого	1332981	100	10302443	100

Как видно из приведенных данных, выручка от продажи

продукции «Завода синтетического спирта» в 2010 г. составляла практически 10 % от общего числа выручки. Но ввиду того, что фактическая себестоимость произведенной продукции была выше уровня полученных от ее реализации средств, дальнейшее сохранение данного подразделения в структуре предприятия было признано нецелесообразным.

2.3. Механизм структурного управления на предприятии

С момента вхождения ОАО «Орскнефтеоргсинтез» в состав компании «ТНК-ВР», завод не имеет самостоятельного выхода на рынок готовых продуктов – вся реализация идет через ТНК. Она же является и владельцем всей нефти, которую перерабатывает завод. Фактически завод оказывает только услуги по переработке нефти.

На данный момент вся продукция, за исключением масел, имеет стабильный спрос на рынке. Но уже сейчас видно бесспорное преимущество по ассортименту выпускаемых марок бензина со стороны Уфимского НПЗ. Выпуск новой продукции (бензина с октановым числом > 100) дает возможность экспорта этой продукции не только в страны ближнего зарубежья, но и в Западную Европу, где конкуренция и так слишком высокая. К примеру, на ОАО «Орскнефтеоргсинтез», благодаря внедренному технологическому процессу выпускается летнее дизельное топливо с содержанием серы менее 0,02 %, что делает этот продукт экологически чистым по существующим международным требованиям.

В технологическом плане предприятие имеет довольно сильные позиции на рынке. При этом постоянно осуществляется модернизация производства. Одним из последних примеров может служить ввод в действие установки химводоочистки и парокотельной, что позволило снизить затраты на тепло примерно на 30-40 %.

После обследования сильных и слабых сторон выявлено, что на предприятии отсутствует служба маркетинга. Во многом из-за этого сложилась тяжелая ситуация с производством и реализацией масел. Исследование спроса не производится, что естественно только усугубляет положение с данным видом

продукции. Из-за временного прекращения производства масел марок «Ха-30» и «И-20» вообще потеряли рынок сбыта.

На ОАО «Орскнефтеоргсинтез» существует такая форма организации производства как концентрация, которая представляет собой процесс сосредоточения изготовления продукции на предприятии и в подразделениях. Уровень концентрации зависит, в первую очередь, от величины мощности машин, агрегатов, оборудования, технологических установок, размеров и числа технологически однородных производств.

На предприятии очень высокий уровень профессиональных знаний, как у специалистов технологического профиля, так и у специалистов с экономическими специальностями. Постоянно проводятся курсы по повышению квалификации, как работников, так и руководящего состава.

До 2010 г. на предприятии действовала организационная структура, по которой в непосредственном подчинении генерального директора находилось тринадцать человек, включая представителя в Москве.

После того, как собственником завода стала Тюменская нефтяная компания, для предприятия была поставлена следующая задача: внедрение и постановка грамотного и цивилизованного процесса управления.

В 2010 г. после вхождения завода в состав компании, происходит изменение организационной структуры. Структура управления экономическими службами представлена на рис. 2.3. Количественные изменения связаны с выведением ряда подразделений в дочерние предприятия, качественные изменения связаны с решением об упрощении структуры управления. Упразднена должность помощника генерального директора – руководителя представительства завода в Москве, вышел из подчинения директор завода «Синтезспирт».

С этого момента в прямом подчинении у генерального директора находятся семь человек, именуемые теперь не заместителями, а директорами департаментов. Главный бухгалтер находится в подчинении директора департамента и финансов, который выполняет функции заместителя по экономическим вопросам. Функции заместителя по производству и сбыту разделены между директором производственного департамента и

отделом сбыта, вошедшим в состав коммерческого департамента. Главный инженер, ранее подчинявшийся генеральному директору напрямую, перешел в подчинение директора департамента по эксплуатации и промышленной безопасности. В этот же департамент перешел отдел безопасности производства.

Можно отметить, что вышеперечисленные преобразования повлекли упрощение системы управления на верхнем уровне – у генерального директора уменьшилось количество заместителей. Вследствие этого у директоров департаментов увеличились зоны ответственности. Произошло совмещение и укрупнение департаментов, изменился метод группировки отделов.

Можно отметить, что реорганизация структуры управления повлекла за собой изменение состава работников по возрасту. Данные для анализа представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Динамика численности работников по возрасту на ОАО
«Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг., %

Показатели	Значение показателя			Темп роста	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013г.
Сотрудники, возраст которых менее 25 лет	7,3	9,2	9,2	126,0	100,0
Сотрудники, возраст которых от 25 до 35 лет	30,2	32,1	30	106,3	93,5
Сотрудники, возраст которых от 35 до 55 лет	53,9	52,5	53,4	97,4	101,7
Сотрудники, возраст которых более 55 лет	8,6	6,2	7,4	72,1	119,4
Итого	100	100	100		

За 2014 г. принято на работу 282 чел., выбыло за этот период 390 человек. Текучесть кадров в 2013 г. составила 10 %, в 2014 г. – 1,1 %. Доля сотрудников старше 35 лет на предприятии уменьшилась, увеличилась доля сотрудников возраста 20-35 лет.

На предприятии непрерывно ведется процесс по оптимизации структуры управления. Так, в 2010 г. организационная структура управления была вновь изменена.

Изменения коснулись в основном экономических служб. По решению Правления Компании централизованную бухгалтерию вывели из штата предприятия и перевели во вновь созданный в г. Орске филиал ООО «ТНК –BP Бизнессервис» для ведения учета в нефтеперерабатывающем предприятии ОАО «Орскнефтеоргсинтез.

Основные усилия, предпринимаемые для эффективной деятельности ОАО «ОНОС» в текущем периоде и на перспективу направлены на снижение затрат, оптимизацию численности, рост эффективности производства за счет совершенствования системы управления производством.

Глава 3. ОЦЕНКА РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

3.1 Совершенствование механизма управления предприятием

Перед растущей компанией рано или поздно встает вопрос о серьезных структурных изменениях внутри организации. Структура организации – это сложнейшая сеть управленческих, корпоративных и финансовых связей, реализующих распределение полномочий, ответственности, ресурсов и компетенций внутри компании для решения стратегических задач с учетом внешних возможностей и внутренних ограничений. Другими словами, как стратегия развития фирмы влияет на организационную структуру, так и структура влияет на то, сможет ли компания реализовать свою стратегию. Согласно исследованиям, около 70 % неудач компаний, подчас фатальных, вызваны не ошибками при разработке стратегии развития, а именно неспособностью эффективно ее реализовать.

Таким образом, компании, достигнувшей определенных результатов, для перемещения на следующий уровень развития необходимы качественные изменения в структуре управления.

На ОАО «Орскнефтеоргсинтез» в 2010 г. произошли структурные изменения, связанные с выводом ряда подразделений в отдельные предприятия. Для поиска дальнейших путей оптимизации деятельности необходимо оценить экономический результат сделанных ранее изменений. Рассмотрим эффект от вывода строительно-ремонтных подразделений в отдельное предприятие на примере ООО «Строймонтаж».

ООО «Строймонтаж» было создано в соответствии с учредительным договором от 12 марта 2010 г. Предприятие создавалось на базе строительно-ремонтного подразделения ОАО «Орскнефтеоргсинтез» в 2010 г., в момент вхождения предприятия в состав компании ТНК.

К основным видам деятельности, осуществляемым ООО «Строймонтаж», относятся следующие:

- общестроительные и строительно-монтажные работы;
- земляные работы, монтаж сборных железобетонных и бетонных

конструкций, изоляционные работы, кровельные работы, устройство дорожных оснований и покрытий, монтаж стальных конструкций, возведение специальных сооружений, устройство наружных и внутренних инженерных сетей и коммуникаций, монтаж технологического оборудования;

- производство и реализация строительных и иных материалов, деталей, конструкций, комплектующих и иных изделий;

- составление сметной документации;

- предоставление услуг генерального подряда.

Непосредственное влияние на качество предоставляемых услуг оказывает финансовое состояние предприятия. Чем лучше его финансовое положение, тем стабильнее идет процесс расширения производства, есть резерв для повышения качества работ. Данные о деятельности предприятия представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Результаты деятельности ООО «Строймонтаж» за 2012-2014 г., тыс. руб.

Показатели	Значение показателя			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г. от 2012г.	2014 г. от 2013г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013г.
Реализация	142295	124445	136714	-17850	+12269	87,5	109,9
Себестоимость	85128	66663	84206	-1845	+17543	78,3	126,3
Балансовая прибыль	36447	41638	51869	+5191	+10231	114,2	124,6
Среднемесячный ФОТ	2780,7	3055,5	3172,1	+274,8	+116,6	109,9	103,8
Производство труда на 1-го работающего	255	275	315	+20	+40	107,8	114,5

Проанализируем финансовое состояние ООО «Строймонтаж». Предприятие после выхода из состава крупного промышленного предприятия находилось в тяжелом финансово-экономическом положении – постоянный дефицит оборотных

средств, несвоевременные платежи за выполненные работы, сезонные колебания, и как следствие, отток инженерных и рабочих кадров.

Данные, характеризующие финансово-экономическое состояние предприятия, представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Основные показатели финансово-экономической деятельности ООО «Строймонтаж» за 2012-2014 гг.

Показатели	Значение показателя			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г. от 2012г.	2014 г. от 2013г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013г.
Основные фонды, тыс. руб.	1008	1171	1480	163	309	116,2	126,4
Фондоотдача	141	106,3	92,4	-34,7	-13,9	75,4	86,9
Фондоекость	0,007	0,009	0,011	0,002	0,002	128,6	122,2
Фондовооруженность	1,81	2,59	3,41	0,78	0,82	143,1	131,7
Рентабельность, %	42,28	35,56	35,05	-6,72	-0,51	84,1	98,6

Увеличение основных фондов вызвано тем, что после отделения от завода, ООО «Строймонтаж» выкупило здания и сооружения, принадлежащие заводу, которые до этого находились в аренде.

Важнейшими показателями, характеризующими финансовое положение предприятия, являются платежеспособность, которая оценивается следующими коэффициентами: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности оборотными средствами, коэффициент автономии, коэффициент оборачиваемости. Все коэффициенты приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Показатели, характеризующие финансовое положение ООО
«Строймонтаж» за 2012-2014 гг.

Показатели	Значение показателя			
	Норма	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 2,0$	0,44	0,97	1,23
Коэффициент обеспеченности оборотными средствами	$\geq 0,1$	0,001	-0,01	19
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,06	0,08	0,27
Коэффициент оборачиваемости	-	3,34	3,62	3,8

Из приведенной таблицы 3.3 видно, что норма была достигнута только в 2014 г. по коэффициенту обеспеченности оборотными средствами, при этом и остальные показатели в 2014 г. стали приближаться к нормативным. Если в 2012 - 2013 гг. можно говорить о кризисном положении ООО «Строймонтаж», то в 2014 г. его можно назвать финансово неустойчивым.

Помимо этого, выделение ремонтно-механического цеха, участка монтажа электрооборудования, железнодорожного транспорта, ремонтно-строительного, ремонтно-монтажного управлений и части автотранспортного цеха имело своей целью повышение финансово-экономических показателей, таких, как производительность труда, а также изменение стоимости переработки нефти за счет того, чтобы стоимость услуг этих структур не будет входить в стоимость переработки нефти.

Как видно из таблицы, основным заказчиком является ОАО «Орскнефтеоргсинтез». На его долю приходится более 90 %.

Рассмотрим схему обеспечения производства сырьем и материалами. Основные поставщики представлены в таблице 3.5. Как видно из таблицы, предприятие практически полностью занято работами по ремонту объектов ОАО «Орскнефтеоргсинтез». Это говорит о невозможности увеличения финансовых показателей за счет других заказчиков.

Таблица 3.5

Структура поставщиков основных материалов для ООО
«Строймонтаж» за 2014 г.

Наименование материалов	Поставщик	Сумма	Доля, %
Сталь листовая	ОАО «ОНОС»	2 284 620,0	72,5
	ООО «СВЭКС»	257 537,5	8,1
	ОАО «Металлокомплект»	71 266,7	2,3
	ООО «Орскмет»	151 769,5	3,3
	ООО «Техногарант»	467 507,4	13,8
Сталь угловая	ОАО «ОНОС»	1 166 643,5	81,4
	ООО «СВЭКС»	85 671,2	6,8
	ОАО «Металлокомплект»	167 397,4	11,8
Сталь оцинкованная	ООО «Оптторг-плюс»	235 167,6	100,0
Трубы бесшовные	ОАО «ОНОС»	4 755 441,6	81,9
	ООО «СВЭКС»	483 174,6	8,8
	ЗАО «ЗСС»	182 138,6	2,9
	ООО «Техстроймаркет»	288 544,6	6,4
Швеллер	ОАО «ОНОС»	497 824,0	94,0
	ООО «СВЭКС»	14 734,7	3,5
	ОАО «Металлокомплект»	14 780,0	2,5

Приложение к таблице 3.5

Листы алюминиевые	ОАО «ОНОС»	770 445,0	18,0
	ЗАО «ЗСС»	3 794 267,1	82,0
Материалы тепло- изоляционные	ОАО «ОНОС»	1 263 180,0	74,0
	ООО «Энергопром»	440 310,0	26,0
Стеклопластик	ОАО «ОНОС»	366 877,3	38,8
	ООО «СВЭКС»	391 070,4	41,2
	ОАО «Металлокомплект»	231 616,0	20,0
Электроды	ОАО «ОНОС»	341 730,4	93,0
	ООО «СВЭКС»	29 820,0	7,0
Цемент	ООО «Новотроицкий цементзавод»	201 300,0	100,0
Щебень	ОАО «ОКУ»	70 840,0	100,0
Песок	ООО «Штайн»	60 776,0	100,0
Пиломатериалы	ЧП Шангареев В.Г.	99 200,0	100,0
Итого		19 185 651	-

Как видно из вышеприведенной таблицы, основным поставщиком материалов также является ОАО «Орскнефтеоргсинтез» - на его долю приходится поставка 60 % всех материалов в денежном выражении. Несмотря на некоторое увеличение доли поставок материалов от сторонних производителей, основным поставщиком также остался нефтеперерабатывающий завод. За четыре года независимой деятельности ООО «Строймонтаж» лишь незначительно улучшило результаты финансовой деятельности, а это говорит о том, что цели, которые изначально ставились перед предприятием, достигнуты не были – значительного увеличения прибыли от основной деятельности за счет выполнения подрядов для сторонних организаций не произошло. Объем реализации за 2014 г. меньше, чем за 2012 г. Из-за отсутствия роста масштабов деятельности не произошло значительного снижения себестоимости, а, следовательно, не уменьшилась и конечная

стоимость услуг. В настоящее время целесообразнее для ОАО «Орскнефтеоргсинтез» строительско-ремонтную службу ввести в состав предприятия, то есть вернуться к состоянию на 2010 г.

Возможно, данные мероприятия были необходимы для повышения привлекательности завода перед его продажей, а, следовательно, в настоящее время их целесообразность можно попытаться оспорить.

Вследствие того, что на предприятии ведется непрерывная работа по оптимизации численности персонала, реструктуризации производства, а также учитывая передачу ряда функций сервисным и обслуживающим организациям, не зависящим от ОАО «Орскнефтеоргсинтез», на предприятии имеются в наличии машины и механизмы, в настоящий момент не используемые. При анализе имущества, числящегося за автотранспортным цехом, можно обнаружить ряд транспортных средств, которые не находились в эксплуатации более одного года. Состав не востребовавшего автомобильного парка и его остаточная стоимость приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3
Невостребованные автотранспортные средства на ОАО
«Орскнефтеоргсинтез»

Вид транспортного средства	Количество, шт.	Стоимость, руб.
Автомобили грузовые	46	1272580
Автомобили легковые	4	68440
Автомобили специализированные	28	1237411
Автобусы	4	94046
Трактора	51	1896071
Запасные части	-	39848
Итого	133	4608396

К перечисленным в таблице транспортным средствам относятся машины, нуждающиеся в дорогостоящем капитальном ремонте, не отвечающие потребностям завода, а также ранее принадлежавшие сервисным службам, которые на настоящий момент являются независимыми предприятиями.

Поскольку использование перечисленных машин на предприятии не планируется, то их распродажа в рамках

программы по реализации невостребованных ликвидных материально-технических ценностей кажется целесообразной.

На предприятии имеется отдел маркетинга, непосредственно занимающийся реализацией невостребованного имущества предприятия, вследствие чего отсутствует необходимость создания дополнительной комиссии по оценке и продаже перечисленных транспортных средств.

Согласно применяемой на предприятии политике, распродажа невостребованных материально-технических ценностей проводится по их остаточной стоимости, что, как правило, ниже реальной рыночной цены. Данная мера гарантирует реализацию максимального объема товаров за минимальный срок.

Таким образом, экономический эффект от данного мероприятия должен по предварительным оценкам составить 4 млн. 608 тыс. руб., то есть их текущую остаточную стоимость. Дополнительным эффектом является ежегодная экономия за счет снижения налога на имущество предприятия. Экономия составит примерно 90 тыс. руб. в год.

3.2 Определение экономического эффекта предложений

Для определения экономического эффекта, который может получить ОАО «Орскнефтеоргсинтез» от включения в состав предприятия ремонтно-строительного департамента, необходимо оценить объем работ, выполняемых ООО «Строймонтаж» для предприятия.

Рассмотрим объем работ, произведенных ООО «Строймонтаж» на нефтеперерабатывающем заводе. Данные о строительно-монтажных работах в денежном выражении представлены в таблице 3.6.

Увеличение в 2014 г. объемов работ по ряду объектов связано с плановыми капитальными ремонтами и заменой изношенного оборудования. В инвестиционные планы компании на 2015 г. и последующие годы запланированы масштабные мероприятия по модернизации производства. Это означает, что ООО «Строймонтаж» не сможет в ближайшее время снизить долю работ, приходящуюся на ОАО «Орскнефтеоргсинтез».

Таблица 3.6

Выполнение строительно-монтажных работ ООО
«Строймонтаж» за 2013-2014 гг., руб.

Объекты	2013 г.		2014 г.	
	Фактически	Удельный вес, %	Фактически	Удельный вес, %
Целевые программы в том числе Экология	8 976 127,0	23,2	850 516,0	1,4
	8 481 246,0	33,0	616 949,0	2,0
ББК	494 881,0	1,9	233 567,0	0,7
Инфраструктура НПЗ	3 774 795,0	14,7	-	-
Замена оборудования в том числе:	12 883 049,0	33,4	30 707 528,0	49,3
Цех № 1	3 095 526,0	12,0	4 980 489,0	15,8

Продолжение таблицы 3.6

Цех № 2	3 951 898,0	15,4	7 644 437,0	24,2
Маслоблок	1 118 849,0	4,3	3 897 293,0	12,3
Цех № 10	4 479 353,0	17,4	10 749 209,0	34,1
Электроцех	86 351,0	0,3	-	-
ПГВС	-	-	968 393,0	3,1
ВиК	12 107,0	0,1	559 272,0	1,8
БОСвод	33 571,0	0,1	431 309,0	1,4
Прочие	105 394,0	0,4	1 477 126,0	4,7
Метрологическое обеспечение	102 784,0	0,4	-	-
Итого	25 736 755,0	100,0	31 558 044,0	100,0

Рассмотрим, как формируется конечная стоимость работ для потребителя. Данные о составе затрат приведены в таблице 3.7

Таблица 3.7

Формирование стоимости строительно-монтажных работ за
2014 г.

Показатель	Значение показателя, руб.	Удельный вес, %
Прямые затраты, в том числе:	23 668 533,0	75,0
- материалы	15 779 022,0	5,0
- машины и механизмы	4 102 545,7	13,0
- фонд оплаты труда	3 786 965,3	12,0
Накладные расходы	3 155 804,4	10,0
Сметная прибыль	3 155 804,4	10,0
Временные	315 580,4	1,0
Зимнее удорожание	1 262 321,8	4,0
Итого	31 558 044	100,0

Из данной таблицы видно, что в 2014 г. прямые затраты составляли 75 % в структуре затрат 10 % от всех затрат составляет показатель «Сметная прибыль», а это означает, что при вхождении строительного-ремонтного подразделения в состав предприятия этих затрат можно избежать. Если оценивать по уровню 2014 г., то экономия составит более 3 млн. руб.

Одна из статей затрат, избежать которой удастся при объединении ООО «Строймонтаж» с ремонтной службой ОАО «Орскнефтеоргсинтез», является фонд заработной платы управленческого аппарата предприятия и бухгалтерии. Таким образом, есть возможность сокращения численности персонала как минимум на семь человек.

Суммарная экономия за счет объединения составит 3769 тыс. руб. Часть данных средств необходимо будет направлять на развитие и поддержание строительного-ремонтной службы, объем этих средств будет зависеть от масштабов деятельности предприятия и интенсивности работ по модернизации производства. Оставшаяся часть средств и будет экономическим эффектом от реорганизации производства.

Совокупный экономический эффект от предложенных мероприятий представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Экономический эффект от предложенных изменений на
ОАО «Орскнефтеоргсинтез», тыс. руб.

Предложенное мероприятие	Затраты	Экономический эффект	Финансовый результат
Ввод в штат строительного-монтажного управления	1480	3769	2289
Реализация не востребовавшего имущества АТЦ	-	4608	4608
Итого	1480	8377	6897

Глава 4. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ПРИМЕНЯЕМОЕ НА ОАО «ОРСКНЕФТЕОРГСИНТЕЗ»

В современных рыночных условиях развития нефтеперерабатывающих и нефтехимических предприятий в России, в условиях обострения конкуренции между отдельными заводами и нефтяными компаниями, все более важными становятся вопросы повышения эффективности функционирования производства. Разрешение этих вопросов связано с улучшением методологии и инструментария производственного и инвестиционного планирования, решением задач оптимизации (с точки зрения максимизации получаемой прибыли или минимизации производственных затрат) производственных планов, отражающих различные сценарии изменения рыночного окружения и технологического состояния производства.

В лабораториях ОАО «Орскнефтеоргсинтез» обработка данных, создание протоколов анализов и отчетов и другие операции занимали достаточно много времени. Тестирование программы с применением реальных данных показало, что ее использование в сотни раз сокращает время на получение необходимой информации, обработку данных лабораторных исследований и составление требуемых документов. Применение данной программы позволило специалистам лаборатории уделять больше времени другим аспектам своей работы и не тратить его на рутинные операции и работу с бумагами.

В лабораториях предприятия создана иерархическая структура, в которой каждый пользователь системы на различных уровнях обладает доступом только к строго определенной информации и имеет четко установленные полномочия, что позволяет осуществлять наиболее тщательный и достоверный контроль качества.

В ходе проведения аналитического контроля лабораториями подразделения по контролю качества на предприятии отбираются пробы продуктов – «образцы продукта». Процесс ввода информации о новом образце в систему называется Регистрацией Образца. Этот процесс очень важен, так как корректная регистрация в дальнейшем позволит эффективно извлекать из

системы информацию об образцах по различным критериям.

Для оптимизации процесса регистрации образца и уменьшения количества информации, вводимой при этом пользователем, в системе используются Шаблоны Регистрации Образцов. С помощью шаблона вводятся сведения общего характера (место отбора пробы, цех, установка, кто отобрал пробу, условия отбора) и ведется автоматическая регистрация отобранных проб, предназначенных для последующего проведения анализа: присвоение порядкового номера, даты и времени ввода информации о пробе. В шаблоне также можно определить, необходимо ли печатать этикетку для образца или, если нужно, выбрать требуемый формат, например, ярлык штрих-кода. И, наконец, регистрация образца по шаблону позволит автоматически определить, какие анализы следует выполнять по данному образцу в соответствии с нормативной документацией или установленной процедурой.

Системой ведется история объекта и хранение результатов анализов образцов по каждому продукту и обеспечение быстрого доступа к любому из них.

Ввод результатов анализов осуществляться как ручным способом - путем заполнения соответствующих полей, так и автоматическим – с инструментов и приборов, имеющих коммуникационные порты. Результаты испытаний могут вноситься для индивидуальных образцов или для группы образцов. Обработка результатов и оценка повторяемости выполняются автоматически. Система сравнивает вводимые значения с пределами, установленными в нормативной документации, и немедленно уведомляет уполномоченного специалиста в случае, если значение оказывается за пределами определенных для данного анализа границ.

Для предотвращения погрешностей результатов испытаний LIMS осуществляет планирование поверки средств измерений и аттестацию испытательного оборудования в соответствии с действующими процедурами.

LIMS LabWare обеспечивает составление графиков аналитического контроля выполнения исследований и отслеживание их хода в режиме реального времени, а также

возможность оперативно изменять порядок проведения аналитического контроля и сроки обработки результатов, что позволяет добиться максимальной эффективности работы лаборатории.

В ходе работы в программе можно легко получить справочную информацию, как о самой программе, так и о нормативной документации, технологических схемах.

Результаты вычислений отображаются в отчетных документах. Функция работы с отчетами проста и удобна в использовании. Гибкость достигается путем создания макета отчета. Механизм формирования отчетов встроен в LIMS LabWare. Отчет может быть напечатан, сохранен в файле, экспортирован в другие форматы (Word, Excel, Text, Lotus Notes, Rich Text, CSV и другие) или отправлен по электронной почте. По мере накопления данных в ходе лабораторных испытаний по выбранным параметрам, если это необходимо, формируется суммарный отчет за установленный период (месяц, квартал, полугодие, год). Для предотвращения потери данных, на основании которых составляются паспорта, сертификаты и протоколы качества промежуточной и готовой продукции программа имеет возможности сжатия, архивирования и резервирования информации.

Таким образом, в результате внедрения Лабораторной информационной системы LIMS LabWare на ОАО «Орскнефтеоргсинтез» реализована оптимальная схема контроля качества сырья, промежуточной и товарной продукции. Снижены временные затраты специалистов лабораторных подразделений на обработку результатов и получение необходимой им информации, разработаны более удобные и интересные схемы визуализации процесса контроля качества, а также реализована современная система документооборота и архивирования данных.

Внедрение состояло из нескольких этапов: разработки общей информационной системы подразделения по контролю качества, создания пилотной модели, ее тестовой эксплуатации и, в завершение – создание полноценной, эксплуатируемой в промышленных условиях Лабораторной информационной системы.

Основной целью внедрения LIMS LabWare на предприятии являлось структурирование информационной деятельности подразделения по контролю качества и ориентирование ее на многостороннее обслуживание различных уровней управления предприятием.

В ходе внедрения LIMS LabWare специалистам компании «Альфа-Консоль» предстояло решить следующие основные задачи:

1) консолидация информационных потоков процесса контроля качества (входной контроль, операционный контроль, контроль качества товарной продукции);

2) сокращение времени получения результатов испытаний за счет упразднения ручных расчетов, проверок, реформирования, ручного поиска;

3) повышение качества и достоверности результатов измерений;

4) автоматизация обработки результатов испытаний.

Методологической основой для разработки, создания и внедрения LIMS LabWare являлись требования международных стандартов ISO серии 9000 (Системы менеджмента качества), нормы GLP (Good Laboratory Practice) и GALP (Good Automation Laboratory Practice), а также требования к компетентности испытательных и калибровочных лабораторий, изложенные в ГОСТ Р ИСО/МЭК 17025-2000. LIMS LabWare обеспечивает соответствие испытательных подразделений требованиям вышеупомянутых документов, в том числе обеспечивает полное отслеживание образцов, сертифицирует пользователей, управляет приборами, обеспечивает полный аудит, позволяет задавать график для отчетов и различных операций с образцами, имеет интерактивную систему помощи и подсказок, и также множество других разнообразных возможностей. LIMS LabWare обеспечивает безопасность, контролируя как данные, так и действия пользователей. Пользователь может выполнять только разрешенные для него функции, оперируя лишь с доступными данными.

Для обеспечения гибкого управления программой и возможности ее адаптации на любом нефтеперерабатывающем предприятии реализована поддержка большинства коммерчески-

доступных реляционных баз данных (Access, Oracle, MS SQL Server, Sybase, Informix, DB2). Это дает возможность оперативно вносить все появляющиеся изменения и легко настраивать программу в зависимости от каждой конкретной ситуации. Предприятие может найти именно то решение, которое максимально соответствует специфике его деятельности. Все операции по подобной настройке могут осуществляться персоналом, ответственным за сопровождение программного продукта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках дипломной работы было изучено, насколько эффективны формы организации производства на ОАО «Орскнефтеоргсинтез». Был проведен анализ обеспечения предприятия сырьем, объемов производства продукции, динамики и структуры ее себестоимости и рентабельности продукции по ассортименту.

В условиях рыночной экономики предприятие должно уделять большое внимание не только маркетинговым исследованиям рынка, но и оптимальному использованию имеющихся внутренних резервов.

В первой главе был изучен механизм управления организацией, его составляющие. Подробно были рассмотрены методы управления предприятием, были проанализированы наиболее распространенные типы организационных структур управления, отмечены их достоинства и недостатки.

Во второй главе был проведен анализ:

- организационной структуры управления предприятием;
- объема выпуска продукции;
- себестоимости и рентабельности полученной продукции;
- балансовой прибыли и источников ее формирования.

За 2014 г. выручка предприятия снизилась по сравнению с предыдущим годом. Уменьшение выручки происходило на фоне непрерывного роста на энергоносители на мировом рынке.

На предприятии не был увеличен выпуск продукции из-за ограничений, связанных с поставкой сырья. Анализируя динамику цен на нефть можно отметить, что, несмотря на существенный рост ставок таможенной пошлины, экспорт сырья был более выгодным для компаний, чем сбыт на внутрироссийском рынке. Этим объясняется снижение поставок нефти для переработки на ОАО «Орскнефтеоргсинтез».

В 2013 г. резко снизились, а в 2014 г. полностью прекращены поставки казахстанской нефти, что связано с переходом Казахстана от переработки к экспорту сырой нефти. Исходя из этого, предприятие было переориентировано на получение саратовской и оренбургской нефти, поставки которой

выросли в 2014 г. до 5 % в совокупном объеме переработки. Снижение поставок нефти оказало влияние на размер прибыли, полученной предприятием.

Сумма балансовой прибыли в 2014 г. меньше, чем в предыдущем. Это связано с переходом на новую форму деятельности – сырье и присадки стали покупными.

Высокая рентабельность приходится на продукцию прошедшую первичную стадию переработки. Отрицательная рентабельность, приходящаяся на две статьи: «производство пропана» и «услуги промышленного характера» негативно влияет на показатели финансово-экономического состояния предприятия. Но первая статья является неотъемлемой частью нефтеперерабатывающего производства, и снизить данное значение не представляется возможным, а вот вторая – это резерв увеличения экономической эффективности, который может быть использован в результате перераспределения расходов ОАО «Орскнефтеоргсинтез».

В ходе изучения структуры управления было проведено сравнение состояния предприятия на сегодняшний день с 2010 г., поскольку именно в этот период была проведена масштабная реорганизация структуры предприятия.

Упразднена должность помощника генерального директора – руководителя представительства завода в Москве, вышел из подчинения директор завода «Синтезспирт». С этого момента в прямом подчинении у генерального директора находятся семь человек, именуемые теперь не заместителями, а директорами департаментов. Изменение организационной структуры управления выполнялось в соответствии с планом оптимизации численности в ходе реорганизации. Советом директоров было принято решение о создании дочерних обществ ЗАО «Завод синтетического спирта», ООО «Нефтестройремонтаж», ООО «Хозбытсервис».

Данная реорганизация проводилась для того, чтобы в себестоимости готовой продукции не учитывались затраты обслуживающих подразделений. Поскольку вслед за принятыми мерами последовала продажа предприятия, то можно предположить, что данное мероприятие было также направлено на

повышение привлекательности показателей финансово - экономической деятельности завода.

В настоящее время сохранение ремонтных организаций в виде дочерних предприятий не выглядит целесообразным. В третьей главе рассматривается возможность введения ОАО «Строймонтаж»

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) Архипов В. Г. Стратегия выживания промышленных предприятий: Вопросы экономики, 2002 г. №12, с.139.
- 2) Базаров Г. З., Беляев С.Г. и др.; Под ред. Беляева С.Г. и Кошкина В.И. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2001г. - 469с.
- 3) Баканов М. И., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа: Учебник. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: Финансы и статистика, 2000 г. – 416с.
- 4) Балабанов И. Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. -М.: Финансы и статистика, 1998.
- 5) Берзинь И. Э. Экономика фирмы. – М.: Институт международного права и экономики. 2000 г. – 253с.
- 6) Белов А.М., Добрин Г.Н., Карлик А.Е. экономика организации (предприятия): практикум под общ. ред. проф. Карлика А.Е. – М.: ИНФРА-М, 2003.- 272 с.
- 7) Богачев В.Ф. и др. "Промышленность России: антикризисные стратегии предприятий. - СПб.: Издательский дом "Коврус", 2000г. - 352с.
- 8) Богданова Т.А., Градов А.П. и др.; Под ред. Градова А.П. и Кузина Б.И. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой - СПб.: "Специальная литература", 2000г. - 511с.
- 9) Бородина Е.И. Финансы предприятия – М., 2003 г.- 256с.
- 10) Бухалков Н.И. Внутрифирменное планирование: учебник- М: ИНФРА-М 2000-392с.
- 11) Волков О. И. Экономика предприятия - М.: ИНФРА - М, 2001г.-520с.
- 12) Горфинкель В. Я., Купряков Е. М., Прасолова В. П.; Под ред. проф. Горфинкеля В. Я., проф. Купрякова Е. М. Экономика предприятия: Учебник для вузов/– М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003 г. – 461с.
- 13) Горькуша В.Н., Колбачев Е.Б., Новик Е.В Экономика предприятия. Учебное пособие /.; Новочерк. Гос. техн. Ун-т. – Новочеркасск, с107.
- 14) Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. Изд 4-е-М: информ. издат. дом «Филинь»2004- 520с
- 15) Грузинов В. П., Максимов К. К., Эриашвили Н. Д.

Экономика предприятия: Учебник для вузов/ Под ред. проф. В. П. Грузинова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000 г. – 535с.

16) Зайцев Н. Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001 г. – 336с.

17) Ильин А.И. Планирование на предприятии. Мн: Нов.изд, 2001-635с

18) Камаев В.Д. Экономическая теория: Учебник. – М.: Владос, 2001 – 636с.

19) Ковалёв В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры./ - М.; Финансы и статистика, 2001 г. – 560 с.

20) Ковалева А.М. Финансы. Учебное пособие.- М., "Финансы и статистика"1997.- 236с.

21) Козлова Е.П., Парашутин Н.В. Бухгалтерский учет, М.: «Финансы и статистика», 2000г.- 345с.

22) Кондратьев И.Д. Бухгалтерский учёт. М. 2000г. – 345с.

23) Куракова Ю. Г. Управление издержками на предприятии Бух. Учет – 1999 г. - №12 с.55.

24) Лисицын Н. А., Висюлин Ф. П., Выборнов В. И.; Под общ. ред. Лисицына Н. А.. Экономика, организация и планирование промышленного производства: Учеб. пособие для вузов/– 2-е изд. перераб. и доп. – Мн.: Выш. шк., 2000 г. – 446с.

25) Липсиц И. В., Коммерческое ценообразование, М., 2001г. - 128с.

26) Лубнев Ю.П. Экономическая теория: история и современность: Курс лекций/Рост.гос.экон.университет «РИНХ». – Ростов н/Д., 2001г. - 138с.

27) Люблинский Я.Г. Анализ затрат на создание, производство и эксплуатацию изделий. М.: «Финансы и статистика»,1999г - 342с.

28) Маренков Н. Л. Цены и ценообразование – М., 2000г. – 244с.

29) Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА - М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. - 288с.

30) Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Саломатин

Н.А.Управление организацией.-2-е издание, перераб. и доп., М: Инфра-М,1999-669с.

31) Райсберг Б. А. Курс экономики: Учебник. – 3-е издание, Москва: ИНФРА-М, 2000г.- 345с.

32) Родионова В.М., Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. – М.: “Перспектива” 1999г.- 267с.

33) Савицкая Г.В. Экономический анализ, - Мн.: Новое знание, 2005-704с.

34) Сафронов Н.А. Экономика предприятия – М., 2003 г.- 608с.

35) Сергеев И. В. Экономика предприятия: Учеб. Пособие. - М.: Финансы и статистика, 2000. – 304 с.

36) Семенов В. М., Баев И. А., Терехова С. А. и др. Экономика предприятия Под рук. акад. МАН ВШ, д-ра экон. наук, проф. Семенова В. М. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001 г.- 360с.

37) Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер с англ. под ред. А.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999г. - 576с.

38) Тимохина М. Н. Экономика и организация промышленного производства: Учеб. пособие – М.: Мысль, 2000 г. – 336с.

39) Туровец С. Г. , Билинкис В. Д. / Вопросы экономики и организации в дипломных проектах - М.: Высшая школа, 1999 г.

40) Уткин Э. А. Цены. Ценообразование. Ценовая политика. – М., 1999 - 245с.

41) Усатов И. А. Цена и ценообразование в условиях перехода к рыночной экономике М. 2000г.-346с.

42) Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. 5-е изд. 5-е, 2005 г.- 496 стр.

43) Цыпин И.С. Совершенствование экономической работы предприятий в условиях рынка / Налоговый вестник, 1999 г. 127с.

44) Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. 2-е изд., доп. и

перераб., - Ростов-на-Дону. Издат. центр «Март»2001-544с.

45) Шишкин А. К., Вартамян С. С., Бухгалтерский учет и финансовый анализ на коммерческих предприятия. – М.: “Инфра - М” 2000г.-256с.