

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа промышленного менеджмента и экономики
Кафедра «Экономика и менеджмент недвижимости и технологий»

Работа допущена к защите
И.о. заведующего кафедрой ЭИМНТ

Е.С. Балашова
« ____ » _____ 2016

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Производственное планирование и управленческий учет на нефтеперерабатывающем предприятии (на примере ОАО «Орскнефтеоргсинтез»)

по направлению: 38.03.02 - Менеджмент

Работу выполнил студент гр.
343702/35

Ф.Н. Шукюров

Руководитель

Т.П. Некрасова

Рецензент

Санкт-Петербург
2016

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа промышленного менеджмента и экономики
Кафедра «Экономика и менеджмент недвижимости и технологий»

Работа допущена к защите
И.о. заведующего кафедрой ЭиМНТ

Е.С. Балашова

«___» _____ 2016

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы
бакалавра студенту Шукюрову Ф.Н.

1.Тема работы Производственное планирование и управленческий учет на нефтеперерабатывающем предприятии (на примере ОАО «Орскнефтеоргсинтез»)

2.Срок сдачи студентом законченной работы _____

3.Исходные данные к работе технико-экономические показатели деятельности «ОАО Орскнефтеоргсинтез»

4.Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

1. Теоретические основы производственного планирования и управленческого учета.

2. Анализ производственного планирования и управленческого учета в ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2015г.г.

3. Совершенствование процесса планирования в ОАО «Орскнефтеоргсинтез».

5.Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)

Рис. 2.1 Выпуск продукции ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг.

Таблица 2.1 - Основные показатели развития нефтяной отрасли России 2010 – 2014 годах, Таблица 2.2 - Основные технико-экономические показатели деятельности ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012 - 2013 гг., Таблица 2.3 - Отчет о финансовых результатах за 2015 -2014г.г., Таблица 2.4 - Источники формирования балансовой прибыли на ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2014 г., тыс. руб., Таблица 2.5 - Себестоимость выработанной товарной продукции на ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2014 г., тыс. руб., Таблица 2.6-Обеспечение сырьем ОАО «Орск-

нефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг., тыс. т., Таблица 2.7-Выпуск продукции ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг., тыс. т., Таблица 2.8 -Выполнение плана по выпуску основных видов продукции на ОАО «ОНОС» за 2012-2014 гг., тыс. т., Таблица 2.9 - Производственная мощность основной нефтеперегонной установки за 2012-2014 гг., Таблица 2.10 - Показатели обеспеченности запасов и затрат источниками формирования ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг., млн. руб., **Таблица 2.11 - Показатели финансовой устойчивости ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг.**, Таблица 2.12 Показатели ликвидности ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг., **Таблица 2.13 - Показатели платежеспособности ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг.**, Таблица 2.14 - Показатели деловой активности ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг., Таблица 2.15- Дебиторская задолженность ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг., тыс. руб., Таблица 2.16- Кредиторская задолженность ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг., Таблица 2.17 – Финансирование мероприятий на 2015 год, направленных на техническое перевооружение и обеспечение безаварийной работы на ОАО «Орскнефтеоргсинтез»., Таблица 2.18 – Выполнение плана по прибыли ОАО «ОНОС» в 2010 г., Таблица 2.19 – Выполнение плана по прибыли ОАО «ОНОС» в 2015 г., Таблица 2.20 – Оценка наличия норм для расчета сметы затрат по установке ЭЛОУ-АВТ ОАО «ОНОС» на 2015 год., Таблица 2.21 – Выполнение плана по прибыли ОАО «ОНОС» в 2013 г., Таблица 2.22 – Свод капитальных вложений на 2015 год., Таблица 3.1 – Сводный бюджет структурного подразделения., Таблица 3.2 - Система бюджетов для ОАО «ОНОС»., Таблица 3.7 - Система контроля за формированием и исполнением сводного бюджета ОАО «ОНОС»., Таблица 3.8 - Сравнительная характеристика экономических показателей в зависимости от метода планирования., Таблица 3.3- Бюджет фонда оплаты труда., Таблица 3.4- Бюджет материальных затрат по ОАО «ОНОС» на 2015г., Таблица 3.5 - Бюджет потребления энергии по ОАО «ОНОС» на 2015 г., Таблица 3.6- Бюджет амортизации по ОАО «ОНОС» на 2015 г.

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

7. Дата выдачи задания _____

Руководитель

Т.П. Некрасова

Задание принял к исполнению _____

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит 82 страницы пояснительной записки, в т.ч. 30 таблиц и 1 рисунок.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ. БИЗНЕС-ПЛАН ПЛАНИРОВАНИЕ БЮДЖЕТ. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ.

Объектом исследования является ОАО «Орскнефтеоргсинтез».

Целью работы является систематизация, закрепление и расширение теоретических и практических знаний по специальности, а именно в области планирования деятельности предприятия и управленческого учета.

В работе проводились исследования, анализ и выявление направлений совершенствования системы планирования промышленного предприятия, были выявлены основные слабые места в существующей системе, и предложена стратегия модернизации и дальнейшего развития предприятия в части планирования предприятия и управленческого учета ОАО «Орскнефтеоргсинтез».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА	9
1.1 Виды и методы планирования.....	9
1.2 Предмет, объекты и метод управленческого учета.....	13
1.3 Особенности производственного планирования и управленческого учета в современных условиях.....	16
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ОАО «ОРСКНЕФТЕОРГСИНТЕЗ» ЗА 2012-2015 г.г.	19
2.1 Анализ производственно – экономической деятельности ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2015г.г.....	19
2.2 Эволюция производственного планирования и управленческого учета на ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2015г.г.....	47
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ В ОАО «ОРСКНЕФТЕОРГСИНТЕЗ»	60
3.1 Предложения по совершенствованию процесса планирования в ОАО «Орскнефтеоргсинтез».....	60
ГЛАВА 4. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ПРИМЕНЯЕМОЕ НА ОАО «ОРСКНЕФТЕОРГСИНТЕЗ»	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	79
ПРИЛОЖЕНИЯ	81

ВВЕДЕНИЕ

В современной ситуации переходного периода нередко можно слышать критику в адрес планово-регулируемой экономики. Однако крупные провалы советской экономики в прошлом обусловлены не принципом плановости и не централизацией управления, а полнейшим застоём некогда неплохо функционировавшей плановой системы, что вызвано догматизмом государственного и политического аппарата, не допускавшего отступлений от застывших доктрин. Система хозяйственного управления в СССР, будучи передовой и прогрессивной с момента своего возникновения в 20-х годах, постепенно оказалась законсервированной и не способной реагировать на происходящие изменения.

Широкое распространение получила точка зрения, что в условиях политической и экономической нестабильности, а также высоких темпов инфляции планирование не имеет смысла. Однако чем выше уровень неопределённости, порождаемой нестабильностью, тем значительнее роль планирования, в ходе которого должны быть обоснованы различные варианты хозяйствования, адекватные соответствующим прогнозным сценариям развития. При этом сама система планирования должна быть перестроена.

Управленческий учёт не новое явление для отечественной практики. Нормативный учёт, учёт по местам возникновения затрат и центрам ответственности, деление и анализ затрат по статьям калькуляции и экономическим элементам и т.д. – все эти инструменты были частью советского производственного учёта.

Целью данной выпускной квалификационной работы является систематизация, закрепление и расширение теоретических и практических знаний по специальности, а именно в области планирования деятельности предприятия. Задача данной работы – изучить, проанализировать и выявить направления совершенствования системы планирования промышленного предприятия.

Объектом исследования является ОАО «Орскнефтеоргсинтез» (ОАО «ОНОС»). Профиль завода - топливно-масляно-нефтехимический. Основным предметом деятельности ОАО «ОНОС» является производство и реализация продукции нефтепереработки, химии и нефтехимии.

Ключевая роль нефтяного сектора в экономике и бюджете страны – причина того, что вопрос об эффективности деятельности нефтяных компаний весьма актуален. Прямой путь к решению этого вопроса – обоснованная плановая политика, позволяющая увеличивать доходы и сокращать непроизводственные издержки нефтяных компаний.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

1.1 Виды и методы планирования

Производственное планирование – неотъемлемая часть управления предприятием. Его можно определить, как умение предвидеть цели и результаты действий субъекта экономики (предприятия) и определять ресурсы, необходимые для достижения конкретных целей.

Любой план производства должен строиться на базе ряда научных принципов. Под этими принципами понимают основные теоретические положения, которыми руководствуется предприятие, его работники в процессе планирования. Именно они предопределяют направления и конкретное содержание плановой работы на предприятии.

Принцип необходимости планирования означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности, поскольку его отсутствие сопровождается ошибочными маневрами, несвоевременной переменной ориентации, являющимися причиной плохого состояния или краха предприятия.

Принцип непрерывности заключается в том, что, во-первых, планирование на предприятии должно осуществляться постоянно, без перерывов, и, во-вторых, что разрабатываемые планы должны органично приходить на смену друг другу. В частности, среднесрочные и долгосрочные планы должны систематически пересматриваться и корректироваться с учетом изменившихся обстоятельств, а годовые планы должны быть логически последовательными, т.е. вытекать из среднесрочных планов.

Принцип единства констатирует, что планирование на предприятии должно иметь системный характер. Понятие системы подразумевает существование совокупности элементов, взаимосвязи между ними, наличие единого направления развития элементов системы, ориентированных на общие цели. Другими словами, принцип единства предполагает разработку сводного плана социально-экономического развития предприятия, который базируется на отдельных планах его служб и подразделений, согласованных с общим планом.

Принцип гибкости связан с непрерывностью планирования и состоит в придании планам и всему процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных изменений внутреннего или внешнего характера (колебание спроса, изменение цен, тарифов).

Принцип точности сводится к тому, что разрабатываемый план должен быть составлен с такой степенью точности, которая доступна для предприятия на данный момент и которая достаточна для решения возникающих проблем. Чем ниже уровень планирования, тем выше степень точности.

Принцип участия означает, что каждый элемент производственной деятельности, каждое подразделение предприятия становится участником планиро-

вания независимо от выполняемой им функции, т.е. процесс планирования привлекает к себе всех тех, кого он непосредственно затрагивает.

Принцип обоснованности целей и нацеленности на конечный результат деятельности акцентирует внимание на том, что, исходя из системного характера планирования, все звенья предприятия имеют единую конечную цель, реализация которой является приоритетной. При этом на предприятии необходимо выбирать ведущие звенья, которые в большей степени влияют на конечный результат, и стремиться реализовать их в первую очередь.

В планировании широко применяются и общие принципы, такие как нацеленность, системность, комплексность, оптимальность, приоритетность, объективность, конкретность.

К основным методам разработки планов можно отнести следующие.

Нормативный метод, суть которого заключается в том, что на предприятии в процессе планирования применяется единая система норм и нормативов (нормы расхода сырья и материалов, нормы выработки и обслуживания, трудоемкость, нормы численности, нормативы использования машин и оборудования, нормативы организации производственного процесса, длительность производственного цикла, запасы сырья, материалов и топлива, незавершенного производства, финансовые нормативы и др.).

Балансовый метод планирования обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниках их покрытия посредством составления балансов производственной мощности, рабочего времени, материального, энергетического, финансового и других, а также между разделами плана (например, балансовый метод увязывает производственную программу с производственной мощностью предприятия, трудоемкость производственной программы – с численностью работающих).

Расчетно-аналитический метод используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень. В рамках этого метода определяется базисный уровень основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет количественного влияния основных факторов, устанавливаются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базовым уровнем.

Экономико-математические методы позволяют разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

Графоаналитический метод дает возможность изобразить результаты экономического анализа графическими средствами. С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями, например между темпами изменения фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда. Разновидностью графоаналитических методов являются сетевые графики, с помощью которых моделируется параллельное выполнение работ

в пространстве и времени по сложным объектам, таким как реконструкция цеха, разработка и освоение новой техники и др.

Программно-целевые методы помогают составлять план в виде программы, т.е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной (генеральной) целью и приуроченных к определенным срокам. Программа характеризуется нацеленностью на достижение конечных результатов с помощью конкретных исполнителей, которые наделяются необходимыми ресурсами.

Как правило, при планировании на предприятии одновременно применяется не какой-либо один метод, а весь их комплекс.

В зависимости от того, какой горизонт (период) времени охватывают планы предприятия, различают следующие виды планирования.

Долгосрочное планирование охватывает период от 10 до 25 лет и имеет проблемно-целевой характер. В нем формулируется экономическая стратегия деятельности предприятия на длительный период с учетом расширения границ действующих рынков сбыта и освоения новых. Число показателей в плане ограничено. Цели и задачи долгосрочного плана конкретизируются в среднесрочном плане.

Среднесрочные планы составляются на два-три года. Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки и т.п.

Краткосрочные планы составляются на год (редко – на два года) и включают конкретные способы использования ресурсов на предприятии. Данные планы детализируются по кварталам, месяцам, декадам.

Эти три вида планирования должны быть согласованы между собой и не противоречить друг другу.

В зависимости от содержания и значения планирования в процессе плановой деятельности различают три вида планирования: стратегическое, тактическое и оперативное.

Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей его функционирования. Под стратегией при этом понимается план наиболее эффективного распределения ресурсов для достижения целей.

Процесс стратегического планирования включает определение миссии предприятия, формулирование целей и задач функционирования предприятия, оценку и анализ внешней и внутренней среды (возможностей и потенциала предприятия), разработку и анализ стратегических альтернатив (как предприятие будет достигать своих целей), выбор оптимального варианта стратегического плана.

В условиях неопределенности внешней и внутренней среды стратегическое планирование по времени бывает в основном средне- или краткосрочным.

Тактическое планирование – это процесс создания предпосылок для реализации новых возможностей, т.е. стратегических планов. В тактических планах отражаются мероприятия по расширению производства и по повышению технико-экономического уровня, обновлению и повышению качества продукции, наиболее полному использованию достижений научно-технического прогресса. На основе этих планов устанавливаются связи между структурными подразделениями предприятия, осуществляется разработка смет по видам деятельности и контроль, за их использованием. В результате тактического планирования составляется план социально-экономического развития предприятия, представляющий собой комплексную программу его производственно-хозяйственной и социальной деятельности на соответствующий период. Тактическое планирование охватывает среднесрочный и краткосрочный периоды.

Оперативное планирование – это процесс реализации тактического планирования. Оно является завершающим этапом в планировании хозяйственной деятельности. Его задача – конкретизация показателей тактического плана с целью организации повседневной работы предприятия и его подразделений. в процессе оперативного планирования определяется время выполнения отдельных операций, изготовления отдельных единиц продукции, устанавливаются сроки передачи продукции, полуфабрикатов из одного цеха в другой или покупателю; осуществляется оперативная подготовка производства (доставка сырья, инструмента на рабочее место и др.); проводится систематический контроль, учет, анализ и регулирование производственного процесса. Оперативное планирование позволяет сократить перерывы в производстве, обеспечить равномерность загрузки оборудования и площадей, своевременно реагировать на отклонения в технологическом процессе и обеспечивать эффективную работу подразделений. Оперативное планирование увязывает все элементы предприятия в единый производственный организм – начиная от технической подготовки производства и заканчивая сбытом продукции.

В условиях рынка, когда действующие цены на все продукты и ресурсы свободно устанавливаются самими конкурирующими производителями и потребителями, каждое предприятие или фирма самостоятельно решают, какие товары и в каких количествах им следует производить в предстоящем плановом периоде.

Внутрифирменное планирование в условиях рыночной экономики — это процесс непрерывной творческой деятельности, научно обоснованная система свободного выбора основных видов продукции и услуг предприятия.

1.2 Предмет, объекты и метод управленческого учета

На современном этапе развития рыночной экономики усложняется ориентация предприятия на принятие решений, что ведет к качественным изменениям во всей структуре и методах управления. Это касается и системы учета деятельности предприятия. Происходит процесс интеграции традиционных методов учета, анализа, нормирования, планирования и контроля в единую систему получения, обработки информации и принятия на ее базе управленческих решений. Данная система должна быть ориентирована на достижение не только текущих, но и стратегических целей: выживание предприятия в рыночной среде, сохранение рабочих мест, обеспечение экономической безопасности и т.п.

В управленческом учете на первый план выдвигаются управленческие задачи, требующие для своего решения не только знаний традиционной бухгалтерии (учета затрат и калькулирования себестоимости), но и технико-экономического планирования, статистики, анализа хозяйственной деятельности.

Сущность управленческого учета определяется как система учета затрат и доходов, нормирования, планирования, ценообразования, контроля и анализа, которая систематизирует информацию для оперативных управленческих решений и координации деятельности предприятия с элементами внешней среды.

Управленческий учет имеет перспективный характер, должен отвечать на вопрос «как должно быть», финансовый учет имеет исторический характер, так как отвечал на вопрос: «как это было»

Предметом управленческого учёта в общем виде выступает совокупность объектов в процессе всего цикла управления производством. Все объекты управленческого учёта можно объединить в две группы: производственные ресурсы, обеспечивающие процесс хозяйственной деятельности предприятия и хозяйственные процессы и их результаты, составляющие в совокупности производственную деятельность предприятия.

В первую группу входят: основные фонды, нематериальные активы, материальные и трудовые ресурсы.

Ко второй группе объектов управленческого учёта относят различные виды деятельности организации: снабженческо-заготовительную; производственную; финансово-сбытовую; организационную.

Для управленческого учета характерны следующие признаки:

1. Целью ведения управленческого учёта является обеспечение внутреннего руководства предприятия информацией, необходимой для принятия грамотных управленческих решений.

2. Управленческий учёт представляет информацию только для внутренних пользователей, при этом для каждого уровня управления объем, и содержание информации может быть различным. Данные управленческого учёта являются коммерческой тайной организации

3. В соответствии с действующим законодательством управленческий учет не является обязательным для хозяйствующих субъектов. Вопрос о его ведении принимает руководство предприятия. При этом сбор и обработка информации считаются целесообразными, если ее ценность для управления выше затрат на получение информации.

4. Для ведения этого учёта могут быть использованы любые формы и регистры, разработанные самой организацией.

5. В управленческом учёте допускаются приблизительные оценки и ориентировочные показатели с целью более оперативного представления информации. Основными принципами учёта оперативной информации являются качественные характеристики этой информации и принципы её учёта.

6. Измерителями учётной информации в управленческом учёте могут быть не только денежные, но и натуральные показатели: количество часов, сырья и материалов, сумма выручки и т.д.

7. Управленческий учет ведется по секторам рынка, обслуживаемого предприятием, местам формирования затрат, центрам ответственности, причинам и виновникам отклонений, по заказам и изделиям и лишь при необходимости обобщается в целом по организации.

8. В управленческом учете не существует строгих временных рамок подачи информации. Сроки предоставления информации устанавливаются непосредственно руководителем предприятия.

9. Основным принципом управленческого учета является простота и удобство в использовании информации.

10. В управленческом учете причиной привлечения к ответственности могут быть не данные учета, а сами управленческие решения

Метод управленческого учёта состоит из следующих элементов(способов):

Документация – первичные документы и машинные носители информации, обеспечивающие в управленческом учёте отражение данных о финансово-хозяйственной деятельности организации

Инвентаризация – выявление фактического состояния объекта учёта, изучение отклонений от учётных данных.

Группировка и обобщение – накопление и систематизирование информации об объектах учёта по определённым признакам, таким как специфика производственной деятельности, технологическая и организационная структуры хозяйствующего субъекта.

Контрольные счета – итоговые счета, выступающие связующим звеном между финансовым и управленческим учётом. Записи на этих счетах производятся по суммам итоговых операций за отчётный период, систематизированным по определённому признаку в накопительной ведомости.

Нормирование – процесс научно обоснованного расчёта оптимальных норм и нормативов, направленный на обеспечение эффективного использования всех видов ресурсов.

Лимитирование – расчёт норм (лимитов) расхода материальных ресурсов на единицу продукции и контроль их соблюдения.

Анализ – выявление взаимозависимости и взаимосвязи между подразделениями хозяйствующего субъекта по выполнению установленных плановых заданий, отклонений и причин, вызвавших изменения в результатах производства. Анализу подвергается вся производственная деятельность организации, выраженная в экономических показателях.

Контроль – это процесс, направленный на обеспечение выполнения организацией или её структурными подразделениями установленных заданий и планируемых решений. Он завершает планирование и анализ хозяйственной деятельности и основан на обратной связи через получение информации с помощью осуществления контрольно-измерительной деятельности.

Все источники информации, используемые в ведении управленческого учёта, можно подразделить на учётные и вне учётные.

К учётным источникам информации относятся бухгалтерский учёт и отчётность; статистический учёт и отчётность; оперативный учёт и отчётность; выборочные учётные данные.

К вне учётным источникам информации относятся материалы внутриведомственной и вневедомственной ревизии, внешнего и внутреннего аудита, лабораторного и врачебно-санитарного контроля; материалы проверок налоговой службы; материалы собраний трудовых коллективов; материалы печати; материалы переписки с вышестоящими органами, финансовыми и кредитными организациями; материалы, полученные в результате личных контактов с исполнителями.

1.3 Особенности производственного планирования и управленческого учета в современных условиях

В рамках системы управленческого учета должны определяться задачи планирования и распределения ресурсов, а также доведения до сотрудников различных уровней стратегических планов предприятия. То есть он должен строиться таким образом, чтобы общие задачи, стоящие перед управленческой системой предприятия, распределялись между разными уровнями управления, где каждый менеджер несет свою долю ответственности за решение определенной части указанных задач; в то же время учетная система должна обеспечивать сопряженность и взаимосвязь различных информационных потоков как основу для взаимодействия всех функций управления. Наличие четко выработанных планов и графиков решения задач по времени позволяет изменять ход дел и определять, когда случаются отклонения от планируемого хода работ.

Можно выделить следующие основные требования к управленческому учету:

- направленность на достижение поставленной цели предпринимательства;
- обеспечение альтернативных вариантов решения поставленной задачи;
- участие в выборе оптимального варианта и в расчетах нормативных параметров его исполнения;
- ориентация на выявление отклонений от заданных параметров исполнения;
- интерпретация выявленных отклонений, их анализ и выработка корректирующих воздействий.

В качестве объектов управленческого учета выступают, с одной стороны, материальные, трудовые и финансовые ресурсы предприятия, с другой – непосредственно совокупность хозяйственных процессов и их результаты, составляющие финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Объекты управленческого учета находят свое отражение в информационной системе предприятия посредством определенных приемов и способов, которые вместе образуют метод управленческого учета.

К специфическим способам управленческого учета относят: планирование, нормирование, бюджетирование, анализ отклонений, систему контрольных счетов и некоторые другие.

Планирование – процесс принятия решений, в рамках которого анализируется информация о прошлой финансовой и производственной деятельности хозяйствующего субъекта, оцениваются потенциальные ресурсы и разрабатываются цели предприятия на перспективу, а также приоритетность решения задач для их достижения.

Нормирование – процесс научно обоснованного расчета оптимальных норм и нормативов, направленный на обеспечение эффективного использования всех видов ресурсов.

Бюджетирование – процесс разработки и составления бюджетов в соответствии с целями хозяйственной и финансовой деятельности предприятия.

Анализ отклонений фактических размеров затрат и полученных финансовых результатов от запланированных показателей производится на основе выявления причин, вызвавших эти отклонения.

Введение управленческого учета в практику работы предприятия направлено в первую очередь на обеспечение менеджеров предприятия полной и достоверной информацией, необходимой для контроля за хозяйственной деятельностью и принятия решений по результатам этой деятельности. Организация управленческого учета должна обеспечивать распределение общих задач, стоящих перед управленческим аппаратом предприятия, между всеми уровнями управления таким образом, чтобы каждый менеджер нес свою долю ответственности за решение определенной части указанных задач; одновременно учетная система должна обеспечивать сопряженность и взаимосвязь различных информационных потоков как основу для взаимодействия всех функций управления.

Рассмотрим основные функции управленческого учета на предприятии, работающем в условиях рыночной экономики.

Формирование достоверной и оперативной информации о внутрихозяйственных процессах и результатах деятельности и представление этой информации руководству предприятия путем составления внутренней управленческой отчетности

Финансово-хозяйственная деятельность предприятия в рамках управленческого учета находит отражение в отчетности, формируемой по структурным подразделениям, центрам ответственности, видам или группам продукции, статьям бюджета. Кроме того, составляется отчетность в целом по предприятию с обобщением результатов работы предприятия за определенный отчетный период.

Конкретное содержание, формы и виды внутренней управленческой отчетности зависят от организационной структуры предприятия, видов производственных процессов, целевой направленности и других факторов.

Планирование всегда опирается на фактические, нормативные данные настоящего или даже прошлого периода, но стремится установить и контролировать процесс развития предприятия в будущем и настоящем времени. Степень обоснованности любых планов во многом зависит от достоверности исходных показателей, характеризующих достигнутый уровень развития отдельной фирмы (предприятия). Поскольку каждое предприятие является лишь небольшой частью общей рыночной системы или экономики страны в целом, то для планирования его деятельности необходимо иметь как можно больше точных микроэкономических и макроэкономических показателей. В большинстве случаев общие показатели рынка или основные макроэкономические факторы, допустим темпы развития (роста), могут служить исходными данными для планирования внутрифирменной деятельности различных предприятий и их подразделений. Сложность рыночного планирования состоит в том, что некоторые макроэкономиче-

ские процессы, например кризисы, забастовки, вообще не поддаются точному планированию, а также многие микроэкономические показатели, характеризующие рынок в целом, деятельность конкурентов, объемы спроса и другие, не обладают высокой степенью достоверности и точности. Отсюда вытекает, что любое внутрифирменное планирование в условиях рыночной экономики базируется на неполных данных. Это предполагает не только необходимость контроля за выполнением планов, но и возможность корректировки тех или иных плановых показателей.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ОАО «ОРСКНЕФТЕОРГСИНТЕЗ» ЗА 2012-2015 г.г

2.1 Анализ производственно – экономической деятельности ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2015г.г.

История Орского НПЗ началась в 30-х годах прошлого столетия. Молодой институт «Гипронефтезавод» получил задание на проектирование Орского нефтеперерабатывающего завода.

Предстояло разработать проекты большого числа сложных инженерных сооружений, конструкций, аппаратуры и оборудования, приборов контроля и автоматики. Наряду с этим нужно было правильно разместить строительную площадку в координации с другими важными строящимися объектами – никель-комбинатом, мясокомбинатом, теплоэлектроцентралью, продумать возможности снабжения предприятий и города промышленной и питьевой водой, обеспечить сброс сточных вод. Нужно было также решить вопросы, связанные с созданием крупного железнодорожного узла, инженерных линий связи, с прокладкой трубопровода Гурьев – Орск. На Южном Урале рождался крупный промышленный центр, который нуждался во всем: - в строительных материалах, подъездных путях и т. п.

Для организации промышленного строительства НПЗ в Орске было создано строительное управление «Крекингстрой» («Орскнефтезаводстрой»). Коллектив этого предприятия, состоящий из 76 человек, и начинал строительство.

Первоначально строительная площадка располагалась на Кумакской возвышенности, но в начале 1932 года решено было перенести строительство на новое место.

Потребность рабочей силы по плану 1 квартала 1934 года определялась в 3441 человека, а фактически имелось 1654 человека, т.е. 48 % к плану.

Недостаток рабочих рук – одна из причин слабого выполнения капитальных работ по строительству. План 1 квартала 1934 года был выполнен всего лишь на 27 %.

Новый технический проект по строительству Орского НПЗ был утвержден в мае 1934 года. Но темпы строительства были невысокими.

С марта 1935 года управление «Орсккрекингстрой» стало подчиняться уполномоченному Наркомата тяжелой промышленности по Орско-Халиловскому району.

Летом 1935 года строительство завода шло полным ходом. Но механизация была явно недостаточной. Все трудности преодолевались в основном при помощи энтузиазма работников. Большие работы - от ремонта механизмов и изготовления крепежа до монтажа оборудования и выпуска отдельных деталей и узлов выполнял небольшой коллектив механической мастерской.

Вопросы строительства регулярно рассматривались на заседаниях президиума городского Совета.

17 декабря 1935 года провели совещание при председателе горсовета. Тема дня состояла из одного вопроса: «О готовности пуска крекингзавода и приеме

нефтепродукции». Была отмечена неподготовленность некоторых служб, предписывалось устранить в кратчайший срок все недоработки.

6 января 1936 года был получен первый орский бензин. А в 1939 году решением правительства СССР заводу присвоено имя легендарного летчика Валерия Павловича Чкалова.

Производство топлив осуществляется на установках цехов №№ 1 и 2, производство масел – на установках маслоблока.

Помимо технологических цехов завод располагал огромным товарным парком, эстакадами слива и налива, разветвленным и мощным набором вспомогательной службы, в том числе и очистными сооружениями, обслуживающими все городское хозяйство.

Построенный в степи Орский нефтеперегонный завод (как его тогда называли), стал флагманом промышленной индустрии Восточного Оренбуржья. В таком виде предприятие вступило в год своего 60-летия.

Новой вехой вошел в историю ОНОСа юбилейный 2005 год – год 70-летия со дня образования. 22 декабря 2005 года ОАО «Орскнефтеоргсинтез» вошло в состав вертикально-интегрированного нефтяного холдинга «РуссНефть», находящегося в числе десяти крупнейших нефтегазовых компаний России.

В июле 2011 года Орский НПЗ вышел из состава НК «РуссНефть».

В 2015 году Орский НПЗ переработал 5 млн 938 тыс. тонн нефтяного сырья. За отчетный период было произведено 863,32 тыс. тонн бензинов. В том числе 56,34 тыс. тонн бензина марки «Премиум-95»; 599,77 тыс. тонн – «Регуляр-92»; 189,11 тыс. тонн Нормаль-80; 18,4 тыс. тонн бензина газового стабильного. Объем производства дизельного топлива по итогам 2015 года составил более 1 млн. 639 тыс. тонн, реактивного топлива – более 270 тыс. тонн, битума – почти 145 тыс. тонн, маловязкого судового топлива – 133,74 тыс. тонн.

Акционером ОАО «Орскнефтеоргсинтез» по поставке нефти и реализации нефтепродуктов является АО «Форте Инвест». Компания реализует широкий спектр нефтепродуктов Орского НПЗ как на российском рынке, так и в странах ближнего и дальнего зарубежья.

Перспективы Орского НПЗ акционеры и руководство предприятия связывают с капитальными вложениями, направленными, в первую очередь, на строительство новых объектов, реконструкцию и техническое перевооружение производства. Все это позволит улучшить качество выпускаемой продукции в соответствии с требованиями Технического регламента, решить вопросы оперативности, промышленной и экологической безопасности.

Профиль завода - топливно-масляно-нефтехимический. Глубина переработки нефти – 66 %. Установленная мощность - 6,63 млн.т/год.

Основной целью деятельности предприятия является получение прибыли.

Предметом деятельности ОАО «ОНОС» являются:

1) производство и реализация продукции нефтепереработки, химии и нефтехимии;

2) внешнеэкономическая деятельность;

3) проектно-конструкторская деятельность, строительство (реконструкция, капремонт) объектов жилищно - гражданского и общественного назначе-

ния, строительство (реконструкция и капремонт) объектов производственного назначения, производство строительных материалов, конструкций и изделий;

- 4) производство товаров народного потребления;
- 5) приобретение, продажа, передача в найм на условиях аренды зданий, машин и оборудования, транспортных средств и иного имущества;
- 6) перевозка грузов и пассажиров транспортными средствами ОАО «ОНОС», перемещение грузов грузоподъемными механизмами;
- 7) извлечение дополнительной прибыли от совместной, в том числе акционерной деятельности и ее использование для эффективного развития предприятия;
- 8) инвестиционная деятельность, включая операции с ценными бумагами;
- 9) организация рекламно-издательской деятельности;
- 10) подготовка кадров;
- 11) производство и реализация продукции (услуг) общественного питания;
- 11) розничная торговля;
- 12) полиграфическая деятельность;
- 13) услуги телефонной связи;
- 14) теплоснабжение;
- 15) электроснабжение;
- 16) водоснабжение;
- 17) прием сточных вод;
- 18) оказание различных платных услуг за исключением тех, которые запрещены действующими законодательными актами и др.

Начиная с 2000 года нефтяной комплекс России начал заметно увеличивать объемы добычи нефти. Увеличения объемов добычи нефти в России прослеживается на протяжении всех пяти лет. Таким образом, отрасли удалось сохранить высокий положительный результат и достигнуть рекордного объема добычи за весь реформенный период. Нефтеперерабатывающие заводы наращивали переработку сырья сравнительно невысокими темпами, темпы экспорта нефти немного отставали от темпов ее добычи, и в результате наблюдалось увеличение внутренних запасов сырья в нефтехранилищах. В последнее время увеличивается загрузка нефтеперерабатывающих заводов России. Однако, как отмечают аналитики, динамика роста добычи нефти превышает объем переработки. Это обусловлено высокой степенью износа основных фондов предприятий нефтепереработки и их технологической отсталостью. В настоящее время степень износа нефтеперерабатывающей промышленности превышает износ нефтедобывающей.

Таблица 2.1 - Основные показатели развития нефтяной отрасли России 2010 – 2014 годах.

годы	добыча нефти, млн. тонн	переработка нефти, млн. тонн	производство автобензинов, млн. тонн
2010	505,1	248,8	36,1
2011	511,4	256,4	36,6
2012	518,0	265,8	38,2
2013	523,3	274,2	39,2
2014	526,8	288,9	38,3

Основной тенденцией последних лет в сфере деятельности организации является изменение требований к качеству предлагаемых нефтепродуктов, а также ужесточение экологических требований.

ОАО «Орскнефтеоргсинтез» обладает мощным нефтеперерабатывающим комплексом.

Факторы, которые могут улучшить результаты деятельности организации:

- повышение эффективности переработки нефти за счет реконструкции и модернизации производственных мощностей и внедрения современных процессов и технологий;

- повышение качества вырабатываемой продукции за счет применения более эффективных катализаторов, реагентов, используемых в процессе производства нефтепродуктов;

- снижение себестоимости продукции за счет снижения затрат на переработку нефти;

- автоматизация технологических процессов с внедрением распределяемых систем управления, обеспечивающих повышение контроля за параметрами технологического режима;

- решение экологических проблем с целью оздоровления экологической обстановки;

- увеличение доли производства экологически чистой продукции;

- повышение эффективности технической подготовки кадров.

Для того, чтобы получить представление о производственно-экономической деятельности ОАО «ОНОС», рассмотрим совокупность технико-экономических показателей, представленных в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Основные технико-экономические показатели деятельности ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012 - 2013 гг.

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2012 г.	2013 г.
1	Первичная переработка нефти	тыс. тонн	4 739,6	4 426,2
2	Получено нефтепродуктов	тыс. тонн	4 137,4	3 938,0
3	Глубина переработки нефти	%	68,3	65,9
4	Выход светлых нефтепродуктов на переработанную нефть	%	52,2	52,9
5	Товарная продукция	тыс. руб.	968 572	546 481
6	Себестоимость товарной продукции	тыс. руб.	804 153	416 992
7	Реализация товарной продукции	тыс. руб.	1 758 945	1 228 573
8	Себестоимость реализованной продукции.	тыс. руб.	1 655 854	1 090 979
9	Балансовая прибыль	тыс. руб.	-11 422	140084
10	Затраты на 1 руб. товарной продукции	коп.	83,1	76,3
11	Среднесписочная численность работающих, всего в том числе ППП	чел.	5005 4758	4777 4665
12	Среднемесячная заработная плата: 1. работающего 2. ППП	руб.	1508,8 1537,3	2752,8 2760,9
13	Производительность труда на: 1. работающего 2. ППП	тыс. руб.	193,5 203,6	114,4 117,2
14	Производительность труда на: 1. работающего 2. ППП	тонн/чел	827 867	934 957

По данным таблицы можно увидеть, что количество перерабатываемой нефти в течение анализируемых двух лет уменьшилось. Как упоминалось выше, установленная мощность ОАО «ОНОС» 6,63 млн.т./год. Таким образом, загрузка

предприятия по периодам в среднем составляет 66,4 %. Рассчитано, что оптимальной для ОАО «ОНОС» является переработка не менее 400 тыс. тонн в месяц, то есть не менее 4800 тыс. тонн в год. Как видно по данным таблицы, это условие не выполнялось за рассматриваемый период.

Как видно из таблицы, глубина переработки нефти снизилась на 2,4 % с 68,3 % в 2012 г. до 65,9 % в 2013 г. Из-за отсутствия на ОАО «ОНОС» установок по вторичной переработке нефти, показатель глубины переработки мало зависит от работы существующих установок, определяющим фактором глубины переработки является только качество поставляемой нефти. Для увеличения глубины переработки необходимо внедрять более современные вторичные процессы, что связано с привлечением инвестиций.

За анализируемый период происходило постепенное снижение затрат на 1 руб. товарной продукции с 83,1 коп. в 2012 г. до 76,3 коп. в 2013г и составило 6,8 коп. Необходимо отметить, что показатель затрат на 1 руб. товарной продукции является относительной характеристикой. Если рассмотреть изменение себестоимости товарной продукции в 2012и 2013 гг., то можно заметить, что она увеличилась на 387161 тыс. руб., в то время как количество перерабатываемой нефти уменьшилось на 313,4 тыс. тонн. Данный факт трудно считать положительным. Можно назвать следующие причины сложившейся ситуации: увеличение тарифов на тепло- и электроэнергию (нефтепереработка является энергоемким производством), большие непроизводительные расходы, неэффективная организация производства, на предприятии также нет грамотно поставленного процесса планирования и учета затрат на производство.

Уменьшение численности работающих ОАО «Орскнефтеоргсинтез» в 2013 году по сравнению с 2012 годом связано с передачей объектов соцкультбыта и жилищно-коммунального управления в муниципальную собственность.

Таблица 2.3 - Отчет о финансовых результатах за 2015 -2014г.г.

№ п/п	Наименование показателя	Код строки	За .2015 г.	За .2014 г.
1	2	3	4	5
1	Выручка в т.ч.:	2110	6 981 077	6 892 932
2	выручка от услуг по нефтепереработке	2111	6 901 430	6 802 972
3	Себестоимость продаж в т.ч.:	2120	4571677	3 791 161
4	себестоимость услуг по нефтепереработке	2121	4 495630	3 697 716
5	Валовая прибыль (убыток)	2100	2 409 400	3 101 771
6	Коммерческие расходы	2210	28	29
7	Управленческие расходы	2220	688 876	637 379
8	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 720 496	2 464 363
9	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
10	Проценты к получению	2320	1 205	1 091
11	Проценты к уплате	2330	670 833	17
12	Прочие доходы	2340	5 125 054	623 586
1	2	3	4	5
13	Прочие расходы	2350	9477 315	2 327 214
14	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3301 393	761 809
15	Текущий налог на прибыль	2410	0	80 900
16	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	3 783	11 490
17	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	344 729	73 740
18	Изменение отложенных налоговых активов	2450	1 001 225	9 213
19	Прочее	2460	63	962

По данным представленным в таблице 2.3 видно, что выручка увеличилась в 2015 г. На 88145р, в том числе и выручка от услуг по нефтепереработки на 98458р. на увеличение выработки повлияло увеличение объема переработки сырья. Также произошло увеличение в себестоимости продаж в 2015г. на 780516р., в том числе себестоимость услуг по нефтепереработки на 797914р. Основными факторами увеличения производственных затрат являются рост та-

рифов на энергозатраты и вспомогательные материалы.

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
Внерезультационные 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, %
1	2	3	4
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

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4
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 г. от 2012 г.	2014 г. от 2013 г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.
	Фактически	Удельный вес, %	Фактически	Удельный вес, %	Фактически	Удельный вес, %				
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, 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.		2013 г. от 2012 г.	2014 г. от 2013 г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.
	Фактически	Удельный вес, %	Фактически	Удельный вес, %	Фактически	Удельный вес, %				
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. 2.1

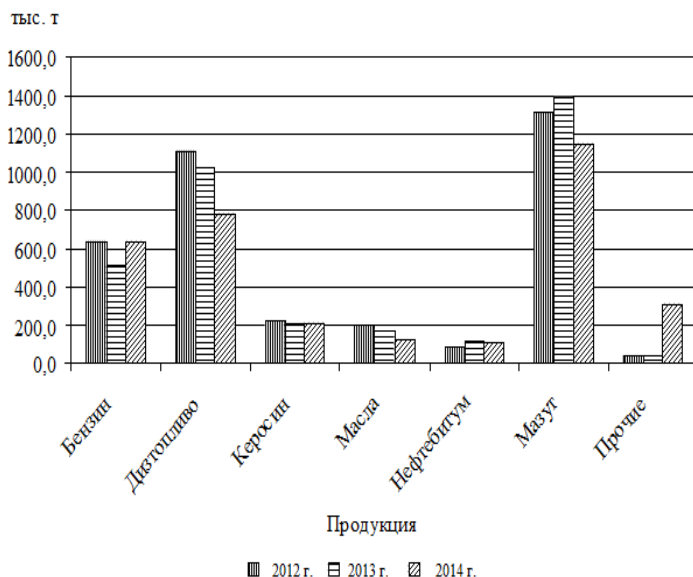


Рисунок 2.1 Выпуск продукции ОАО «Орскнефтеоргсинтез» за 2012-2014 гг.

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 «ОНОС» 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.
	Факти- чески	По плану	Выпол- нение плана, %	Фак- тиче- ски	По пла- ну	Вы- пол- нение плана, %	Фак- тиче- ски	По плану	Выпол- нение 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 то- пливо	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 (чисто 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.

Оборачиваемость денежных средств возросла, сроки погашения дебитор-

ской 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. .

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

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 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.

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 166 931 тыс. руб.

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

Одним из ключевых вызовов в современных условиях является низкая эффективность переработки нефти и несоответствующее качество нефтепродуктов мировым стандартам. Это обусловлено, в частности, устаревшими перерабатывающими мощностями, так как большинство нефтеперерабатывающих производств и заводов (НПЗ) страны были построены до 1991 года и получены Россией «по наследству» от СССР. Кроме того, по мнению специалистов, более 50 % продукции отечественной химической и нефтехимической промышленности не может конкурировать с зарубежными аналогами как на внешнем, так и на внутреннем рынке по своим качественным характеристикам. Для полной модернизации химического комплекса требуются ежегодные инвестиции в размере 3– 5 млрд. долл. Современные компании-гиганты, такие как «Роснефть» и «ЛУКОЙЛ» начали модернизацию существующих нефтеперерабатывающих заводов лишь несколько лет назад. Несмотря на то, что российская нефтеперерабатывающая промышленность сейчас одна из крупнейших в мире и в ее модернизацию с 2005 года было инвестировано около триллиона рублей, нефтяные компании с разной долей успешности смогли лишь «подтянуть» свои НПЗ до нижней планки среднемирового уровня, и только некоторые достигли твердого средне-

европейского. По оценкам экспертов, доля бензинов, удовлетворяющих требованиям Евро 3,4,5 составляет 38% от всего объема выпускаемого бензина, а доля дизельного топлива, удовлетворяющего требованиям класса 4,5, всего лишь 18%.

Среди значимых проблем также можно выделить низкую глубину переработки нефти и газа и недостаточную вовлеченность в переработку природного и попутного газа по сравнению с другими странами (Россия – 72%, Европа – 85%, США – 96%). Данный факт позволяет говорить о недостаточно рациональном использовании углеводородных ресурсов, о несовершенной структуре производства – минимум вторичных процессов и о недостаточном уровне процессов, улучшающих качество получаемых продуктов. Основными процессами, углубляющими переработку нефти, являются деструктивные процессы, такие как коксование и все виды крекингов. В то же время из 27 российских НПЗ такие процессы применяются на 18 заводах.

Таким образом, ключевыми проблемами современного состояния углеводородной перерабатывающей промышленности являются отсталость технологий и недостаток мощностей для производства высококачественной продукции высоких переделов.

Несмотря на существующие проблемы, в стране имеются условия для достижения стратегических ориентиров развития отечественной нефтехимии и нефтепереработки: избыток относительно дешевого сырья; динамично растущий внутренний спрос на продукцию нефтехимии; реализация масштабных проектов модернизации отрасли; наличие вертикально интегрированных структур, способных создавать крупные нефте–газохимические производства.

Однако, решение представленных проблем невозможно отдельными компаниями, предприятиями или государственными структурами, так как для этого требуется концентрация и объединение большого количества финансовых и технологических ресурсов.

В 2015г. планируется выполнение программы «Техническое перевооружение завода», которая предусматривает доведение опасных производственных объектов до действующих норм и требований промышленной безопасности, а также повышение технико-экономических показателей работы завода. Программа включает выполнение следующих мероприятий:

1) «Приведение к требованиям действующих норм и правил». Бюджет 2015г. составляет 265 млн. руб. с НДС. Программа направлена на устранение замечаний Ростехнадзора, улучшение охраны труда, безопасности производства и улучшение экологической обстановки на предприятии.

В рамках мероприятия планируется реализация проектов:

- «Техническое перевооружение установки 19-6М. Эстакада налива битума», которая позволит перевести автомобильную и ж/д эстакаду на автоматизированную систему налива и обеспечит герметизированный налив с исключением попадания паров нефтепродуктов в атмосферу;

- «Техническое перевооружение установки ЭЛОУ-АВТ». Проект позволит произвести замену действующей системы КИПиА на распределительную систему управления (PCY), оснастить технологические блоки установки аварийной автоматической системой быстродействующих отсекающих устройств, разместить помещение управления операторной и систему контроля управления, ПАЗ (контроллерная) в операторной установки производства водорода.

2) «Доведение установки гидроочистки керосиновых фракций Л-24-Т6 до действующих норм и правил». Позволит увеличить производительность установки до 400 тыс. тонн/год, приведет к соответствию действующих в РФ Норм и Правил.

В 2015г. будут продолжены реализация программ «Замена физически изношенного оборудования», «Приобретение оборудования, не требующего монтажа», «Приобретение оборудования, не входящего в сметы строек».

Программа «Замена физически изношенного оборудования» позволит обеспечить безаварийную и безопасную работу производственных объектов, а также улучшить технико-экономические показатели работы оборудования. В рамках программы планируется выполнение объектов по замечаниям Ростехнадзора», которые направлены на доведение опасных производственных объектов до норм и требований промышленной безопасности в соответствии с предписанием Федеральной службы по технологическому, экологическому и атомному надзору. Бюджет на 2015г. составит 202 млн. руб.

Программа «Приобретение оборудования, не требующего монтажа» направлена на приобретение нового или взамен изношенного оборудования: приборов ЦЗЛ, электрооборудования, электробытовых приборов, офисного, оборудования для связи, мебель.

Программа «Приобретение оборудования, не входящего в сметы строек» направлена на приобретение нового или взамен изношенного автотранспорта для АТЦ и ж/д транспорта в цех 10.

Запланировано выполнение мероприятий по целевым программам:

- «Охрана труда и техника безопасности»,
- «Экология»,
- «Информационные технологии»,
- «Безопасность (ББК)»,
- «Социальная»,
- «Энергетика»

В рамках целевой программы «Охрана труда и техника безопасности» планируется выполнение мероприятий по предписаниям Госпожнадзора и Ростехнадзора по проектированию и монтажу АУПС и СОУЭ на объектах ОАО «Орскнефтеоргсинтез». Бюджет 2015г. составит 9,8 млн. руб.

В рамках целевой программы «Экология» одно из основных мероприятий на 2015г. запланировано выполнение «Модернизация фильтров, установленных в насосно-фильтровальной станции в/б № 3 (1 системы)» для использования их в качестве нефтеотделителей. Реализация мероприятия позволит улучшить

качество оборотной воды. В рамках программы планируется выполнение «Замена дефектных участков водопроводов питьевой воды на пластик» для рационального использования водных ресурсов.

В рамках целевой программы «Информационные технологии» в 2015г. завершается проект «Внедрение автоматизированной системы оперативного управления производством АСУТП на ОАО "Орскнефтеоргсинтез". Проект направлен на повышение достоверности и оперативности исходной информации о производстве технологических установок на ОАО "Орскнефтеоргсинтез».

В рамках целевой программы «Автоматизация» запланировано мероприятие создание обменного фонда приборов КИПиА. Внедрение проекта позволит выполнение требований пп.6.9.2,6.10.3 "Общих правил взрывобезопасности для взрывопожароопасных химических, нефтехимических и нефтеперерабатывающих производств" ПБ 09-540-03 п.6.9.2: «Технологические процессы и работа оборудования не должны осуществляться с неисправными или отключенными системами контроля, управления и ПАЗ», п.6.10.3: «При снятии средств контроля, управления и ПАЗ, связи и оповещения для наладки или проверки должна производиться немедленная замена снятых средств на идентичные по всем параметрам».

Целевая программа «Энергетика» предусматривает выполнение объектов «Модернизация ЦРП-3 в составе: Т-1,2 типа ТМЗ-15000 10/6 кВ», включает демонтаж старых масляных, монтаж и пуско-наладку новых сухих трансформаторов; «Вынос кабелей № 33, 34 РУ-10 кВ ЦРП-2 - ТП-5а» из зоны строительства АУТН на кабельную эстакаду; приобретение оборудования для обеспечения безопасной и надежной эксплуатации электроустановок завода.

В рамках целевой программы «ББК» одно из основных мероприятий, запланированных на 2015г., является выполнение работ по оснащению участка периметра от поста охраны №15 до территории нефтебазы системой сигнализации (1800 метров), а также оснащение участка периметра от поста охраны №15 до территории нефтебазы системой автоматического охранного освещения.

Таблица 2.17 – Финансирование мероприятий на 2015 год, направленных на техническое перевооружение и обеспечение безаварийной работы на ОАО «Орскнефтеоргсинтез».

№ п/п	Наименование программы	БП 2015 год, тыс.руб. с НДС				
		Всего	СМР	Оборуд	ПИР	Проч
1	Техническое перевооружение завода	315000	64 568	231200	19232	0
1.1	Приведение к требованиям действующих норм и правил в рамках проектирования ЗАО"Нефиепроекта", в т.ч	265000	52 320	208200	4 480	0
1.1.1	Техперевооружение установки ЭЛОУ-АВТ	240000	30 000	206700	3 300	
1.1.2	Техперевооружение установки 19-6М	25 000	22 320	1 500	1 180	
1.2	Доведение установки и гидроочистки керосиновых фракций Л-24-Т6 до действующих норма и правил	50 000	12 248	23 000	14752	
2	Замена физически изношенного оборудования	202161	81 143	109 552	6 986	4 479
3	Целевые программы	95 788	36 016	57 397	1 535	840
3.1	ОТ и ПБ	15 157	9 623	5 279	165	90
3.2	Экология	23 580	5 300	17 530	0	750
3.3	ИТ	15 550	3 948	10 350	1 252	0
3.4	ББК	7 231	6 514	599	118	0
3.5	Социальная программа	2 545	2 070	475	0	0
3.6	Автоматизация	1 599	0	1 599	0	0
3.7	Энергетика	30 126	8 562	21 565	0	0
4	Оборудование, не требующее мотажа	20 015	0	20 015	0	0
5	Оборудования не входящие в сметы строек	14 069	0	14 069	0	0
6	Прочие затраты (регенерация катализатора, земельные участки)	1 315	0	0	0	1315
	Всего по капвложениям на 2015г. (без строительства и реконструкции)	648349	181727	432234	27753	6634

2.2 Эволюция процесса планирования в ОАО «ОНОС» за 2008-2015

гг.

Сегодня ОАО «Орскнефтеоргсинтез» по-прежнему градообразующее предприятие.

Предприятие - старейшее в нефтеперерабатывающей отрасли страны - сейчас одно из самых стабильно работающих и развивающихся в восточном Оренбуржье. На заводе осуществляется реконструкция действующих и строительство новых производственных объектов, внедряются прогрессивные технологии. Программа развития ОАО «Орскнефтеоргсинтез» разработана на период с 2013 по 2025 годы. Проектируемые объекты согласно Программы развития ОАО «Орскнефтеоргсинтез» размещаются на территории в границах промплощадки действующего нефтеперерабатывающего завода.

Программой развития ОАО «Орскнефтеоргсинтез» определено строительство 8 пусковых комплексов.

На предприятии добились значительных успехов по увеличению выпуска высокооктановых марок автомобильного топлива, по выпуску дизельного топлива европейского качества, увеличению глубины переработки, снижению безвозвратных потерь.

Управленческий учет на предприятии ведется в соответствии с производственной деятельностью в целом и его отдельными структурными подразделениями.

Мощность завода по переработке нефти составляет 6,6 млн тонн в год. Набор технологических процессов позволяет выпускать около 30 видов различной продукции: автобензины марки АИ-95, АИ-92, А-80; дизельное топливо европейского стандарта — летнее, зимнее; битум строительный, дорожный и дорожный модифицированный, разработанный специально для резко континентального климата, под заказ автодорожных служб; мазут. Продукция предприятия реализуется на внутреннем рынке России, преимущественно в её центральных областях, а также экспортируется в страны ближнего и дальнего зарубежья. Основным партнером ОАО «Орскнефтеоргсинтез» по поставке нефти и реализации нефтепродуктов является ЗАО «ФортеИнвест».

Автобензины и дизельные топлива ОАО «Орскнефтеоргсинтез» поставляются во многие регионы Российской Федерации. В общем объеме поставок на внутренний рынок доля Оренбургской области составляет ~ 50% по автомобильному бензину, ~ 60% по дизельному топливу и ~ 4,5% по топочному мазуту.

В силу географического расположения, ОАО «Орскнефтеоргсинтез» традиционно ориентирован на экспорт светлых нефтепродуктов (автобензины, дизельное топливо, топливо РТ). Внутренний рынок занимает в структуре поставок ОАО «Орскнефтеоргсинтез» около 24%. Остальная продукция поставляется: в страны СНГ ~ 24%, в страны дальнего зарубежья ~ 52%.

Для предприятия не имеет принципиального значения, какой орган планирует его работу: собственный плановый отдел или отдел министерства. Важ-

ными являются лишь качество планирования и критерии, по которым оценивается работа предприятия.

Открытое акционерное общество «Орскнефтеоргсинтез» не является исключением. Развитие процесса планирования на данном предприятии условно можно разделить на три этапа.

Первый этап: до 2008 года.

ОАО «Орскнефтеоргсинтез» было учреждено 31 марта 2008 года. Именно до этого периода предприятие находилось в государственной собственности и как следствие, плановая деятельность была сохранена практически в том же виде (с постепенным ее угасанием), что и при централизованном управлении экономикой. Наличие планов соответствовало необходимому перечню разделов, предусмотренных техпромфинпланом нефтеперерабатывающего предприятия. Техпромфинплан представлял собой комплексный план производственно-хозяйственной деятельности предприятия, разработанный на основе показателей перспективного плана и заданий вышестоящей организации на данный плановый год и охватывающий организацию производства, экономику и финансы предприятия.

Составление техпромфинплана делилось на два этапа.

Первый этап – разработка и оформление предложений предприятия к проекту плана на планируемый период. Для разработки предложений нефтеперерабатывающий завод получал от министерства предварительный объем поставки на планируемый период нефтяного сырья в ассортименте. После получения этих данных предприятие на основе анализа работы цехов и служб, с учетом своих возможностей, подготавливало в установленный срок:

- 1) материальный баланс производства нефтепродуктов;
- 2) расчет фонда заработной платы;
- 3) смету производства;
- 4) расчет объема реализуемой продукции, валовой и товарной продукции;
- 5) расчет прибыли и рентабельности, а также проект распределения прибыли;
- 6) расчет потребности капитальных вложений, титульный список капитального строительства;
- 7) пояснительную записку с приложением расчета производственной программы и сметы производства.

Разработанный предприятием проект плана на будущий год представлялся в главное управление (министерство), где он тщательно рассматривался и анализировался.

На базе рассмотренных проектов планов предприятий, с учетом изменений, вытекающих из необходимости обеспечения нефтепродуктами народного хозяйства, министерством составлялся проект плана переработки нефти и производства нефтепродуктов по отрасли в целом для направления в Госплан СССР и правительство.

После получения утвержденного правительством плана министерство разрабатывало и сообщало нефтеперерабатывающим заводам директивные показатели плана на будущий год согласно утвержденной номенклатуре.

Второй этап – разработка техпромфинплана.

После получения от министерства указанных показателей, но не позднее чем в месячный срок, завод составлял развернутый проект техпромфинплана.

В составлении техпромфинплана участвовали все подразделения завода. Организацию работы по составлению техпромфинплана возглавлял директор завода и главный экономист. Наиболее активную роль в разработке и оформлении всей документации и расчетов плана осуществляли: плановый отдел, отдел труда и заработной платы, финансовый отдел, бухгалтерия и служба главного инженера.

Техпромфинплан составлялся в годовом и квартальном разрезе, затем он утверждался директором завода и направлялся в министерство. Обязательным было доведение соответствующих частей техпромфинплана до всех цехов, служб и подразделений, а также систематическая проверка выполнения показателей всех частей техпромфинплана и проведение необходимых мероприятий по результатам проверки его исполнения.

Второй этап: 2008-2011 гг.

Этот этап характеризуется разрушением существовавшей прежде системы планирования на предприятии. Как только нефтеперерабатывающий завод получил статус открытого акционерного общества «Орскнефтеоргсинтез», а вместе с тем и освобождение от контроля вышестоящих органов (министерства), большая часть плановой деятельности была забыта, как нечто бессмысленное и бесполезное. Специалисты предприятия так охарактеризовали этот период: «Перестали спрашивать – перестали планировать». Руководство ОАО «ОНОС» не оценило необходимости планирования деятельности в нестабильных условиях перехода к рынку. Ведь чем сложнее и непредсказуемее ситуация, тем более детальными и гибкими должны быть планы предприятия. Следовало не отказываться от прежней системы планирования, а совершенствовать ее и повышать качество планирования. К сожалению, не было желания руководства и не было специалистов, которые могли бы с этим справиться. Эта проблема была присуща не только ОАО «ОНОС», но и многим другим российским предприятиям. В сложившейся ситуации основой всего планирования должен был стать маркетинговый план. В ОАО «ОНОС» на протяжении всех лет «перехода к рынку» так и не была организована служба маркетинга. Результатом явилось то, что в 2010-2011 гг. у нефтеперерабатывающего завода возникли проблемы со сбытом масел. Некоторые из выпускаемых марок масел ОАО «ОНОС» ориентированы на потребление машиностроительными предприятиями, которые в рассматриваемый период находились в кризисной ситуации. ОАО «Орскнефтеоргсинтез» пришлось остановить их производство. В дальнейшем же, когда конъюнктура рынка изменилась, рынок сбыта масел ОАО «ОНОС» оказался потерян. На предприятии в этот период действовал принцип «Переработка равна реализации». Именно поэтому в

ОАО «ОНОС» существовал план производства, но не было плана реализации нефтепродуктов (см. таблицу 2.18). Вышеупомянутый принцип и подвел предприятие в столь сложный период. Тем не менее, нужно отметить, что особенностью нефтеперерабатывающего предприятия является практически не лимитируемый сбыт. Продукты нефтепереработки, как правило, всегда находят потребителя.

Переход на переработку давальческого нефтесырья и сложившаяся некоторая неопределенность в поставках отразились на планировании, эффективность которого снижалась.

В рассматриваемый период законодательно были установлены авансовые платежи налога на прибыль. Следовательно, ОАО «Орскнефтеоргсинтез» необходимо было знать объемы получаемой прибыли и соответственно их планировать. Можно сказать, что именно этот факт обусловил сохранение на предприятии определенного минимума планирования.

Данный этап процесса планирования на предприятии характеризуется следующими моментами.

Исходя из планируемых объемов переработки (т.е. заключенных договоров), глубины переработки и стоимости переработки одной тонны нефтесырья в ОАО «ОНОС» составлялся план производства.

Затраты на производство планировались по среднефактическим данным предыдущего периода с корректировкой на планируемый объем производства и учетом дефлятора. Источником информации для планирования, как правило, служила бухгалтерская отчетность предшествующего года. Бухгалтерия предоставляла все фактические данные по затратам, а отдел труда и заработной платы в свою очередь предоставлял в планово-экономический отдел скорректированные данные по затратам на оплату труда, отдел материально-технического обеспечения – данные по затратам на сырье и материалы, технический отдел – затраты на электроэнергию, и т.д. Общие затраты на переработку получались сложением скорректированных сумм.

Затраты не выделялись по установкам как по объектам планирования. Аналогично производился учет. Нельзя было проследить и проанализировать какое производственное подразделение является наиболее затратным. Механизм планирования сводился к минимуму, хотя технологические процессы нефтепереработки отличаются четко выраженными переделами (стадиями), каждый из которых можно выделить в плане, учете и калькулировании себестоимости.

Калькуляции на отдельные виды нефтепродуктов в этот период в ОАО «ОНОС» не составлялись, так как при давальческой форме переработки нефти нефтеперерабатывающий завод не является собственником нефтепродуктов. Если предприятие-поставщик сырья производило расчет за услуги по переработке полученными нефтепродуктами, то они реализовывались по ценам этого предприятия. Для ОАО «Орскнефтеоргсинтез» таким предприятием являлась головная компания «ОНАКО».

Состав затрат, учитываемых при переработке давальческой нефти, регламентируется «Отраслевой инструкцией по планированию, учету и калькуированию себестоимости продукции на нефтеперерабатывающих и нефтехимических предприятиях Российской Федерации», разработанной Министерством топлива и энергетики РФ в 2011 г. При этом затраты на производство формируются без стоимости исходного сырья: нефти, газового конденсата и др.

Планируемую прибыль в ОАО «ОНОС» получали простым расчетом по следующей формуле:

$$П = ОП * СН - ЗП, \quad (2.1)$$

где П – планируемая прибыль предприятия,

ОП – объем переработки,

СН – стоимость 1 тонны перерабатываемой нефти,

ЗП – затраты на производство.

Для оценки организации процесса планирования на данном этапе проанализируем (аналогично первому этапу) выполнение плана по прибыли в ОАО «ОНОС» в 2010 г. представленной в таблице 2.5.

Таблица 2.18 – Выполнение плана по прибыли ОАО «ОНОС» в 2010 г.

2010год	План, тыс. руб.	Факт, тыс. руб.	Выполнение плана, %	Отклонение факта от плана, тыс. руб.
1 квартал	41 000	27 234	66,42	-13 766
2 квартал	52 000	55 917	107,53	3 917
3 квартал	57 000	36 023	63,20	-20 977
4 квартал	60 000	45 224	75,37	-14 776
Всего за год	210 000	164 398	78,28	-45 602

По данным таблицы можно заметить, что процент выполнения годового плана по прибыли в 2010 году составил 78,28 %, чем мало отличается от выполнения плана 2005 года – 78,68 %. Однако, как упоминалось выше, данный этап характеризуется наличием авансовых платежей налога на прибыль, что подразумевало необходимость очень точного планирования. Если предприятие ошибалось в расчетах и вносило меньшую сумму, чем оказывалось необходимо, впоследствии на него налагались штрафные санкции. Как видим по данным таблицы 2.5, такая ситуация сложилась во втором квартале 2010 года, когда фактическая сумма прибыли превысила планируемую на 7,53 % или 3917 тыс. руб. В первом, третьем и четвертом кварталах, наоборот, наблюдается выполнение плана всего на 66,42 %, 63,20 % и 75,37 % соответственно. Возможно, во избежание штрафных санкций этот момент можно считать положительным. Но в реальности предприятие на большую плановую сумму должно было заплатить

большую сумму налога. Конечно, при перерасчете будет определена сумма превышения. Она возвратит предприятию или пойдет в счет будущих платежей. Однако, предприятие отвлечет денежные средства, которые ему, возможно, будут необходимы именно в данный момент, а не в конце квартала, когда произведется перерасчет. Следовательно, данный план на рассматриваемом этапе является ярким примером низкого уровня организации процесса планирования в ОАО «Орскнефтеоргсинтез».

Как производственная необходимость на данном этапе были сохранены в прежнем виде план технического развития и организации производства, план капитальных вложений и капитального строительства, план материально-технического обеспечения.

ОАО «Орскнефтеоргсинтез» относится к предприятиям первой категории опасности, и необходимость платить большие суммы средств за загрязнение окружающей среды, а также штрафы за превышение выбросов обусловили сохранение плана по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов.

Заключительным этапом планирования на любом предприятии должно быть сравнение фактически полученных результатов с запланированными. Должен быть проведен анализ и выявлены причины отклонения факта от плана. Специалисты ОАО «ОНОС» говорят, что в рассматриваемом периоде планы составлялись ради планов. Трудно найти документы, отражающие глубокий анализ результатов планирования и меры по повышению его эффективности.

Отрицательным можно считать тот факт, что большинство из намеченных мероприятий по совершенствованию организации производства, по охране природы, планы по кастроительству оставались невыполненными. Как правило, отчет о выполнении этих планов констатировал печальный результат и указывал главную причину, помешавшую реализации мероприятий – нехватку денежных средств или слишком высокую стоимость конкретного мероприятия.

Следует обозначить такой факт, как планирование капитального строительства и других дорогостоящих мероприятий без выполнения технико-экономического обоснования.

Как следствие из изложенного, можно сделать вывод о неэффективности процесса планирования, которая включает в себя малую степень заинтересованности конкретных исполнителей в реализации намеченных мероприятий, отсутствие контроля со стороны ответственных лиц, нерациональное использование прибыли, отсутствие финансового плана, плохо организованный и непригодный для целей управления учет.

Третий этап: 2012-2015 гг.

Третий этап можно охарактеризовать как период обновления в области планирования в ОАО «Орскнефтеоргсинтез». К руководству предприятия пришло осознание необходимости восстановления планирования в рыночных условиях современной экономики.

Со второго полугодия 2012 года на предприятии идет процесс внедрения бюджетирования. Как правило, результаты финансового планирования выражаются в формировании конкретных бюджетов: бюджет движения денежных средств; бюджет доходов и расходов; бюджет по балансовому листу.

Первым шагом, по мнению специалистов и практиков, должно стать внедрение бюджета движения денежных средств (БДДС). Во-первых, потому, что он позволяет наладить контроль за платежеспособностью и нужен для анализа текущей устойчивости предприятия. Во-вторых, этот бюджет наиболее локален и для него нужен минимум внешней информации.

Второй шаг – бюджет доходов и расходов (БДР) – позволяет управлять таким важнейшим финансовым результатом деятельности, как прибыль. И третий – бюджет по балансовому листу (ББЛ), более стратегический – характеризует обязательства и вложения предприятия по основным счетам активов и пассивов.

В ОАО «Орскнефтеоргсинтез» процесс внедрения бюджетирования несколько затянулся и представлен лишь бюджетом доходов и расходов предприятия. Следует отметить, что порядок внедрения бюджетов оказался нарушен, и это отражается на эффективности финансовой деятельности ОАО «ОНОС».

Основой составления бюджета движения денежных средств на предприятии должен стать платежный календарь. Компьютерная программа для ведения платежного календаря в ОАО «ОНОС» находится на стадии разработки. Специалистам предприятия сложно следить за движением денежных средств. В настоящее время их поступление не планируется – идет учет по факту. Именно поэтому трудно определить, в какой момент времени предприятию потребуются денежные средства и в каких количествах, хватит ли собственных средств или будут необходимы кредиты банков.

В ходе постановки бюджетирования на предприятии должны быть разработаны соответствующие положения, регламенты и инструкции, определяющие порядок и механизм составления бюджетов, ответственных лиц и методы контроля за исполнением бюджетов. В ОАО «Орскнефтеоргсинтез» нет в наличии никакой документации, кроме положения о таком подразделении, как финансово-экономический отдел. Положение о финансово-экономическом отделе ОАО «Орскнефтеоргсинтез» отражает содержание его деятельности и функции, но никак не механизмы и методы составления бюджетов. Причем финансово-экономический отдел – это не единственное подразделение, которое должно быть задействовано в процессе составления бюджетов.

Тем не менее, в ОАО «ОНОС» хоть и нет соответствующей документации, но существует следующий порядок составления бюджета доходов и расходов.

В финансовый отдел предприятия в конце каждого месяца подаются заявки от следующих подразделений:

- 1) отдел материально-технического снабжения;
- 2) отдел главного энергетика;

- 3) отдел охраны природы;
- 4) технический отдел;
- 5) отдел капитального строительства;
- 6) отдел главного механика;
- 7) подсобное хозяйство;
- 8) отдел по подготовке и переподготовке кадров;
- 9) прочие.

Если раньше бюджет доходов и расходов имел изначально планируемую годовую форму, то в текущем периоде он составляется на месяц вперед.

Исходя из планируемых объемов и стоимости переработки 1 тонны нефти (эти два показателя устанавливаются головной компанией) в ОАО «ОНОС» составляется план производства, а на его основе все остальные планы.

Возобновлено планирование себестоимости услуг нефтепереработки по технологическим переделам (установкам), что позволит выявить центры наибольших затрат и принять соответствующие меры.

В план распределения прибыли снова включаются расходы на социальную сферу. В предыдущем периоде финансирование социальной сферы осуществлялось по остаточному принципу уже при распределении фактически полученной прибыли.

Можно отметить такой положительный факт, как создание в ОАО «ОНОС» в конце 2014 года отдела социального развития. Раньше, к сожалению, такого отдела на нефтеперерабатывающем заводе не было. Требованием Фортеинвест явилось составление сводного плана социальных мероприятий на 2015 год. В планируемом периоде расходы на социальную сферу должны составить около 24 % от общей суммы прибыли.

Предлагаем рассматривать для оценки организации процесса планирования (применительно к трем рассматриваемым этапам) в ОАО «Орскнефтеоргсинтез» выполнение плана по прибыли. Результаты выполнения плана по прибыли ОАО «ОНОС» в 2015 году приведены в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Выполнение плана по прибыли ОАО «ОНОС» в 2015 г.

2015 год	План, тыс. руб.	Факт, тыс. руб.	Выполнение плана, %	Отклонение факта от плана, тыс. руб.
1 квартал	12 800	8 082	63,14	-4 718
2 квартал	13 200	11 635	88,14	-1 565
3 квартал	14 400	12 293	85,37	-2 107
4 квартал	12 600	9 688	76,89	-2 912
Всего за год	53 000	41 698	78,68	-11 302

Как видно из данных вышеприведенной таблицы, годовой план по прибыли на нефтеперерабатывающем заводе был выполнен на 78,68 %. В первом квартале 2015 года процент выполнения плана составил всего 63,14 %. Руководству предприятия следовало бы сделать выводы по результатам, полученным за первые три месяца работы, принять соответствующие меры, произвести корректировку плана.

Итак, анализируя данные таблицы, можно сделать вывод о малоэффективной организации процесса планирования на нефтеперерабатывающем заводе на данном этапе. Система плановой экономики, ставшей догматичной, действительно в этот период постепенно теряла свою эффективность. Причем в нестабильных условиях перехода к рынку нашим предприятиям, которые оказались недалекими и малоопытными, становилось все труднее поддерживать на должном уровне систему планирования, от которой они в дальнейшем практически отказались. ОАО «Орскнефтеоргсинтез» яркий тому пример.

Необходимо также сказать об оперативно-производственном планировании, которое является заключительным звеном всей системы планирования. Так как основные планы ОАО «ОНОС» изначально представляют собой систему несколько неэффективно спланированных показателей, то это соответственно отражается на оперативно-производственном планировании. Недовыполнение плана производства и плана по ассортименту выпускаемых нефтепродуктов происходило на протяжении всех рассматриваемых периодов в основном из-за недопоставки сырья или отсутствия потребителей, как следствие, несколько нарушалась ритмичность производства. Сама же система оперативно-производственного планирования в ОАО «ОНОС» находится на достаточно развитом уровне, хотя также требует совершенствования.

Необходимо рассмотреть такой немаловажный элемент планирования, как обоснованность планов. Обоснованность подразумевает, прежде всего, наличие норм и нормативов расходования материальных, трудовых и финансовых ресурсов в производственном процессе. Это можно видеть из таблицы 2.9. Мы рассмотрим плановую смету затрат по электрообессоливающей установке. Наиболее полное представление о наличии норм и обоснованности планирования в ОАО «ОНОС» можно получить именно из смет затрат по установкам, так как собственно установки являются в настоящий момент объектами и основой планирования на предприятии.

Таблица 2.20 – Оценка наличия норм для расчета сметы затрат по установке ЭЛОУ-АВТ ОАО «ОНОС» на 2015 год.

№ п/п	Виды норм	Наличие нормы	Метод нормирования
1	2	3	4
1.	Нормы нефти для переработки, всего в том числе:		
	- шкаповская	+	отчетно-статистический
	- казахская	+	отчетно-статистический
	- оренбургская	+	отчетно-статистический
2.	Нормы получения готовых нефтепродуктов:		
	- бензин прямой гонки	+	отчетно-статистический
	- компонент	+	отчетно-статистический
	- дизтопливо	+	То же
	Итого светлых нефтепродуктов	+	-//-
	- дистиллятную фракцию	+	-//-
	- полугудрон	+	-//-
- газ атмосферный	+	-//-	
3.	Нормы расхода вспомогательных материалов		
4	- едкий натр	+	по технологическому регламенту установки
	- аммиак	+	То же
	- деэмульгатор	+	-//-
5	Нормы расхода энергоресурсов		
	- электроэнергия	+	расчетно-аналитический
	- пар	+	расчетно-аналитический
	- вода техническая оборотная	+	расчетно-аналитический
	- вода речная и питьевая	+	по СниПам
	- сжатый воздух	+	расчетно-аналитический

Как можно видеть из вышеприведенной таблицы, в ОАО «ОНОС» преобладает отчетно-статистический метод нормирования, который предполагает анализ данных статистической, бухгалтерской и оперативно-производственной отчетности о фактических затратах в прошлых периодах. Этот метод имеет определенные недостатки. Он ориентирует на достигнутый уровень в прошлом, имеет недостаточно мобилизующее значение для внедрения более совершенной техники, технологии, организации производства. Тем не менее, этот метод наи-

более легок в применении из-за относительно низкой трудоемкости разработки и доступности в процессе планирования. Получение нефтепродуктов (их выход) в ОАО «ОНОС» планируется отчетно-статистическим методом, так как на завод нефть поступает с различных месторождений и различного качества, и более точное планирование в настоящий момент представляется маловозможным. Но если бы на предприятии разрабатывались действенные мероприятия по улучшению организации производства и техническому перевооружению, то возможно предусматривать увеличение глубины переработки нефти. Однако в настоящий момент этого не наблюдается.

Как известно, процесс планирования характеризуется непрерывностью и гибкостью, то есть способностью своевременно изменять плановые показатели с учетом вновь возникших обстоятельств – внешних или внутренних. В ОАО «ОНОС» годовые планы предприятия не подвергаются изменениям и корректировке в текущем периоде. Как упоминалось выше, в настоящий момент бюджет доходов и расходов в ОАО «ОНОС» составляется на каждый последующий месяц и годовой формы не имеет. Следовательно, нет необходимости в его корректировании.

На предприятии также нет стимулирования работающих для подачи рационализаторских предложений по совершенствованию производственного процесса и уменьшения норм расхода ресурсов.

Можно сделать вывод о том, что планы ОАО «ОНОС», составленные на определенный период, абсолютно не подвержены каким-либо изменениям. Следовательно, предприятию необходимо отработать более гибкий механизм планирования.

Для оценки организации процесса планирования на данном этапе рассмотрим, аналогично двум предыдущим, выполнение плана по прибыли на предприятии в 2013 году представленной в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Выполнение плана по прибыли ОАО «ОНОС» в 2013 г.

2013 год	План, тыс. руб.	Факт, тыс. руб.	Выполнение плана, %	Отклонение факта от плана, тыс. руб.
1 квартал	25 500	75 561	296,32	50 061
2 квартал	28 230	77 133	273,23	48 903
3 квартал	26 951	92 303	342,48	65 352
4 квартал	23 019	82 121	356,75	59 102
Всего за год	103 700	327 118	315,45	223 418

Анализируя данные вышеприведенной таблицы, можно видеть, что план по прибыли в 2013 г. был перевыполнен более чем в три раза. В целом такой результат можно назвать похвальным для предприятия, но, тем не менее, его

нельзя рассматривать как положительный, если говорить об эффективности планирования. Конечно, намного лучше получить больше, чем планировали, но почему бы не скорректировать плановые показатели и не продумать направления использования тех средств, получения которых не ожидали. Тем не менее, сложившаяся ситуация с выполнением плана на 315,45 % вполне объяснима. Это связано с изменением в 2013 году конъюнктуры рынка нефтепродуктов и повышением мировых цен на нефть. Как известно, ОАО «Орскнефтеоргсинтез» осуществляет экспортную реализацию нефтепродуктов, поэтому в 2013 году на увеличении суммы прибыли также сказалась девальвация рубля.

Обобщая вышеизложенное, следует указать следующие основные причины неэффективной организации процесса планирования в ОАО «Орскнефтеоргсинтез».

Во-первых, у руководства предприятия еще нет полного осознания необходимости организации процесса планирования. Как следствие, нет заинтересованности конкретных специалистов. На предприятии не развита такая функция управления, как мотивация. Работники предприятия совершенно не проявляют инициативы, у них нет для этого стимулов. Практически все российские предприятия страдают от неразвитости корпоративной культуры, когда сотрудники западных фирм четко знают свое место и задачи, выполнение которых ведет к достижению целей фирмы, и, следовательно, к повышению благосостояния всех. Помимо отсутствия стимулирующих факторов, на нефтеперерабатывающем заводе также нет строгой системы контроля и ответственности, которая бы позволила следить за ходом выполнения принимаемых решений, за выполнением конкретных планов.

В 2015г. планируется осуществить инвестиции, направленные на реконструкцию действующих и строительство новых объектов:

1. Ввод в эксплуатацию проекта «Строительство установки изомеризации с объектами ОЗХ». Бюджет проекта составит 8 506 млн. руб. с НДС. Реализация проекта начата в 2012г. Срок окончания реализации проекта - 2015г., в котором запланировано проведение пусковых операций с последующим выводом на режим.

2. Окончание реализации проекта «Строительство блока дожимных компрессоров». Бюджет проекта составит 395 млн. руб. с НДС. Целью проекта является достижение соответствия качества производимых моторных топлив. Срок окончания реализации проекта - 2015г.

3. Продолжение реализации проекта «Строительство установки производства водорода с объектами ОЗХ (блок 1)». Бюджет проекта составляет 2 946 млн. руб. с НДС.

Цель проекта - обеспечение водородом качества 99,9 установок ЛЧ-24-2000, изомеризации, Л-24-Т6. Срок окончания строительства - 2016г.

4. Продолжение реализации проекта «Строительство установки гидрокрекинга вакуумного газойля с объектами ОЗХ (1-я ступень), в т.ч. строительство

объединенной операторной №2». Сметная стоимость проекта составляет 19 538 млн. руб. с НДС.

Позволит увеличить глубину переработки нефти, качество нефтепродуктов и увеличить выход светлых нефтепродуктов. Срок окончания строительства установки - 2017г., всего комплекса - 2024г.

5. Окончание реализации проекта «Строительство установки Висбрекинга». Бюджет проекта составит 3 846 млн. руб. с НДС. Позволит выпускать мазут в соответствии с ГОСТ, повысить отбор светлых нефтепродуктов, высвободить ресурсы вакуумных дистиллятов для использования других целей, сократить производство малоценного топочного мазута. Срок окончания строительства - 2015г.

6. Продолжение реализации проекта «Строительство установки производства серы с объектами ОЗХ». Бюджет проекта 3 274 млн. руб. с НДС.

Позволит утилизировать сероводородсодержащий газ путем термического и каталитического окисления сероводорода до элементарной серы. Срок окончания строительства - 2017г.

7. Окончание реализации проекта «Замена внутренних устройств колонн вакуумных блоков установок ЭЛОУ-АВТ, ЭЛОУ-АВТ-3». Бюджет проекта - 354 млн. руб. с НДС. Срок окончания строительства - 2015г.

Таблица 2.22 – Свод капитальных вложений на 2015 год.

№ п/п	Наименование программы	Финансирование на 2015 год, тыс. руб. с НДС
1	Строительство установки изомеризации с объектами ОЗХ, в т.ч. Объединенная операторная №1	51 000
2	Строительство блока дожимных компрессоров	137 020
3	Строительство установки производства водорода с объектами ОЗХ (блок 1)	1 700 394
4	Строительство установки гидрокрекинга вакуумного газойля с объектами ОЗХ (1-я ступень)	2 539 090
5	Строительство установки висбрекинга	2 577 729
6	Строительство установки серы с объектами ОЗХ	586 789
7	Замена внутренних устройств колонн вакуумных блоков установок ЭЛОУ-АВТ, ЭЛОУ-АВТ-3	295 593

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ В ОАО «ОРСКНЕФТЕОРГСИНТЕЗ»

3.2 Предложения по совершенствованию процесса планирования в ОАО «Орскнефтеоргсинтез»

Ключевая роль нефтяного сектора в экономике и бюджете страны – причина того, что вопрос об эффективности деятельности нефтяных компаний весьма актуален. Прямой путь к решению этого вопроса – обоснованная плано-во-бюджетная политика, позволяющая увеличивать доходы и сокращать непроизводственные издержки нефтяных компаний.

Многие руководители и специалисты до сих пор не видят пользы в бюджетном планировании, подходят к нему формально, не учитывают специальной бюджетной методологии, сформировавшейся в мировой науке и практике управления. Бюджет еще не стал для них, как это происходит в западных компаниях, главным планом и законом, по которому выстраивается вся деятельность корпорации.

Бюджетное планирование – практически новая страница в жизни нефтяных компаний России. Его ключевая роль в решении задач эффективности производства и сбыта на микроуровне в нашей стране еще только осознается. Практика применения бюджетных процессов ограничена, поскольку сами нефтяные компании в настоящее время проходят стадию своего формирования как современных промышленных корпораций. Вместе с тем накопленный опыт уже сейчас позволяет выявить основные проблемы бизнес-планирования в нефтяном секторе народного хозяйства.

Для ОАО «Орскнефтеоргсинтез», как и для большинства предприятий, характерны следующие ключевые недостатки организации системы планирования и контроля, преодоление которых уже само по себе представляет существенный резерв роста эффективности производства:

- 1) отсутствие действенных механизмов реализации долгосрочной стратегической политики;
- 2) слабость производственно-экономического планирования и контроля эффективности;
- 3) слабость бюджетного планирования и контроля, отсутствие системы учета платежей;
- 4) разобщенность плано-во-бюджетной системы головной компании и дочернего общества.

Нерегулярность и слабость планирования в рамках рассматриваемого предприятия и его головной компании не позволяют в полной мере использовать возможности рынка, снижают оперативность принятия решений и препятствуют развитию долгосрочного потенциала.

Применительно к ОАО «Орскнефтеоргсинтез» можно назвать следующие основные недостатки системы управления производством, связанные с неэффективностью применяемых инструментов планирования:

1) перед системой производства невозможно ставить задачи повышения качества и роста выпуска продукции и услуг, поскольку все упирается в проблемы финансирования, решение которых в условиях централизации товарно-финансовых потоков находится в ведении финансово-экономических служб головной компании, которые в свою очередь не ответственны за производственные вопросы и осуществляют другие функции управления;

2) неразвитость системы контроля производственных издержек. В условиях недозагрузки производственных мощностей основную массу издержек на предприятии формируют неуправляемые постоянные расходы, объем которых не зависит от объемов производства. При этом вследствие неэффективности системы учета затрат усложнено принятие решений о сокращении нерентабельных активов;

3) в условиях дефицита денежных средств малодейственная система планирования расходов в ОАО «ОНОС» не позволяет принимать эффективные решения о приоритетах распределения средств финансирования.

Вышеперечисленные проблемы ОАО «Орскнефтеоргсинтез», как правило, вызваны отсутствием формализованных процедур их регулярного выявления и разрешения, что может быть достигнуто в рамках эффективно действующей системы планирования и контроля.

Для ОАО «Орскнефтеоргсинтез» такой эффективно действующей системой при грамотно разработанном внедрении может стать система бюджетного планирования и контроля.

Как упоминалось ранее, бюджетный процесс в ОАО «ОНОС» несколько затянулся и представлен в настоящий момент только бюджетом доходов и расходов. Следовательно, предлагаем логически доработать процесс внедрения бюджетирования.

Организацию бюджетного процесса можно разделить на два этапа:

1) система бюджетного планирования деятельности структурных подразделений предприятия;

2) система сводного (комплексного) бюджетного планирования деятельности предприятия.

Эти системы включают процессы формирования бюджетов, структуры бюджетов, ответственность за формирование и исполнение бюджетов, процессы согласования, утверждения и контроля исполнения бюджетов.

В целях организации бюджетного планирования деятельности структурных подразделений предприятия целесообразно создать следующую сквозную систему бюджетов на предприятии, состоящую из следующих функциональных бюджетов:

- 1) бюджет фонда оплаты труда;
- 2) бюджет материальных затрат;
- 3) бюджет потребления энергии;
- 4) бюджет амортизации;
- 5) бюджет прочих расходов;

6) бюджет погашения кредитов;

7) налоговый бюджет.

Эта система бюджетов полностью охватывает всю базу финансовых расчетов предприятия.

С бюджетом фонда оплаты труда связаны платежи во внебюджетные фонды (пенсионный, социального страхования, медицинского страхования, занятости) и часть налоговых отчислений.

Бюджеты материальных затрат и потребления энергии отражают основную часть сторонних платежей предприятия.

Бюджет амортизации в значительной степени определяет инвестиционную политику предприятия, кроме того, фактически амортизационные отчисления могут использоваться в качестве оборотных средств предприятия.

Бюджет прочих расходов позволит экономить на наименее важных финансовых расходах.

Бюджет погашения кредитов и займов позволит осуществлять операции по погашению кредитов и займов в строгом соответствии с планом - графиком платежей.

Налоговый бюджет включает в себя все налоги и обязательные платежи в федеральный и бюджеты других уровней, а также во внебюджетные фонды (пенсионный фонд, фонд социального страхования, медицинского страхования, занятости и т.д.). Этот бюджет планируется только в целом по предприятию.

Ежемесячно для каждого структурного подразделения целесообразно разрабатывать сводный бюджет структурного подразделения по следующей форме (см. таблицу 3.1):

Таблица 3.1 – Сводный бюджет структурного подразделения.

Наименование подразделения	Бюджеты					Итого сводный бюджет подразделения
	фонд оплаты труда	матер. затраты	энергопотребление	амортизация	пр. расходы	
Цех №1	ФОТ1	МЗ1	ПЭ1	А1	ПР1	СБП1

Система бюджетов для ОАО «ОНОС» приведена в таблице 3.2. Эта система бюджетов представляет собой сводный бюджет всего предприятия.

Таблица 3.2 - Система бюджетов для ОАО «ОНОС»

БЮДЖЕТЫ	Размер бюджетов структурных подразделений			Итого сводный бюджет
	производств. подразделений (установки)	функциональные службы	непромышленная группа	
Фонд оплаты труда	ФОТ1	ФОТ2	ФОТ3	SUM ФОТ
Материальные затраты	M31	M32	M33	SUM M3
Энергопотребление	ЭП1	ЭП2	ЭП3	SUM ЭП
Амортизация	A1	A2	A3	SUM A
Прочие расходы	ПР1	ПР2	ПР3	SUM ПР
ИТОГО Бюджет подразделений	SUM1	SUM2	SUM3	SUM БП
	Бюджеты цехов	Бюджеты функциональных служб	Бюджеты непромышленной группы	
Кредитный бюджет	КБ			SUM КБ
Налоговый бюджет	НБ			SUM НБ
Итого сводный бюджет	Сводный бюджет по составу затрат равен сводному бюджету структурных подразделений плюс кредитный и налоговый бюджеты			SUM СБ

В дополнение к сводному бюджету составляются функциональные бюджеты по соответствующим статьям затрат.

Бюджет фонда оплаты труда предлагается составлять по следующей форме (см. Приложение А).

Бюджет материальных затрат предлагается составлять по следующей форме (см. Приложение Б).

Бюджет потребления энергии предлагается составлять по следующей форме (см. Приложение В).

Бюджет амортизации предлагается составлять по следующей форме (см. Приложение Г).

Руководству предприятия целесообразно добиваться более активного участия всех структурных подразделений в подготовке бизнес - плана и сводного бюджета. Их разработка является способом пробудить, усилить и организовать

коллективную волю руководства посредством осознания общих ценностей и целей предприятия.

Рекомендуется выявить наиболее значимый круг нормативов (стандартных издержек) в краткосрочный период и разработать план действий по их соблюдению. Этим может заняться финансово - экономический отдел или отдел технического развития. Этот план действий может выявить приоритеты текущего управления финансами, способствуя равномерному обеспечению предприятия оборотными средствами.

Следует заметить, что бюджет отдельного подразделения очень сходен со сметой затрат. Однако, функциональные бюджеты и сводный бюджет предполагают, во-первых, шахматную форму, что позволяет улучшить контроль за их составлением и реализацией. Во-вторых, бюджеты такого вида делают возможным одновременный контроль за величиной издержек каждого конкретного подразделения предприятия. В любой момент времени ответственные за исполнение бюджета могут определить наиболее затратное подразделение, и, как следствие, выявить причины отклонений и исправить ситуацию.

В целях осуществления контроля за исполнением бюджетов предлагается использовать двухуровневую систему этого контроля.

Нижний уровень - контроль за исполнением бюджетов структурных подразделений предприятия, непосредственно осуществляемый экономическими службами этих подразделений, при этом контролируется как сводный бюджет, так и составляющие его функциональные бюджеты.

Верхний уровень - контроль за исполнением бюджетов всех структурных подразделений (включая контроль составляющих их бюджетов по статьям затрат), осуществляемый непосредственно финансово - экономической службой предприятия и его бухгалтерией.

Основными элементами системы контроля являются:

- объекты контроля - бюджеты структурных подразделений;
- предметы контроля - отдельные характеристики состояния бюджетов (соблюдение лимитов фонда оплаты труда, расходов сырья и материалов и т.д.);
- субъекты контроля - структурные подразделения предприятия, осуществляющие контроль за соблюдением бюджетов;
- технология контроля бюджетов - осуществление процедур, необходимых для выявления отклонений фактических состояний бюджетов от плановых.

Контроль за соблюдением расходной части комплексного бюджета является важной задачей, от решения которой во многом зависит эффективность финансово - хозяйственной деятельности предприятия.

Для обеспечения качественного решения этой задачи необходимо установить четкий порядок управленческих процедур, который позволит обеспечить:

- оперативное проведение анализа фактических отклонений от плановых значений (сумм) сводного бюджета (в т.ч. анализ по отклонениям функциональных бюджетов);

- разработку мероприятий по ликвидации непроизводственных затрат и удорожающих факторов, выявленных в ходе анализа;

- оформление и представление руководству предприятия аналитических материалов по исполнению сводного и функциональных бюджетов, для оперативной коррекции этих бюджетов и, соответственно, бюджетов структурных подразделений.

Предлагаемая система контроля за формированием и исполнением сводного бюджета предприятия представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Система контроля за формированием и исполнением сводного бюджета ОАО «ОНОС».

Этапы бюджета	Подразделения, ответственные по этапам	Согласование по этапам	Контроль	Утверждение
Формирование доходной части	Финансово-экономический отдел (ФЭО) и Планово-экономический отдел (ПЭО)	Дирекция (Д) и Бухгалтерия (Б)	Бухгалтерия (Б)	Генеральный директор (ГД)
Формирование расходной части	ФЭО и ПЭО	Д и Б	Б ФЭО	ГД
Исполнение доходной части	ФЭО и ПЭО	Д и Б	Б	ГД
Исполнение расходной части	ФЭО и ПЭО	Д и Б	Б	ГД

Рекомендуется создать и внедрить комплексную автоматизированную систему бюджетного планирования деятельности предприятия (на базе компьютерной локальной сети), что позволит максимально оперативно (ежедневно) получать информацию об исполнении бюджета и, соответственно, вносить необходимые коррективы в бюджеты в целях повышения эффективности оперативного управления финансовыми ресурсами предприятия.

Процесс управления бюджетированием регламентируется набором инструкций, отражающих финансовую политику предприятия, организационную структуру, разделение прав, обязанностей и ответственности структурных подразделений, отделов аппарата управления и исполнителей. Эти инструкции вы-

полняют роль свода правил, рекомендаций и определяют технологию и последовательность составления основного бюджета предприятия.

В инструкциях должно четко излагаться: что, когда, как, кому и в какой форме должен быть представлен финансовый документ, являющийся составной частью основного бюджета. Разработка инструкций требует усилий и времени, но это полностью окупается при составлении основного бюджета и при его внедрении.

Таблица 3.8 - Сравнительная характеристика экономических показателей в зависимости от метода планирования.

Показатели	При существующем планировании	При внедрение нового метода планирования	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
			Существующее планирование от внедренного нового метода планирования	Существующее планирование от внедренного нового метода планирования
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	5 672 672	10 314 916	-4 642 244	54,99
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	4 929 023	9 254 336	-4 325 313	53,26
Валовая прибыль	743 649	1 060 580	-316 931	70,12
Коммерческие расходы	202 347	420 094	-217 747	48,17
Управленческие расходы	538 508	469 083	69 425	114,8
Прибыль от продаж	2 794	171 403	-168 609	1,63
Прочие доходы и расходы	-7 556	-122 445	114 889	6,17
Прибыль до налогообложения	-4 762	48 958	-53 720	-9,73
Налоговые обязательства и платежи в бюджет	31 720	37 856	-6 136	83,79
Чистая прибыль	-36 482	11 102	-47 584	-328,61

Экономическая эффективность первого комплекса мероприятий, связанных с внедрением более прогрессивного метода прогнозирования сбыта продукции, заключается в обеспечении роста объемов сбыта выпускаемой продукции.

В данном случае экономический эффект от прироста объема сбыта продукции в текущем периоде составил 54,99%.

Таким образом, применение более прогрессивных методов планирования организации сбытовой деятельности, позволит ему более эффективно функционировать в конкурентных условиях.

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 установ-

ленной 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.

Эффективность управления предприятием во многом зависит от умения руководства рационально распределять имеющиеся у предприятия ресурсы между различными направлениями деятельности и подразделениями. Для этого требуется составление системы бюджетов всех видов ресурсов, позволяющей концентрировать последние в наиболее важных направлениях работы, а также постоянно контролировать их исполнение. Мировой опыт показывает, что прак-

тически все западные фирмы составляют подробные финансовые и хозяйственные бюджеты. При этом широко используются современные информационные технологии.

Можно выделить четыре подхода к автоматизации функций бюджетирования.

Первый подход состоит в использовании средств офисной автоматизации общего назначения и прежде всего электронных таблиц. Преимущество этого подхода состоит в том, что пользователь применяет привычные ему программные средства и может гибко варьировать любые модели бюджета. В то же время необходимость определения моделей требует от него навыков бюджетирования. У западных менеджеров такие навыки имеются. В России же пока не многие специалисты могут похвастаться познаниями в соответствующей области. Опыт отечественных плановиков, работавших в условиях социализма, здесь не может быть применим по многим причинам. Главная из них: бюджетирование деятельности предприятия в условиях рыночной экономики существенно отличается от прежних подходов к организации планирования.

Второй подход основан на применении специализированных программных средств формирования и контроля исполнения бюджетов. Такие программы поставляются как западными, так и некоторыми российскими производителями. В их основе лежит определенная, часто весьма прогрессивная методология составления бюджетов. Поэтому пользователь получает полноценный, готовый инструмент. Однако гибкость этих программ существенно ниже: обычно у пользователя остается не слишком большая свобода выбора возможностей изменения заложенной в программу методологии.

Основным недостатком обоих подходов является то, что при их применении значительно затрудняется увязка плановой информации с данными бухгалтерского и оперативного учета, анализа хозяйственной деятельности и нормативной базой предприятия. Это является прямым следствием того, что подобные программные средства не привязаны к действующим на предприятии учетно-аналитическим автоматизированным системам.

Следующие два подхода, речь о которых пойдет ниже, лишены этого недостатка. Программные средства бюджетирования рассматриваются в них в качестве составной части комплексной системы автоматизации управления и поэтому непосредственно увязываются с другими ее подсистемами. Различие между этими подходами состоит в том, что в них принимается за базис для построения бюджета.

При третьем подходе информационной основой составления бюджета является система бухгалтерских счетов и бюджеты привязываются непосредственно к ним. Такой подход характерен для многих западных и значительной части российских разработок. Хотя он довольно популярен, все же можно указать на ряд присущих ему недостатков. Один из них состоит в том, что первичным становится составление финансовых бюджетов, к которым привязываются бюджеты всех остальных ресурсов. Это хорошо, когда финансовый план "спускают"

сверху, а хозяйственные планы и соответствующие им бюджеты прочих видов ресурсов следует подогнать под его показатели. Во многих корпорациях планирование осуществляется именно таким образом. Однако для быстро растущих предприятий, имеющих высокую степень хозяйственной свободы, скорее финансовый план следует подгонять под перспективы хозяйственного роста, т. е. под планы выпуска и реализации продукции. Не хватит финансовых ресурсов - можно запланировать дополнительное финансирование. Поэтому здесь лучше начинать с составления хозяйственных планов и соответствующих им бюджетов производственных, товарно-материальных, трудовых и прочих видов ресурсов.

Ещё одним недостатком данного подхода является то, что общие планируемые показатели работы предприятия при составлении бюджета предварительно должны быть "разложены" по счетам бухгалтерского учета. И поскольку обычно только бухгалтерия знает, какую нагрузку несет тот или иной счет, эта работа ложится именно на ее плечи. В западных странах бухгалтеры привыкли работать с бюджетами, и работа, связанная с их составлением и получением отчетов по их фактическому выполнению, для них вполне привычна и знакома. Видимо, именно поэтому в западных системах автоматизации бюджетирование на уровне счетов бухгалтерского учета - традиционно выполняемая задача. Для большинства же наших бухгалтеров - это незнакомая работа, часто воспринимаемая как дополнительная нагрузка. Поэтому для России и стран СНГ, по-видимому, более предпочтителен подход, при котором бюджетированием занимаются другие службы, а компьютерная система в случае необходимости помогает разложить по счетам бухгалтерского учета показатели составленных вне бухгалтерии бюджетов. Причем желательно, чтобы эта работа была максимально автоматизирована.

Четвертый подход предполагает, что функции составления бюджетов выносятся за пределы бухгалтерского контура системы автоматизации и выполняются в специальных модулях специалистами, не знакомыми с бухгалтерским учетом, но впоследствии эти функции могут быть увязаны и с чисто бухгалтерскими отчетами. В российских системах комплексной автоматизации управления такой подход встречается очень редко, что, видимо, является следствием слепого копирования разработчиками западной методологии планирования (без особого вникания в реальное распределение функций между управленческими подразделениями отечественных предприятий).

При проектировании системы «Галактика» был выбран именно четвертый подход, и практика внедрения системы показала, что этот выбор сделан правильно. Реализованные в "Галактике" возможности позволяют осуществлять бюджетирование всех видов ресурсов с любой необходимой пользователю степенью детализации, включая разбивку по подразделениям и видам деятельности на любой период времени. Благодаря интегрированному характеру системы при составлении бюджетов и контроле их исполнения может привлекаться самая разнообразная информация, взятая из единой базы данных.

Система "Галактика" ориентирована на автоматизацию решения задач, возникающих на всех стадиях управленческого цикла: планирование, учет и контроль реализации планов, анализ результатов. Система имеет модульную структуру, модули, в свою очередь, объединены в функциональные контуры.

Например, контур управления производством (КУП) состоит из трех модулей.

Первый модуль – техническая подготовка производства (ТПП). Качество и полнота технической подготовки производства определяют в конечном итоге качество планирования и управления процессом производства. Модуль ТПП предназначен для использования в конструкторских отделах, службах технической документации, технологических, планово-экономических и планово-диспетчерских службах предприятия.

Второй модуль – технико-экономическое планирование (ТЭП). Основное назначение модуля - автоматизация формирования плана производства и производственных программ, расчет потребностей в материальных и трудовых ресурсах, калькуляция плановой себестоимости выпускаемой продукции.

Третий модуль – управление ремонтами. Модуль предназначен для планирования ремонтных работ на предприятии и расчета фактических затрат на их проведение.

Контур управления финансами также включает в себя три модуля.

Модуль управления бюджетом позволяет финансовым руководителям осуществлять планирование деятельности предприятий с помощью экономических обоснованных планов с точки зрения их реализуемости и эффективности.

Платежный календарь как второй модуль предназначен для решения задач оперативного финансового менеджмента. Он является инструментом планирования и контроля исполнения финансовых обязательств, обеспечения абсолютной ликвидности предприятия, минимизации риска неплатежеспособности.

Модуль финансового анализа ориентирован на предприятия всех форм собственности, в том числе и с особенностями предоставления отчетности по международным стандартам. Основной задачей модуля является оценка финансового состояния предприятия и выявление перспектив его дальнейшего развития.

В системе "Галактика" бюджеты составляются на основе плана финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Исходя из информации о том, какие работы и в какие сроки предстоит выполнить, система с помощью привлечения соответствующей нормативной базы рассчитывает необходимую для выполнения этих работ потребность в различных видах ресурсов. Возможность подобного рода расчетов является прямым следствием интегрированности системы и способности накопления в базе данных необходимой информации о материальных и трудовых затратах на единицу выполняемых работ, потребности в производственных мощностях в разрезе видов оборудования, складских площадях и т. д. В автономных системах автоматизации бюджетирования подобные расчеты, как правило, невозможны или значительно затруднены из-за необходи-

мости отдельного ведения и своевременного обновления информационных массивов нужных для расчетов нормативных данных.

Структура бюджетов и их распределение по времени определяются данными календарно-сетевых графиков работ, предусмотренного планом. За счет поддержки в системе функций автоматического пересчета сроков выполнения взаимосвязанных работ при изменении тех или иных дат начала/окончания пунктов выполнения плана система может выполнять автоматический пересчет соответствующих бюджетов. Это позволяет просчитывать различные варианты плана, подгоняя бюджеты под существующую реальность. Таким образом, при начальном распределении ресурсов пользователь может не задумываться над количеством, наличествующем на момент выполнения мероприятия. После составления плана формируется отчет о распределении ресурсов по периодам планирования в разрезе подразделений и направлений деятельности. В случае нехватки ресурсов пользователь может модифицировать план и/или изменить распределение ресурсов, выполняя эту процедуру в несколько итераций, добиваясь необходимого согласования,

В системе поддерживается формирование двух видов финансовых бюджетов: базового и расчетного. Базовый финансовый бюджет задается либо директивно вышестоящим органом управления, либо определяется исходя из предполагаемых величин доходов и расходов организации в периоде, на который осуществляется планирование. Расчетный бюджет (план финансирования хозяйственных мероприятий) получается исходя из вычисления потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обслуживания движения производственных и товарных ресурсов, предусмотренных соответствующими бюджетами.

Оба вида бюджетов показывают планируемое движение финансов по периодам в разрезе статей поступлений и платежей, определяемых пользователем. Поскольку бюджетные суммы привязываются, к конкретным периодам, система составляет платежный календарь — прогноз движения денежных средств, позволяющий выявлять периоды, в которые может возникнуть их недостаток или, наоборот, избыток, а также планировать на основе этого адекватные управленческие решения.

Взаимосвязка бюджетов всех видов ресурсов в системе "Галактика" производится исходя из последовательного согласования базового и расчетного бюджетов финансовых ресурсов.

Если расчетный финансовый бюджет отличается от базового, то выполняется либо корректировка хозяйственного плана с последующим пересчетом бюджетов ресурсов, необходимых для его исполнения, либо изменяются параметры базового бюджета. Первый вариант наиболее характерен для полностью самостоятельных предприятий, которые могут позволить себе заложить в план дополнительное финансирование, например, за счет привлечения кредитов, продажи пакетов акций или с помощью иных инструментов. Второй вариант более типичен для подчиненной организации, когда базовый финансовый бюджет

спускается сверху и подлежит жесткому исполнению. Но в любом случае в ходе нескольких итераций такая увязка производится.

Регистрация процесса исполнения бюджетов производится системой в значительной степени автоматически, за счет накопления в общей базе данных сведений о фактически произведенных расходах и поступлениях ресурсов. Источником информации являются другие контуры системы и прежде всего контуры бухгалтерского и оперативно-технического учета. Это прямое следствие интегрированного характера системы "Галактика".

Контроль исполнения бюджетов отражается в большом числе самых разнообразных отчетов, представляющих сведения о наличии и величине отклонений в числовой, текстовой и графической формах. Полученная информация позволяет правильно планировать и координировать дальнейшую деятельность предприятия. При наличии отклонений может быть принято решение об изменении плана и соответствующих бюджетов или по реализации необходимого комплекса административных мер.

Нефтеперерабатывающий завод, используя систему "Галактика", получает возможность:

- 1) управления себестоимостью;
- 2) отслеживать товарно - материальные и денежные потоки;
- 3) контролировать дебиторско-кредиторские задолженности;
- 4) контролировать поступления нефти, выход готовой продукции, реализацию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Многие десятилетия Россия является передовой страной-экспортером углеводородного сырья. У данного факта большое количество разного рода предпосылок, основными из которых являются обширные территории и богатые ресурсами недра. На добычу углеводородного сырья приходится порядка 10,9% ВВП России, в то время как на его переработку только 5,5%, что почти в 2 раза меньше. Данная ситуация наблюдается и в структуре промышленности России (добыча топливно-энергетических полезных ископаемых – 21%, производство нефтепродуктов – 15,3%).

Управленческий учет – это не только сбор и регистрация информации, но и ее анализ и оценка с целью получения таких данных, на основе которых возможно управление организацией, прежде всего оперативное.

Итак, планирование внутрифирменной деятельности является важной функцией управления предприятием. Планирование позволяет заранее предвидеть возникающие проблемы и предусмотреть меры по их решению. План – это руководство к действию, которое необходимо предприятию в нестабильных условиях перехода к рынку. Российскими предприятиями механизм планирования в рыночных условиях пока еще не доработан. В целом, уровень развития процесса планирования можно считать низким.

Со второго полугодия 2012 года на предприятии идет процесс внедрения бюджетирования. Этот процесс несколько затянулся и представлен лишь бюджетом доходов и расходов предприятия.

Основой составления бюджета движения денежных средств на предприятии должен стать платежный календарь. Компьютерная программа для ведения платежного календаря в ОАО «ОНОС» находится на стадии разработки. В настоящее время поступление денежных средств не планируется – идет учет по факту.

В ОАО «ОНОС» отсутствуют соответствующие положения, регламенты и инструкции, определяющие порядок и механизм составления бюджетов, ответственных лиц и методы контроля за исполнением бюджетов.

Специалисты-представители ТНК проанализировали состояние финансово-хозяйственной деятельности нефтеперерабатывающего завода и определили для предприятия первоочередную задачу – внедрение и постановка грамотного и цивилизованного процесса управления.

Во второй половине 2014 года специалисты ОАО «Орскнефтеоргсинтез» по инициативе головной компании приступили к разработке бизнес-плана существующего производства на 2015 год.

Возобновлено планирование себестоимости услуг нефтепереработки по технологическим переделам (установкам), что позволит выявить центры наибольших затрат и принять соответствующие меры.

Возможно, требование головной компании в составлении бизнес-плана послужит толчком к развитию как полноценного механизма бюджетирования, так и системы планирования в целом.

Если рассматривать в ОАО «Орскнефтеоргсинтез» наличие таких видов планирования, как долгосрочное и стратегическое, можно констатировать печальный результат.

Обоснованность планов и их гибкость требует совершенствования.

Обобщая вышеизложенное, следует указать следующие основные причины неэффективной организации процесса планирования в ОАО «ОНОС»:

- 1) нет заинтересованности специалистов (не развита такая функция управления, как мотивация);
- 2) отсутствует методическая документация;
- 3) слабая нормативная база (как основа планирования она малоэффективна);
- 4) отсутствует грамотно налаженный учет и анализ (информация не пригодна для принятия управленческих решений).

И все же делать выводы о результатах организации бизнес-планирования в ОАО «Орскнефтеоргсинтез» пока рано. Да и нет как таковых фактических данных для оценки. Этот процесс находится на первоначальной стадии. Можно лишь предположить, учитывая настоящий уровень развития системы планирования, что этот процесс окажется очень трудоемким, и, возможно, пройдет много времени, прежде чем ОАО «Орскнефтеоргсинтез» выйдет на высокий уровень управления производством, и, как следствие, усовершенствует существующую систему планирования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 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) Берзинь И. Э. Экономика фирмы. – М.: Институт международного права и экономики. 2000 г. – 253с.
- 5) 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.
- 6) Богачев В.Ф. и др. "Промышленность России: антикризисные стратегии предприятий. - СПб.: Издательский дом "Коврус", 2000г. - 352с.
- 7) 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.
- 8) Бородина Е.И. Финансы предприятия – М., 2003 г.- 256с.
- 9) Бухалков Н.И. Внутрифирменное планирование: учебник- М: ИНФРА-М 2000-392с.
- 10) Волков О. И. Экономика предприятия - М.: ИНФРА - М, 2001г.- 520с.
- 11) 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.
- 12) Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. Изд 4-е-М: информ. издат. дом «Филинь»2004- 520с
- 13) 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.
- 14) Зайцев Н. Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001 г. – 336с.
- 15) Ильин А.И. Планирование на предприятии. Мн: Нов.изд, 2001- 635с
- 16) Камаев В.Д. Экономическая теория: Учебник. – М.: Владос, 2001 – 636с.
- 17) Ковалёв В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры./ - М.; Финансы и статистика, 2001 г. – 560 с.
- 18) Козлова Е.П., Парашутин Н.В. Бухгалтерский учет, М.: «Финансы и статистика», 2000г.- 345с.
- 19) Кондратьев И.Д. Бухгалтерский учёт. М. 2000г. – 345с.

- 20) 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.
- 21) Липсиц И. В., Коммерческое ценообразование, М., 2001г. - 128с.
- 22) Лубнев Ю.П. Экономическая теория: история и современность: Курс лекций/Рост.гос.экон.университет «РИНХ». – Ростов н/Д., 2001г. - 138с.
- 23) Люблинский Я.Г. Анализ затрат на создание, производство и эксплуатацию изделий. М.: «Финансы и статистика»,1999г - 342с.
- 24) Маренков Н. Л. Цены и ценообразование – М., 2000г. – 244с.
- 25) Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА - М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. - 288с.
- 26) Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А.Управление организацией.-2-е издание, перераб. и доп., М: Инфра-М,1999-669с.
- 27) Райсберг Б. А. Курс экономики: Учебник. – 3-е издание, Москва: ИНФРА-М, 2000г.- 345с.
- 28) Родионова В.М., Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. – М.: “Перспектива” 1999г.- 267с.
- 29) Савицкая Г.В. Экономический анализ, - Мн.: Новое знание, 2005-704с.
- 30) Сафронов Н.А. Экономика предприятия – М., 2003 г.-608с.
- 31) Сергеев И. В. Экономика предприятия: Учеб. Пособие. - М.: Финансы и статистика, 2000. – 304 с.
- 32) 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.
- 33) 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.
- 34) Тимохина М. Н. Экономика и организация промышленного производства: Учеб. пособие – М.: Мысль, 2000 г. – 336с.
- 35) Туровец С. Г. , Билинкис В. Д. / Вопросы экономики и организации в дипломных проектах - М.: Высшая школа, 1999 г.
- 36) Уткин Э. А. Цены. Ценообразование. Ценовая политика. – М., 1999 - 245с.
- 37) Усатов И. А. Цена и ценообразование в условиях перехода к рыночной экономике М. 2000г.-346с.
- 38) Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. 5-е изд. 5-е, 2005 г.- 496 стр.
- 39) Цыпин И.С. Совершенствование экономической работы предприятий в условиях рынка / Налоговый вестник, 1999 г. 127с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бюджет фонда оплаты труда предлагается составлять по следующей форме (см. таблицу 3.3):

Таблица 3.3- Бюджет фонда оплаты труда.

Подразделение	Основная зарплата			Дополнительная зарплата			Премиальные выплаты			Итого
	план	факт	откл	план	факт	откл	план	факт	откл	
Производственные										
Вспомог										
Непроизв										
Итого										

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бюджет материальных затрат предлагается составлять по следующей форме (см. таблицу 3.4):

Таблица 3.4- Бюджет материальных затрат по ОАО «ОНОС» на 2015г.

Вид подразделения	Виды материальных затрат									Итого		
	едкий натр			аммиак			и т.д.					
	пла н	фа кт	отк л	пла н	фа кт	отк л	пла н	фа кт	отк л			
Производственные	Пп 1	Пф 1	По 1	Пп 2	Пф 2	По 2	Пп 3	Пф 3	По 3	Σ П п	Σ ф ф	Σ о о
Вспомогательные	Вп 1	Вф 1	Во 1	Вп 2								
Итого												

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бюджет потребления энергии предлагается составлять по следующей форме (см. таблицу 3.5):

Таблица 3.5 - Бюджет потребления энергии по ОАО «ОНОС» на 2015 г.

Подразделение	Виды энергозатрат									Итого
	электроэнергия			пар			сжатый воздух			
	план	факт	откл	план	факт	откл	план	факт	откл	
Производ										
Вспомог										
Непроиз										
Итого										

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Бюджет амортизации предлагается составлять по следующей форме (см. таблицу 3.6):

Таблица 3.6- Бюджет амортизации по ОАО «ОНОС» на 2015 г.

Подразделение	Амортизация									Итого
	капремонт			текущий ремонт			и т.д.			
	пла н	фак т	отк л	пла н	фак т	отк л	пла н	фак т	отк л	
Итого										