

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»

Кафедра экономики природных ресурсов

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление материально-техническим снабжением на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК

УДК 658.7

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э2А	Гуреев Сергей Эдуардович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Нехода Е. В.	д.э.н., профессор		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Нехода Е. В.	д.э.н., профессор		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
экономики природных ресурсов	Боярко Григорий Юрьевич	д.э.н.		

Томск – 2016 г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
Р4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт – природных ресурсов
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»
Кафедра – экономика природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой экономики природных ресурсов
Г. Ю. Боярко
«16» февраля 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
2Э2А	Гурееву Сергею Эдуардовичу

Тема работы:

Управление материально-техническим снабжением на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	от 16 февраля 2016 г. №1182/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	27 мая 2016 года
--	------------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Материалы преддипломной практики, формы отчётности ОАО «Томскнефть» ВНК, учебная литература и периодические издания в области экономических наук.
---------------------------------	---

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	а) изучить теоретические аспекты организации материально-технического снабжения на предприятиях; б) охарактеризовать особенности материально-технического снабжения на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК; в) провести оценку эффективности внедрения новых логистических решений на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК; г) выявить проблемы материально-технического снабжения в нефтегазовой сфере России.
---	---

Перечень графического материала	Графическая часть дипломной работы должна отражать основные результаты и этапы исследования: 1) рисунки-схемы отражающие альтернативные варианты применения логистических решений; 2) диаграммы отражающие количественные данные ОАО «Томскнефть» ВНК.
--	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А. С.

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Нехода Е. В.	д.э.н., профессор		17.02.2016 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э2А	Гуреев Сергей Эдуардович		17.02.2016 г.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
2Э2А	Гуреев С. Э.

Институт	ИПР	Кафедра	ЭПР
Уровень образования	среднее	Направление/специальность	Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - чрезвычайных ситуаций социального характера</p>	<p>Работа на ПК сопровождается постоянным и значительным напряжением функций зрительного анализатора, расстройство органов зрения, нарушается обмен веществ, ведёт к изнашиванию и старению организма, повышенные статические и динамические нагрузки у пользователей ПК приводят к жалобам на боли в спине, шейном отделе позвоночника и руках. Возможно поражение электричеством при неправильном использовании ПК.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility».</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - Системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>	<p>В ОАО «Томскнефть» ВНК сформулирована миссия, существуют этический и корпоративный кодексы, сотрудникам известны стратегические цели. Они разработаны специальной рабочей группой из представителей всех категорий персонала с помощью приглашенных консультантов по управлению.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - Спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров) - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>Политика «Томскнефти» перекликается с политикой компаний-акционеров. Одним из приоритетных направлений работы является защита окружающей среды. Сохранение экологического благополучия на территориях деятельности ежегодно обходится предприятию в сотни миллионов рублей. На месторождениях ликвидируется наследие советских времен: промыслы очищают от металлолома, восстанавливают загрязненные земли, специалисты общества активно занимаются вопросами повышения надежности трубопроводов. Компания строит объекты газовой программы, направленной на увеличение уровня утилизации попутного нефтяного газа до 95%, приобретает новое специализированное оборудование, применяет современные технологии в рекультивации земель. Затраты на природоохранные мероприятия ОАО «Томскнефть» ВНК в 2015 году составили около 3 млрд рублей. Распоряжением генерального директора ОАО «Томскнефть» ВНК № 284 от 08 июля 2014 г. в ОАО "Томскнефть" ВНК утверждено и введено в действие Положение Основные принципы деятельности ОАО «Томскнефть» ВНК в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - Анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных</p>	<p>Трудовой кодекс РФ, стандарт ОАО «Томскнефть» ВНК «Порядок делопроизводства при работе с корреспонденцией», стандарт ОАО «Томскнефть» ВНК «Порядок формирования организационной структуры, штатного расписания, положение ОАО «Томскнефть» ВНК «Безбумажный документооборот», «Правила внутреннего трудового</p>

законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности	распорядка ОАО «Томскнефть» ВНК».
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	1 рисунок и 3 таблицы.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Феденкова А. С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2э2а	Гуреев С. Э.		

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов
Специальность – Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль
«Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»
Кафедра экономика природных ресурсов
Период выполнения весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	27 июня 2016 года
--	-------------------

Дата контроля	Название раздела	Максимальный балл раздела
17.03.2016	Материально-техническое снабжение как функция логистического менеджмента компании	30
17.04.2016	Оценка предприятия в области материально-технического снабжения	30
24.05.2016	Совершенствование управления материально-техническим снабжением на примере ОАО «Томскнефть» ВНК	40
25.05. 2016	Предварительная защита	100

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Нехода Е. В.	д. э. н., профессор		17.02.2016

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	подпись	Дата
экономики природных ресурсов	Боярко Г. Ю.	д-р экон. наук		17.02.2016

Реферат

Данная выпускная квалификационная работа содержит 98 с., 5 рис., 15 табл., 4 приложения, 10 слайдов, 42 источника литературы.

Тема настоящей выпускной квалификационной работы – Управление материально-техническим снабжением на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК.

Объект исследования: ОАО «Томскнефть» ВНК.

Цель работы: исследовать материально-техническое снабжение на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК, эффективность коммерческой деятельности организации, провести анализ системы материально-технического обеспечения, а также оптимизировать поставки материальных ресурсов на предприятие.

В дипломной работе разбирается понятие материально-технического обеспечения, а также тенденции развития логистики снабжения на современном этапе. Проводится оценка предприятия в области материально-технического снабжения, а также совершенствуется система доставки МТР на объекты ОАО «Томскнефть» ВНК.

Информационной базой исследования являются годовой отчёт и годовая бухгалтерская отчётность.

Приведённые в дипломной работе аналитические данные наглядно свидетельствуют о несовершенстве логистических решений и процессе создания и разработки схемы доставок МТР на объекты ОАО «Томскнефть» ВНК.

Результатами проведённой работы сможет воспользоваться предприятие ОАО «Томскнефть» ВНК для усовершенствования своей схемы доставок МТР.

ЛОГИСТИКА, МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ СНАБЖЕНИЕ, МЕСТОРОЖДЕНИЯ, ОПТИМИЗАЦИЯ ПОСТАВОК, РЕСУРСЫ.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Закупки – это приобретение товаров за рубежом или внутри страны крупными партиями, в большом количестве. Закупки, проводимые государственными органами, называются государственными (например, закупки зерна, вооружений).

Поставки – это один из этапов исполнения договора купли-продажи, на котором купленный товар или финансовый актив передается от поставщика к покупателю лично в руки, либо путем транспортной доставки в оговоренное сторонами договора место.

Общество – ОАО «Томскнефть» ВНК.

Структурное подразделение Общества (СП Общества) – официально выделенный организационный элемент Общества, включая работников и непосредственного руководителя, объединённых определёнными функциями.

Агент – организация, оказывающая Обществу услуги по организации перевозки грузов автомобильным, водным транспортом на основе договорных отношений и согласно законодательству РФ.

НГДУ – Нефтегазодобывающее управление.

ГСМ – Горюче-смазочные материалы.

МТР – Материально-технические ресурсы.

МОЛ – Материально-ответственное лицо.

ПБУ – Планово-бюджетное управление.

УВФИ – Управление ввода финансовой информации.

УКС – Управление капитального строительства.

УБС – Управление по бурению скважин.

УБП – Управление по безопасности производства.

ТУ – Транспортное управление.

СТО ТПУ 2.5.01 – 2006

Оглавление

Введение

1 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ СНАБЖЕНИЕ КАК ФУНКЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ.....	3
1.1 Понятие материально-технического снабжения и его место в логистическом менеджменте компании.....	3
1.2 Тенденции развития логистики снабжения на современном этапе.....	15
2 ОЦЕНКА ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОАО «Томскнефть» ВНК.....	22
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	22
2.2 Оценка динамики основных технико-экономических показателей деятельности предприятия.....	26
2.3 Организация процесса материально-технического обеспечения на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК.....	39
2.3.1 Организационная структура ОМТО.....	40
2.3.2 Функции ОМТО.....	46
2.3.3 Должностные инструкции ОМТО.....	52
2.3.4 Нормативная база.....	54
2.3.5 Организационная структура ОАО «Томскнефть» ВНК.....	57
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМ СНАБЖЕНИЕМ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ТОМСКНЕФТЬ»...	63
3.1 Анализ системы материально-технического снабжения.....	63
3.2 Оптимизация затрат на логистику за счёт поиска альтернативных путей доставки МТР на объекты ОАО «Томскнефть» ВНК.....	64
4 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.....	69
Заключение.....	77
Список публикаций.....	78
Список использованных источников.....	79

Введение

Для того чтобы обеспечить предприятие (объединение) необходимыми ему материалами в соответствии с выявленной потребностью, организуется процесс материально-технического снабжения. Его задача заключается в определении потребности предприятия в материалах и технических ресурсах, изыскании возможностей покрытия этой потребности, организации хранения материалов и выдачи их в цехи, а также в проведении контроля за правильным использованием материально-технических ресурсов и содействия в их экономии.

Решая эту задачу, работники подразделений снабжения должны изучать и учитывать спрос и предложение на все потребляемые предприятием материальные ресурсы, уровень и изменение цен на них и на услуги посреднических организаций, выбирать наиболее экономичную форму товародвижения, оптимизировать запасы, снижать транспортно-заготовительные и складские расходы.

Для бесперебойного функционирования производства необходимо хорошо налаженное материально-техническое обеспечение (МТО), которое на предприятиях осуществляется через органы материально-технического снабжения.

Главной задачей органов снабжения предприятия является своевременное и оптимальное обеспечение производства необходимыми материальными ресурсами соответствующей комплектности и качества.

В условиях рынка у предприятий возникает право выбора поставщика, а значит, и право закупки более эффективных материальных ресурсов. Это заставляет снабженческий персонал предприятия внимательно изучать качественные характеристики продукции, изготавливаемой различными поставщиками.

Сырье, материалы, полуфабрикаты, топливо и прочие материальные ценности на заводах и фабриках хранятся на складах. Состав, число и размеры

последних зависят от номенклатуры и количества потребляемых материальных ценностей. На крупных предприятиях количество складов нередко достигает нескольких десятков.

Количество, состав, емкость и специализация складов образуют структуру складского хозяйства предприятия. Организация складов, их техническое оснащение и размещение на территории завода и фабрики имеют существенное значение для работы и экономики предприятия. Организация складского хозяйства оказывает влияние на пропускную способность складов, трудоемкость и себестоимость складских работ, на величину внутризаводских транспортных расходов и т. д.

Цель данной работы состоит в анализе и оценке деятельности предприятия в области материально-технического снабжения на примере ОАО «Томскнефть» ВНК, а также в оптимизации поставок материальных ресурсов на предприятии.

Объектом исследования является деятельность в области материально-технического снабжения. Предметом исследования данной работы является управление материально-техническим снабжением, включая анализ, оценку и направления оптимизации используемых материальных ресурсов на примере ОАО «Томскнефть» ВНК.

Для достижения целей работы мне необходимо решить ряд задач:

- 1) Проанализировать материально-техническое снабжение как функцию логистического менеджмента компании.
- 2) Определить тенденции развития логистики снабжения на современном этапе.
- 3) Провести оценку предприятия в области материально-технического снабжения и разработать направления совершенствования управления материально-техническим снабжением.

Для решения данных задач в работе использована отчётность ОАО «Томскнефть» ВНК, статистические данные, учебная и научная литература по теме работы, а также ресурсы сети Интернет.

1 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ СНАБЖЕНИЕ КАК ФУНКЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ

1.1 Понятие материально-технического снабжения и его место в логистическом менеджменте компании

В настоящее время термины «закупки», «поставки», «снабжение», «обеспечение» часто используют как синонимы, хотя они и различаются по областям применения, но в значительной мере, идентичны в функциональном смысле (исходя из их места в воспроизводственном процессе). В отечественной экономической литературе понятия «снабжение» и «обеспечение» ранее разграничивали лишь идеологически, подчеркивая плановость снабжения, не проводя функционального различия. Так, в известном терминологическом словаре указано: «Материально-техническое снабжение – см. Материально-техническое обеспечение» [5, с. 132].

Д. Бауэрсокс и Д. Клосс четко различают эти процессы, указывая, что «Снабжение включает в себя закупки и организацию внешних поставок материалов, производственных компонентов и/или готовых продуктов от поставщика на производственные или сборочные предприятия, склады или в розничные магазины. В производственной деятельности процесс приобретения обычно называют закупками» [1, с.57]. Эти авторы относят указанные процессы к сфере макроэкономики, отводя процессу обеспечения исключительно микроэкономическую роль: «Материально-техническое обеспечение – это управление запасами незавершенного производства (полуфабрикатов по мере движения от стадии к стадии производственного процесса)» [1, с.56].

Дж. Сток и Д. Ламберт избегают понятия «обеспечение», а категории «снабжение» и «поставки» отождествляют: «Процесс приобретения материалов и услуг для обеспечения операционной эффективности производственных и логистических процессов в компании называется снабжением или поставкой» [6, с.22]. Попутно заметим, что эти авторы определяют процесс снабжения не

только как ключевой вид логистической деятельности, но и как ключевой бизнес-процесс управления цепями поставок [6, с.51].

Обратим внимание на литературный источник, который не часто затрагивается в логистической литературе, поскольку относится к сфере экономики предприятия; в нем приводится функциональное различие процессов снабжения и обеспечения. По мнению немецких ученых к сфере ответственности снабжения относятся такие функции как: закупка недвижимого имущества и оборудования, наем рабочей силы, приобретение услуг, снабжение информацией из внешних источников, а также закупка материалов. Составные функции материально-технического обеспечения: закупка материалов, а также технический контроль качества материалов, переработка, утилизация и уничтожение отходов [7, с.593]. Таким образом, функциональное совпадение процессов снабжения и обеспечения в сфере функции закупки материалов позволяет нам идентифицировать соотношение таких ключевых категорий как «логистика снабжения» и «логистика закупок». И, если логистика закупок в значительной мере ограничена уровнем технологической логистики (что, впрочем, не исключает возможность и необходимость разработки политики закупок), то логистика снабжения, не исключая уровень технологической логистики, в большей мере сосредоточена в области компетенции стратегической логистики.

Тактический и стратегический аспекты снабжения подчеркивает В.И. Сергеев: «Снабжение (закупки) в тактическом, оперативном плане – ежедневные операции, традиционно связанные с закупками и направленные на избежание дефицита или отсутствия необходимого продукта...Стратегическая сторона снабжения – собственно сам процесс управления закупками, связи и взаимодействия с другими отделами компании, внешними поставщиками, потребностями и запросами конечного потребителя, планирование и разработка новых закупочных схем и методов» [3, с.158-159].

Приведенные выше выкладки призваны не столько продемонстрировать неоднозначность трактовки указанных терминов, сколько указать на

необходимость преодоления этой неоднозначности, вероятно, терпимой в рамках логистики фирмы и корпоративной логистики, но недопустимой в области управления цепями поставок. В рамках парадигмы управления цепями поставок стратегия снабжения является не только реальным воплощением корпоративной стратегии, но, будучи стратегией снабжения фокусной фирмы, претендует на концентрированное выражение стратегии развития цепи поставок.

Различают три типа снабженческой стратегии [4, с.17]:

- функция снабжения осуществляет конкурентную стратегию;
- функция снабжения поддерживает стратегию других функций и стратегию фирмы в целом;
- функция снабжения служит движущей силой – драйвером по отношению к стратегии фирмы.

Возрастание значимости процесса снабжения в ходе становления и усложнения логистических технологий представлено в табл. 1.

Таблица 1 Эволюция роли снабжения [<http://lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/804>]

Временной период	Концепция	Логистические системы и технологии
1950 – 1960 г.г.	Фрагментарная логистика	Оперативно-производственное планирование
1970-е г.г.	Выделение снабжения как административной функции	MRP I – Material Requirements Planning – Планирование потребностей в материалах MRP II – Manufacturing Resource Planning – Производственное планирование ресурсов
1980 г.г.	Снабжение как управление поставками	ERP – Enterprise Resource Planning – Система планирования ресурсов предприятия WCM – World-class Manufacturing – Производство на высшем мировом уровне JIT – Just-in-Time – Точно в срок TQM – Total Quality Management – Всеобщее управление качеством CCI – Cross-company Information – Межкорпоративная система обмена информацией
1990-е – по настоящее время	Снабжение в управлении цепями поставками и выработке стратегических решений	SCM – Supply Chain Management – Управление цепью поставок SNM – Supply Network Management – Управление сетью поставок DCM – Demand Chain Management – Управление цепями запросов PM – Pipeline Management – Управление бесперебойно действующим каналом поставок

Остановимся на наиболее значимых аспектах, характеризующих роль функции снабжения в цепях поставок.

Термин «закупки» относится к фактическим покупкам материальных ресурсов и видам деятельности, которые с ними связаны.

Функциональный цикл в материально-техническом обеспечении производства направлен на осуществление логистической поддержки производственных процессов. Основная задача логистической поддержки производства - формирование с минимальными издержками регулярного потока материалов и полуфабрикатов, обеспечивающего соблюдение производственного графика.

Выделение материально-технического обеспечения производства в качестве самостоятельной сферы логистического менеджмента произошло позже формирования систем снабжения и физического распределения. В современных условиях на первое место выдвигаются такие критерии, как гибкость и способность к быстрому обновлению ассортимента выпускаемых продуктов и производственных технологий. Логистическая поддержка производственных процессов призвана содействовать реализации подобных стратегий, то есть задача логистической поддержки заключается в наиболее эффективном и экономичном удовлетворении производственных потребностей.

Материально-техническое обеспечение производства по своим логистическим характеристикам существенно отличается от физического распределения и снабжения. Деятельность, связанная с обеспечением производства, как правило, находится в полном ведении и под контролем отдельной фирмы, тогда как две другие области логистики подвержены неопределенности поведения внешних поставщиков и потребителей. Даже в тех случаях, когда к участию в производственном процессе в дополнение к внутренним мощностям привлекаются на договорной основе сторонние исполнители, степень общего контроля остается намного выше, чем в остальных сферах логистики. Вычленение материально-технического обеспечения производства из общего комплекса логистических операций в

отдельный объект управления оправдано именно тем, что позволяет наиболее полно использовать преимущества такого контроля.

На производственном предприятии за поступлением материалов, сырья и комплектующих изделий в нужное место и нужное время отвечает снабжение. Но при запуске производственного процесса обслуживание всех возникающих после этого потребностей в перемещении материалов, полуфабрикатов и объектов незавершенного производства внутри предприятия классифицируется как материально-техническое обеспечение производства. Логистические операции в этом случае ограничиваются погрузочно-разгрузочными работами и перевозками запасов между производственными участками в пределах фирмы, а также при необходимости хранением запасов на промежуточных этапах. После завершения производства запас готовой продукции распределяется и доставляется либо непосредственно потребителям, либо на распределительные склады для последующей перевозки потребителям. Всеми этими потоками ведает уже физическое распределение.

Как уже отмечалось, работы по обеспечению производства, в отличие от распределения и снабжения, не выходят из сферы внутреннего контроля менеджеров фирмы. По этой причине неопределенность, порождаемая поступлением случайных заказов или сбоями в деятельности поставщиков, в логистике, связанной с поддержкой производства, поддается контролю и управлению, что позволяет вести операции более равномерно и своевременно, а также способствует общему сокращению страховых запасов.

Функциональный цикл в снабжении состоит в регулярном поступлении потока сырья, материалов, покупных полуфабрикатов или готовой продукции на производственные предприятия и объекты сферы распределения, что требует определенных действий, к числу которых относятся: выбор источника ресурсов; размещение и отправка заказа; транспортировка; получение поставки. Функциональный цикл снабжения нередко требует очень крупных грузоперевозок с привлечением магистральных средств. Такие масштабы требуют осуществления логистических операций с минимальными удельными

издержками. Относительно более низкая стоимость материалов и полуфабрикатов по сравнению с готовыми продуктами открывает широкие возможности для маневра при выборе соотношения между издержками содержания запасов в пути и сроками транспортировки с использованием дешевых способов грузоперевозки.

Поскольку затраты на содержание большинства видов материалов и полуфабрикатов в расчете на день пути ниже затрат на содержание готовых продуктов, в снабжении, как правило, нет особого смысла платить по повышенному тарифу за ускоренную транспортировку. В связи с этим функциональный цикл процесса закупок обычно продолжительнее цикла удовлетворения заказов клиентов.

Численность поставщиков фирмы, как правило, меньше численности ее потребителей. В сфере снабжения функциональный логистический цикл имеет более простую, чем в распределении конфигурацию. При проектировании логистических систем следует учитывать возможность прямых каналов снабжения.

Если функциональный цикл в физическом распределении начинается в ответ на поступившие запросы клиентов, то система снабжения, наоборот, сама порождает заказы. Способность устанавливать время и место закупок значительно сокращает неопределенность хозяйственной деятельности.

Главные источники неопределенности в снабжении - это возможные изменения цен или перебои поставок. Несмотря на все различия, неопределенность является неотъемлемой чертой функциональных циклов во всех звеньях логистики.

Стратегия закупочной деятельности производственной фирмы базируется на принципах логистики с учетом характера хозяйственных связей, которые определяют ситуацию совершения закупок материально-технических ресурсов. Известны следующие основные виды ситуаций совершения закупок: повторяющаяся и новая. При этом повторяющаяся (повторная) покупка может быть как неизменной, так и предусматривать определенные изменения (рис. 1).

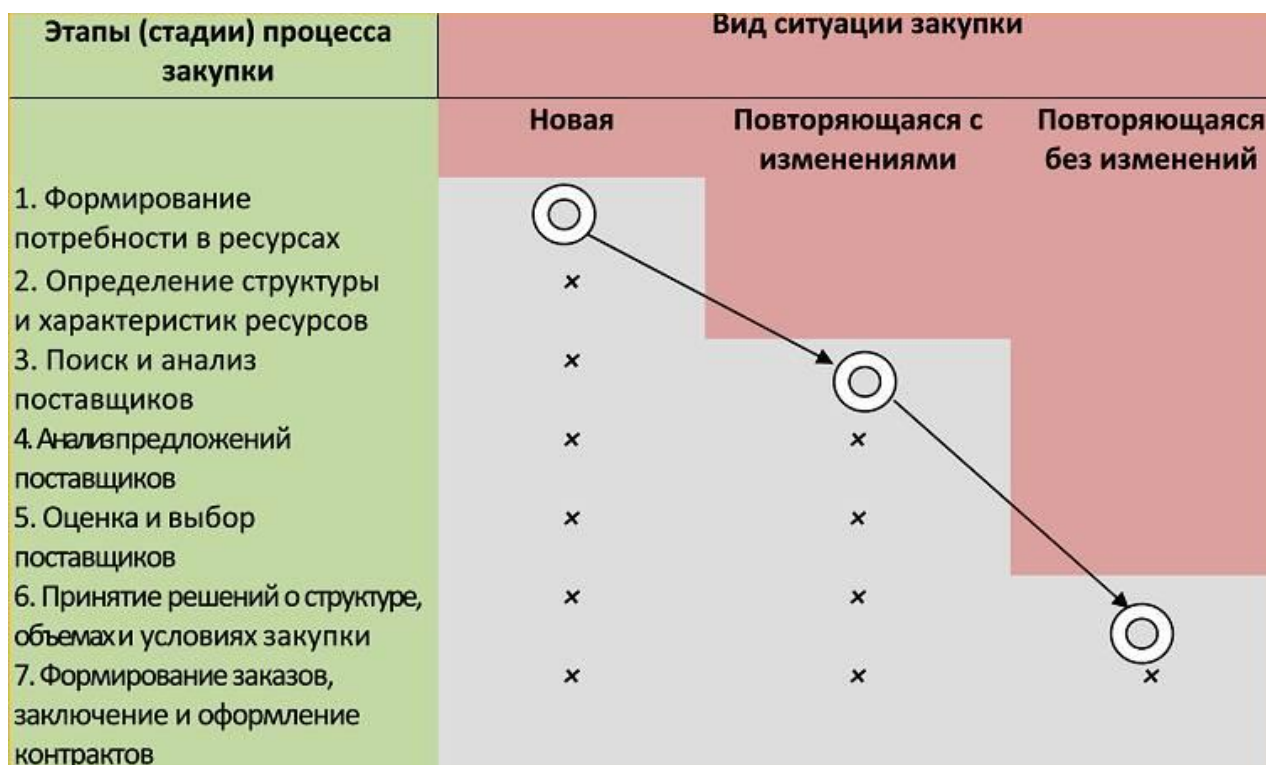


Рисунок 1 Модель организации процесса закупки ресурсов

[<http://lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/804>]

Повторяющаяся (обычная) покупка без изменений предполагает повторение ранее принятых решений по приобретению ресурсов как в части самого предмета обмена, т.е. ресурсов, так и в части содержания и организации процесса закупки и воспроизводит сложившиеся отношения с ранее избранными поставщиками (изготовителями). Этот вид закупки не требует дополнительной организации деятельности службы материально-технического обеспечения производственного предприятия: численности, изменения структуры и квалификации персонала обеспечения и сложившегося распределения функциональных обязанностей, ответственности и взаимоотношений в процессе деятельности по обеспечению фирмы ресурсами.

Новая покупка связана с принципиальными изменениями как в области самого предмета закупки (ресурса), так и в области организации коммерческой деятельности по обеспечению предприятия. Содержание этих изменений обуславливается как изменениями стратегии и политики предприятия в целом,

так и изменениями в области его коммерческой деятельности по сбыту и, соответственно, в производственно-технологической деятельности.

Повторяющаяся покупка с изменениями является неким промежуточным видом, не связанным с принципиальными изменениями, но, тем не менее, предусматривающим таковые как в части предмета покупки, так и в части соответствующей организации самого процесса. Изменения могут касаться: эксплуатационных, технических и других характеристик ресурсов; структуры ресурсов; цен; условий покупки, поставок и платежа; структуры и состава поставщиков; объемов заказов и ритмичности обеспечения и др.

Основные факторы, определяющие решения о закупке ресурсов производственного предприятия, представляются тремя основными группами: ресурсными, закупочными и поставщика.

Ресурсные факторы представляются, прежде всего, производственно-технологическими, техническими, эксплуатационными и другими характеристиками ресурсов, а также их ценами (ценовыми пределами, соотношениями и условиями). К этой группе факторов следует отнести такую важную для промышленной среды составляющую, как содержание и условия пред- и послепродажного обслуживания.

Закупочные факторы представляются условиями и надежностью, ритмичностью и временем поставок, условиями платежа, объемами (размерами) заказа и др.

Факторы поставщика представляются его конкурентоспособностью – конкурентным потенциалом в целом и его отдельными составляющими, а также организационно-правовым статусом поставщика.

Процесс закупки материально-технических ресурсов в промышленной среде отличает целый ряд особенностей, обусловленных следующими группами факторов:

- факторами и особенностями спроса на материально-технические ресурсы (товары производственного назначения);

- факторами и особенностями промышленного покупателя (производственного предприятия);

- факторами и особенностями материально-технического ресурса (товара производственно-технического назначения).

Спрос на МТР отличает:

- производный характер;
- высокая чувствительность к изменениям в конечном спросе (спросе на конечную продукцию);

- низкая эластичность по цене (в первую очередь и главным образом, для точно специфицированных ресурсов, наиболее специализированных и развитых, труднозаменяемых).

Сложная структура спроса на материально-технические ресурсы характерна для производственного предприятия даже как отдельного покупателя на рынке товаров производственного назначения. Она обуславливается, прежде всего, его производным характером, который в конечном итоге проявляется в зависимости от спроса на потребительские товары, от организации всей системы создания товара производственного предприятия, от организации цепочки создания товара как последовательности функциональной деятельности самого предприятия и, наконец, от организации непосредственно производственно-технологического процесса изготовления товара. Таким образом, вертикальное измерение такой интеграции характеризуется структурой ее основных субъектов и их спросом. Горизонтальное измерение характеризуется структурой спроса собственно самого производственного предприятия – структурой, прежде всего, потребных для его деятельности ресурсов. Сложность структуры спроса на товар производственного назначения и требования к ним возрастают, соответственно, по мере их приближения в общей системе создания ценности к конечному спросу.

Производственную фирму как промышленного покупателя отличают:

- производный (от последующего потребления) характер спроса;

- корпоративный характер спроса;
- профессиональный уровень спроса и компетентности специалистов, осуществляющих закупки.

МТР (товары производственного назначения) отличают:

- точная спецификация, устанавливаемая покупателем как обязательное условие (особенно для развитых и специализированных ресурсов);
- стратегическая значимость, определяемая условиями и результатами последующего производственного потребления;
- альтернативный характер использования (особенно на начальных уровнях вертикальной интеграции, прежде всего для основных и общих ресурсов).

Наконец, перечисленные особенности следует дополнить особенностью характера сделки в промышленной среде по поводу закупки материально-технических ресурсов: характер сделки долговременный, не сводящийся только к акту покупки, обусловленный процессом производственного использования и обслуживания ресурсов и оценкой их продуктивности во всей системе создания товара.

Корпоративная природа и профессиональный уровень покупателей материально-технических ресурсов обуславливают, в свою очередь, следующие особенности, определяющие организацию деятельности по закупке:

- покупатель, как правило, не единственное лицо, а определенная совокупность специалистов со своими функциями, правами, ответственностью и взаимосвязями;
- покупатель неоднороден: содержание деятельности отдельных специалистов, их квалификация, уровень компетентности, заинтересованности, мотивация и т.д. различны;
- покупатель, несмотря на профессионализм, в силу человеческой природы каждого из специалистов подвержен психологическому влиянию.

Совокупность основных факторов влияния на покупателей представляется следующими группами факторов:

- внешних (факторов окружающей среды);
- внутренних (организационных факторов предприятия: стратегией, целями, политикой, организационной структурой, управлением и др.);
- межличностных (статусом, функциями и полномочиями, степенью объективности позиции и оценки, аргументированностью и др.);
- индивидуальных (факторов отдельного специалиста: возрастом и опытом, образованием, должностью и служебным положением, квалификацией, уровнем доходов, личностными качествами, возможностью риска и др.).

Покупатель материально-технических ресурсов представляется, таким образом, неким организационным образованием (центром или группой закупки) отдельных лиц, специалистов, объединенных общей целью и наделенных определенными функциями для решения соответствующих задач. Орган закупки характеризуется определенной организацией (структурой функций, коммуникаций и взаимодействия), управлением и определенными общими ценностями и нормами, координирующими их деятельность и поведение.

Значимость отдельных этапов процесса закупки, в зависимости от ее вида, отражена в модели организации процесса закупки производственной фирмы, представленной на рис. 1. Модель отражает относительную важность отдельных этапов процесса для каждой из известных ситуаций покупки ресурсов в промышленной среде.

В относительно простой ситуации обычной покупки без изменений наиболее значимой является этап оценки соответствующих решений и результатов закупки. В этой ситуации особенно важна оценка традиционных поставщиков ресурсов.

В ситуации новой покупки существенную роль играют все стадии, начиная с самой первой. Эффективность каждой последующей стадии определяется общим результатом всех предшествующих. В этой ситуации

максимально велика роль каждой из функциональных служб (лиц) общей организации деятельности по закупке ресурсов производственного предприятия. Это наиболее благоприятная ситуация для расширения состава поставщиков и принятия стратегических решений по формированию системы создания товара.

В ситуации модифицированной покупки с изменениями существенно возрастает значение этапов сравнительного анализа и оценки поставщиков и их предложений и последующих этапов. Возможные изменения при этом могут касаться как ресурсов, так и условий взаимоотношений с поставщиками по поводу их приобретения. Для этой ситуации характерно обострение конкуренции между традиционными и потенциальными поставщиками. Результатом деятельности по закупке в конечном итоге может стать смена поставщиков или, более того, трансформация этого вида ситуации в новую покупку.

После принятия решения о производстве определенной продукции, приобретении необходимых машин и оборудования следует обеспечить производство комплектующими изделиями, полуфабрикатами, сырьём. Возникает проблема закупки нужного количества требуемых материалов по приемлемым ценам.

Одно из важных условий повышения конкурентоспособности фирмы – нахождение наиболее приемлемых для потребителя способов приобретения и поставки продукции. Чтобы достичь таких результатов, требуется знать содержание процессов поставки и их место в осуществлении оптимальной закупки продукции. Задачи в этой сфере подразделяются на задачи, носящие информационный характер (определение собственных потребностей и исследование рынков сырья, материалов и полуфабрикатов в целях выявления наилучших источников удовлетворения потребительского спроса), и задачи, решение которых направлено на принятие мер действия и оценку их результативности (подготовка и заключение договоров о поставке продукции и услуг и управление процессом закупки).

1.2 Тенденции развития логистики снабжения на современном этапе

В современных условиях хозяйствования, характеризующихся последствиями мирового финансового кризиса, в условиях неопределенности и непредсказуемости внешней среды с точки зрения выживаемости и повышения устойчивости промышленных предприятий, наиболее приемлемой их стратегией является диверсификация производства - в выигрыше оказались предприятия, реализующие данную стратегию.

Так, еще И. Ансофф в своей монографии (2000 г.) отмечал, что в благоприятных условиях хозяйствования результаты хозяйственной деятельности синергетических фирм и конгломератов примерно одинаковые, но в напряженных ситуациях или в моменты спада рыночной конъюнктуры синергетические фирмы проявляют большую устойчивость по сравнению с конгломератами, и, кроме того, опережают их по финансово-экономическим показателям [8].

Повышение эффективности производственно – хозяйственной деятельности промышленных предприятий возможно обеспечить путем своевременного снятия с производства устаревшей продукции, модернизации и модификации традиционной и внедрение наиболее современной и востребованной продукции отраслей промышленного производства.

Диверсификация способствует, с одной стороны, решению проблемы рационального использования ресурсов путем более полного вовлечения в производственный оборот всех наличных ресурсов предприятия, а, с другой стороны, связана с наиболее эффективным распределением ресурсов между альтернативными вариантами использования.

При реализации стратегии диверсификации производства становится необходимым и совершенствование подходов к разработке стратегии по

отдельным сферам деятельности, в том числе и в сфере материально-технического обеспечения.

В широком смысле, материально–техническое обеспечение является способом организации деятельности промышленного предприятия, позволяющем объединить усилия различных структур, производящих и реализующих товары и услуги, с целью оптимизации финансовых, материальных и трудовых ресурсов, используемых предприятием для достижения своих стратегических целей.

В данном контексте материально–техническое обеспечение тесно коррелирует с понятием логистики в широком смысле как инструментом повышения эффективности деятельности промышленных предприятий, направлением управленческой деятельности, ориентированным на построение эффективных бизнес-процессов с приведением затрат по движению и хранению всех видов ресурсов к оптимальному уровню.

В более узком понимании материально-техническое обеспечение производства является деятельностью, связанной с планированием и поддержкой производственного процесса, при котором является необходимым составление планов выпуска продукции; хранения незавершенного производства; хранения, обработки, транспортировки и своевременного пополнения запасов материалов и комплектующих [9].

Часто в литературе под материально–техническим обеспечением подразумевается функция материально–технического обеспечения как деятельности, связанной с приобретением продуктов и материалов у внешних поставщиков, главной целью которой является поддержка производства путем своевременных закупок с наименьшими общими издержками.

Как правило, с целью наращивания конкурентных преимуществ российских промышленных предприятий в первую очередь в зону внимания попадают такие функции как производство и сбыт. При этом роль материально–технического обеспечения их деятельности в формировании финансового результата несправедливо недооценивается.

Действительно, в настоящее время для многих предприятий функция материально–технического обеспечения не является профильной, однако ее эффективная реализация необходима на предприятиях самых различных видов деятельности.

К сожалению, до сих пор имеет место тот факт, что некоторые отечественные промышленные предприятия и по сегодняшний день не имеют общей стратегии своего развития, не говоря уже об эффективной ресурсной стратегии.

Нестабильность конкурентной среды в российской экономике, и особенно в посткризисный период, является ключевым фактором в решении задачи материально-технического обеспечения производства, а именно: дисбаланс товаров на рынке в результате кризиса, обострение проблемы низкой договорной дисциплины контрагентов, перенос проектов информатизации снабженческой функции до «лучших времен».

Тем не менее, следует признать, что материально-техническое обеспечение, начиная с девяностых годов, остается одним из перспективных источников конкурентных преимуществ промышленных предприятий, обладающим большим потенциалом в виде оптимизации материальных расходов, расходов по хранению и транспортировке.

Так, к примеру, в Японии, Европе доля расходов на материально-техническое обеспечение и транспортировку составляет до 20% валового национального продукта или 30-40% стоимости конечного продукта. Около 50% из них приходится на хранение и содержание запасов материальных ресурсов.

В настоящее время в экономической литературе функциональная роль материально–технического обеспечения находит свое отражение в контексте основных стратегических концепций обеспечения ресурсами, а именно [10]:

– концепция сокращения глубины производства, предполагающая переход от производства отдельных видов продукции собственными силами к организации закупок аналогичных видов материально-технических ресурсов у

контрагентов, производство которых осуществляется ими более эффективно, нежели у предприятия - потребителя;

– концепция системного ресурсообеспечения, которая предусматривает установление фирмой долговременных хозяйственных связей только с теми конкурентоспособными поставщиками материальных ресурсов, деловые связи которых являются эффективными и долгосрочными;

– концепция концентрированного ресурсообеспечения, предполагающая с целью получения промышленным предприятием эффекта экономии от масштаба поставок, формирование долговременных хозяйственных связей с поставщиками ключевых материальных ресурсов, в результате чего ожидается эффект экономии и по другим факторам;

– концепция стратегического роста, характеризующаяся развитие системы обеспечения производства материально-техническими ресурсами посредством диверсификации.

Материально-техническое обеспечение в то же время является одной из базисных функций логистики наряду с производством и сбытом, а также ключевой в виде управления закупками, управления запасами, физического распределения материалов.

В то же время, материально-техническое обеспечение можно рассматривать как самостоятельную систему менеджмента материальных ресурсов, в рамках которой должны реализовываться функции календарного планирования в части составления планов материально-технического обеспечения на основе прогнозирования спроса на готовую продукцию, с возможностью корректировок заявок, и функция управления в части управленческой обработки заявок поставщикам и заказов клиентов, учета складских запасов.

При реализации функции материально-технического обеспечения в первом виде имеет место самостоятельный бизнес. При реализации второго вида материально-техническое обеспечение является собственной функцией промышленного предприятия.

В США, Европе было проведено значительное число исследований, посвященных учету затрат на материально-техническое обеспечение, однако при этом следует отметить, что наибольшее количество исследований было посвящено проблеме выявления и оптимизации издержек, возникающих в связи с фактическим распределением готовой продукции. Только в редких случаях проходило исследование издержек собственно материально-технического обеспечения, а также издержек связанных с оперативным планированием и запуском товара в производство, с проведением погрузочно-разгрузочных манипуляций.

Доля затрат на материально-техническое обеспечение различна в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия. Бесспорно, различные соотношения элементов затрат на материально-техническое обеспечение обусловлены также и страновыми различиями.

Консалтинговой фирмой «Kearney Managament Cansultants» (Чикаго) в 1993 году было проведено исследование по сопоставлению затрат на материально–техническое обеспечение на основе данных выборки канадских, европейских и американских компаний (Табл. 2).

Таблица 2 Пропорции элементов затрат на материально-техническое обеспечение за рубежом [11]

Страны	Элементы затрат на материально–техническое обеспечение		
	Расходы на содержание запасов и учет заказов	Расходы на складирование	Расходы на транспортировку
Франция	31	24	45
Страны Бенилюкс	47	22	31
Германия	30	33	37
Италия	28	34	38
Великобритания	24	28	28
Страны средней Европы	32	28	40
США	35	20	45
Канада	30	25	45

Из табл. 2 видно, что удельный вес затрат на организацию обеспечения сырьем и расходными материалами составляет 1,5-9%. Удельный вес

транспортных расходов составляет 1,65-8,98%, расходы на хранение составляют 2,12-3,7%. Наибольшим удельным весом в цене реализации продукции отличаются расходы на физическое распределение продукции - от 2,8% до 24,2% [11].

В современных реалиях организация и содержание на предприятии квалифицированного отдела материально–технического обеспечения требует немалых временных и материальных затрат. В этом случае возможно рассмотрение такой разновидности механизма как аутсорсинг материально–технического обеспечения.

По данным исследования, проводимого консалтинговой компанией «Эрнст энд Янг», в котором участвовали руководители компаний с оборотом не менее 100 млн. евро из Франции, Великобритании, ФРГ, Италии, Испании и Бельгии, выявлено, что основными причинами для выбора аутсорсинга являются снижение затрат (49%) и повышение качества за счет привлечения специалистов (33%), 76% указанных респондентов отметили выполнение функции материально-технического обеспечения производства посредством аутсорсинга.

Аутсорсинг материально-технического обеспечения как неосновного обособленного бизнес-процесса промышленного предприятия позволяет снизить нагрузку по принятию решений с руководителей. Кроме того, аутсорсинг материально-технического обеспечения позволяет гарантировать промышленному предприятию – потребителю максимально корректную закупочную стоимость материальных ресурсов посредством разделения оплаты за приобретаемые материальные ресурсы и услуг аутсорсера.

Современные условия хозяйствования, характеризующиеся нестабильностью ресурсно–товарных рынков вследствие промышленного спада, падением контрактной дисциплины, низким уровнем информационной обеспеченности, обуславливают необходимость внедрения современных методов управления материально–техническим обеспечением развития

промышленности с помощью логистических инструментов и стратегического менеджмента (Табл. 3).

Таблица 3 Содержание организации материально-технического обеспечения при различных подходах к управлению промышленными предприятиями

Подход к управлению	Содержание организации материально-технического обеспечения
Традиционный	<p>Включение в состав издержек материально-технического обеспечения совокупности затрат, связанных с транспортом, складированием, погрузочно-разгрузочными работами. «Доходы» материально-технического обеспечения не учитываются, так как доля прибыли от обслуживания потребителей в совокупной прибыли предприятия не учитываются – можно анализировать только затраты, имеющие место на различных этапах процесса материально-технического обеспечения, но не полученная в этой связи прибыль.</p> <p>Определение потребности по заявкам центров управления затратами по мере их поступления, что содержит риск появления сверхнормативных запасов (запасы «впрок»). Часто бессистемное выполнение данных заявок на основе краткосрочных контактов.</p>
Фрагментарный	<p>Распределение доходы и расходы материально-технического обеспечения распределяются между многочисленными службами, выполняющими и другие задачи торгового, промышленного и управленческого характера.</p>
Функциональный	<p>Проведение сопоставимого анализа деятельности служб материально-технического обеспечения.</p>
Логистический	<p>На основе концепции интегрированного управления материальными потоками, сопутствующими им потоками информации и финансовых средств в целях их оптимизации, снижения суммарных затрат и удовлетворения требований конечных потребителей к качеству продукции и услуг.</p> <p>Увязка планов закупок с различными вариантами платежей за них.</p>

Думается, что реализация основных принципов логистического подхода к управлению промышленными предприятиями, в том числе логистическая координация и интеграция в управлении материальными и информационными потоками, системность, учет всей совокупности издержек управления материальными и связанными с ними информационными потоками, позволит повысить уровень организации материально-технического обеспечения промышленных предприятий.

2 ОЦЕНКА ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОАО «ТОМСКНЕФТЬ» ВНК

1.1 Краткая характеристика предприятия

13 января 1966 было создано нефтепромысловое управление «Томскнефть». Созданное нефтепромысловое управление «Томскнефть» начало разработку Советского нефтяного месторождения. Суточный дебет первой скважины превышал 200 тонн нефти в сутки. Первые годы добыча нефти осуществлялась в период навигации на Оби, вся добытая нефть вывозилась речным транспортом, в зимнее время скважины консервировались. В 1969 году заработал нефтепровод Стрежевой – Нижневартовск, что позволило осуществлять круглогодичную добычу нефти. В 1972 году построен магистральный нефтепровод Александровское-Анжеро-Судженск. Увеличивается количество разрабатываемых месторождений – Вахское, Малореченское. В 1975 году начинается освоение Васюганской группы месторождений.

Исторически сложившийся регион деятельности «Томскнефти» охватывает Томскую область и часть Ханты-Мансийского автономного округа–Югры. В 1976 году построен вахтовый поселок Вах, что положило начало новому способу организации труда – работа вахтовым методом, это было сделано впервые в Советском Союзе. В дальнейшем в «Томскнефти» появилось еще четыре крупных вахтовых поселка – Пионерный, Игол, Лугинецкий и Крапивинский. За 1990 год предприятием добыто более 14 млн. тонн нефти. В состав НПО «Томскнефть» входят три нефтегазодобывающих управления – НГДУ «Стрежевойнефть», НГДУ «Васюганнефть», НГДУ «Лугинецкнефть». В 1994 году образована Восточная нефтяная компания, в состав которой помимо ОАО «Томскнефть» вошли Ачинский нефтеперерабатывающий завод, «Томскнефтепродукт», «ТомскНИПИнефть».

В 1997 году в ходе приватизации собственником ОАО «Томскнефть» вошла в состав нефтяной компании ОАО «ЮКОС». НК «ЮКОС» применял международные стандарты к организации производства, в ОАО «Томскнефть» ВНК все сервисные подразделения – бурение скважин, подземный ремонт скважин, транспорт, обслуживание вахтовых поселков были выведены из состава в созданные сервисные предприятия. В дальнейшем структура НГДУ была ликвидирована и внедрено процессное управление по блокам. Данные блоки включают:

1) блок реализации производственных программ – управление добычи нефти, управление подготовки нефти и газа, управление трубопроводного транспорта, управление поддержания пластового давления;

2) блок планирования производства – разработка генеральных планов обустройства месторождений, подготовка программ и мероприятий, направленных на повышение эффективности производственных процессов, экономическая оценка различных видов бизнеса с целью наиболее эффективного вложения инвестиций;

3) блок освоение капитальных вложений – организация и проведение тендеров, контроль качества при строительстве, анализ и корректировка текущих планов капитальных вложений и планов ввода в эксплуатацию основных фондов и производственных мощностей;

4) блок поддержки бизнеса – кадровая, финансовая, правовая работа.

С 2001 года в составе предприятия работает Лугинецкая газокompрессорная станция, которая ежегодно поставляет в газотранспортную систему более 1 млрд. м³ попутного газа. В дальнейшем для утилизации попутного газа были построены три газотурбинные электростанции, суммарной мощностью более 70 мегаватт. Кроме этого, предприятие поставляет попутный газ на Нижневартовский газоперерабатывающий завод и городские котельные Стрежевого, все котельные вахтовых поселков работают на попутном газе.

По итогам аукциона 2007 года ОАО «Томскнефть» ВНК вошло в состав нефтяной компании ОАО «Роснефть», а в конце года 50% акций предприятия у

ОАО «Роснефти» приобрела еще одна государственная компания ОАО «Газпром нефть». До настоящего времени предприятие находится в совместном владении и управлении двух крупнейших российских нефтяных компаний. Для управления «Томскнефтью» был сформирован совет директоров, в состав которого вошли по четыре представителя от каждой компании-собственника.

В 2009 году «Томскнефть» ВНК приступила к освоению Нижнепервомайского нефтяного месторождения. В конце февраля там заработала первая скважина с дебитом свыше 30 тонн в сутки. Недра Томской области продолжали удивлять специалистов. На Южно-Черемшанском месторождении введена в действие 345-я «разведка» - самая высокодебитная в «Томскнефти» на текущий год. Первое время скважина давала по 470 тонн в сутки.

На настоящее время ОАО «Томскнефть» ВНК является ведущей нефтяной компанией Томской области (более 65% от общего ежегодного объема добытой нефти), крупнейший налогоплательщик в регионе – 30% от налоговых платежей в областной бюджет, четвертое место в Сибирском федеральном округе. ОАО «Томскнефть» ВНК находится в Томской области городе Стрежевом, по адресу улица Буровиков, дом 23.

ОАО «Томскнефть» ВНК является эффективным и динамично развивающимся предприятием, основным инвестором в экономику Томской области, разрабатывает более 30 месторождений, эксплуатационный фонд скважин более 3000.

ОАО «Томскнефть» ВНК является социально ответственным предприятием. Особое внимание ОАО «Томскнефть» ВНК уделяет промышленной и экологической безопасности, социальной и экономической поддержке регионов деятельности, обеспечивает гарантированный социальный пакет для своих работников, членов их семей и пенсионеров, ведет активную работу по созданию достойных условий труда на производстве.

Главная цель организационной структуры управления предприятием состоит в обеспечении, направленности на достижение общих корпоративных

целей предприятия. В организации главными задачами являются наращивание производственных мощностей, увеличение объемов добычи производства. Для этого необходима четкая координация и точное распределение обязанностей на всех уровнях управления, следовательно, поэтому линейно-функциональный вид организационной структуры наиболее эффективно подойдет для предприятия. Организационная структура предприятия представлена в Приложении А.

Руководство предприятия значительное внимание уделяет совершенствованию организационной структуры, определению более четких и конкретных должностных обязанностей каждого сотрудника штата, хорошему контролю и своевременно принятых мер.

На 01.01.2014 год численность ОАО «Томскнефть» ВНК составляла более 3,9 тысячи человек, средний возраст сотрудников – 37 лет.

Коллектив томских нефтяников всегда отличался высоким профессионализмом: более половины сотрудников предприятия имеют высшее профессиональное образование.

Миссии предприятия звучат так: завоевать энергетический рынок в Томской области, других регионах и быть признанным лидером среди глобальных нефтедобывающих компаний.

Стратегия предприятия:

- сокращение сроков предоставления;
- поддержание обратной связи с клиентами;
- обеспечение соответствия сырья потребностям и нуждам клиентов;
- распространение знаний и опыта.

Предприятие является экологически ориентированным – путем внедрения новейших технологий обеспечивает сокращение выброса вредных веществ.

Инновационная направленность компании определила выбор передовых технологических решений и в сфере автоматизации управленческих процессов.

В своей деятельности сотрудники ОАО «Томскнефть» ВНК руководствуются принципами партнерства, профессионализма и эффективности.

2.2 Оценка динамики основных технико-экономических показателей деятельности предприятия

Основной, преобладающий и имеющий приоритетное значение вид хозяйственной деятельности, обеспечивающий до 95 % выручки ОАО «Томскнефть» ВНК – добыча нефти. Доля доходов от каждого вида деятельности за последние 3 года представлена в табл. 4.

Таблица 4 Доля доходов от каждого вида деятельности ОАО «Томскнефть» ВНК, млн. руб.

Наименование показателя	2013 год		2014 год		2015 год	
	В абсолютном выражении	Доля, %	В абсолютном выражении	Доля, %	В абсолютном выражении	Доля, %
Доходы всего	72514	100	95271,6	100	108003,5	100
Нефть	68512,3	94,5	90229,8	94,7	102174,9	94,6
Газ	1305,4	1,8	1676,7	1,8	2088,2	1,9
ГСМ	1782	2,5	2297,2	2,4	2764,9	2,6
Прочая	914,3	1,3	1067,9	1,1	975,5	0,9

Как показывают данные табл. 4, показатель доходов ОАО «Томскнефть» ВНК возрастает в динамике. Самый высокий уровень доходов достигнут в 2015 году и составляет 108 003,5 млн. руб. Это происходит за счет следующих факторов:

1) сумма доходов от продажи нефти составила 102 174,9 млн. руб или 94,6% от всех доходов;

2) сумма доходов от продажи газа составила 2 088,2 млн. руб. или 1,9% от всех доходов;

3) сумма доходов от продажи ГСМ составила 2 764,9 млн. руб. или 2,6% от всех доходов;

4) сумма доходов от продажи прочей продукции составила 975,5 млн. руб. или 0,9% от всех доходов.

Абсолютный минимум полученных доходов наблюдается в 2013 году и составляет 72 514 млн. руб. Это происходит за счет:

1) сумма доходов от продажи нефти составила 68 512,3 млн. руб или 94,5 % от всех доходов;

2) сумма доходов от продажи газа составила 1 305,4 млн. руб. или 1,8% от всех доходов;

3) сумма доходов от продажи ГСМ составила 1 782 млн.руб. или 2,5% от всех доходов;

4) сумма доходов от продажи прочей продукции составила 914,3 млн.руб. или 1,3% от всех доходов.

Основной целью деятельности ОАО «Томскнефть ВНК» является получение прибыли. Основным видом деятельности общества является добыча, подготовка нефти, газа, газового конденсата и их переработка, реализация нефти и газа и продуктов их переработки. Второстепенными видами деятельности являются:

1) добыча, транспортировка, переработка и реализация углеводородного сырья и продуктов его переработки;

2) добыча и переработка нерудных материалов;

3) разведка, разработка, обустройство и освоение, включая комплексное освоение, газовых, газоконденсатных и нефтяных месторождений, месторождений общераспространенных полезных ископаемых, месторождений подземных вод для промышленно-хозяйственных нужд и питьевого водоснабжения;

4) бурение поисковых, разведочных, структурных и эксплуатационных скважин;

5) эксплуатация объектов газового хозяйства, производство работ по газификации городов, районов и других населенных пунктов;

б) строительство и эксплуатация линейной части нефтепроводов, газопроводов, объектов и сооружений на них;

7) производство маркшейдерских, топографо-геодезических и картографических работ;

8) геолого-поисковые и поисково-разведочные работы;

9) выполнение проектных, изыскательских, строительного-монтажных, исследовательских, опытно-конструкторских, проектно-изыскательских, технологических, инжиниринговых и других работ, в том числе связанных с использованием земель, проектная, научно-исследовательская деятельность, проведение технических, технико-экономических и иных экспертиз и консультаций;

10) монтажные, пуско-наладочные и отделочные работы и другие.

Информация об основных покупателях продукции, на долю которых приходится 10 % и более закупок продукции ОАО «Томскнефть» ВНК представлена в табл. 5.

Таблица 5 Основные потребители ОАО «Томскнефть» ВНК

Наименование продукта	Потребители	% в общем объеме выручки от реализации
Нефть товарная	ООО «РН-Трејдинг»	38,33
Нефть товарная	ОАО «Газпром нефть»	47,05
Нефть товарная	ОАО НК «Роснефть»	8,72

Как показывают данные табл. 5, основным потребителем продукции ОАО «Томскнефть» ВНК является ОАО «Газпром нефть»; его доля составляет 47,05%. На втором месте находится компания ООО «РН-Трејдинг»; его доля составляет 38,33%. На долю третьего потребителя ОАО НК «Роснефть» приходится 8,72%.

Основными конкурентами ОАО «Томскнефть» ВНК являются следующие компании: ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «НГК-Славнефть», «РуссНефть», ОАО «Газпром нефть».

Краткая информация об основных конкурентах ОАО «Томскнефть» ВНК в имеющемся объеме представлена в табл. 6.

Таблица 6 Краткая информация об основных конкурентах ОАО «Томскнефть» ВНК

Конкуренты	Объем добычи нефти, млн. т	Доказанные запасы нефти, млн. бар.	Ввод новых скважин, ед.	Выручка от реализации, млн. долл. США
ОАО «ЛУКОЙЛ»	84,6	13403	1021	133650
ОАО «Сургутнефтегаз»	61,4	-	1325	24841,3
ОАО «НГК-Славнефть»	17,9	1650	196	6452
«РуссНефть»	13,9	1648,8	136	8310
ОАО «Газпром нефть»	31,65	5627	688	44172

Как показывают данные табл. 6, основным конкурентом ОАО «Томскнефть» ВНК является компания ОАО «ЛУКОЙЛ». Объем добытой нефти данной компании составляет 84,6 млн. т., а доказанные запасы нефти 13 403 млн.бар., при этом выручка от реализации составила 133 650 млн. долл. США. Объем добытой нефти ОАО «Сургутнефтегаз» составляет 61,4 млн. т., это на 23,2 млн. т. меньше, чем у компании ОАО «ЛУКОЛ», доказанных запасов нефти при этом компания не имеет.

Наименьший объем выручки от реализации приходится на компанию ОАО «НГК-Славнефть» и составляет 6 452 млн. долл. США. Наименьший объем добытой нефти составляет 13,9 млн. т. («РуссНефть»). Абсолютный максимум ввода новых скважин приходится на компанию ОАО «Сургутнефтегаз» и равен 1 325 единиц. Абсолютный минимум ввода скважин приходится на компанию «РуссНефть» и составляет 136 единиц.

Информация об оценке доли на рынке ОАО «Томскнефть» ВНК и его конкурентов представлена в табл. 7.

Таблица 7 Доля рынка ОАО «Томскнефть» ВНК и его конкурентов

№ п/п	Наименование организации	Объём производства (реализации) в 2013 году, тыс. тонн	Доля на рынке, %		
			2013 год	2014 год	2015 год
1	ОАО «Томскнефть» ВНК	11326,7	2,12	2,04	2,37
2	ОАО «ЛУКОЙЛ»	84619,90	18,65	17,84	19,54
3	ОАО «Сургутнефтегаз»	61405,10	12,07	11,79	13,92
4	ОАО «Татнефть»	26306,90	5,28	5,17	6,00
5	ОАО «Славнефть»	17863,90	3,82	3,64	4,14
6	ОАО «РуссНефть»	13871,90	2,57	2,57	3,12
7	Прочие компании	231297,20	41,29	42,77	34,26
	Всего	518042,50	100,0	100,0	100,0

Как показывают данные табл. 7, за анализируемый период всего по России произведено 518 042,5 тыс. тн. нефти. Первое место на рынке занимает компания ОАО «ЛУКОЙЛ» и ее доля в 2015 году составила 19,54%. Доля ОАО «Томскнефть» ВНК в 2015 году составила 2,37%, это на 17,17% меньше чем у компании ОАО «ЛУКОЙЛ».

Объем производства предприятия ОАО «Сургутнефтегаз» составил 61 405,1 тыс. тонн и его доля на рынке в 2015 году составила 13,92%. Доля прочих компаний составляет 34,26 % в 2015 году, это практически одна треть доли на рынке.

Важным показателем эффективности деятельности предприятия является величина достигнутого финансового результата за какой-то определенный период времени, т.е. прибыли, полученной от производственной, инвестиционной, финансовой и других видов деятельности. Прибыль это важнейший показатель эффективности работы предприятия, источник его жизнедеятельности и процветания.

Показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия представлены в табл. 8.

Таблица 8 Основные технико-экономические показатели деятельности ОАО «Томскнефть» ВНК

Показатели	Ед. изм.	2013 г. абс.	2014 г.		2015 г.	
			абс.	Темп изменения к 2013 г., %	абс.	Темп изменения к 2013 г., %
Товарная продукция	тыс. руб.	66188781,3	69975461,5	105,7	68764356,1	103,9
Выручка	тыс. руб.	72514041	95271595	131,4	10800359,4	148,9
Среднесписочная численность работников	чел.	3914	3972	101,5	3711	94,8
Выработка	руб./чел	16908185,1	17614968,3	104,2	18529872,3	109,6
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	2241822,7	2447342,9	109,2	1547937,5	69,0
Среднемесячная заработная плата	руб.	47723,5	51339,3	107,6	44760,1	87,2
Себестоимость	тыс. руб.	60198007	76793935	127,6	85535537	142,1
Прибыль от продаж	тыс. руб.	10409664	16484617	158,4	20168798	193,8
Рентабельность продаж	%	14,36	17,3	120,5	18,67	107,9
Затраты на 1 рубль товарной продукции	руб.	0,9	0,9	100,0	0,8	88,4

Анализ показателей таблицы показал, что наблюдается положительная динамика практически всех основных производственно-экономических показателей.

Как показывают данные табл. 8, величина товарной продукции за три года увеличилась на 3,9% и составила 68764356,1 тыс. руб. Но относительно 2014 года величина товарной продукции уменьшилась на 1211105,4 тыс.руб., в 2014 году она составляла 69975461,5 тыс.руб.

Объем продаж или выручка увеличились за три года на 48,94 %, соответственно выросла общая сумма затрат (затраты на 1 руб. продукции уменьшились).

Среднесписочная численность работников к 2015 году составила 3711 человек, что на 5,2% меньше, чем в 2013 году (3914 человек). Возможно, это связано с переводом работников на новые места, увольнением работников по собственному желанию или по причине ухода на пенсию: так как ОАО «Томскнефть» ВНК находится в условиях крайнего севера, возраст выхода на пенсию у мужчин составляет 55 лет, а у женщин 50 лет.

Не смотря на снижение численности работников, показатель выработки возрастает в динамике. В 2015 году он составляет 18529872,3 руб./чел., что на 9,6 % больше чем в 2013 году. В 2014 году выработка составила 17614968,3 руб./чел., что на 4,2% больше, чем в 2013 году.

В связи с уменьшением численности работников, величина фонда оплаты труда к 2015 году снижается. В 2014 году величина фонда оплаты труда составила 2337342,9 тыс.руб., что на 9,2% больше, чем в 2013 году. В 2015 году величина фонда оплаты труда составила 1547937,5тыс.руб. и снизилась на 31% относительно 2013 года.

Величина себестоимости так же увеличилась за анализируемый период. К 2015 году она возросла на 42,1% и составила 85535537 тыс.руб. В 2013 году величина себестоимости составляла 60198007 тыс.руб. Рост себестоимости обусловлен ростом заработной платы и увеличением стоимости закупочных материалов для производства готовой продукции.

Показатель прибыли от продаж возрастает в динамике. Относительно 2013 года в 2015 году прибыль от продаж возросла на 93,8% и составила 20168798 тыс. руб.

Рентабельность продаж возрастает, это связано с увеличением прибыли. В 2013 году рентабельность продаж составила 14,36% , в 2014 году 17,3% и в 2015 году 18,67%. Относительно 2013 года рентабельность за 2015 год возросла на 7,9%.

Затраты на 1 рубль товарной продукции имеют тенденцию снижения. В 2013 и 2014 гг. величина затрат на 1 рубль товарной продукции составила 0,9 руб., а к 2015 году она снизилась на 0,1 руб. и составила 0,8 руб. Уменьшение затрат на 1 рубль товарной продукции связано с увеличением стоимости реализованной продукции.

Следовательно, можно сделать вывод, что продажи предприятия достаточно эффективны, наблюдается рост выручки.

Деятельность предприятия прибыльна. Стабильный рост прибыли создает финансовый потенциал для дальнейшей деятельности предприятия, расширения предприятия, увеличения объемов производства. Изменение прибыли от реализации продукции формируется под воздействием следующих факторов: изменения объема реализации; изменения структуры реализации; изменение отпускных цен; изменения цен на материалы, топливо, тарифов на энергию и перевозки; изменения уровня затрат материальных и трудовых ресурсов.

Рентабельность один из важнейших экономических показателей деятельности предприятия. Чем выше уровень рентабельности, тем эффективнее производство. Показатели рентабельности представлены в табл.9.

Таблица 9 Показатели рентабельности

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение (+/-)	
				2014-2013	2015-2014
Рентабельность продаж, %	14,36	17,3	18,67	2,41	1,41
Рентабельность капитала, %	26,10	38,12	40,17	12,02	2,05
Рентабельность деятельности, %	10,77	12,63	13,88	1,86	1,25

Видно, что показатели рентабельности увеличиваются к 2015 г. Это говорит о повышении эффективности деятельности предприятия за 2013-2015

гг. Но показатели рентабельности положительны, что свидетельствует о прибыльности деятельности предприятия.

Проведенный анализ основных экономических показателей свидетельствует о наличии положительной тенденции роста. Предприятие расширяет свое производство. Предприятие имеет соответствующие ресурсы, как материальные, так и финансовые, для финансирования своей текущей деятельности. Деятельность предприятия прибыльна, наблюдается рост эффективности деятельности производства. Это обусловлено в первую очередь снижением издержек обращения, увеличением прибыли. Темпы роста прибыли превышают темпы роста товарооборота, а темп роста издержек обращения превышает, как темпы роста товарооборота, так и темпы роста прибыли. В общем, можно охарактеризовать динамику всех показателей на протяжении 2013-2015 гг. как положительную.

Далее рассмотрим анализ операционной деятельности ОАО «Томскнефть» ВНК. Анализ операционной деятельности основывается на сопоставлении доходов и затрат предприятия в ходе его деятельности. Одним из наиболее простых, но эффективных видов анализа операционной деятельности, является анализ CVP (cost-volum-profit, затраты - объем - прибыль). Результаты операционного анализа представлены в таблице 10.

Таблица 10 Показатели анализа операционной деятельности ОАО «Томскнефть» ВНК

Статьи затрат	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение (%) 2015 г. к 2013 г.
1	2	3	4	5
Выручка от реализации, тыс. руб.	72514041	95271595	108003594	148,94
Условно-постоянные затраты, тыс. руб.	31904944	40744390	45238350	14,16
Условно-переменные затраты, тыс. руб.	28293063	36131818	40117020	14,28

Продолжение Таблица 10 Показатели операционной деятельности ОАО «Томскнефть» ВНК

Статьи затрат	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение (%) 2015 г. к 2013 г.
1	2	3	4	5
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	12316034	18477660	22468057	182,43
Маржинальный доход, тыс. руб.	44220978	59139777	67886574	153,52
Доля маржинального дохода в выручке	0,61	0,62	0,63	103,07
Точка безубыточности, тыс. руб.	52318074	65637431	71971586	137,57
Запас финансовой прочности, %	27,85	31,10	33,36	119,79
Операционный леверидж	3,59	3,20	3,02	84,15

Как показывают данные табл. 10, исходя из проведенного операционного анализа и факта увеличения абсолютного значения величины условно-постоянных затрат, можно утверждать, что порог рентабельности (точка безубыточности) ОАО «Томскнефть» ВНК увеличился на 19653512 тыс. руб. и составила в 2015 г. 71971586 тыс. руб.

Удельный вес маржинального дохода за 2013-2015 гг. увеличился с 61% до 63%, а значение маржинального дохода увеличилось на 23665596 тыс. руб. Увеличение доли маржинального дохода привело к увеличению запаса финансовой прочности с 27,85 % до 33,36 % к 2015 году.

Значение операционного левериджа уменьшилось с 3,59 до 3,02, что связано с увеличением удельного веса условно-постоянных затрат в структуре издержек. Значение 3,02 означает, что изменение объема продаж предприятия будет приводить к трехкратному изменению прибыли предприятия.

Таким образом, ОАО «Томскнефть» ВНК имеет достаточно большой запас финансовой прочности, обеспечивающий покрытие постоянных издержек предприятия и создающий минимальный предпринимательский риск. Значение

операционного рычага находится на приемлемом уровне, что позволяет утраивать прибыли при увеличении выручки от реализации. Большое значение операционного рычага в сочетании с достаточно большим запасом финансовой прочности позволяет эффективно воздействовать на прибыль предприятия.

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

1. ОАО «Томскнефть» ВНК является ведущей нефтяной компанией Томской области. Акционерами предприятия являются две крупнейшие компании России: ОАО «Роснефть» и ОАО «Газпром нефть», обеим компаниям принадлежат 50% акций.

2. ОАО «Томскнефть» ВНК является эффективным и динамично развивающимся предприятием, основным инвестором в экономику Томской области, разрабатывает более 30 месторождений, эксплуатационный фонд скважин более 3000.

3. Руководство текущей деятельностью ОАО «Томскнефть» ВНК осуществляется единоличным исполнительным органом – Генеральным директором. К компетенции Генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью предприятия.

4. Миссия предприятия заключается в следующем: завоевать энергетический рынок в Томской области, других регионах и быть признанным лидером среди глобальных нефтедобывающих компаний.

5. Основной, преобладающий и имеющий приоритетное значение вид хозяйственной деятельности, обеспечивающий до 95 % выручки ОАО «Томскнефть» ВНК – добыча нефти.

6. Основной целью деятельности ОАО «Томскнефть ВНК» является получение прибыли. Основным видом деятельности общества является добыча, подготовка нефти, газа, газового конденсата и их переработка, реализация нефти и газа и продуктов их переработки.

7. Основным потребителем продукции ОАО «Томскнефть» ВНК является ОАО «Газпром нефть»; его доля составляет 47,05%. На втором месте находится

компания ООО «РН-Трейдинг»; его доля составляет 38,33%. На долю третьего потребителя ОАО НК «Роснефть» приходится 8,72%.

8. Основными конкурентами ОАО «Томскнефть» ВНК являются следующие компании: ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «НГК-Славнефть», «РуссНефть», ОАО «Газпром нефть».

9. Анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия показал, что наблюдается положительная динамика практически всех основных производственно-экономических показателей.

10. Величина товарной продукции за три года увеличилась на 3,9% и составила 68764356,1 тыс. руб. Но относительно 2014 года величина товарной продукции уменьшилась на 1211105,4 тыс.руб., в 2014 году она составляла 69975461,5 тыс.руб. Объем продаж или выручка увеличились за три года на 48,94 %, соответственно выросла общая сумма затрат.

11. Среднесписочная численность работников к 2015 году составила 3711 человек, что на 5,2% меньше, чем в 2013 году (3914 человек). Возможно, это связано с переводом работников на новые места, увольнением работников по собственному желанию или по причине ухода на пенсию: так как ОАО «Томскнефть» ВНК находится в условиях крайнего севера, возраст выхода на пенсию у мужчин составляет 55 лет, а у женщин 50 лет. Не смотря на снижение численности работников, показатель выработки возрастает в динамике. В 2015 году он составляет 18529872,3 руб./чел., что на 9,6 % больше чем в 2013 году. В 2014 году выработка составила 17614968,3 руб./чел., что на 4,2% больше, чем в 2013 году.

12. В связи с уменьшением численности работников, величина фонда оплаты труда к 2015 году снижается. В 2014 году величина фонда оплаты труда составила 2337342,9 тыс. руб., что на 9,2% больше, чем в 2013 году. В 2015 году величина фонда оплаты труда составила 1547937,5 тыс. руб. и снизилась на 31% относительно 2013 года. Среднемесячная заработная плата за анализируемый период меняется незначительно. В 2013 году она составляла

47723,5 руб., в 2014 году она возросла на 7,6% и составила 51339,3 руб. и в 2015 году заработная плата снизилась на 12,8% и составила 44760,1руб.

13. Величина себестоимости так же увеличилась за анализируемый период. К 2015 году она возросла на 42,1% и составила 85535537 тыс. руб. В 2013 году величина себестоимости составляла 60198007 тыс. руб. Рост себестоимости обусловлен ростом заработной платы и увеличением стоимости закупочных материалов для производства готовой продукции.

14. Показатель прибыли от продаж возрастает в динамике. Относительно 2013 года в 2015 году прибыль от продаж возросла на 93,8% и составила 20168798 тыс.руб. Рентабельность продаж возрастает, это связано с увеличением прибыли. В 2013 году рентабельность продаж составила 14,36% , в 2014 году 17,3% и в 2015 году 18,67%. Относительно 2013 года рентабельность за 2015 год возросла на 7,9%.

15. Затраты на 1 рубль товарной продукции имеют тенденцию снижения. В 2013 и 2014 гг. величина затрат на 1 рубль товарной продукции составила 0,9 руб., а к 2015 году она снизилась на 0,1 руб. и составила 0,8 руб. Уменьшение затрат на 1 рубль товарной продукции связано с увеличением стоимости реализованной продукции.

16. Проведенный анализ основных экономических показателей свидетельствует о наличии положительной тенденции роста. Предприятие расширяет свое производство. Предприятие имеет соответствующие ресурсы, как материальные, так и финансовые, для финансирования своей текущей деятельности. Деятельность предприятия прибыльна, наблюдается рост эффективности деятельности производства. Это обусловлено в первую очередь снижением издержек обращения, увеличением прибыли. Темпы роста прибыли превышают темпы роста товарооборота, а темп роста издержек обращения превышает, как темпы роста товарооборота, так и темпы роста прибыли.

17. Значение операционного левеиджа уменьшилось с 3,59 до 3,02, что связано с увеличением удельного веса условно-постоянных затрат в структуре

издержек. Значение 3,02 означает, что изменение объема продаж предприятия будет приводить к трехкратному изменению прибыли предприятия.

18. Таким образом, ОАО «Томскнефть» ВНК имеет достаточно большой запас финансовой прочности, обеспечивающий покрытие постоянных издержек предприятия и создающий минимальный предпринимательский риск. Значение операционного рычага находится на приемлемом уровне, что позволяет утраивать прибыли при увеличении выручки от реализации. Большое значение операционного рычага в сочетании с достаточно большим запасом финансовой прочности позволяет эффективно воздействовать на прибыль предприятия.

2.3 Организация процесса материально-технического обеспечения на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК

Материально-техническое обеспечение производства как компонент обеспечивающей подсистемы системы производственного менеджмента во многом определяет качество процесса переработки «входа» системы в ее «выход» - готовый продукт. При низком качестве «входа» системы невозможно получить высокое качество ее «выхода».

Процесс материально-технического обеспечения производства направлен на своевременную поставку на склады предприятия или сразу на рабочие места требуемых в соответствии с бизнес-планом материально-технических ресурсов. В состав материально-технических ресурсов входят: сырье, материалы, комплектующие изделия, покупное технологическое оборудование и технологическая оснастка (приспособления, режущий и мерительный инструмент), новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование, а также покупное топливо, энергия, вода и т.д. Если коротко, все, что поступает на предприятие в вещественной форме и в виде энергии, относится к элементам материально-технического обеспечения производства.

2.3.1 Организационная структура ОМТО

Отдел материально-технического обеспечения является самостоятельным структурным подразделением, подчиняется Начальнику управления материально-технического обеспечения, руководителем подразделения является Начальник отдела.

Работники отдела материально-технического обеспечения в своей деятельности руководствуются:

- Положением о структурном подразделении.
- Приказами и распоряжениями Генерального директора ОАО «Томскнефть» ВНК (далее Общество), Заместителя генерального директора по материально-техническому обеспечению и транспорту, указаниями Начальника управления материально-технического обеспечения.
- Нормативными документами Общества, регулирующими сферу деятельности отдела материально-технического обеспечения.

Цель деятельности:

- Обеспечение выполнения плана завоза МТР (в том числе нефтепродуктов) на объекты СП Общества.
- Планирование, контроль исполнения текущего и прогнозного плана расходов и платёжного бюджета, формирование отчётов по их исполнению по направлению деятельности Отдела.
- Документационное оформление хозяйственных операций: реализация материалов со складов Хранителя подрядным (сервисным) организациям, передача давальческих материалов, движение МТР в соответствие со схемами «из склада в цех», «из цеха на склад», движение МТР в подотчёте МОЛ Отдела.
- Проведение ежегодной плановой инвентаризации материалов и оборудования к установке.

- Соблюдение Графика документооборота для обеспечения учётной функции по направлению деятельности Отдела.

При осуществлении деятельности руководитель структурного подразделения имеет следующие права:

- Представлять в установленном в Обществе порядке ОАО «Томскнефть» ВНК в других организациях по вопросам, относящимся к компетенции отдела материально-технического обеспечения;

- Требовать в установленном в Обществе порядке от других подразделений ОАО «Томскнефть» ВНК представления необходимой информации для выполнения возложенных на Отдел материально-технического обеспечения функций;

Руководитель отдела материально-технического обеспечения несёт всю полноту ответственности за:

- Невыполнение и/или ненадлежащее выполнение возложенных Положением о структурном подразделении задач и функций, в соответствии с документами, регламентирующими деятельность отдела материально-технического обеспечения, в том числе, по защите сведений, составляющих коммерческую тайну Общества, персональные данные работников Общества, а также иной информации ограниченного доступа, в отношении которой федеральными законами установлены требования по соблюдению конфиденциальности такой информации, утрата которых может нанести ущерб интересам Общества, а также за утрату документов, содержащих такие сведения;

- Несоблюдение работниками отдела материально-технического обеспечения правил внутреннего распорядка, норм охраны труда и промышленной безопасности, правил техники безопасности, пожарной и экологической безопасности и других правил; непринятие мер по пресечению выявленных нарушений;

Взаимодействие со структурными подразделениями Общества:

Предоставляет:

- Запрос информации об объёмах завоза МТР на объекты Общества на квартал, ежеквартально, не позднее 03 числа последнего месяца текущего квартала на следующий квартал.

С ПБУ:

Предоставляет:

- Ожидаемые данные по курируемым Отделом направлениям за отчётный период, ежемесячно, согласно порядку, установленному в Обществе;

- Данные к Бизнес-плану Общества по статьям: «Затраты», «Баланс нефтепродуктов» на год согласно порядку, установленному в Обществе;

- Ежегодный статистический отчёт по форме №4-ТЭР «Сведения об остатках, поступлении и расходе топливно-энергетических ресурсов, сборе и использовании отработанных нефтепродуктов» за отчётный год согласно порядку, установленному в Обществе.

Получает:

- Автоматизированную форму для предоставления ожидаемых данных по курируемым Отделом направлениям за отчётный период, ежемесячно, согласно порядку, установленному в Обществе;

- Формуляр для предоставления данных к Бизнес-плану Общества по статьям: «Затраты», «Баланс нефтепродуктов» на год согласно порядку, установленному в Обществе.

С УФФИ:

Предоставляет:

- Необходимые данные по отчётной форме №16 «Исполнение договорных и финансовых обязательств» (ИДФО), ежемесячно, согласно порядку, установленному в Обществе.

Получает:

- Электронную форму №16 «Исполнение договорных и финансовых обязательств» (ИДФО) для ввода отчётных данных, ежемесячно, согласно порядку, установленному в Обществе.

С УКС, УБС, УБП, ТУ:

Предоставляет:

- Согласованную ведомость материалов в рамках заключённых договоров купли-продажи материалов на объекты капитального строительства, для проведения капитального ремонта и выполнения другого вида деятельности, в течение трёх рабочих дней.

Получает:

- Ведомость материалов на согласование в рамках заключённых договоров купли-продажи материалов на объекты капитального строительства, для проведения капитального ремонта и выполнения другого вида деятельности, по мере необходимости.

С ДМТО ОАО «Газпром нефть»:

Предоставляет:

- Ежемесячный отчёт о снабженческой деятельности в порядке, установленном в Обществе и Компании.

С ДМТР ОАО «НК «Роснефть»:

Предоставляет:

- Справку о работе складского хозяйства, ежегодно, согласно порядку, установленному в Обществе и Компании;

- Оперативные отчёты по направлению деятельности Отдела.

С Агентом:

Предоставляет:

- Заявки на вывоз МТР на объекты Общества и ПРР согласно порядку, установленному договорами, ежедневно;

- Информацию об объёмах завоза МТР на объекты Общества за квартал, ежеквартально, согласно порядку, установленному договорными отношениями.

Получает:

- Счета-фактуры за оказанные услуги по организации перевозки грузов автомобильным, водным транспортом, ежемесячно, согласно порядку, установленному Агентским договором;

- Счета-фактуры за оказанные услуги ПРР, ежемесячно, согласно порядку, установленному договором о приёмке грузов и выполнении погрузочно-разгрузочных работ.

С Хранителем:

Получает:

- Информацию о работе складского хозяйства, ежегодно, согласно порядку, установленному в Обществе и Компании;

- Счета-фактуры за оказанные услуги хранения, ежемесячно, согласно порядку, установленному договором хранения.

С Внешним бухгалтером:

Предоставляет:

- Счета-фактуры за оказанные услуги хранения, ПРР и организацию доставки грузов автомобильным, водным транспортом, ежемесячно, согласно порядку, установленному в Обществе;

- Первичные документы по движению МТР (материалы, оборудование, основные средства) в подотчёте МОЛ Отдела, постоянно, согласно порядку, установленному в Обществе;

- Первичные документы на оформление поступившей НКТ в подотчёт МОЛ СП Общества, постоянно, по мере прихода НКТ на склад Хранителя, но не позднее 3 числа месяца, следующего за отчётным месяцем;

- Подписанные МОЛ Отдела оборотно-сальдовые ведомости движения МТР, ежемесячно, согласно порядку, установленному в Обществе.

Получает:

- Оборотно-сальдовые ведомости движения МТР в подотчёте МОЛ Отдела, ежемесячно, согласно порядку, установленному в Обществе.

С подрядными (сервисными) организациями:

Предоставляет:

- Первичные документы по приёму-передаче материалов от Хранителя и МОЛ СП Общества подрядным (сервисным) организациям по договорам купли-продажи и по давальческой схеме на объекты капитального строительства, для проведения капитального ремонта и выполнения другого вида деятельности, постоянно, в течение 2-х рабочих дней со дня обращения МОЛ подрядной (сервисной) организации.

Получает:

- Пакет документов установленного в Обществе образца для оформления передачи материалов по договорам купли-продажи и по давальческой схеме на объекты капитального строительства, для проведения капитального ремонта и выполнения другого вида деятельности, постоянно, по мере обращения.



Рисунок 2 Организационная структура отдела

2.3.2 Функции ОМТО

- Обеспечение выполнения плана завоза МТР (в том числе нефтепродуктов) на объекты СП Общества.
- Сбор и обобщение информации от СП Общества об объёмах завоза МТР на объекты СП Общества и ПРР с последующим предоставлением сводной информации Агенту согласно порядку, установленному в Обществе, и Агентским договором.
- Контроль оперативного отпуска МТР со складов Хранителя и доставке МТР на объекты СП Общества согласно поданным менеджерами СП Общества заявкам на вывоз.

- Контроль своевременной передачи Внешнему бухгалтеру первичных документов на отпуск МТР со складов Хранителя в подотчёт МОЛ СП Общества, на передачу МТР из подотчёта МОЛ СП Общества на склады Хранителя (при вывозе МТР из производства на хранение), по приёму-передаче нефтепродуктов между МОЛ Отдела и МОЛ СП Общества согласно порядку, установленному в Обществе.

- Контроль своевременного завоза нефтепродуктов на собственные нужды производственных подразделений Общества согласно оформленным менеджерами СП Общества заявкам на вывоз.

- Обеспечение производственных подразделений Общества нефтепродуктами через автозаправочные станции на месторождениях в порядке, установленном в Обществе и договором поставки нефтепродуктов.

- Планирование, контроль исполнения текущего и прогнозного плана расходов и платёжного бюджета, формирование отчётов по их исполнению по направлению деятельности Отдела.

- Подготовка и предоставление в ПБУ ожидаемых данных по курируемым Отделом направлениям за отчётный период (ежемесячно) согласно порядку, установленному в Обществе.

- Своевременное формирование Бизнес-плана Общества по статьям: «Затраты», «Баланс нефтепродуктов», - с последующим предоставлением информации в ПБУ Общества.

- Заполнение и своевременное предоставление в ПБУ Общества статистического отчёта по форме №4-ТЭР «Сведения об остатках, поступлении и расходе топливно-энергетических ресурсов, сборе и использовании отработанных нефтепродуктов» за прошедший год.

- Формирование и своевременное предоставление в УВФИ Общества необходимых данных по отчётной форме №16 «Исполнение договорных и финансовых обязательств», ежемесячно, согласно порядку, установленному в Обществе.

- Подготовка отчёта о снабженческой деятельности с последующей отправкой в ДМТР ОАО «Газпром нефть» согласно порядку установленному в Обществе и Компании.
- Подготовка справки о работе складского хозяйства с последующим предоставлением в ДМТР ОАО «НК «Роснефть» согласно порядку, установленному в Обществе и Компании.
- Осуществление контроля:
 - За соблюдением условий хранения МТР на складах;
 - За своевременным выполнением подрядными организациями обязательств по договорам;
 - За дебиторской и кредиторской задолженностью;
 - За своевременным выполнением Хранителем заявок на вывоз МТР (из «склада в склад», из «склада в цех», из «цеха на склад» и из «цеха в цех»), на выполнение погрузочно-разгрузочных работ;
 - За своевременным отражением в бухгалтерском учёте счетов-фактур за оказанные услуги по договорам,
 - За расходованием Агентом лимитных средств, переданными менеджерами структурных подразделений Общества под заключаемые договоры.
- Заключение договоров по направлению деятельности Отдела, учёт затрат за оказанные Обществу услуги по заключённым договорам.
- Разработка, сопровождение согласования и утверждения проектов договоров:
 - На оказание услуг хранения,
 - По организации перевозки грузов автомобильным, водным транспортом,
 - О приёме грузов и выполнении погрузочно-разгрузочных работ,
 - Купли-продажи и поставки нефтепродуктов,

➤ Купли-продажи материалов подрядным (сервисным) организациям на объекты капитального строительства, для проведения капитального ремонта и выполнения другого вида деятельности.

- Приём на проверку от подрядных (сервисных) организаций счетов-фактур за выполненные работы (оказанные услуги) по договорам по направлению деятельности Отдела, оформление реестров САЗ и реестров САУ к счетам-фактурам, сопровождение визирования счетов фактур и реестров САЗ, подготовка сопроводительных реестров для передачи счетов-фактур в УФФИ, сопровождение передачи счетов-фактур в УФФИ.

- Сверка данных о поступивших Внешнему бухгалтеру счетах-фактурах, своевременно оплаченных и неоплаченных счетах-фактурах, о состоянии кредиторской и дебиторской задолженности за отчётный период.

- Осуществление претензионной работы по договорам по направлению деятельности Отдела в установленном в Обществе порядке.

- Оперативный учёт использования денежных средств (переданных лимитов менеджерами СП Общества) на перевозку грузов и выполнение погрузочно-разгрузочных работ.

- Рассмотрение и согласование ведомости материалов в части, касающейся цен на материалы, реализуемые ОАО «Томскнефть» ВНК подрядной организации по договорам купли-продажи.

- Документированное оформление хозяйственных операций: реализация материалов со складов Хранителя подрядным (сервисным) организациям, передача давальческих материалов, движение МТР в соответствии со схемами «из склада в цех», «из цеха на склад», движение МТР в подотчёте МОЛ Отдела.

- Своевременное оформление и контроль своевременного подписания материально-ответственными лицами первичных документов на отпуск МТР со складов Хранителя в подотчёт МОЛ СП

Общества, из подотчёта МОЛ СП Общества на склады Хранителя (при выводе МТР из производства на хранение), на передачу нефтепродуктов из подотчёта МОЛ Отдела в подотчёт МОЛ СП Общества.

- Оформление первичных документов на реализацию материалов со складов Хранителя подрядным (сервисным) организациям по договорам купли-продажи на объекты капитального строительства, для проведения капитального ремонта и выполнения другого вида деятельности.

- Оформление первичных документов на передачу материалов из подотчёта МОЛ СП Общества и со складов Хранителя подрядной (сервисной) организации по давальческой схеме на объекты капитального строительства, для проведения капитального ремонта и выполнения другого вида деятельности.

- Проведение ежегодной плановой инвентаризации материалов и оборудования к установке.

- Разработка, сопровождение согласования и подписания распорядительных документов, протоколов Центральной инвентаризационной комиссии и другой документации в рамках ежегодной плановой инвентаризации материалов и оборудования к установке.

- Разработка, сопровождение согласования и подписания гражданско-правовых договоров с физическими лицами на выполнение работ в рамках проведения ежегодной плановой инвентаризации материалов и оборудования к установке, бизнес-планов организационных проектов.

- Соблюдение Графика документооборота для обеспечения учётной функции по направлению деятельности Отдела.

- Своевременная передача Внешнему бухгалтеру первичных учётных документов, удостоверяющих факт осуществления следующих хозяйственных операций:

- Передача материалов по давальческой схеме подрядным организациям на объекты капитального строительства, капитального ремонта и другого вида деятельности из подотчёта МОЛ СП Общества,
- Реализация материалов подрядным организациям на объекты капитального строительства, капитального ремонта и другого вида деятельности из подотчёта МОЛ СП Общества,
- Движение МТР, в том числе списание МТР (материалов, оборудования, и основных средств) по подотчёту МОЛ работников Отдела,
- Оприходование и внутреннее перемещение (с МОЛ Хранителя на МОЛ СП Общества) объектов основных средств, являющихся собственностью ОАО «Томскнефть» ВНК и арендованных объектов основных средств,
- Оприходование и внутреннее перемещение (с МОЛ УМТО на МОЛ СП Общества) нефтепродуктов.
 - Выполнение плана по НОБ в части, касающейся функции Отдела.
 - Разработка и актуализация проектов ЛНД и РД, касающихся вопросов документационного обеспечения процессов:
 - Приёмки, хранения и отпуска МТР (в том числе нефтепродуктов);
 - Ежегодной плановой инвентаризации материалов (в том числе нефтепродуктов) и оборудования к установке;
 - Перевода оборудования из капитального строительства в основное производство;
 - Реализация материалов подрядным организациям на объекты капитального строительства, капитального ремонта и другого вида деятельности;
 - Входного контроля МТР;
 - Оформления транспортных накладных;

- Использования пластиковых карт в автозаправочных станциях;
- Завоза нефтепродуктов на собственные нужды СП Общества.

2.3.3 Должностные инструкции ОМТО

Начальник отдела материально-технического обеспечения.

Предназначение должности:

- Координация работы сотрудников отдела.
- Регулирование процесса рационального использования материально-технических ресурсов производственными управлениями и структурными подразделениями Общества.
- Обеспечение мониторинга уровня НВЛ и НЛ.
- Обеспечение своевременной доставки МТР по заявкам производственных управлений и подрядных организаций и доставки нефтепродуктов на собственные нужды подразделений Общества.
- Обеспечение процесса своевременного заключения договоров и учета затрат за услуги: хранения, производства погрузо-разгрузочных работ, по доставке грузов, по опрессовке и отбраковке обсадной трубы, поставки нефтепродуктов.
- Обеспечение процесса своевременного заключения договоров строительного подряда с целью обеспечения материально-техническими ресурсами объектов капитального строительства и капитального ремонта.
- Консультирование материально-ответственных лиц производственных управлений Общества по вопросам оформления первичной документации, касающейся учета и движения МТР.
- Обеспечения процесса ежегодной инвентаризации материалов и оборудования к установке.

Функции:

- Организация доставки МТР.
- Организация оперативного завоза материалов и оборудования согласно заявкам производственных управлений Общества и подрядных организаций.
 - Контроль своевременной доставки нефтепродуктов на месторождения для собственных нужд подразделений Общества.
 - Участие в производственных совещаниях Общества по вопросам, касающимся обеспечения производственных объектов Общества материалами, оборудованием, нефтепродуктами, по вопросам хранения и движения МТР, инвентаризации МТР и определения уровня НВЛ и НЛ.
 - Организация и контроль договорной работы.
 - Контроль разработки, заключения и ведения договоров на оказание услуг:
 - хранения,
 - по доставке грузов автомобильным и водным транспортом,
 - погрузо-разгрузочных работ,
 - по поставке нефтепродуктов,
 - по опрессовке и отбраковке обсадной трубы.
 - Контроль разработки, заключения и ведения договоров купли-продажи между ОАО «Томскнефть» ВНК и третьими лицами, для своевременного обеспечения объектов строительства материалами и оборудованием.
 - Организация работы отдела с подрядными организациями по оформлению отпуска МТР по договорам купли-продажи на объекты капитального строительства и капитального ремонта в порядке, установленном в Обществе и Компании.
 - Организация работы отдела с подрядными организациями по оформлению отпуска МТР на объекты капитального строительства и капитального ремонта по давальческой схеме.

- Контроль расходования денежных средств по договорам купли-продажи и договорам на оказание услуг хранения, доставки грузов, ПРР, поставки нефтепродуктов, по опрессовке и отбраковке обсадной трубы.
- Организация ведения оперативного учета по использованию денежных средств (переданных лимитов) на перевозку грузов и производство погрузо-разгрузочных работ материалов и оборудования
- Контроль выполнения подрядными организациями договорных обязательств по оказанию услуг хранения. ПРР, доставки грузов, поставки нефтепродуктов, по опрессовке и отбраковки обсадной трубы.
- Организация претензионной работы в порядке, установленном в Обществе и Компании.
- Организация внутренней и внешней переписки по вопросам, входящим в функции отдела.
- Организация работы по снижению уровня запасов МТР.
- Организация работы отдела по мониторингу уровня не востребовавшихся ликвидных и неликвидных МТР.
- Контроль работы отдела по организации технического освидетельствования не востребовавшихся ликвидных и неликвидных МТР.
- Координация работы отдела с материально-ответственными лицами АЗГД по МТО и Т по своевременному списанию МТР.
- Контроль работы складов в части отпуска МТР по заявкам подразделений Общества, по договорам купли продажи и по давальческой схеме на объекты капитального строительства и капитального ремонта.
- Организация проведения ежегодной инвентаризации материалов и оборудования к установке.

2.3.4 Нормативная база

- Трудовой кодекс РФ.
- «Правила внутреннего трудового распорядка ОАО «Томскнефть» ВНК»

- Положение об Управлении материально-технического обеспечения.
- Положение об Отделе материально-технического обеспечения.
- Должностные инструкции.
- «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих», утвержденный постановлением Минтруда России от 21.08.1998г. № 37, с изменениями и дополнениями.
- Стандарт ОАО «Томскнефть» ВНК № П2-03 СЦ-019 ЮЛ-098 «Порядок формирования организационной структуры и штатного расписания, разработки и утверждения положений о подразделениях, должностных инструкций на руководителей, специалистов и служащих и перечней работ для рабочих профессий Общества», (актуальная версия).
- Стандарт ОАО «Томскнефть» ВНК №П2-03 С-002 Р-001 ЮЛ098 «Порядок планирования, отбора, приема и перевода сотрудников ОАО «Томскнефть» ВНК», (актуальная версия).
- Стандарт ОАО «Томскнефть» ВНК №П2-03 С-034 ЮЛ-098 «Порядок проведения аттестации работников ОАО «Томскнефть» ВНК», (актуальная версия).
- Стандарт ОАО «Томскнефть» ВНК П2-03 С-005 ЮЛ-098 «Организация обучения Персонала» (актуальная версия).
- Положение ОАО «Томскнефть» ВНК №11-ТН-СТП-П02-01 «О контрольно-пропускном и внутриобъектовом режиме на объектах ОАО «Томскнефть» ВНК», (актуальная версия).
- Стандарт ОАО «Томскнефть» ВНК № П3-11 СЦ-001 ЮЛ-098 «Обеспечение информационной безопасности при работе с ресурсами автоматизированных систем, порядок предоставления и контроля доступа», (актуальная версия).
- Стандарт ОАО «Томскнефть» ВНК № П3-01 СЦ-028 ЮЛ-098 «Принципы корпоративной культуры», (актуальная версия).

- Положение ОАО «Томскнефть» ВНК №01-ТН-СТП-П00 «Порядок организации единой системы документооборота Общества», (актуальная версия).
- Инструкция ОАО «Томскнефть» ВНК №ПЗ-01 И-004 ЮЛ-098 «Порядок делопроизводства по распорядительным документам», (актуальная версия).
- Инструкция ОАО «Томскнефть» № 01-ТН-СТП-П02 «Порядок обращения и использования печатей и штампов в ОАО «Томскнефть» ВНК», (актуальная версия).
- Положение ОАО «Томскнефть» ВНК № ПЗ-05 СЦ-001 Р-002 ЮЛ-098 «Делопроизводство локальных нормативных документов Общества», (актуальная версия).
- Инструкция ОАО «Томскнефть» № 09-ТН-СТП-П10 «Порядок направления работников ОАО «Томскнефть» ВНК в служебные командировки», (актуальная версия).
- Шаблоны ЛНД «Шаблоны локальных нормативных документов ОАО «Томскнефть» ВНК».
- Инструкция ОАО Томскнефть ВНК № 06-ТН-СТП-П02 «Порядок оборудования рабочих мест ИТ-инфраструктурой и обслуживания ИТ-ресурсов в соответствии с корпоративными требованиями», (актуальная версия).
- Инструкция ОАО Томскнефть ВНК № ПЗ-04 И-001 ЮЛ-098 «О порядке пользования сотовой связью», (актуальная версия).
- Инструкция ОАО Томскнефть ВНК №06-ТН-СТП-И05-02 «О порядке пользования междугородной и международной телефонной связью», (актуальная версия).

2.3.5 Организационная структура ОАО «Томскнефть» ВНК

Организационная структура Общества формируется в соответствии с бизнес-целями и стратегией развития Общества по направлениям деятельности.

Организационная структура Общества – это система оптимального распределения полномочий, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в её состав структурными подразделениями.

Эффективность организационной структуры Общества определяется:

- Оптимальным уровнем ступеней управления (взаимодействия «Руководитель-исполнитель») и их рациональностью;
- Оперативностью принятия управленческих решений и доведения их до исполнения;
- Надёжностью и достоверностью передачи информации от верхнего уровня управления до начального и обратно;
- Экономичностью затрат на содержание подразделений аппарата управления и цеховых структурных подразделений, производственных и административных подразделений.

Внесение изменений в организационную структуру производится в целях повышения эффективности деятельности Общества.

Под изменением организационной структуры понимается переподчинение, создание новых, реорганизация или упразднение существующих подразделений.

Организационная структура общества включает в себя структурные подразделения аппарата управления и цеховые подразделения, которые в свою очередь классифицируются на производственные и административные.

Аппарат управления – совокупность структурных подразделений Общества, осуществляющих функции управления и выполняющих работы по техническому обеспечению управления, взаимосвязанные между собой в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих

решений. К аппарату управления относятся следующие структурные подразделения Общества:

- Аппараты ЗГД по направлениям деятельности – совокупность структурных подразделений, отвечающих за определённое функциональное направление деятельности.

- Управления, службы, центры – структурные подразделения, объединяющие более мелкие структурные подразделения, обеспечивающие один вид деятельности (определённый процесс) в рамках функционального направления. Они также могут быть наделены правами координации, оперативного руководства деятельностью Цеховых структурных подразделений.

- Отделы, сектора – структурные подразделения, выполняющие специфичный круг задач. Основными функциями отдела, сектора являются планирование, контроль исполнения и анализ результатов работ в рамках определённой функциональной направленности по роду деятельности данного подразделения.

Цеховые структурные подразделения – структурные подразделения, осуществляющие оперативное управление производством, обеспечивающие выпуск продукции, обслуживание оборудования или оказание услуг. В состав цеховых подразделений входят следующие виды структурных подразделений:

- Цеха – основные структурные подразделения, осуществляющие обособленную часть процесса производства продукции, обслуживания оборудования или оказания услуг.

- Региональные службы, группы – структурные подразделения, осуществляющие оперативное управление и контроль за производственными процессами.

- Лаборатории – структурные подразделения, выполняющие научно-исследовательские, исследовательские виды работ и работы по технической диагностике производственных объектов.

- Станции – структурные подразделения, выполняющие определённый узкоспециализированный комплекс работ, охватывающий определённую часть производства продукции.

- Участки, бригады, группы – структурные подразделения, обособленные по территориальному признаку или узкоспециализированному комплексу работ.

- Учебный центр – структурное подразделение, осуществляющие функции образовательного характера. УЦ может содержать внутренние структурные подразделения, такие как: Отдел, Сектор, Часть, Группа, Учебный полигон.

Форма (Статус) подразделения его Руководителя зависит от значимости и масштабности целей и задач, поставленных перед подразделением, объёма управляемых ресурсов и характера внешнего взаимодействия.

Критерии численности для установления формы (статуса) подразделений Аппарата управления, следующие:

При штатной численности подразделения от 2-х единиц – статус подразделения «Сектор». Подразделение со статусом «сектор» может быть самостоятельным (не входящим в состав отдела), а также может входить в состав подразделения со статусом «отдел, служба, управление, аппарат ЗГД по направлению деятельности».

Примерный перечень должностей сектора с численностью до 4 единиц:

- Инженеры/специалисты.

Примерный перечень должностей сектора с численностью 4 единицы и более:

- Начальник сектора;

- Ведущий инженер/ведущий специалист;

- Инженер 1 категории/специалист 1 категории.

При штатной численности 4 и более единиц – статус подразделения «Отдел».

Примерный перечень должностей отдела (при численности от 4 до 6 человек):

- Начальник отдела;
- Ведущий инженер/ведущий специалист;
- Инженер 1 категории/специалист 1 категории;
- Инженер 2 категории (инженер)/специалист 2 категории (специалист).

Примерный перечень должностей отдела (при численности 7 и более человек):

- Начальник отдела;
- Заместитель начальника отдела;
- Ведущий инженер/ведущий специалист;
- Инженер 1 категории/специалист 1 категории;
- Инженер 2 категории (инженер)/специалист 2 категории (специалист).

При наличии в отделе нескольких направлений деятельности, возможно создание секторов, при этом количество секторов не должно быть менее двух, а количество штатных единиц в секторе не должно быть менее 2-х единиц. Если в отделе 2 и более сектора и при этом предусмотрены в штатном расписании отдела должности начальников секторов, то в этом случае должность заместителя начальника отдела в штатном расписании отдела не предусматривается.

Примерный перечень должностей отдела, в составе которого выделены сектора (не менее 2 секторов, при численности 9 и более человек):

- Начальник отдела;
- Начальник сектора;
- Ведущий инженер/ведущий специалист;
- Инженер 1 категории/специалист 1 категории;
- Инженер 2 категории (инженер)/специалист 2 категории (специалист).

- Начальник сектора;
- Ведущий инженер/ведущий специалист;
- Инженер 1 категории/специалист 1 категории;
- Инженер 2 категории (инженер)/специалист 2 категории (специалист).

При наличии двух и более профильных подразделений со статусом «отдел, сектор» с суммарной штатной численностью 15 и более единиц – статус подразделения «Служба, Центр».

При наличии двух и более профильных подразделений со статусом «служба, отдел, сектор» с суммарной штатной численностью 20 и более единиц – статус подразделения «Управление».

При наличии двух и более профильных подразделений со статусом «управление, служба, центр» с суммарной штатной численностью 40 и более единиц – статус подразделения «Аппарат ЗГД по ..».

Критерии численности для установления формы (статуса) Цеховых подразделений следующие:

Цех, станция – штатная численность определяется из количества обслуживаемых производственных объектов, их обособленности и удалённости друг от друга и составляет не менее 40 единиц.

Региональная служба – штатная численность определяется из количества обслуживаемых подразделений, их обособленности и удалённости друг от друга и составляет не менее 15 единиц.

Лаборатория – штатная численность определяется из объёмов исследований, количества технических лабораторий, их обособленности и удалённости друг от друга и составляет не менее 20 единиц.

Во внутренних нормативных документах Общества допускается применение сокращённых наименований структурных подразделений в соответствии с Перечнем принятых сокращений по наименованиям структурных подразделений в Обществе. Данный перечень утверждается Генеральным директором Общества на 01 января и 01 июля каждого года, а

также при существенных изменениях организационной структуры Общества (создание новых, упразднение или переименование подразделений).

В отдельных случаях статус подразделения и его руководителя могут не соответствовать критериям по численности. Приоритетными критериями установления статуса подразделений и его руководителя в таких случаях является производственная необходимость, значимость и масштабность целей и задач подразделения. Такие подразделения определяются Перечнем структурных подразделений Общества, составляющих исключения при определении статуса подразделения в соответствии с требованиями Стандарта Общества «Порядок формирования организационной структуры и штатного расписания Общества», который утверждается Генеральным директором Общества на 01 января каждого года и при изменении организационной структуры перечисленных в нём подразделений.

Присвоение наименования должностей руководителей, специалистов и служащих, профессий рабочих осуществляется в соответствии с «Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов» (ОК 016-94).

Схема организационной структуры ОАО «Томскнефть» ВНК представлена в Приложении А.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМ СНАБЖЕНИЕМ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ТОМСКНЕФТЬ» ВНК

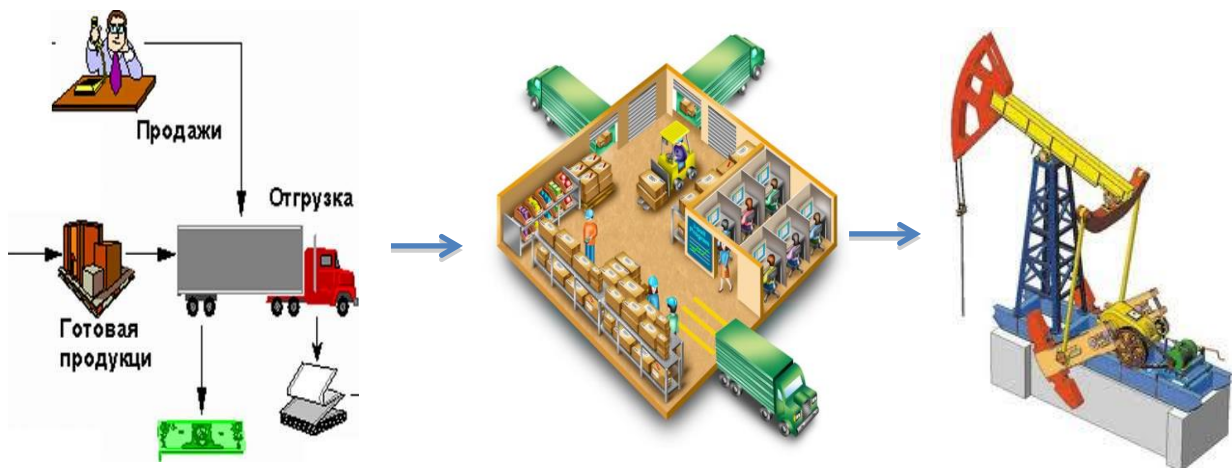
3.1 Анализ системы материально-технического снабжения

Если основные технико-экономические показатели деятельности предприятия находятся на хорошем уровне и мы не видим явных отклонений в производстве, то если мы рассмотрим некоторые пути по доставке МТР на объекты ОАО «Томскнефть» ВНК, можем найти не очень верные логистические маршруты. Из-за нерационально подобранных путей предприятие может понести значительные убытки. Моей задачей было найти такие пути, обосновать их нерациональность и предложить более верное решение для выхода из сложившейся ситуации. Таким образом, встала проблема: отсутствие эффективной логистической системы в материально-техническом обеспечении.

Следствия:

- Рост затрат на доставку МТР;
- Высокая стоимость погрузо-разгрузочных работ;
- Постоянный рост издержек на хранение МТР;
- Медленная оборачиваемость МТР;
- Отвлечение из оборота значительных материальных ресурсов;
- Снижение платёжеспособности;

Исследование лучше начинать с анализа действующей системы по организации доставок МТР. На рис. 3 представлена существующая практика по доставке ресурсов на объекты предприятия.



Закупка

Склад

Производство

Рисунок 3 Существующая практика по доставке МТР на объекты ОАО «Томскнефть» ВНК

Представленная система является стандартной и в целом верной. Значит, отсюда мы можем сделать вывод, что проблема находится, скорее всего, в неверно выбранных логистических маршрутах (как мы изначально и предполагали).

Оптимальный маршрут позволяет не только гарантировать своевременную доставку груза получателю, но и существенно снизить затраты на его доставку, сделав ее при этом максимально быстрой и надежной.

3.2 Оптимизация затрат на логистику за счёт поиска альтернативных путей доставки МТР на объекты ОАО «Томскнефть» ВНК

Цель: оптимизировать затраты на логистику за счёт альтернативных путей доставки МТР.

Задачи:

- 1) Произвести сравнительный анализ существующей и альтернативной схемы доставки МТР на объекты общества;

2) Рассчитать и предложить наиболее эффективную логистическую систему;

Использование альтернативной схемы доставки МТР позволит обществу добиться следующих результатов:

- Снизить затраты на доставку МТР;
- Сократить издержки на погрузо-разгрузочные работы и хранение;
- Ускорить оборачиваемость МТР;
- Сократить сроки доставки МТР;

Сокращение транспортных расходов первоочередная задача не только для транспортных и логистических компаний, но и для организаций с развитой сетью объектов между которыми происходит грузооборот, как например предприятие ОАО «Томскнефть» ВНК.

Часто руководство различных компаний ставит перед логистами задачу максимально сократить расходы на транспорт. Для этого, в первую очередь необходимо провести анализ рынка и получить представление о сложившейся ситуации. Это позволит определить, какой путь решения проблемы будет наиболее эффективным. В нашем случае мы обнаружили проблемы в трёх маршрутах. Все эти маршруты целесообразно использовать только в зимнее время года, т.к. грузоперевозки по предложенным альтернативным путям могут осуществляться в некоторых местах только по автозимникам. Принятие и обоснование решения рассмотрим далее.

Итак, были выявлены 3 маршрута к 3-м объектам с отклонениями в логистических решениях. Они представлены на схемах-картах с уже отмеченными верными логистическими решениями:

- 1) Сравнительный анализ расстояния до Крапивинского н.м.р. (Приложение Б);
- 2) Сравнительный анализ расстояния до Лугинецкой группы месторождений (Приложение В);

3) Сравнительный анализ расстояния до Игольско-Талового н.м.р. (Приложение Г);

На картах голубыми стрелками указаны по 2 маршрута (со старым решением и с альтернативным решением) для анализа расстояния до объектов. Также подробно расписано расстояние между контрольными пунктами.

Задачей данного проекта было – выявить с какого склада будет выгоднее осуществлять доставку МТР к нефтяному месторождению.

Таким образом, было выявлено, что гораздо лучше осуществлять доставку в первом случае со склада в г. Омске до Крапивинского н.м.р. (503 км), нежели чем с г. Нижневартовск со склада №32 (535 км). Во втором случае выгоднее осуществлять доставку со склада в г. Барабинск до Лугинецкой группы месторождений (309 км), нежели чем с г. Нижневартовск со склада №32 (542 км). В третьем случае разумнее выбрать путь со склада в г. Барабинск до Игольско-Талового н.м.р. (425 км), нежели чем с г. Нижневартовск со склада №32 (483 км).

Что бы посчитать выгоду от применения альтернативного решения необходимо знать фактический объём завоза на выбранные 3 объекта ОАО «Томскнефть» ВНК. Объём завоза представлен в рис. 4 и в табл. 11.

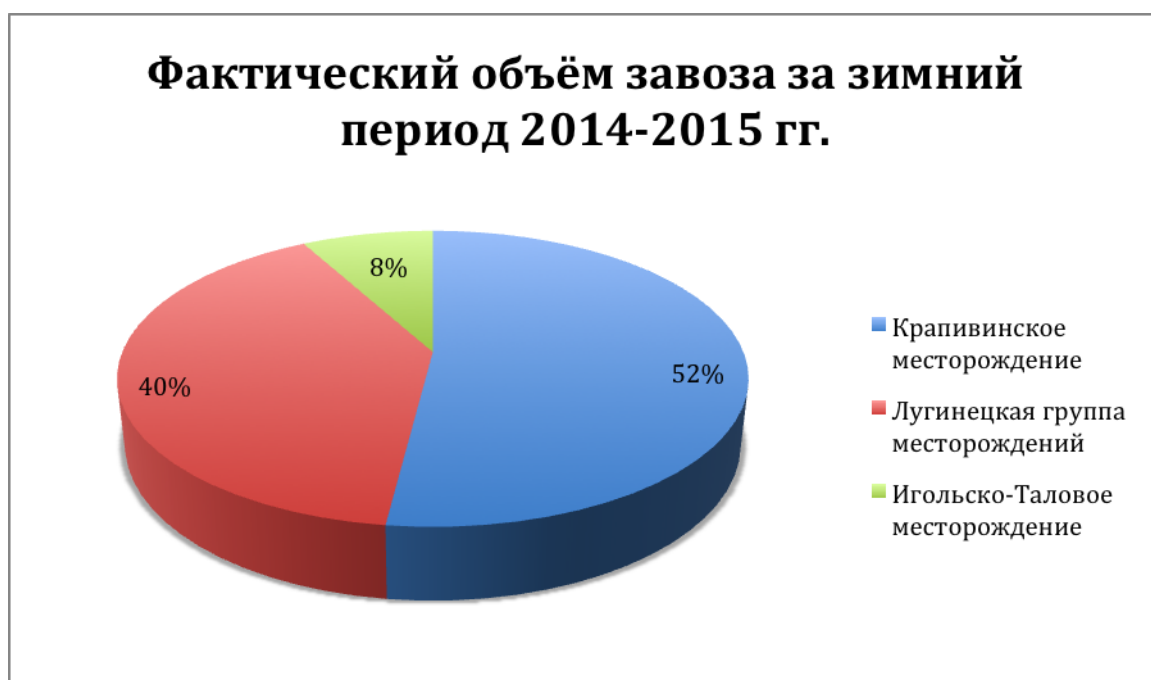


Рисунок 4 Фактический объём завоза за зимний период 2014-2015 гг

Таблица 11 Фактический объём завоза за зимний период 2014-2015 г

Месторождение	Тонны
Крапивинское	7417
Лугинецкая группа	5710
Игольско-Таловое	1090
Итого	14217

Далее можно приступать к расчёту экономической эффективности который отображён в табл. 12.

Таблица 12 Расчёт экономической эффективности

	Маршрут	Стоимость доставки 1 тонны груза	Экономия с 1 тонны груза	Результат с учётом объёма завоза в зимний период 2014-2015 г.	Ед. изм.
1	г. Омск – Крапивинское н.м.р.	1964	1399	10376383	тыс. руб.
2	Окунёвская база (склад №32) – Крапивинское н.м.р.	3363			тыс. руб.
3	г. Барабинск – Лугинецкая группа н.м.р.	1615	1343	7668530	тыс. руб.
4	Окунёвская база – Лугинецкая группа н.м.р.	2958			тыс. руб.
5	г. Барабинск – Игольско-Таловое н.м.р.	2191	540	588600	тыс. руб.
6	Окунёвская база – Игольско-Таловое н.м.р.	2731			тыс. руб.
Суммарный экономический эффект				18633513	тыс. руб.

Зная стоимость доставки 1 тонны груза по разным маршрутам, можем высчитать экономию с 1 тонны груза.

- 1) $3363 - 1964 = 1399$ тыс. руб. (Крапивинское н.м.р.)
- 2) $2958 - 1615 = 1343$ тыс. руб. (Лугинецкая группа н.м.р.)
- 3) $2731 - 2191 = 540$ тыс. руб. (Игольско-Таловое н.м.р.)

Далее полученные результаты умножаем на объёмы завозов и получаем результат с учётом объёма завоза в зимний период 2014-2015 г.

- 1) $1399 \times 7417 = 10376383$ тыс. руб. (Крапивинское)
- 2) $1343 \times 5710 = 7668530$ тыс. руб. (Лугинецкая группа)
- 3) $540 \times 1090 = 588600$ тыс. руб. (Игольско-Таловое)

Сложив получившиеся результаты получим суммарный экономический эффект составляющий 18633513 руб.

Таким образом, в период зимнего завоза экономически целесообразно производить доставку МТР:

- С накопительной базы г. Омска на Крапивинское н.м.р.,
- С накопительной базы г. Барабинска на Лугинецкую группу н.м.р.,
- С накопительной базы г. Барабинска на Игольско-Таловое н.м.р.

Вывод: в логистической системе ОАО «Томскнефть» ВНК были найдены недостатки которые влекли за собой большие денежные потери. Из-за таких ситуаций любое предприятие может не только получать убытки, но и потерять свои позиции на рынке. Поэтому различные организации нуждаются в профессиональных логистах, что бы как можно больше получить выгоды от хорошо подобранных логистических маршрутов.

4 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Выделяют несколько определений понятия корпоративной социальной ответственности, в частности:

- комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рис. 5).



Рисунок 5 Компоненты социальной ответственности корпорации

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

- ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

- Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач программы и системы экологического менеджмента.

- GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива

- добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию - это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

- SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

В данной главе рассмотрена КСО на примере компании ОАО «Томскнефть» ВНК. Приведены основные стейкхолдеры компании, рассмотрены основные корпоративные социальные программы, которые уже реализованы, а также те, которые находятся в разработке на данный момент.

4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия

Анализ эффективности программ КСО включает в себя следующие этапы:

- Определение стейкхолдеров организации.
- Определение структуры программ КСО.
- Определение затрат на программы КСО.
- Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

Определение стейкхолдеров организации:

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным – местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структуру стейкхолдеров организации необходимо внести в табл. 13.

Таблица 13 Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Инвесторы	Органы государственной власти
Акционеры	Местное сообщество (население)
Работники	Общественные организации
Потребители	Профсозы
Поставщики	

В таблице 13 наглядно отражены основные стейкхолдеры предприятия. Выделены именно данные группы, так как компания является вертикально интегрированной и очень масштабной. Она оказывает влияние на очень большое количество заинтересованных лиц. Так, к прямым стейкхолдерам относятся инвесторы, акционеры, работники, потребители, поставщики по

причине того, что они представляются собой основные заинтересованные лица, на которые в большей степени должны быть направлены программы КСО. Так как цель организации устойчивое развитие, внедрение технологических инноваций и реализация социальных проектов, косвенными стейкхолдерами являются местные сообщества, органы государственной власти, общественные организации, на которые «Томскнефть» оказывает свои программы КСО, тем самым они также являются непосредственно заинтересованными лицами.

Основные приоритеты взаимодействия со стейкхолдерами отражены в корпоративных документах: в Кодексе корпоративного поведения, Корпоративном кодексе, документах, регламентирующих отдельные направления деятельности. Формируя подходы к взаимодействию, Компания учитывает уровень и масштаб взаимоотношений (федеральный, региональный и местный), а также их характер с точки зрения формализации (неформальный, зафиксированный в контрактах или других документах). Компания стремится выстраивать сбалансированный подход к взаимодействию со стейкхолдерами, направленный на гармонизацию интересов всех заинтересованных сторон и достижение целей устойчивого развития.

Исходя из таблицы, можно увидеть, что основными представителями стейкхолдеров компании Томскнефть выступают прямые. Они также оказывают довольно сильное влияние на компанию, так как именно от качества их работы зависит результирующая деятельность компании. Их влияние оказывает прямое воздействие на достижение целей устойчивого развития.

Определение структуры программ КСО (таблица 14).

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

Таблица 14 Структура программ КСО

Наименование Мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки Реализации мероприятия	Ожидаемый Результат от реализации Мероприятия
Помощь детским городским больницам г. Томска	Социальные инвестиции	Местное сообщество	2011	Финансовая помощь учреждениям здравоохранения Томской области является одним из приоритетов благотворительной деятельности ОАО «Томскнефть» ВНК. Так, в 2009 году в Александровском районе появился новый аппарат для ультразвуковой диагностики, в Каргасокский район осуществлена поставка техники для родильного отделения местной больницы, в г. Стрежевом полностью отремонтировано терапевтическое отделение, начат ремонт в отделении
Программа Группы ВНК по работе с работниками и молодыми специалистами	Социальные инвестиции	Работники	2008-2017	День молодого специалиста, программа которого включает обязательный тренинг по командообразованию, помощь в организации досуга молодых специалистов и работников

Программа промышленной безопасности, улучшения условий и охраны труда, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций	Социальные инвестиции	Работники	2011-2015	Совершенствование управления промышленной и пожарной безопасностью, нормативно-правовое и организационное обеспечение; предупреждение и ликвидация чрезвычайных ситуаций; приведение объектов организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в соответствие с нормативными требованиями по промышленной, пожарной безопасности
Строительство детских садов	Благотворительные пожертвования, эквивалентное финансирование	Работники, местное сообщество	2012-2014	Цель компании – построить в г. Стрежевом 2 новых детских сада, а также в г. Томске 5 новых детских садов.
Дни донора	Корпоративное волонтерство	Местное сообщество	2013, 2014	В 2013 и 2014 годах донорами стали 605 сотрудников центрального аппарата и ряда дочерних предприятий, всего медицинским

Мероприятия, реализованные компанией, полностью соответствуют КСО. Они довольно обширные, включают в себя благотворительность, помощь работника, охрану окружающей среды (при этом стоит отметить, что компания осуществляла вклады еще в другие проекты). Данные мероприятия носят долгосрочный характер и оказывают исключительно положительный эффект на стейкхолдеров компании.

Определение затрат на программы КСО (табл. 15).

Таблица 15 Затраты на мероприятия КСО

Мероприятия	Единица измерения	Цена (затраты на год)	Стоимость реализации проекта
Помощь детским городским больницам г. Томска	млн. руб.	1000	1500
Программа Группы ВНК по работе с работниками и молодыми специалистами	млн. руб	0,075	0,75
Программа промышленной безопасности, улучшения условий и охраны труда, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций	млн. руб.	8 020	40 100
Строительство детских садов	млн. руб.	7,5	90
Дни донора	млн. руб.	1,5	3,025

Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций.

Так как Группа ВНК неизменно нацелена на устойчивое развитие, внедрение технологических инноваций и реализацию социальных проектов, можно сделать вывод, что программы КСО соответствуют целям организации.

Компания реализует как внешнюю, так внутреннюю КСО довольно эффективно, однако исследование показало, что все же больший акцент делается на внутреннюю КСО, это можно наблюдать из таблицы, но стоит также отметить, что помимо этих программ, Компания также вкладывает большие деньги в детские дома, помогает детям с ограниченными возможностями, вкладывает средства в открытие библиотек и т.д., это еще раз подтверждает то, что основная направленность компании это внешняя КСО.

Программы КСО отвечают интересам стейкхолдерам, так как компания старается сделать все лучшее для своих заинтересованных лиц. Например, она помогает в развитие своих работников (помогает молодым специалистам, проводит различные курсы повышения квалификации, поощряет работников вознаграждениями и премиями за хорошую работу и др.), старается для местного

сообщества (реализует различные программы, направленные на улучшение экологической среды; участвует в благотворительности и т.д.)

Реализуя программы КСО, компания получает определенные преимущества: серьезно улучшаются финансовые показатели тех компаний, которые закладывают социальную ответственность в свою миссию. Компания становится более известной, у молодых специалистов проявляется большее доверие к такой компании.

Рассматривая программы, приведенные в таблицах 14 и 15, можно отметить, что их результаты оправдывают затраты, так как последствия от их реализации имеют довольно положительную результативность.

КСО в компании полностью удовлетворительная и отвечает большим требованиям. Однако стоит обращать большее внимание на внутреннюю КСО и уделять ей особое внимание. Это обусловлено, в первую очередь, тем, что, например, человеческий ресурс (работники) является неотъемлемым ресурсом предприятия, именно поэтому необходимо уделять им особое внимание, особенно их развитию.

Заключение

Мною были изучены теоретические вопросы в области материально-технического снабжения как функции логистического менеджмента компании. Также были определены тенденции развития логистики снабжения на современном этапе. Затем я дал оценку производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Благодаря оценке было выявлено что ОАО «Томскнефть» ВНК имеет достаточно большой запас финансовой прочности, обеспечивающий покрытие постоянных издержек предприятия и создающий минимальный предпринимательский риск. Значение операционного рычага находится на приемлемом уровне, что позволяет утраивать прибыли при увеличении выручки от реализации. Большое значение операционного рычага в сочетании с достаточно большим запасом финансовой прочности позволяет эффективно воздействовать на прибыль предприятия. Мною был проведён анализ и оценка деятельности ОАО «Томскнефть» ВНК в области материально-технического снабжения, а также в оптимизации поставок материальных ресурсов на предприятие. В ходе анализа был выявлен ряд проблем. В частности с путями доставки МТР на объекты предприятия. Встала задача в поиске альтернативных маршрутов для оптимизации затрат. Такие маршруты были найдены и приведены аргументы и доказательства о нерациональности их использования.

Таким образом, мною было проведено исследование в одной из главных отраслей логистики, изучены теоретические аспекты, проведён анализ деятельности нефтегазового предприятия и предоставлена информация по совершенствованию системы путей доставки МТР на объекты общества.

Список публикаций

- 1) Гуреев С.Э.: Некоторые особенности эффективной деятельности предприятия нефтегазовой отрасли // ТПУ 2014.
- 2) Гуреев С.Э.: Управление взаимоотношениями с поставщиками // ТПУ 2016.
- 3) Гуреев С.Э., Рачилин А.Ю.: Вопросы развития цифрового маркетинга // ТПУ 2016.

Список использованных источников

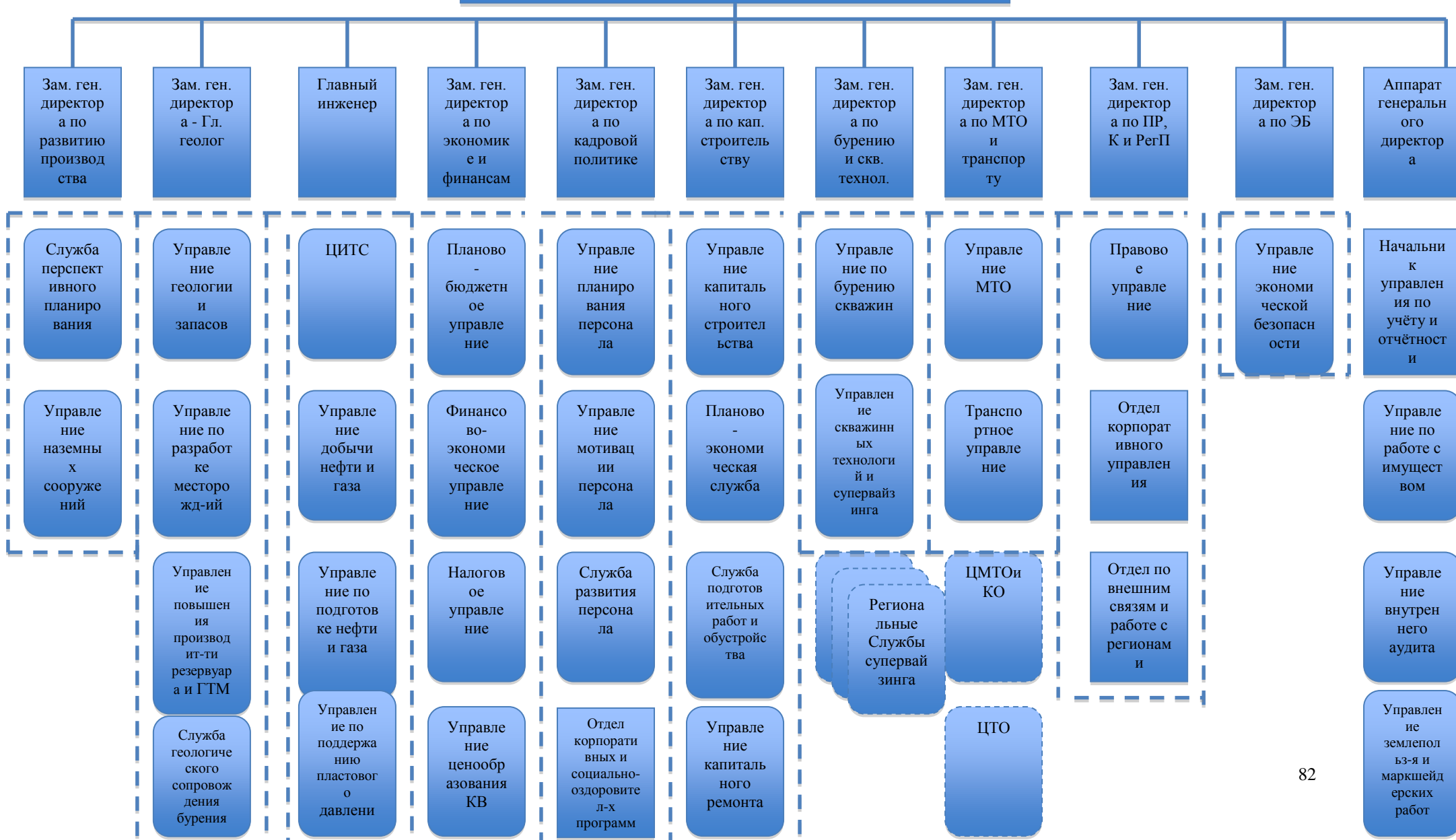
1. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок: Пер. с англ. – 2-е изд. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 640 с.
2. Григорьев М.Н., Ткач В.В., Уваров С.А. Коммерческая логистика: теория и практика: учебник для бакалавров. – 2 – е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2012. – 490 с.
3. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ. и науч. ред. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2004. –976 с.
4. Кузинс П., Ламминг Р., Лоусон Б., Сквир Б. Стратегическое управление цепочками поставок: теория, организационные принципы и практика эффективного снабжения / Пер. с англ. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 302 с.
5. Родников А.Н. Логистика: Терминологический словарь. 2-е изд., исп. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352 с.
6. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
7. Экономика предприятия: Под ред. Ф.К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера / Пер. с нем. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 928 с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2000. 416 с.
9. Баркалов С. А. Задачи управления материально-техническим снабжением в рыночной экономике / С. А. Баркалов, В. Н. Бурков, П. Н. Курочка, Н. М. Образцов. М.: ИПУ РАН, 2000. 58 с.
10. Горобец О. С., Нос В. А. Эволюция и теоретические основы логистического менеджмента // Экономика и управление производством: межвуз. сб. СПб.: Изд-во СЗГТУ, 2001. Вып. 3.
11. Елизаров Ю. Ф. Экономика организаций: учебник для вузов. М.: Издательство «Экзамен», 2006. 495 с.
12. Официальный сайт ОАО «Томскнефть» ВНК. URL: <http://www.tomskneft.ru> // 01.05.16

13. Официальный сайт ПАО «Газпром». URL: <http://www.gazprom.ru> // 01.05.16
14. Порядок формирования организационной структуры, штатного расписания.
15. Должностная инструкция начальника ОМТО.
16. <http://www.bizeducation.ru/library/log/indust/7/indust.htm> // 05.05.16
17. <http://legkoprom.ru/index34.html> // 08.05.16
18. http://www.aup.ru/books/m47/9_6.htm // 08.05.16
19. <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=45949> // 10.05.16
20. http://www.plam.ru/bislit/teorija_organizacii_konspekt_lekcii/p8.php // 10.05.16
21. <http://www.ereport.ru/articles/firms/mtobesp.htm> // 10.05.16
22. http://studopedia.ru/view_upravsovremproiz.php?id=54 // 20.05.16
23. <http://ref.by/refs/54/12230/1.html> // 20.05.16
24. Степанов В. Материально-техническое снабжение. – М.: АCADEMIA, 2009. – 192 с.
25. Вартазарова А. Организация материально-технического обеспечения. – М.: Молодой учёный, 2014. – 277 с.
26. Швандара В. Экономика предприятия. – М.: Академия, 2007. – 406 с.
27. Титов В. Экономика предприятия. – М.: Академия, 2008. – 354 с.
28. Волкова О. Экономика предприятия (фирмы). – М.: ИНФРА-М, 2007. – 601 с.
29. Елизаров Ю. Экономика организаций. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 284 с.
30. Сергеев И. Экономика организаций (предприятий). – М.: ИНФРА-М, 2005. – 505 с.
31. Мирзоева С. Организация материально-технического обеспечения. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 304 с.
32. Азоев Г. Маркетинговые исследования: Учеб. пособие ГУУ. – М.: ЗАО Финстатинформ, 1999. – 54 с.

33. Фатхутдинов Р. Организация производства: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 528 с.
34. Фатхутдинов Р. Организация производства: Учебник. Краткий курс. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 304 с.
35. Филоненко В. Система материально-технического обеспечения. Маркетинг. Логистика: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 298 с.
36. Горфинкель В. Экономика предприятия: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 767 с.
37. Козловский Е. Материально-техническое снабжение. – М.: Советская энциклопедия, 1991. – 654 с.
38. Фасоляк Н. Экономика, организация и планирование материально-технического снабжения и сбыта. – М.: Советская энциклопедия, 1980. – 545 с.
39. Яценко Р. Организация и планирование снабжения и сбыта на предприятиях и в производственных объединениях. – М.: Советская энциклопедия, 1980. – 501 с.
40. Яценко Р. Вопросы управления материально-техническим снабжением. – М.: Советская энциклопедия, 1982. – 496 с.
41. Журавлёв В. Управление закупками и снабжением на предприятии. – М.: ТетраСистемс, 2012. – 139 с.
42. Тебекин А. Организация материально-технического обеспечения. – М.: Academia, 2014. – 176 с.

Приложение А

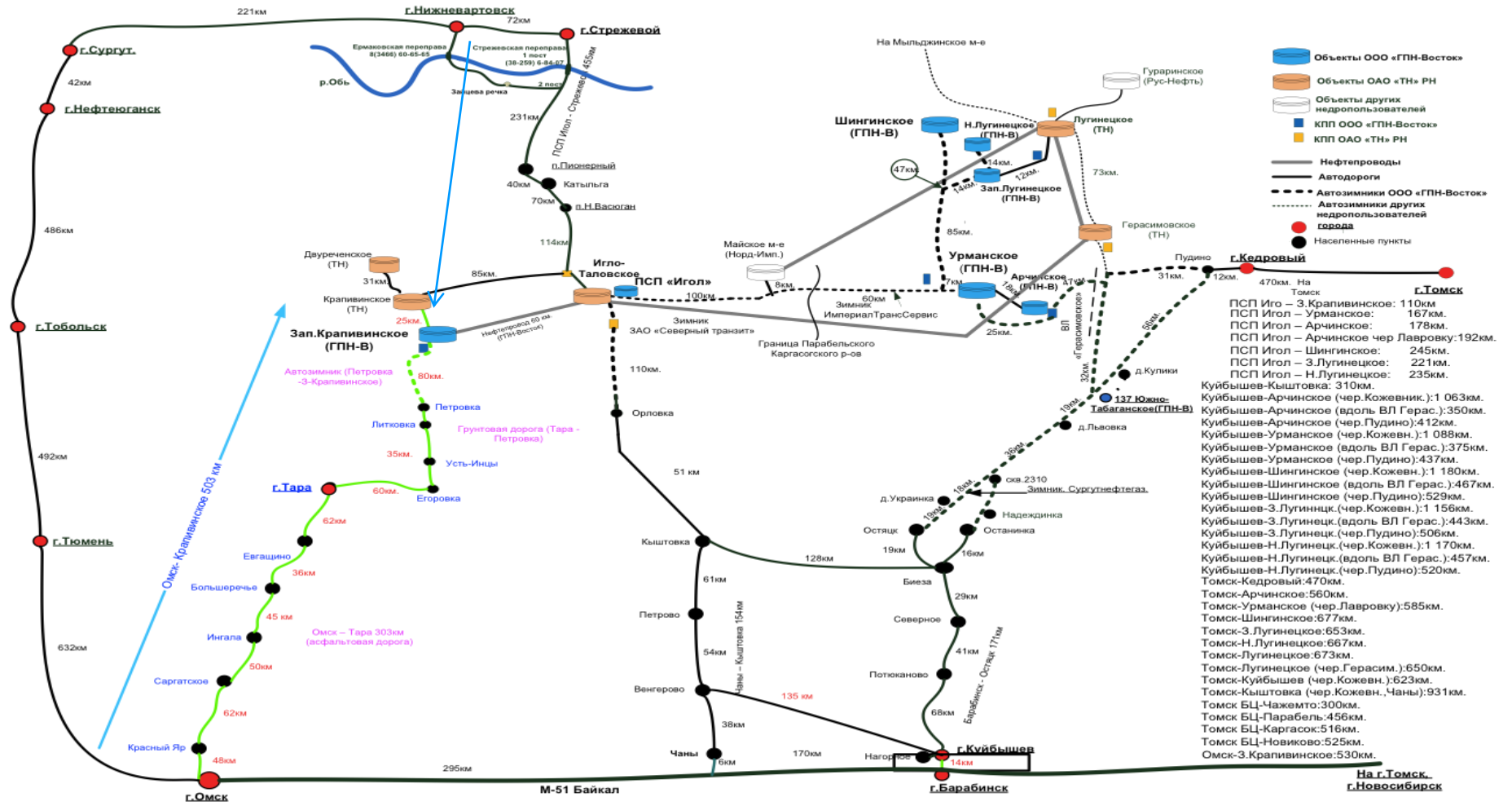
Генеральный директор ОАО «Томскнефть» ВНК



Приложение Б

Склад№32-Крапивинское 535 км

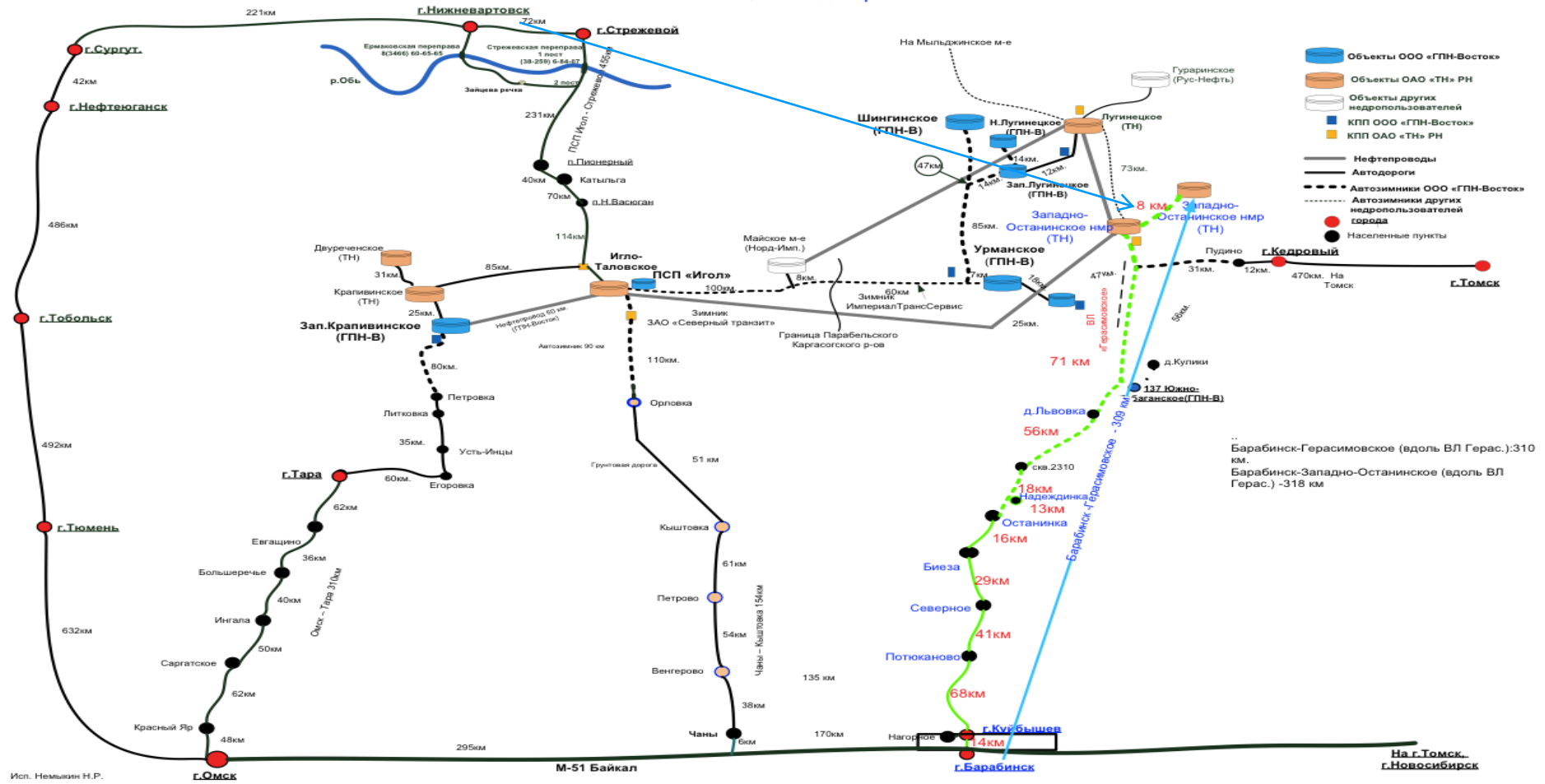
Вариант доставки МТР с г.Омска до Крапивинского н.м.р. (Через Тару)



Приложение В

Склад №32-Лугинецкая группа месторождений 542км

Вариант доставки МТР с г.Барабинска до Лугинецкого и Западно-Остагинского н.м.р.



Приложение Г

Склад №32-Игол 483 км

Вариант доставки МТР с г.Барабинска до Игольского-Талового н.м.р. через Венгерово, Кыштовку, Орловку.

