

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Кафедра «Бухгалтерский учет и аудит»

**ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа

**студента очной формы обучения
направления подготовки 38.03.06 Торговое дело
профиль «Коммерция»
4 курса группы 06001217
Свищевой Евгении Дмитриевны**

Научный руководитель:
Проф.э.н., Усатова Л.В.

БЕЛГОРОД 2016

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы управленческой деятельности и ее эффективность.....	7
1.1 Понятие и сущность управленческой деятельности на современном этапе.....	7
1.2 Организационно – правовые формы торговой организации.....	14
1.3. Сущность, цели и функции управления предприятием.....	21
Глава 2. Организационно-экономическая характеристика хозяйствующего субъекта.....	34
2.1. Организационная характеристика ПАОАНК «Башнефть».....	34
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАОАНК «Башнефть».....	43
Глава 3. Направление повышения эффективности управления предприятием.....	53
3.1. Особенности управления персоналом предприятия.....	53
3.2. Система методов управления персоналом.....	63
3.3. Эффективное взаимодействие в управленческом процессе как фактор успешной организационной деятельности.....	67
Заключение	74
Список использованной литературы.....	78
Приложения.....	82

Введение

Современная социально-экономическая система России в последние два десятилетия характеризуется усложнением, резким возрастанием темпов ее изменения, ужесточением глобальной конкуренции. Все это потребовало поиска скрытых резервов и новых путей повышения эффективности управленческой деятельности

Исследование систем управления – это вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями.

Важное место в исследовании систем управления занимает исследование организационной структуры управления.

Организационная структура управления определяет субординацию и координацию производственных подразделений и управленческих служб организации.

Организационная структура управления представляет собой сочетание отдельных звеньев в их взаимосвязи и соподчиненности, выполняющих различные функции управления организации, и характеризует собой один из базовых элементов системы управления.

Организационная структура управления, ее типы и параметры зависят от многих факторов и определяются размером организации, характером и типом производства, видом деятельности, уровнем внутрипроизводственной специализации и кооперации, характером и сложностью выпускаемой продукции, производимых услуг.

В первую очередь организационная структура управления определяется производственной структурой организации. Вместе с тем она оказывает существенное влияние на изменение производственной структуры, поскольку усложнение первой приводит к созданию излишних производственных единиц, цехов, участков и служб.

Организационная структура органа (аппарата) управления представляет собой единство подразделений, каждый из которых предназначен для выполнения определенных функций по управлению организацией и находится во взаимосвязи и соподчиненности с другими подразделениями .

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно – права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей менеджмента.

Таким образом, структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению. Поэтому ее можно рассматривать как обратную сторону характеристики механизма функционирования (как процесса реализации структурных связей системы управления). Связь структуры с ключевыми понятиями управления – его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями – свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы предприятия. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования, выбору типа или комбинации видов структур, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия решаемым целям и задачам, как способ повышения эффективности деятельности организации.

В большинстве предприятий существующая организационная структура сложилась как результат стихийного развития бизнеса, отражение жизненного пути организации. Ее формирование определялось амбициями людей, стоявших у истоков бизнеса и повлиявших на ход его развития. В ней законсервированы старые методы решения проблем, закреплены пути

получения сиюминутных выгод в прошлом. Такая структура плохо приспособлена в современных условиях хозяйствования экономического субъекта. Следовательно, выбранная тема выпускной квалификационной работы весьма актуальна на сегодняшний день.

Целью написания выпускной квалификационной работы является исследование существующей системы управления, определения перспектив ориентированных на конечные результаты творческого потенциала трудового коллектива.

В связи с поставленной целью необходимо решить ряд задач:

- изучить теоретические аспекты эффективности управления коммерческой деятельности;
- исследовать финансовое состояние коммерческой деятельности организации ПАО АНК «башнефть»;
- рассмотреть формирование управления, как способ повышения эффективности коммерческой деятельности организации;
- разработать рекомендации по улучшению эффективности работы ПАО АНК «Башнефть».

Предметом исследования является организационная система исследуемого объекта. Объектом исследования является ПАО АНК «Башнефть». Периодом исследования являются 2013-2015 годы.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав и заключения.

В первой главе выпускной квалификационной работы даны теоретические аспекты менеджмента, понятие и сущность управленческой деятельности на современном этапе, определение эффективности управленческой деятельности.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика предприятия, проведен анализ финансового состояния предприятия.

В третьей главе представлены предложения по совершенствованию системы управления, разработаны рекомендации по улучшению эффективности работы ПАО АНК «Башнефть».

Методологическую основу выпускной квалификационной работы составляют методы, которые использовались для анализа информации, а именно: дедукции, индукции, сравнения и другие. Теоретическую основу выпускной квалификационной работы определяют труды многих отечественных и зарубежных авторов в сфере управления предприятием.

Глава 1. Теоретические основы управленческой деятельности и ее эффективность

1.1. Понятие и сущность управленческой деятельности на современном этапе

Ни одна организация, ни одно предприятие не может добиться успеха без управления. Однако управление как вид деятельности и как наука в таком виде, в котором мы имеем его в настоящее время, появилось не сразу.

Как только доисторические люди стали жить организованными группами, у них появилась необходимость управления.

На первом этапе, когда группы людей были невелики, управление во всех сферах осуществлялось одним человеком – вождем этой группы. В дальнейшем, по мере разрастания групп и усложнения, выполняемых ими функций, появилась необходимость разделения труда и дифференциации функций.

Управление предприятием представляет собой процесс, в основе которого лежит воздействие на коллектив предприятия и все стороны его деятельности с целью получения максимальных результатов. Такое воздействие на каждом предприятии и в организации оказывают управленческие кадры. Следовательно, чем эффективнее процесс управления на предприятии, тем выше оказывается результативность деятельности всего предприятия. Однако процесс управления осуществляют люди. В связи с этим эффективность процесса управления зависит от эффективности деятельности управленческого персонала предприятия, которая, в свою очередь, складывается из эффективности деятельности отдельных работников и групп работников различного уровня образования, квалификации. Все эти работники составляют управляющую систему предприятия. Поэтому, прежде чем рассматривать вопросы, связанные с эффективностью управления предприятием, по нашему мнению, следует

раскрыть содержание управленческой деятельности и отличить необходимые качества работников, которые её осуществляют.

Менеджмент организации, работающей в рыночной среде, предъявляет высокие требования к управленческому персоналу. Современный управленец – это человек, владеющий общими основами науки управления, специфическими знаниями и умениями в области стратегии управления, инновации, маркетинга, управления персоналом и производством.

Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, менеджеры должны иметь специальные знания, и обладать, способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием. Требования к их профессиональной компетенции можно условно подразделить на две группы:

Первую составляют знания и умения (искусство) выполнять профессиональную работу в такой специальной области как менеджмент. Они включают:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределённость;

- высокую информированность по вопросам развития соответствующего вида деятельности, к которому относится предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренция, динамика спроса на продукцию и услуги;

- способность управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу предприятия, владеть способами повышения эффективности управления;

- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Эти и многие другие знания и умения приобретаются в процессе изучения управленческой науки, ее законов, принципов, методов, средств работы с информацией. А так как сама наука, отвечая на растущие требования практики, выдвигает и разрабатывает все новые идеи и концепции управления, то обучение менеджменту приобретает непрерывный

характер. Менеджер, работающий профессионально, обязательно использует те достижения науки в области процессов, методов, форм управленческой деятельности, которые повышают эффективность хозяйствования.

Вторая группа требований к профессиональной компетенции менеджеров связана с их способностью работать с людьми и управлять самими собой. В процессе выполнения своих функций менеджеры взаимодействуют с широким кругом лиц – коллегами, подчиненными, руководителями, высшими администраторами, акционерами, потребителями, поставщиками и другими людьми и организациями. Чтобы работать с людьми, столь резко различавшимися по своему статусу и интересам, менеджеры должны иметь много специфических личностных качеств, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем они вступают в контакт. Это, прежде всего:

- высокое чувство долга и преданность делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в иерархии предприятия;
- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.

От ошибок в работе не застрахованы даже самые опытные и квалифицированные менеджеры, но настоящие профессионалы вырабатывают в себе способность сохранять при этом спокойствие, ясность мышления и работать над исправлением положения, а не искать виновных. До недавнего времени считалось, что перечисленными личностными чертами люди награждаются либо от природы, либо они приобретают их в процессе многолетней работы, методом проб и ошибок. Однако последние достижения науки (в том числе социологии, психологии.) позволяют изучать природу человеческих взаимоотношений и искусство управления людьми на серьезной научной основе, не полагаясь только на собственный опыт.

Важным фактором повышения результативности менеджмента является разделение труда менеджеров, специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности.

Соответственно этому в организациях выделяют следующие виды разделения труда менеджеров: функциональное, структурное, технологическое, профессионально – квалификационное.

Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента: планирование, организация, контроль. Поэтому одни работники аппарата управления специализируются на работах по планированию, другие направляют, свои усилия на организацию работ по выполнению планов третьи являются специалистами по контролю хода, измерению результата и оценке работы.

Структурное разделение труда менеджеров строится исходя из таких характеристик управляемого объекта как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая или территориальная специфика. В силу большого разнообразия факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации. В то же время можно выделить некоторые общие черты специализации, касающиеся, прежде всего, вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления – низшего, среднего и высшего.

К низшему уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Средний уровень – самый многочисленный, составляющий по некоторым данным 50 – 60% общей численности управленческого персонала

организации. Средний уровень включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях, которые состоят из нескольких первичных образований (структурных единиц); сюда входят также менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления предприятия, его филиалов и отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

Высший уровень – это администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами. На этом уровне занято всего 3–7% общего управленческого персонала.

Фактическое число уровней на предприятиях характеризуется большим разнообразием и колеблется от одного-двух на малых предприятиях до восьмидесяти в крупных объединениях и корпорациях. Соответственно меняется и содержание задач, решаемых на разных уровнях менеджмента. Общим является то, что на каждом из них предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Это – горизонтальное разделение труда менеджеров по функциям. Функциональная структура работ на каждом уровне неодинакова. При движении от низшего к высшему уровню управления увеличиваются число и сложность задач по составлению планов и организации всей работы предприятия, повышается значение контрольной функции. На низшем и среднем уровнях менеджеры заняты координацией совместной деятельности людей, поэтому эта функция, наряду с мотивированием, становится наиболее важной.

Более глубокое горизонтальное разделение труда менеджеров предполагает их специализацию по ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы предприятия.

Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда менеджеров учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления организацией выделяют три

категории работников: руководителей, специалистов и служащих. Если рассматривать их труд с точки зрения технологии процесса управления, то задачи руководителей, прежде всего, сводятся к принятию решений и организации их практической реализации, специалисты осуществляют проектирование и разработку вариантов решений, а служащие занимаются в основном информационным обеспечением всего процесса.

Сложность управленческих работ учитывается в требованиях, которым должны отвечать менеджеры при занятии определенных должностей.

Система управления каждой организации имеет функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы:

- социально-психологическая диагностика;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководства;
- управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;

- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- управление занятостью, оценка и подбор кандидатов на вакантные должности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале, маркетинг кадров;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- правовые вопросы трудовых отношений.

Основу концепции управления персоналом организации в современных условиях составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Можно выделить следующие факторы, оказывающие воздействие на людей в организации:

- лояльность к работающим сотрудникам в организации;
- ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
- коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали;
- атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих;
- обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах;

- своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
- непосредственное участие в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы;
- умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей;
- этика бизнеса, честность и доверие к людям;
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал, а также качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

1.2. Организационно-правовые формы торговых организаций

Базовым понятием менеджмента является организация, так как теорию менеджмента нельзя рассматривать вне организационных отношений.

Понятие «организация» в менеджменте употребляется в двух значениях: организация как функция управления, как процесс, и организация как предприятие, учреждение, то есть объект управления [14].

Организация – это группа людей, работающих вместе во главе с руководителем с целью выполнения определённых задач.

Организация – это совокупность материалов, машин, технических и научных средств, а также персонала, ориентированных на решение определённой задачи в результате непрерывного взаимодействия и интегрированных в единую социальную систему [11].

Процесс управления возможен лишь в рамках определенных систем. Организация и объединение организаций представляет собой организационно-экономические системы. Каждая система состоит из двух частей: управляемой и управляющей (объект и субъект). Субъект и объект

управления функционируют на основе обмена информацией в связи, с чем протекают процессы управления. Обмен информацией между субъектом и объектом происходит на основе прямой и обратной связи. Субъект управления на основе полученной информации о ходе хозяйственной деятельности принимает решение по поводу воздействия на объект управления.

Для эффективного управления торговой организацией важно знать, какое место занимает она в системе аналогичных объектов, существует ли ниша, которую занимает организация, и как определить те организации, которые сравнимы с управляемым объектом по тем или иным параметрам, чтобы использовать их опыт.

Согласно ст. 50 Гражданского кодекса РФ предусматриваются следующие формы организаций[2]:

Коммерческие организации – организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности. К ним можно отнести следующие организационно-правовые формы:

- хозяйственное общество в форме акционерного общества, с ограниченной или дополнительной ответственностью;
- производственные кооперативы,
- унитарное предприятие государственное, муниципальное.

Некоммерческие организации – организации, не имеющие извлечение прибыли в качестве основной цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками. К ним можно отнести следующие организационно-правовые формы:

- потребительский кооператив;
- общественная или религиозная организации (объединения);
- учреждение;
- объединение юридических лиц: ассоциация и союз.

Необходимо отметить, что в процессе изучения особенностей управления торговыми организациями большое значение занимают вопросы, связанные с формой собственности (личной или коллективной), на которых они основаны. Любая форма собственности характеризуется отношениями субъекта и объекта договора к собственности. Различают отношения владения, пользования, распоряжения и ответственности.

Владение – это фактическое обладание вещью. Владение может быть законным (титულным) или не законным, то есть не имеющим правового обоснования. Законным владельцем может быть и не собственник вещи (например, арендатор, залогодержатель).

Пользование – это право потребления вещи с учетом ее назначения. Здесь имеется в виду эксплуатация оборудования, земли, имущества и получение от нее доходов.

Распоряжение – это право определять юридическую судьбу вещи. Лицо, наделенное правом распоряжения, может совершать сделки дарения, продажи, сдачи в наем, уничтожения. Лишение данного права означает лишения права собственности (вещного права).

Ответственность гражданская (бремя собственности) – это обязанность возмещения убытков, уплаты неустойки за причиненный собственнику ущерб. Ответственность может быть долевой, солидарной, субсидиарной.

Долевая ответственность возникает при наличии нескольких должников и вытекающего из договора порядка их ответственности. Это могут быть равные доли или доли пропорциональные их вкладам.

Солидарная ответственность также определяется договором и существует при неделимости предмета обязательства. При этом требования об ответственности могут быть предъявлены как ко всем должникам совместно, так и к любому из них в отдельности.

Субсидиарная ответственность определяет дополнительную ответственность третьих лиц за надлежащим исполнением обязательств, например, организаций или физических лиц – гарантов по договору.

Отношения субъекта и объекта к собственности должны быть обязательно отражены в договоре.

Таким образом, исходя из этого, различают три группы торговых предприятий, основанных на личной и коллективной формах собственности:

- 1 группа – индивидуальные торговые предприятия;
- 2 группа – партнерские торговые предприятия;
- 3 группа – корпоративные торговые предприятия.

Индивидуальные торговые предприятия представляют собой хозяйствующий субъект, созданный за счёт капитала только одного предпринимателя. Такие предприятия в соответствии с действующим законодательством могут быть созданы в следующих организационно-правовых формах:

- индивидуальное предприятие, основанное на личной собственности физического лица и исключительно на его труде;
- семейное предприятие, основанное на семейной собственности и использовании труда членов одной семьи, проживающих совместно. При этой форме деятельности торгового предприятия использование наёмного труда также не предусматривается.
- частное предприятие, основанное на личной собственности физического лица, но с правом найма рабочей силы;

Партнёрское торговое предприятие представляет хозяйствующий субъект, созданный для осуществления совместной деятельности двумя и более предпринимателями, объединившими свой капитал. Каждый из партнёров является представителем торгового предприятия и несёт имущественную ответственность по его обязательствам. В соответствии с действующим законодательством партнерские торговые предприятия создаются в следующих организационно-правовых формах:

- а) общество с ограниченной ответственностью. Оно представляет собой партнёрское предприятие, имеющее уставный фонд, поделенный на доли, размер которых определяется учредительными документами.

Участники несут ответственность по его обязательствам только в пределах их вклада в уставный фонд. Высшим органом управления общества с ограниченной ответственностью является собрание его участников, а текущее управление его деятельностью осуществляется на коллегиальной (дирекция) основе. При этом членами исполнительного органа могут быть лица, не являющиеся участниками данного общества. Минимальный размер уставного фонда торгового предприятия, воздаваемого в форме общества с ограниченной ответственностью, регулируется государством.

б) общество с дополнительной ответственностью. Оно представляет собой партнёрское предприятие, уставный фонд которого поделён на доли в определённых учредительными документами размерах. Основной отличительной особенностью такого предприятия является то, что участники общества отвечают по его долгам своими взносами в уставный фонд, а при недостаточности этих сумм – дополнительно принадлежащим им имуществом в одинаковом для всех размере, кратном доле каждого участника. Предельный размер ответственности участников предусматривается в учредительных документах. Управление обществом с дополнительной ответственностью осуществляется на тех же принципах, что и обществом с ограниченной ответственностью. Минимальный размер уставного фонда торгового предприятия, создаваемого в форме общества с дополнительной ответственностью, государством не регулируется.

в) полное хозяйственное товарищество. Оно представляет собой партнёрское предприятие, все участники которого занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом. Основным учредительным документом такого общества является учредительный договор, в котором определяются размер доли каждого участника и форма их участия в деятельности общества управление деятельностью полного хозяйственного общества может осуществляться всеми его участниками, а также одним или несколькими из них (на основе доверенности).

Корпоративное торговое предприятие представляет собой хозяйствующий субъект, созданный в форме акционерного общества. Высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание его акционеров. Исполнительным органом, осуществляющим оперативное управление, является правление акционерного общества во главе с его председателем. В акционерном обществе может быть создан наблюдательный совет, осуществляющий контрольные функции за деятельностью правления. Минимальный размер уставного фонда торгового предприятия, создаваемого в форме акционерного общества, регулируется государством.

Торговые предприятия можно классифицировать и по тому, что более важно для участников (рис. 1).

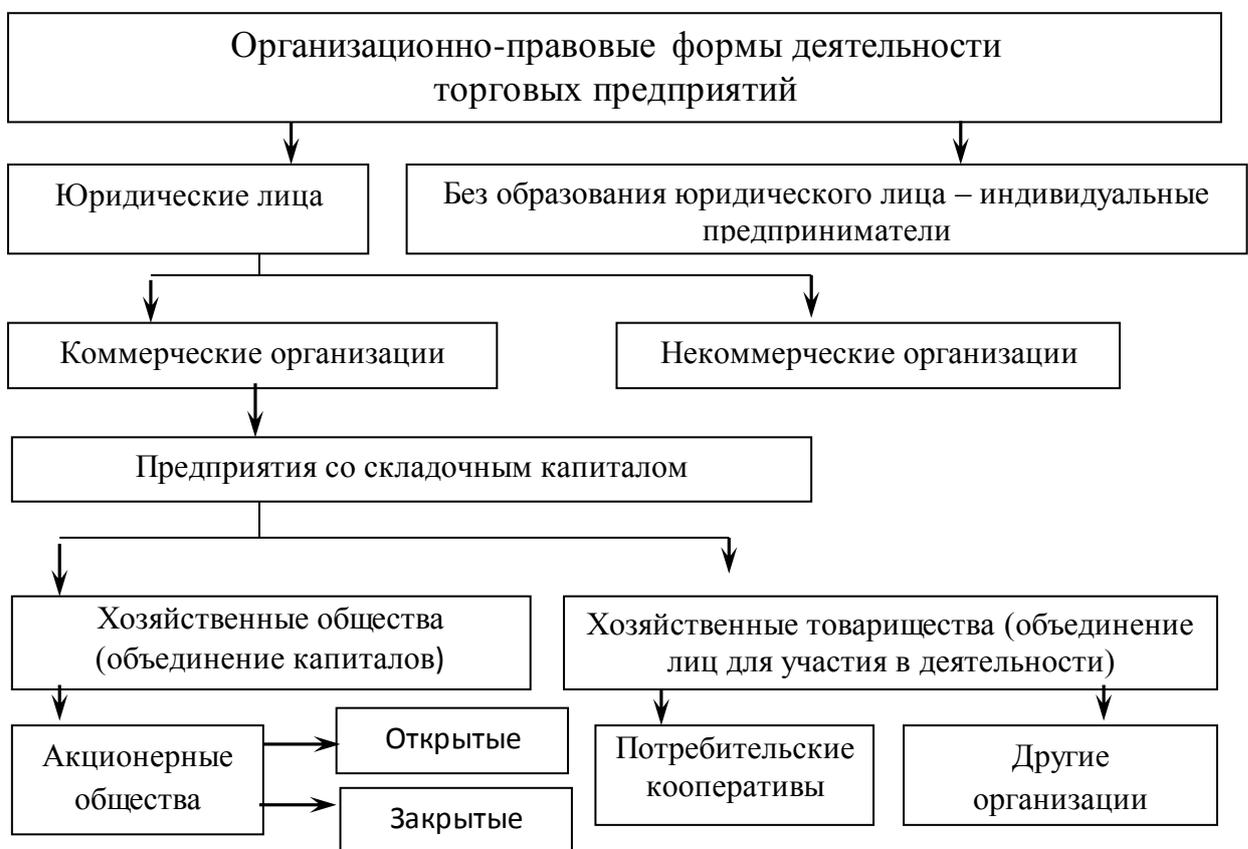


Рис. 1. Организационно-правовые формы торговых организаций

В настоящее время организационно-правовые формы играют важную роль в управленческой деятельности субъекта.

Эффективность управления – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации. Функциональное предназначение управления сводится к обеспечению эффективности основной деятельности, поэтому ее эффективность определяется степенью результативности самой организационной системы. Отсюда следует, что эффективность управления определяется степенью реализации целей организации и ее интегрального показателя – прибыли.

Управление многогранной деятельностью торгового предприятия является весьма сложным процессом, поэтому менеджерам торговых предприятий приходится ежедневно сталкиваться с множеством проблем организационного, экономического и финансового характера.

На рисунке 2 представлена функциональная модель управления в виде замкнутого цикла: планирование – организация – мотивация (лидерство) – контроль.

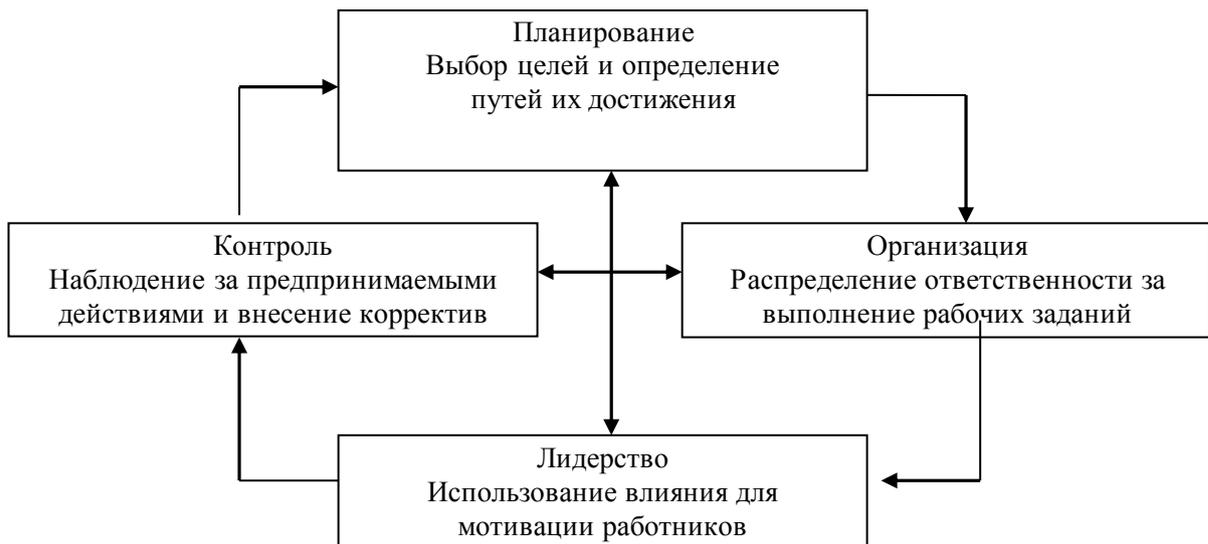


Рис. 2. Функциональная модель управления

В современных условиях к менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования, в частности, следующие:

– наличие общих знаний в области управления предприятием;

- компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;
- владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении;
- наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеривается работать;
- умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;
- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынке которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

1.3. Сущность, цели и функции управления предприятием

Управление организацией в современных условиях представляет собой сложную работу. Система управления персоналом - это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Существуют различные модели построения системы управления персоналом в организации. Применение той или иной модели для конкретной организации зависит от ее организационной структуры.

Управление – это сложный, непрерывный процесс, предусматривающий выполнение следующих функций: планирования, организации деятельности, мотивации и контроля. Реализация

управленческих функций направлена на достижение эффективной работы предприятия.

В литературе по управлению до сих пор недостаточно разработана классификация функций управления по четко определенным признакам. Так называемый функциональный подход к управлению обычно представляется как логическая серия этапов, которые может выбирать руководитель, чтобы осуществлять процесс управления. Деление единого процесса управления на относительно обособленные, неразрывно связанные функции необходимо при описании системы управления как интегрированного процесса, направленного на достижение четко определенной цели. Выделение каждой функции отдельно делается в процессе исследования и на практике достаточно условно, так как они обычно частично совпадают и переплетаются, часто невозможно определить, когда человек исследует или выполняет только одну функцию или где одна функция заканчивается, а другая начинается.

Функции управления – это часть управленческой деятельности. Они определяют формирование структуры управленческой системы. Невозможно найти один, универсальный принцип классификации функций управления. Правомерные различные принципы разделения одного и того же объема управленческой деятельности происходят не только под влиянием объекта управления, но и под влиянием законов, присущих самому управлению.

Содержание и набор действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависят от типа организации, от размеров организации, от сферы ее деятельности, от уровня в управленческой иерархии, от функции внутри организации и еще от многих факторов.

Однако, несмотря на все разнообразие, как на это обратил внимание еще в 1916 г. А. Файоль, для всех процессов управления в организации характерно наличие, однородных видов деятельности. Можно сгруппировать все виды управленческой деятельности в четыре основных функции управления:

1. Планирование, заключающееся в выборе целей и плана действий по их достижению, основываясь на оценке потребностей и сдерживающих факторов внешней и внутренней среды.

2. Функция организации, посредством которой происходит распределение задач между отдельными подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними, исходя из размера предприятия, его целей, технологии и персонала; организует работу, т.е. обеспечивает работу необходимыми ресурсами и определяет способы выполнения.

3. Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

4. Контроль, заключающийся в соотнесении реально достигнутых результатов с теми, которые были запланированы.

Все эти функции управления являются равно значимыми и очень важными для любой организации, функционирующей на реальном рынке в реальных условиях.

Организационная структура определяет взаимоотношение между функциями, выполняемыми сотрудниками организации, а также проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей.

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления.

При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Основные законы рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);
- баланс стабильности и гибкости;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

Чтобы разобраться, как управлять организацией, мы должны представить себе, что управление – это коммерческая деятельность для получения прибыли в которой участвуют информация, люди, технология, сырье и другие факторы. Эта деятельность обеспечивает окупаемость риска для держателей акций вознаграждение для служащих, капитал для будущего развития и отчисления государству через налоги.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с его уставом.

Предприятие является юридическим лицом, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью.

Сущность управления предприятием определяется теми процессами управления организацией, которые включают формулирование целей, принятие решений в соответствии с целью, планирование процесса исполнения, прогнозирование, организацию исполнения, руководство и мотивацию, координацию деятельности подразделений и контроль.

Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно.

Организационная структура устанавливает:

- отношение власти и области ответственности за принятое решение и его выполнение;
- порядок прохождения информационных потоков для прямых и обратных связей управления;
- делегирование полномочий, власти и задач.

Под функцией управления понимают конкретный целенаправленный вид управленческой деятельности, обусловленный разделением труда в аппарат управления. Иногда в связи с большим объемом работы функция управления реализуется не одним, а несколькими структурными подразделениями.

Процесс управления имеет следующие взаимосвязанные функции: планирование, организация, регулирование (координирование) стимулирование и контроль.

Пять основных функций, или действий, составляют управление:

Планирование – главная функция управления, которая определяет, чем, как, когда и где достигается цель. Планирование решает три задачи:

- определить место организации в настоящее время;
- выяснить куда организация предполагает двигаться, ее цель;
- определить, как предполагается достигнуть цели, в общем, и конкретном виде.

Функции планирования непрерывны.

Организация – это процесс взаимодействия людей для достижения общей цели.

Организовать – значит создать такую структуру, чтобы организация могла выполнить свои планы и достичь своей цели. Организация включает делегирование заданий и власти, возникших при планировании, их распределение по подразделениям вплоть до каждого исполнителя. В состав функции организации входит постановка задач исполнителем, разработка организационной структуры, передача полномочий, привлечение исполнителей и средств для выполнения плана, построение материального и

социального каркаса организации. Руководство (исполнение). Сущность управленческой функции исполнения включает мотивацию, коммуникацию и лидерство.

Функция исполнения – результат сложной деятельности лидера, умеющего мотивировать исполнителей и обеспечивать их надежной коммуникацией связей и распоряжений.

Контроль – это функция управления, в соответствии с которой управляющие обеспечивают обратную связь, собирают информацию о текущем состоянии исполнения внутри организации, сравнивают текущее исполнение заданием, установленным нормами выполнения, определяют, следует ли изменять организацию, чтобы достигнуть ранее поставленных целей.

Контроль содержит следующие этапы: сравнение планов с реальными результатами, корректировка планов, накопление опыта для дальнейшего планирования, а также обеспечение того, чтобы все совершалось согласно планам и распоряжениям.

Координация – центральная функция управления, обеспечивающая бесперебойность и непрерывность процесса. Ее главная задача – достичь согласованности в работе всех функций управления, установить рациональную коммуникацию между ними.

Каждая из основных функций включает только ей присущие процессы, операции и инструменты управления, а также так называемые связующие процессы, которые участвуют во всех функциях. Взаимосвязь процессов основных функций очень условна, однако она позволяет систематизировать многочисленные процессы управления.

Таким образом, управление это коммерческая деятельность для получения прибыли, в которой участвуют информация, люди, технология, сырье и другие факторы. Сущность управления предприятием определяется теми процессами управления организацией, которые включают формулирование целей, принятие решений в соответствии с целью,

планирование процесса исполнения, прогнозирование, организацию исполнения, руководство и мотивацию, координацию деятельности подразделений и контроль. Функции управления: планирование, организация, регулирование, стимулирование и контроль.

Можно дать и такое определение: управление – это подготовка, принятие и реализация решений во всех областях деятельности организации, направленных на достижение запланированных целей.

Все приведенные определения управления имеют нечто общее – это воздействие субъекта управления на объект управления с определенной целью.

Невозможно представить управление без целевой деятельности управляющих субъектов.

Цель управления – это относящееся к будущему желаемое состояние объекта управления – ресторана. Вообще цель – мысленное предвосхищение результата деятельности. Значит цель – это идеальное описание результата деятельности.

Деятельность – процесс достижения результата или цели. Не сами цели как таковые приводят к результату, а процесс достижения их с помощью материальных средств или действий.

Средства достижения – это существующие в природе и обществе предметы или действия (для предприятия общественного питания – его структура и процессы), включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата. Цели являются существенным элементом системы управления, выполняя организующую, мотивирующую и контролирующую роль.

Требования к целям:

- согласование и совместимость целей;
- реалистичность (достижимость);
- понятность для исполнителя;
- гибкость (обратная связь).

Управление в рыночной экономике характеризуется постоянной корректировкой или резкой сменой целей предприятия в связи с меняющейся внешней средой. Для своевременного приспособления системы производства и управления необходимы постоянный прогноз меняющейся обстановки и заблаговременное изменение целей, то есть руководители должны быть стратегами и осуществлять стратегическое управление.

Стратегия – это определенная на достаточно длительный период совокупность ориентиров и направлений, правил и норм деятельности, обеспечивающих стабильные экономические показатели и запланированный их рост на основе сохранения и роста конкурентных преимуществ и повышения эффективности всех сторон деятельности.

Стратегическое управление использует различные средства достижения целей: управление по целям, гибкие организационные структуры, менеджмент человеческих ресурсов и другие [44].

Понятие «управление» и «менеджмент» считаются синонимами, однако в действительности их истинное содержание весьма различается.

Менеджмент – это вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой деятельности фирмы определённых, намеченных целей, путём рационального использования всех видов ресурсов.

Управление организацией основывается на общих принципах системы управления производством. Функции управления относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять управленческое воздействие. В функциях управления раскрывается содержание управления как процесса, отражается вид управленческой деятельности, должностные обязанности, закрепленные за определенным структурным подразделением или работником, назначение конкретного органа управления.

Различают основные (общие), конкретные и специальные функции управления. Функция – применительно к управлению характеризует виды

управленческой деятельности, возникающие в процессе разделения и специализации труда в сфере управления [13].

Основные функции управления являются общими для всех производственно-экономических систем, относятся к любому объекту управления. Они необходимы для решения общих задач управления и типичны для всего управленческого процесса.

Вся огромная совокупность управленческих действий может быть сведена к ограниченному перечню относительно строго локализуемых функций, составляющих замкнутый цикл управления: принятие управленческого решения, реализация решения, контроль.

Поэтому можно отметить, что общие функции управления классифицируются следующим образом (табл.1.).

Таблица 1.

Классификация функций управления

Функции управления	Составляющие функций управления
Принятие управленческого решения	Прогнозирование
	Планирование
Реализация решения	Организация
	Координация и регулирование
	Активизация и стимулирование
Контроль	Учет
	Анализ

На рисунке 3 показана последовательность реализации основных функций процесса управления на предприятии и взаимосвязь этих функций друг с другом.

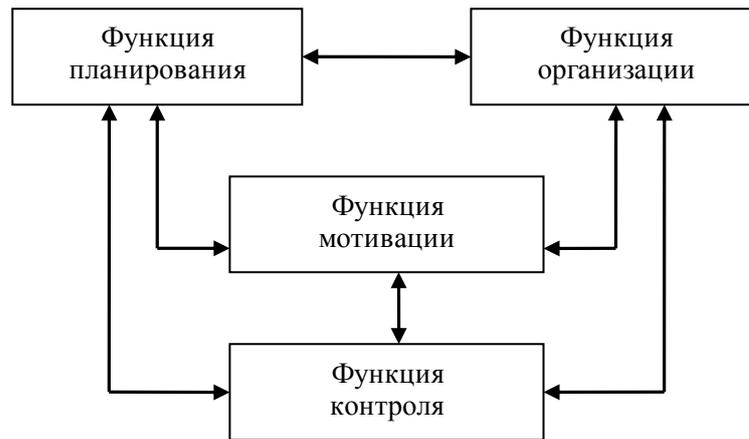


Рис. 3. Взаимосвязь функций управления

Функция планирования включает разработку планов работы организации, предприятия и каждого его структурного подразделения и доведение этих планов до всех членов коллектива. Планы разрабатываются на основе прогнозирования, моделирования и программирования. Функция планирования является основной в управлении, поскольку реализация всех остальных функций подчинена задачам достижения результатов, определяемых планом.

Функция организации работы обеспечивает взаимосвязь и эффективность всех функций управления. Содержание ее следующее: организация работ по перспективному и текущему экономическому и социальному планированию; организация подбора, расстановки кадров по функциональному признаку.

Координация предполагает установление очередности выполнения отдельных заданий, обеспечивающей непрерывность процессов выполнения плана, согласование сроков изготовления и поставок продукции; исключение дублирования проводимых работ. Разделение и специализация управленческого труда требует координации деятельности специалистов, руководителей. Координируют не только деятельность людей, процессы производства, но и информационные процессы: сбор, обработка и передача данных, необходимых для управления. Источниками информации для

выполнения функции координации являются рабочие планы, графики работы руководителей структурных подразделений, утвержденные структуры, схемы управления и другие нормативные документы. Цель координации – обеспечение слаженной работы всего производственного коллектива.

Функция регулирования обеспечивает устойчивость, стабильность системы коммерческого предприятия. Посредством выполнения функции регулирования достигается равномерность, согласованность в производстве, обслуживании, снабжении, сохраняется заданный ритм производственно-торгового процесса, рациональные потоки поступления сырья, полуфабрикатов, средств материально-технического оснащения. Регулирование обеспечивает устойчивые взаимоотношения между членами производственного коллектива.

Активизация и стимулирование – функции управления, регулирующие отношения распределения материальных и духовных ценностей в зависимости от количества и качества затрачиваемого труда. Посредством использования материальных и моральных стимулов направляется поведение людей, активизируются и поощряются их действия, развивается социалистическое соревнование.

Стимулирование предполагает использование не только положительных, но и отрицательных стимулов: лишение премий, вынесение административного взыскания, применение мер общественного воздействия.

Важными функциями управления являются контроль, учет и анализ. Действенный оперативный контроль исполнения и достоверный учет в работе всех звеньев производства и управления – необходимое условие успешной работы производственного коллектива, правильного воспитания кадров в духе высокой ответственности за порученное дело и строжайшего соблюдения государственной дисциплины.

Контроль призван постоянно давать информацию о фактическом выполнении решений. На предприятии в функции контроля входит контроль за своевременностью поступления и качеством сырья, выполнением

основных показателей торгово-финансового плана, использованием материально-технической базы, ценами, качеством продукции и организацией обслуживания потребителей, сохранностью товарно-материальных ценностей и денежных средств, соблюдением трудовой дисциплины и прочее [50].

Конкретная функция управления определяется задачами управления деятельности предприятия (объединения), организации в целом, или конкретными стадиями производственно-торгового процесса, или отдельными направлениями хозяйственной деятельности, или задачами информационного обеспечения управления.

Конкретные функции управления классифицируются по следующим признакам. Так, задачи управления деятельностью предприятия (объединения), организации в целом включают: перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование, организацию работы по стандартизации, учет и отчетность, экономический анализ.

Задачи управления конкретными стадиями производственно-торгового процесса предусматривают: управление технической подготовкой производства, организацию производства, управление технологическими процессами, оперативное управление производством, организацию метрологического обеспечения, технологический контроль, реализацию продукции и организацию обслуживания потребителей. В состав конкретных функций хозяйственной деятельности входят: организация работы с кадрами, управление организацией труда и заработной платы, организация творческой деятельности трудового коллектива, продовольственное и материально-техническое снабжение, капитальное строительство, организация финансовой деятельности.

Специальная функция управления – это подфункция конкретной функции управления, объединяющая комплекс задач, направленных на достижение одной или нескольких целей. В системе управления используются одноцелевые специальные функции, направленные на

достижение одной основной цели, и многоцелевые специальные функции, направленные на достижение ряда или всех основных целей предприятия.

Например, перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование включает многоцелевые специальные функции:

- организацию работ по перспективному и текущему экономическому и социальному планированию;
- организацию разработки технико-экономических норм и нормативов;
- организацию работ по составлению и ведению паспорта предприятия;
- планирование мероприятий по совершенствованию управления.

Одноцелевые специальные функции:

- планирование научно-технического развития предприятия;
- планирование капитального строительства;
- планирование социального развития трудового коллектива;
- планирование повышения эффективности использования ресурсов и организация системы прогрессивных технико-экономических норм и нормативов.

Таким образом, функции управления являются основой для построения структуры системы управления предприятиями, которая непосредственно зависит от содержания, характера и сложности их выполнения.

Организационно - экономическая характеристика хозяйствующего субъекта

2.1. Организационная характеристика ПАО АНК «Башнефть»

История развития ПАО АНК «Башнефть» началась в 1932-м, когда из разведочной скважины у деревни Ишимбаево ударил первый нефтяной фонтан. За прошедшие годы башкирские нефтяники открыли более 250 нефтяных и газовых месторождений, пробурили и сдали в эксплуатацию более 37 тысяч скважин, добыли свыше 1,5 миллиарда тонн нефти и 70 миллиардов кубометров природного газа. Рабочие и специалисты предприятия помогали поднимать нефтяную «целину» в различных регионах нашей страны и далеко за ее пределами. ОАО «АНК «Башнефть» входит в первую десятку нефтегазодобывающих компаний России и является крупнейшим производственно-экономическим комплексом в своем регионе: его доля в общем объеме промышленного производства и бюджете Башкортостана достигает 20%.

Имея в своем составе свыше 50 тысяч работников и 38 структурных подразделений различного профиля, АНК «Башнефть»:

- поставляет на рынок более 12 миллионов тонн нефти в год;
- разрабатывает около 150 месторождений нефти и газа в Башкортостане, соседних регионах и Западной Сибири;
- осуществляет более 20 видов хозяйственной деятельности;
- на взаимовыгодной основе сотрудничает с ведущими фирмами 20 стран мира.

Компания уделяет огромный интерес дальнейшему изучению ресурсов на территории Башкортостана, интенсификации добычи нефти и газа за счет применения высокоэффективных технологий, повышению конкурентоспособности своей продукции, эффективному решению экологических и социальных проблем. Деятельность ПАО АНК «Башнефть»

получила широкое общественное признание. Среди последних полученных компанией наград, диплом – «Лучшее российское предприятие», большая медаль международной выставки «Российский промышленник», приз «Лидер промышленности-98». В 1999 и 2000 годах она удостоена диплома Кабинета Министров Республики Башкортостан «За вклад в развитие экономики Республики Башкортостан».

ОАО "Башнефтехим" – самая крупная в России нефтеперерабатывающая компания. Объединяет три НПЗ – "Уфанефтехим", "Новыйл" (Ново-Уфимский НПЗ), Уфимский НПЗ, а также нефтехимическое предприятие "Уфаоргсинтез". Суммарная мощность НПЗ достигает 40 млн. тонн в год, по некоторым данным, проектные мощности заводов – до 60 млн. тонн нефти в год.

Организационная структура компании вытекает из основных видов деятельности и представлена тремя основными блоками: добыча сырья, переработка сырья и продажа готовой продукции.

Основными видами деятельности Компании являются:

- производство геологоразведочных работ и разработка нефтяных, газовых и иных месторождений;
- добыча, сбор, подготовка, транспортировка, переработка, хранение и реализация нефти, газа и продуктов их переработки;
- производство буровых, строительного-монтажных, ремонтно-строительных и дорожных работ;
- эксплуатация горных производств и объектов по добыче полезных ископаемых открытым способом;
- производство маркшейдерских работ при разработке месторождений полезных ископаемых;
- строительство, содержание и эксплуатация нефтебаз и автозаправочных станций, в том числе передвижных;
- внешнеэкономическая деятельность;

- производство отдельных видов машин, оборудования и материалов;
- производство проектно-конструкторских и проектно-строительных работ;
- маркетинговая деятельность;
- консалтинговая и посредническая деятельность;
- торгово-посредническая и снабженческая деятельность;
- оказание транспортных услуг;
- создание, внедрение и эксплуатация информационных систем (коммуникационное оборудование и технологии, развитие компьютерных технологий и источников информации, разработка и реализация программных продуктов, автоматизированных систем обработки информации);
- создание, внедрение и эксплуатация систем связи;
- лесоразработка, производство и реализация лесопиломатериалов и конструкций, развитие и внедрение деревообрабатывающих технологий;
- обучение, подготовка и переквалификация кадров;
- организация производств, служащих задачам и интересам Компании, в том числе ведение рекламной, издательской, патентной и полиграфической деятельности, организация выставок, аукционов;
- оказание медицинских и санаторно-профилактических услуг работникам Компании и населению, реализация медицинского оборудования, лекарственных средств и медикаментов;
- оказание платных юридических услуг юридическим лицам и гражданам;
- создание безопасных условий труда, разработка и утверждение в установленном порядке правил, норм и типовых инструкций по охране труда и технике безопасности;
- обеспечение охраны объектов и работников Компании, ее экономической безопасности;

- производство, розлив и реализация (в том числе оптовая) минеральной и природной питьевой воды;
- утилизация отходов производства и потребления;
- заготовка, переработка и реализация лома цветных и черных металлов;
- заготовка, переработка и реализация драгоценных металлов.

Компания и ее филиалы вправе осуществлять любые другие виды деятельности, не предусмотренные настоящим Уставом и не запрещенные законодательством Российской Федерации и Республики Башкортостан. Сделки, выходящие за пределы уставной деятельности Компании, но не противоречащие законодательству, являются действительными.

Основные виды продукции, обеспечившие, более 10% дохода являются: бензин, дизтопливо, мазут.

Основные виды экспортной продукции – нефть. Экспорт нефти проводился по направлениям: Германия, Польша, Вентспилс, Украина, Литва, Новороссийск, Венгрия.

Между поставщиками и покупателями составляются договоры поставки, в которых указывается стоимость товара и порядок расчетов, условия, порядок поставки продукта, качество товара и другие пункты. На предприятии есть отдел логистики, который работает с покупателями регионов, торговые специалисты компании заключают договоры с организациями конечных покупателей, а так же организациями оптовых покупателей по городу Белгороду и Белгородской области. Торговые специалисты компании заключают кроме договоров поставки, договоры хранения готовой продукции с нефтебазами, расположенными в регионе поставляемой продукции. В Белгородской области заключены договоры с нефтебазами, расположенными в городе Старый Оскол, в городе Новый Оскол и в поселке Борисовка Белгородской области. Договоры заключаются сроком на один год по типовой, разработанной правовым подразделением

формой. Краткосрочные договоры заключаются для предоставления различных услуг, таких как: обучение персонала, поставка хозяйственных и офисных товаров. Динамика сделок исследуемого предприятия представлена в таблице 2.

Таблица 2.

Динамика сделок ПАО АНК «Башнефть»

Показатели	Годы			Отклонение (+; -	
	2013год	2014 год	2015 год	2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.
Общее количество заключенных	13100	14800	14400	1700	-400
Разовые сделки					
Количество разовых договоров, ед.	47000	37000	29000	-10000	-800
Удельный вес разовых договоров, в общем количестве договоров, %	22,31	26,03	13,77	3,72	-12,29
Сумма разовых договоров, тыс. руб.	572609	632209	597398	59600	-34811
Краткосрочные договора					
Количество разовых договоров, ед.	5100	6200	6900	1100	700
Удельный вес краткосрочных договоров в общем количестве	50,42	48,63	57,24	-1,79	8,61
Сумма разовых договоров, тыс. руб.	174707	200891	269701	26184	68810
Среднесрочные сделки					
Количество разовых договоров, ед.	2100	3300	3400	1200	100
Удельный вес краткосрочных договоров в общем количестве	17,46	15,87	21,74	-1,59	5,83
Сумма разовых договоров, тыс. руб.	343202	457405	58067	1142	1232
Долгосрочные сделки					
Количество разовых договоров, ед.	12000	1600	1400	400	-200
Удельный вес краткосрочных договоров в общем количестве	9,98	9,64	7,25	-0,34	-2,39
Сумма разовых договоров, тыс. руб.	52096	57954	56042	586	-191

На основании данных, приведенных в таблице 2, можно сделать вывод о том, что в 2015 году общая численность заключенных договоров составило

14400 единицы., это на 400 единицы меньше, чем в 2014 году. Положительным является факт увеличения количества краткосрочных договоров, которые возросли на 700 единиц в 2015 г. относительно 2014 года.

В целом анализируемые показатели поменялись незначительно, это свидетельствует о стабильном положении компании.

В настоящее время, большое значение, приобретает продажа продукции по договорам-поставкам как важному экономическому показателю работы, определяющему эффективность, целесообразность хозяйственной деятельности предприятия. В зависимости от принятого порядка в объем продаж может включаться отгруженная и отпущенная продукция по мере предъявления клиентам (заказчикам) платежных документов к оплате или после поступления выручки на счета денежных средств поставщика.

Основные покупатели исследуемого предприятия представлены в таблице 3.

Как видно из таблицы 3, во всех регионах страны удельный вес и объема продаж нефтепродуктов компании «Башнефть» больше Центральном и Южном округах, а самый низкий показатель в Среднем Приволжье.

Экспорт нефтепродуктов и продуктов нефтехимии в страны Таможенного Союза.

Таблица 3

Основные покупатели ПАО АНК «Башнефть» 2013-2015гг.

Покупатели	Поставляемые товары	Местонахождение покупателя	Тип покупателя	Объем поставок в тыс. тонн	Удельный вес %
ООО «Абсолют Ойл»	Бензин неэтилированный, дизельное топливо, масла	Верхнее Приволжье	Мелкооптовый	547398	13.65
ЗАО «Авангард»	Бензин неэтилированный, дизельное топливо, масла	Санкт-Петербург	Мелкооптовый	567437	14.15
ООО «Автомагистраль»	Бензин неэтилированный, дизельное топливо, масла	Сибирь	Мелкооптовый	345096	8.6
ЗАО «Автоснаб»	Бензин неэтилированный, дизельное топливо, масла	Среднее Приволжье	Мелкооптовый	237456	5.92
ООО «Нефтетрансоил»	Бензин неэтилированный, дизельное топливо, масла	Урал	Мелкооптовый	459673	11.5
ООО «Транснефтепродукт»	Бензин неэтилированный, дизельное топливо, масла	Центральный округ	Мелкооптовый	876558	21.9
ООО «Нефтеснаб»	Бензин неэтилированный, дизельное топливо, масла	Южный округ	Мелкооптовый	975546	24.33

Выручка от продажи нефтепродуктов в страны Таможенного Союза в 4 квартале 2015 года составила 2 053 млн. рублей, что на 3,5% больше, чем в 3 квартале 2015 года. Увеличение выручки от экспорта нефтепродуктов в страны Таможенного Союза связано с увеличением объема поставок нефтепродуктов в страны Таможенного Союза в 4 квартале 2015 года на 15,1% (107 тыс. тонн за 4 квартал 2015 года по сравнению с 93 тыс. тонн за 3 квартал 2015 года) из-за переориентации рынков сбыта. За двенадцать месяцев, закончившихся 31 декабря 2015 года, выручка от продажи нефтепродуктов и продуктов нефтехимии в страны Таможенного Союза уменьшилась на 43,3% по сравнению с аналогичным периодом 2014 года и составила 8 104 млн. рублей. Сокращение выручки объясняется уменьшением объемов продаж на 33,4%, а также снижением цен.

Таблица 4

Продажа нефтепродуктов и продуктов нефтехимии на внутреннем рынке

Продукт в тыс. тонн	2015		Измен.	За 12 мес.		Измен.
	4кв.	3кв.		2015	2014	
Высокооктавный бензин	977	1181	-17.3%	4071	4162	-2.2%
Дизельное топливо	508	616	-17.5%	1954	2214	-11.7%
Мазут	287	215	33.5%	1123	1215	-7.6%
Прочее	534	670	-20.3%	2129	2615	-18.6%
Итого продажа нефтепродуктов	2306	2682	14%	9277	10206	-9.1%
Продажа продуктов	151	142	6.3%	522	174	н/п

нефтехимии						
Итого продажа нефтепродуктов и нефтехимии	1257	2824	-13%	9799	10380	-5.6%

Как видно из таблицы 4, рост показателей продажи нефтепродуктов и нефтехимии снизился к 2015 по отношению к 2014 как по квартально так и за год в целом.

Рост капитальных затрат с 2013 года по сравнению с 2015 годом на 30.2% связан, в частности, со строительством технологических линий установки производства элементарной серы на НПЗ «Башнефть».

Объем продажи нефтепродуктов и продукции нефтехимии на внутреннем рынке сократился в 2015 году на 5,6% (до 9,8 млн. тонн) в результате планового снижения переработки сырья, при этом выручка от продаж по сравнению с 2013 годом увеличилась на 0,7% – до 240,962 млрд. рублей.

Этот результат достигнут благодаря улучшению структуры товарной корзины нефтепродуктов, а также за счет увеличения продаж топлива через собственную розничную сеть. Так, розничные продажи топлива в 2016 году увеличились на 4,3% – до 1,6 млн. тонн, а выручка от розничной реализации – на 10,1% (до 58,184 млрд. рублей).

Основными конкурентами исследуемого предприятия являются все нефтяные компании России. Самые крупные из них – ЛУКОЙЛ, ЮКОС, Сургутнефтегаз, Тюменская нефтяная компания.

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО АНК «Башнефть»

Анализ – процесс исследования финансового состояния и основных результатов финансовой деятельности предприятия с целью выявления резервов повышения его рыночной стоимости и обеспечения его эффект анализ подразделяется на внешний и внутренний. Внешний финансовый анализ основывается на публикуемой отчетности, а внутренний анализ – на всей системе имеющейся информации о деятельности предприятия. С этой точки зрения внешний финансовый анализ является составной частью внутреннего анализа, рамки и возможности которого шире.

Субъектами внешнего анализа выступают владельцы предприятий, инвесторы, кредиторы, администрация, правительственные учреждения.

Субъектами внутреннего финансового анализа являются администрация предприятия, собственники, аудиторы, консультанты. Основное различие между внутренним и внешним финансовым анализом заключается в разнообразии целей и задач, решаемых различными субъектами анализа. Процесс проведения финансового анализа зависит от поставленной цели. Он может использоваться для предварительной проверки при выборе направления инвестирования, при рассмотрении вариантов слияния предприятий, при оценке деятельности руководства предприятия, при прогнозировании финансовых результатов, при обосновании и выдачи кредитов, при выявлении проблем управления производственной деятельностью.

Основные показатели, которые характеризуют работу предприятия за 2013 – 2015 гг., представлены в таблице 5, которые рассчитаны на основании приложений.

Основные финансово-экономические показатели деятельности за 2013 – 2015 год

№ п/п	Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Отклонение (+/-)		Отклонение %	
					2014/ 2013	2015/ 2014г.	2014/ 2013г	2015/ 2014г.
1	Выручка, тыс. руб.	517486718	582128345	521038798	64644162 7	-61089547	112,49	89,50
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	268263219	302452358	317101692	34189139	14649334	112,74	104,84
3	Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	249223499	279674987	203937106	-69547512	-75748881	112,22	72,92
4	Коммерческие расходы, тыс. руб.	153544673	184474495	114602499	30940677	96884851	120,94	621,19
5	Управленческие расходы, тыс. руб.	9858430	10407829	13168949	549399	2761120	105,57	126,52
6	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	85820396	84792663	76165658	-11039588	-8615150	98,78	89,83
7	Прочие доходы, тыс. руб.	41763700	47556888	15289138	5793188	-32267750	113,87	32,15
8	Прочие расходы, тыс. руб.	45112116	45486933	23954513	261962	-21519565	100,80	52,68
9.	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	86398198	82983190	66566074	74343371	-16418116	96,05	80,22
10	Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	15241562	15114064	16046679	-127498	932615	99,16	106,17
11	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	69372852	65272010	52306523	-4100842	-12965487	94,09	80,14
12	Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	103389484	114029709	121781530	10640225	77511821	110,3	106,8
13	Среднегодовая сумма дебиторской задолженности, тыс. руб.	69705896	60260415	41046359	-9445481	-19214056	86,45	68,11
14	Среднегодовая сумма кредиторской задолженности, тыс. руб.	70357515	88119132	86672393	17761617	-1446739	125,24	98,34
16	Рентабельность продаж, %	0,48	0,48	0,39	0	-0,09	100	81,25

По результатам проведенного анализа таблицы 5 можно сделать следующие выводы:

– выручка имеет тенденцию к увеличению в 2014 в сравнении с 2013 годом на 64641627 тыс. рублей, а темп роста составил 54,1%, в 2015 по сравнению с 2014 годом выручка уменьшилась на 61089547 тыс. рублей.

– себестоимость продаж также увеличивается, что является отрицательным моментом, но это произошло в первую очередь в связи с тем, что повысились цены. Анализируя данный показатель необходимо сказать, что произошло увеличение себестоимости на 34189139 тыс. рублей в 2014 году, а в 2015 году в сравнении с 2014 годом себестоимость продаж увеличилась на – 14649334 тыс. рублей.

Валовая прибыль (убыток) в 2014 году уменьшается по отношению к 2013 году на 69547512 тыс. рублей, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшается на 75748881 тыс. рублей.

Коммерческие расходы в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличились – 30940677 тыс. рублей, а в 2015 году уменьшились на 69884851 тыс. рублей.

Оценивая такой показатель, как прибыль от продаж, следует отметить, что в 2014 году в сравнении с 2013 годом она уменьшается на 11039588 тыс. рублей, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшается на 8615150 тыс. Возможно, причиной такого снижения прибыли является увеличение себестоимости, а также коммерческих расходов исследуемого общества.

Прочие расходы в обществе увеличиваются в 2014 году на 261962 тыс. рублей, а в 2015 году в сравнении с 2014 годом уменьшились на 21519565 тыс. рублей.

Прибыль (убыток) до налогообложения в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 74343371 тыс. рублей, а в 2015 году уменьшилась – 16418116 тыс. рублей.

Текущий налог на прибыль в 2014 году по сравнению с 2013 годом уменьшился на -127498 тыс. рублей, а в 2015 году увеличился –932615 тыс. рублей.

Изучая показатель чистой прибыли, то данный показатель имеет такую же тенденцию, как и прибыль от продаж. И так, в 2014 году величина чистой прибыли уменьшился на 4100842 тыс. рублей, и составила 65272010 тыс. рублей, а в 2015 году произошло сокращение чистой прибыли на 12965487 тыс. рублей и она составила 52306523 тыс. рублей.

На всем протяжении исследуемого периода среднегодовая стоимость основных средств имеет тенденцию к увеличению в 2014 году и 2015 году.

Среднегодовая сумма дебиторской задолженности на всем протяжении исследуемого периода имели тенденцию к уменьшению, что можно назвать положительным моментом для организации. Положительным моментом является превышение дебиторской над кредиторской задолженностью. Среднегодовая сумма дебиторской задолженности в 2015 году составила 41046359 тыс. рублей, что на 68,11 % ниже от уровня задолженности в 2014 году. Среднегодовая сумма кредиторской задолженности в 2014 году в сравнении с 2013 годом увеличилась на 17761617 тыс. рублей, а в 2015 году в сравнении с 2014 годом уменьшилась на – 1446739 тыс. рублей.

По результатам анализа данных представленных в таблице 2 также необходимо отметить, что рентабельность продаж за 2014 год увеличилась, а в 2015 году сократилась.

Финансовое состояние предприятия характеризуется рядом показателей, значение которых представлено в таблице 6. Расчет выполнен на основе бухгалтерского баланса (на конец года).

Данные таблицы 6 свидетельствуют о том, что коэффициент автономии в 2013, 2014, 2015 годы выше нормативного значения. Анализируемая организация располагает достаточной величиной собственного капитала согласно проведенному анализу можно отметить, что данный показатель с каждым годом увеличивается.

Таблица 6

Показатели финансового состояния предприятия за 2013 –2015 гг.

№ п/п	Показатели	Норматив. значение	Период			Отклонение (+, -)	
			2013г.	2014г.	2015г.	2014/ 2013г.г.	2015/ 2014г.г.
1.	Собственный капитал тыс. руб. стр.1300	–	178409913	126643529	164276664	-51766384	37633135
2.	Долгосрочные обязательства, тыс. руб. стр. 1400	–	96223087	168092355	133257689	71869268	-34834666
3.	Краткосрочные обязательства, тыс. руб. стр. 1500	–	96238298	127254683	104938250	31016385	-22316433
4.	Внеоборотные активы, тыс. руб. стр. 1100	–	214803417	258018118	290938317	43214701	32920199
5.	Оборотные активы, тыс. руб. стр. 1200	–	156067881	163972449	111534286	7904568	-52438163
6.	Валюта баланса стр.1700		379871298	421990357	402472603	45119059	-19517754
7.	Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$\geq 0,4-0,6$	0,47	0,30	0,41	-0,17	0,11
8.	Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,6$	0,72	0,70	0,74	-0,02	0,04
9.	Коэффициент финансирования	$\geq 0,7$	1,10	0,43	0,70	-0,67	0,27
10.	Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	$< 1,0$	0,92	0,42	0,68	-0,5	0,26
11.	Коэффициент маневренности	$\geq 0,5$	-0,20	-1,04	-0,8	0,84	0,76
12.	Индекс постоянного актива	–	1,20	2,03	1,77	0,83	-0,26
13.	Коэффициент привлечения долгосрочных займов	–	0,30	0,50	0,38	0,2	-0,12

Его уменьшение в 2014 году составило 51766384 тыс. рублей по сравнению с 2013 годом, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом данный показатель увеличивается – 37633135 тыс. рублей.

Необходимо отметить, что краткосрочные обязательства в 2015 году уменьшаются – 104938250 тыс. рублей, а в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличиваются – 127254683 тыс. рублей.

Внеоборотные активы увеличиваются: в 2014 году этот показатель равен – 258018118 тыс. рублей, в 2015 году в сравнении с 2014 годом увеличивается на 32920199 тыс. рублей.

Оборотные активы ПАО АНК «Башнефть» в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличились на 7904568 тыс. руб., а в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшились на 52438163 тыс. рублей.

Коэффициент финансовой устойчивости, выше нормативного значения это характерно, так как величина собственного капитала за анализируемый период с каждым годом только увеличивается, такая тенденция, характерна для коэффициента автономии.

Коэффициент финансовой устойчивости и коэффициент финансирования выше нормы в 2013 – 2015 годы.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала меньше единицы в 2014 – 2015 годы.

В течение 2013 – 2015 годы общество имело возможность для свободного финансового маневрирования, так как доля собственных средств, инвестированных в наиболее мобильные активы, была выше критического уровня.

Проведем анализ актива и пассива организации путем расчёта некоторых показателей.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке

возрастания сроков.

В зависимости от степени ликвидности, то есть скорости превращения в денежные средства, активы организации делятся на следующие группы:

- 1) наиболее ликвидные активы – денежные средства и краткосрочные финансовые вложения – А1;
- 2) быстрореализуемые активы – дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев – А2;
- 3) медленно реализуемые активы – запасы, НДС, дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются через 12 месяцев, долгосрочные финансовые вложения и прочие оборотные активы – А3;
- 4) труднореализуемые активы – внеоборотные активы, кроме долгосрочных финансовых вложений – А4.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты:

- 1) срочные обязательства – кредиторская задолженность – П1;
- 2) краткосрочные пассивы – краткосрочные кредиты и займы – П2;
- 3) долгосрочные пассивы – долгосрочные кредиты и займы, и прочие долгосрочные обязательства – П3;
- 4) постоянные пассивы – капитал и резервы за минусом расходов будущих периодов – П4.

Для анализа ликвидности баланса, группируем данные и составим таблицу 7.

Анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов является более детальным по сравнению с приведенной схемой анализа ликвидности баланса.

Коэффициенты, характеризующие платежеспособность дают не только характеристику устойчивости финансового состояния организации при разной степени учета ликвидности средств, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации.

Таблица 7

Анализ ликвидности баланса 2013 – 2015 гг.

№ п/ п	Активы	2013г.	2014 г.	2015 г.	Пассивы	2013 г	2014 г	2015 г
1	Наиболее ликвидные активы (А1)	44355399	58509518	37120491	Наиболее срочные обязательства (П1)	79431527	96806636	76806636
2	Быстрореализуемые активы (А2)	68912868	51404111	30688606	Краткосрочные пассивы (П2)	13410950	28952517	23410950
3	Медленно реализуемые активы (А3)	42680208	51306692	40703423	Долгосрочные пассивы (П3)	69223087	168092355	13092355
4	Труднореализуемые активы (А4)	33080	29463	31062	Устойчивые пассивы (П4)	181805734	128145059	161805734
	Итого активов	155981555	161249784	108543582	Итого пассивов	370871298	421996567	402871298

Для комплексной оценки ликвидности организации в целом следует использовать общий показатель ликвидности (L_1). С помощью данного показателя осуществляется оценка изменения финансовой ситуации в организации с точки зрения ликвидности. Его рекомендованное ограничение, когда $L_1 > 1$.

$$L_1 = \frac{A1 + 0,5A2 + 0,3A3}{П1 + 0,5П2 + 0,3П3} \quad (1)$$

Коэффициент абсолютной ликвидности (L_2) показывает, какую часть краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств. Его рекомендованное значение, когда $L_2 > 0,2 - 0,7$.

$$L_2 = \frac{A1}{П1 + П2} \quad (2)$$

Коэффициент «критической оценки» (L_3) показывает, какая часть краткосрочных обязательств организации может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам. Допустимое значение 0,7-0,8, но желательно когда $L_3 > 1,5$.

$$L_3 = \frac{A1 + A2}{П1 + П2} \quad (3)$$

Коэффициент текущей ликвидности (L_4) показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства. Этот коэффициент обобщает предыдущие показатели и является одним из показателей, характеризующих удовлетворительность (неудовлетворительность) бухгалтерского баланса. Коэффициент текущей ликвидности (L_4) позволяет установить, в какой кратности текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Нормальное значение этого показателя считается от 1 до 2.

$$L_4 = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2} \quad (4)$$

Коэффициент маневренности функционирующего капитала (L_5) показывает, какая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах и долгосрочной дебиторской задолженности. Уменьшение показателя в динамике характеризуется как положительный факт.

$$L_5 = \frac{A3}{(П4 + П3) - (A1 + A2 + A3)} \quad (5)$$

Расчет коэффициентов платежеспособности приведем в таблице 8 и проанализируем их изменение.

Таблица 8

Анализ коэффициентов платежеспособности предприятия

Показатели	2013 г.	2014г.	2015 г.	Изменение, (+, -)	
				2014/ 2013гг.	2015/ 2014гг.
1. Общий показатель ликвидности	0,8	1,53	1,25	0,73	-0,28
2. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,5	0,6	0,4	0,1	-0,2
3. Коэффициент «критической оценки»	0,22	1,11	0,7	0,89	-0,41
4. Коэффициент текущей ликвидности	1,68	1,63	1,08	-0,05	-0,55
5. Коэффициент маневренности функционирующего капитала	0,35	0,4	0,3	0,05	-0,1

Анализ показал, что данное исследуемое предприятие в анализируемый период являлась абсолютно-платежеспособным.

Глава 3. Направление повышения эффективности управления предприятием

3.1. Особенности управления персоналом предприятия

Современная бизнес-среда функционирования торговых предприятий требует решения принципиально новых задач, важнейшая из которых является максимально эффективное использование своего кадрового потенциала. Причем это актуально в большей степени для каждого предприятия в сфере торговли. Возрастание роли человеческого фактора в организациях отразилось на усложнении задач управления персоналом, функциональных обязанностях и уровне профессиональной компетентности менеджеров.

Рассматривая, сущность управления персоналом предприятия следует отметить, что это ведущая часть менеджмента связанная с людьми и их отношениями внутри предприятия, представляющая собой совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.

С точки зрения сферы деятельности, управление персоналом рассматривается как целенаправленная деятельность работников подразделений системы управления персоналом, линейных и функциональных руководителей, которая включает разработку стратегии кадровой политики, концепцию управления персоналом, формирование и совершенствование системы управления человеческими ресурсами, выполнение процедур работы с людьми.

В силу отмеченной выше специфики управление персоналом представляет собой особый вид управленческой деятельности и характеризуется следующими отличительными чертами:

1. Управление персоналом является индивидуально-ориентированным. Насколько это возможно, каждый служащий рассматривается как личность, и предлагаются услуги и программы, устремленные к индивидуальным потребностям.

2. Управление персоналом ориентировано на будущее. Оно должно обеспечить предприятие компетентными и заинтересованными в результатах своего труда служащими. Таким образом, в долговременных стратегиях предприятий следует обязательно учитывать человеческий фактор.

Основная цель управления персоналом – обеспечить эффективную организацию человеческих ресурсов в пределах предприятия и формирование личности, обладающей высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией.

Принято считать, что цели управления персоналом являются частью общих целей организации и подчинены им. Однако сегодня обусловленность целей управления персоналом целями организации представляется более сложной, чем простое подчинение.

В условиях стремительного технологического прогресса и усиления конкуренции человеческие ресурсы торговых организации рассматриваются как наиболее важный ресурс, а развитие их потенциала – как стратегическая задача организации для достижения успеха в бизнесе. Обусловлено это тем, что отличительной особенностью предприятий сферы торговли является высокий объём трудовых операций, непосредственно связанных с обслуживанием покупателей и требующих прямого контакта с ними. А эти операции с трудом поддаются механизации и автоматизации, что определяет высокую требовательность к компетентности персонала торгового предприятия.

В связи с этим постулируется тесная взаимосвязь управления персоналом с другими управленческими решениями организации. Каких бы сфер функционирования организация не касалась управленческие решения, они во всех случаях проходят через отношения людей и выражаются в их

трудовом поведении. И если руководство организации размышляет перспективно, то оно должно подвергать человеческому измерению все свои управленческие решения. Представим на схеме взаимосвязь целей управления персоналом с общими целями организации (рис. 4).

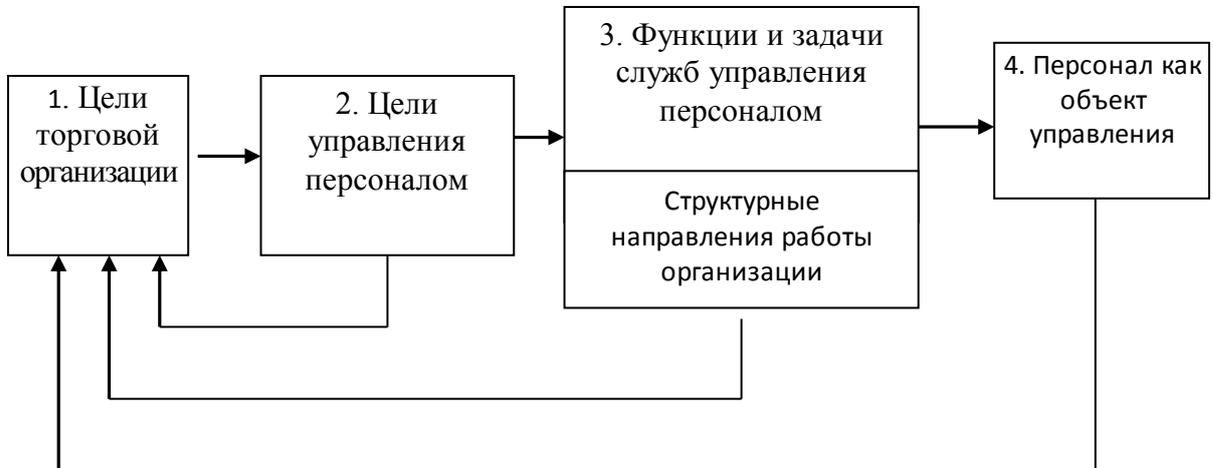


Рис. 4. Схема взаимосвязи целей управления персоналом с общими целями торговой организации

Схема показывает:

- цели управления персоналом производны от целей торговой организации (прямая связь блоков 1 и 2);
- между целями управления персоналом и целями торговой организации существуют обратные связи. На них указывают три стрелки. Первая из них отражает участие персонала в формировании целей. Вторая – корректировку целей, обусловленную параметрами процессов управления персоналом. Третья – корректировку целей, обусловленную ограничениями при поиске подходящих работников;
- блок 3, состоящий из двух фрагментов, обозначает, что цели управления персоналом могут решаться как на основе деятельности специализированных служб по управлению персоналом, так и на основе структурных направлений работы организации в сфере торговли. Первый фрагмент указывает, что цели управления персоналом – это задачи и функции соответствующих служб. Второй – на то, что цели управления

персоналом реализуются через структурные направления работы организации (стратегия, принципы построения, направления развития и т.д.).

Взаимосвязь целей управления персоналом и общих целей торговой организации хорошо иллюстрирует сегодняшний опыт реформирования российской торговли. Центральной проблемой для них оказалось проведение производственной и организационной реструктуризации, так как при плановой экономике почти любое предприятие имело сложную структуру. Это обстоятельство чрезвычайно увеличивало состав персонала предприятия, делало его плохо управляемым.

Задачи управления персоналом представляют собой самостоятельные функционально определенные процессы управления людьми. К числу основных задач менеджмента персонала относят:

- помощь организации в достижении её целей;
- обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными работниками;
- эффективное использование мастерства и способностей персонала;
- совершенствование систем мотивации персонала;
- повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- развитие и поддержание на высоком уровне системы обучения персонала;
- управление внутриорганизационным движением персонала к взаимной выгоде работников и администрации;
- влияние на творческую активность персонала, помощь в реализации инновационных планов организации;
- совершенствование методов оценки деятельности работников и аттестации управленческого и производственного персонала;
- обеспечение высокого уровня жизни работников, который делает работу в организации желанной.

Сложность и многогранность задач управления персоналом предполагает множественность аспектов в подходе к этой важной проблеме. Обычно выделяют следующие аспекты управления персоналом:

- организационно-экономический аспект касается вопросов, связанных с планированием численности, составом работающих, моральным и материальным стимулированием, с использованием рабочего времени;
- правовой аспект включает вопросы соблюдения действующего трудового законодательства в работе с персоналом;
- социально-психологический аспект отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социальных и психологических процедур в практическую работу;
- педагогический аспект связан с решением вопросов по воспитанию персонала и наставничеству.

Управление персоналом охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения работника. Принципиальная схема управления персоналом приведена на рисунке 5.

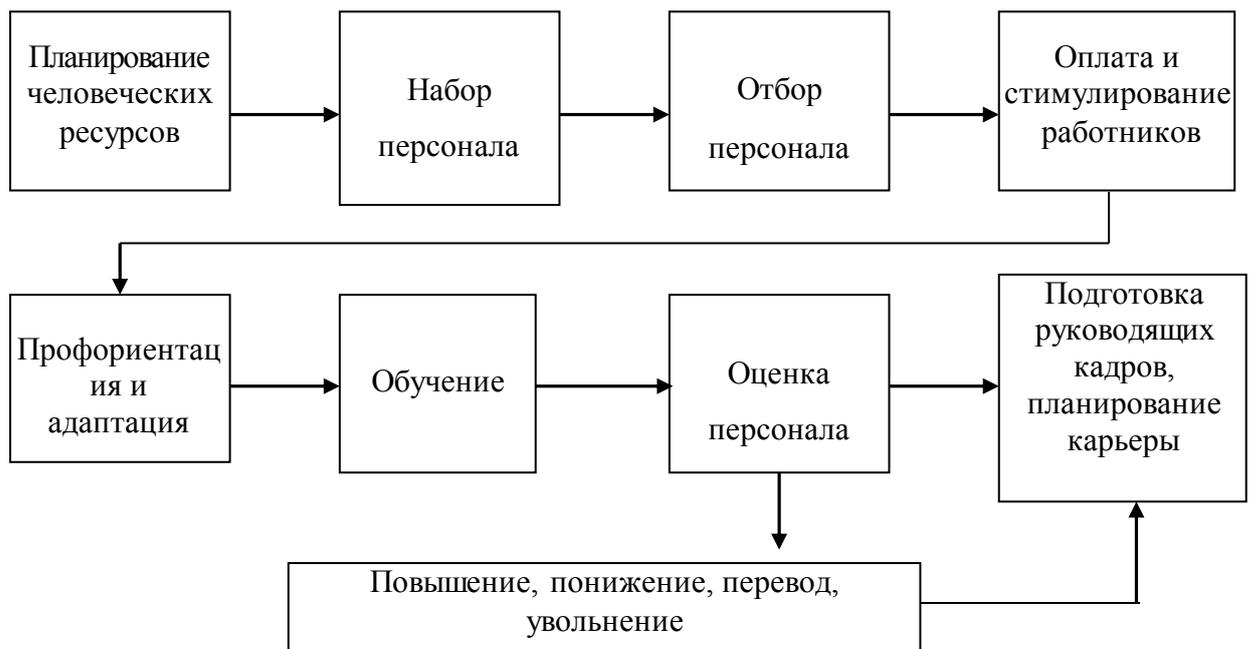


Рис. 5. Принципиальная схема управления персоналом

Принято выделять общие и частные принципы управления персоналом.

К общим можно отнести:

– принцип разделения труда (предполагает управление специализацией работников в процессе служебной деятельности);

– принцип дисциплины (выделяют трудовую, общественную, служебную, личную дисциплину, самодисциплину);

– принцип профессионализма и компетентности (предполагает органическое сочетание профессионализма и компетентности; профессионализм – высокий уровень подготовленности кадров управления, их мастерство, творческий подход ко всем элементам служебной деятельности, способность выполнять профессиональные задачи на высоком уровне; компетентность – это высшая форма проявления профессионализма, она воспроизводится только в том случае, когда структура профессионального опыта личности соответствует структуре задач и функций, которые профессионал призван выполнять на замещаемой должности или рабочем месте);

– принцип согласования личных и общественных интересов (требует от руководителя таких действий, при которых соблюдались бы в полной мере интересы службы и максимально учитывались бы интересы служащих);

– принцип справедливости и равенства (под равенством понимается равенство прав и обязанностей лиц, стоящих на одной ступени служебной лестницы; под справедливостью понимается как соблюдение этих прав и обязанностей, так и осуществление системы предпочтений для тех, кто более эффективно реализует в процессе работы свой личностный, творческий потенциал);

– принцип устойчивости состава персонала (предполагает сохранение устойчивого состава персонала организации);

– принцип единения персонала (заключается в объединении усилий для эффективного решения практических задач);

– принцип адаптации к новым условиям деятельности (предполагает создание условий для обучения сотрудников новым приемам выполнения служебных заданий, укрепляя их уверенность в возможности успешно решать новые ответственные и неординарные задачи, иными словами, управлять адаптацией персонала к новым условиям);

– принцип эффективности (связан с соизмерением затрат и конкретного результата деятельности персонала).

Частные принципы управления персоналом:

– подбор работников с учетом их психологической совместимости;

– учет пожеланий сотрудников при выборе форм и методов их переподготовки и повышения квалификации;

– принцип системности (управление персоналом в организации должно охватывать не отдельные категории работающих, а весь состав персонала; решать не одномоментные задачи, а непрерывно возникающие проблемы в деятельности работника; использовать разные методы, приемы работы с персоналом);

– принцип демократизации (демократичность в методах управления и стиле руководства; участие в оценке каждого работника коллектива; регулярное выявление мнения сотрудников по важнейшим проблемам деятельности организации и учет этого мнения при разработке мероприятий по решению данных проблем);

– принцип индивидуализации работы с персоналом (индивидуальное планирование профессионального и должностного роста работников; индивидуальный подход к мотивации труда исполнителей; персональный подбор состава работников с учетом способностей и индивидуальных особенностей личности);

– принцип информатизации работы с персоналом (предполагает применение современных средств вычислительной техники и процедур

сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях оперативного принятия обоснованных решений);

– принцип подбора кадров (знания, способности и умения полностью должны соответствовать предназначенной должности);

– принцип планирования (плановый подход использования кадров с максимальной эффективностью для организации);

– принцип ротации кадров (позволяет обеспечить преемственность в деятельности государственных и муниципальных служащих, своевременно обновлять кадровый потенциал, вливать в него новые силы, поддерживать квалификацию кадров на уровне современных требований);

– принцип состязательности, конкурентности (предполагает, с одной стороны, конкурсную систему отбора кадров, а с другой – создание необходимых условий для самовыражения, проявления творческой энергии при выполнении служебных обязанностей);

– принцип стимулирования (справедливое вознаграждение); принцип воспитания (уважение к законам, формирование у работника ответственности за выполнение задания).

По характеру трудовых отношений работники подразделяются на постоянных и временных.

Необходимо отметить, что персонал торгового персонала имеет сложную взаимосвязанную структуру и может быть рассмотрен по другим признакам (рис. 6).

Статистическая структура отражает распределение и движение персонала в разрезе групп должностей.

Организационная структура – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и подразделения торгового предприятия.

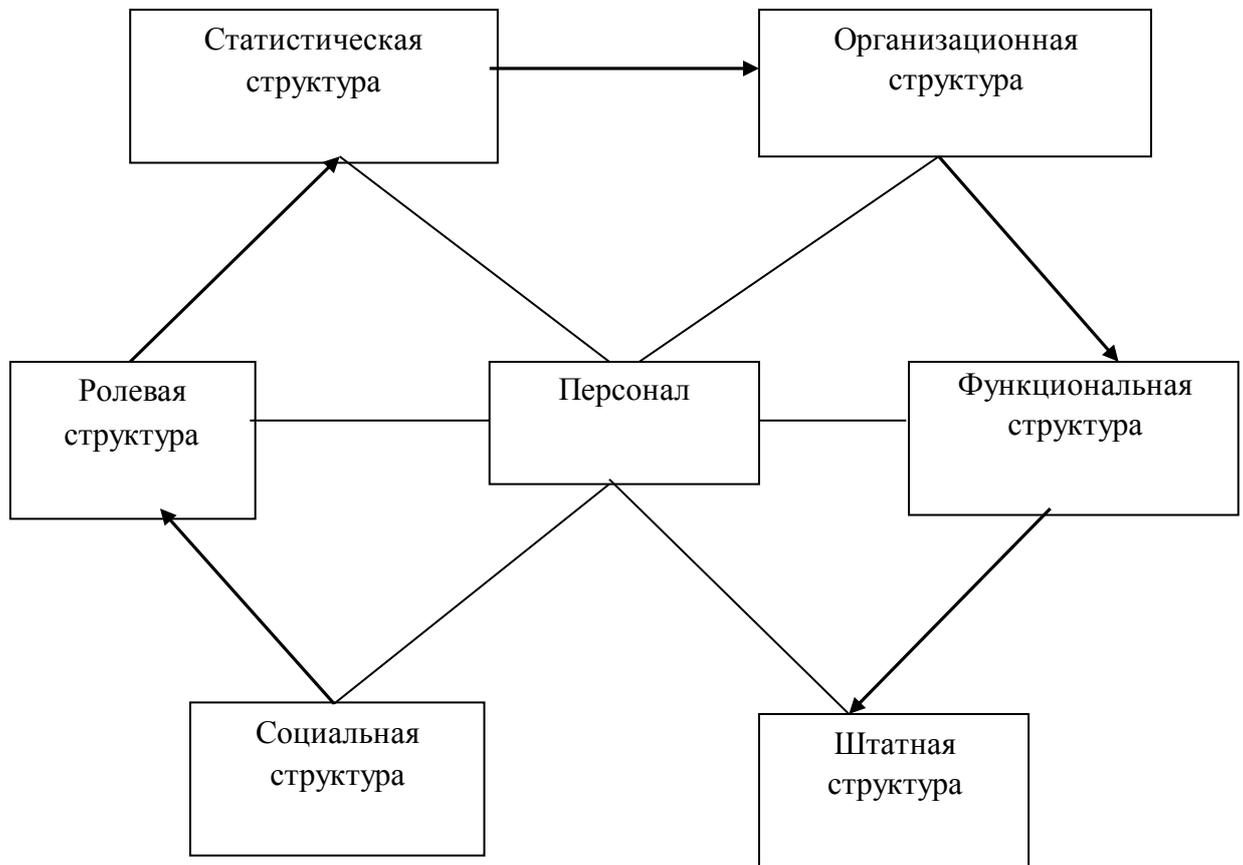


Рис. 6. Структура персонала торгового предприятия

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку (качество, труд и зарплата, учет) Обычно выделяют от 10 до 25 функций.

Ролевая структура определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений (генератор идей, эрудит, критик, организатор). Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией (лидер, связной, «сторож», координатор). Поведенческие роли характеризуют

типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях (оптимист, нигилист, конформист, догматик).

Социальная структура характеризует трудовой коллектив торгового предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, стажу работы, семейному положению.

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

В современном менеджменте всех индустриально развитых стран квалификация стала важнейшим признаком классификации человеческих ресурсов торговых предприятий. Персонал ведущих развитых стран, в том числе в США, Германии, Франции и Англии, исходя из различий в уровне профессиональной подготовки и связанных с этим особенностей трудовой деятельности, подразделяется на три категории.

К первой категории относятся лица с наиболее профессиональным и квалификационным статусом, предполагающим наличие высшего и среднего образования. В эту группу входят административно-управленческие работники и рабочие высшей квалификации.

Ко второй категории работников относятся лица, имеющие средний уровень профессиональной и квалификационной подготовки, предполагающий наличие специального профессионального образования в объеме средней школы. В эту группу входят торгово-оперативный персонал, рабочие средней квалификации. Труд работников этого уровня подготовки связан с выполнением законченного комплекса операций, сопряженных с известной ответственностью какого-либо участка хозяйственной деятельности.

К третьей категории относятся лица, обладающие минимальной профессиональной подготовкой, работа которых предполагает возможность

изучения ее в течение нескольких дней или недель. В эту группу входят малоквалифицированные рабочие всех отраслей экономики. Характерные признаки такого труда – однообразные операции, подчиненные технологическим регламентам и организационным принципам.

Усиление инновационных процессов в сфере современной торговли сопровождается смещением рабочих мест к уровням, требующим более высокой профессиональной подготовки. При этом происходит ускорение самого процесса обновления знаний, а это требует расширения образовательной и специальной подготовки для повышения профессиональной мобильности персонала.

В целом, структуризация персонала позволяет раскрыть свойства и качественные характеристики человеческих ресурсов в торговой организации, глубже понять современные тенденции их развития. Типологический анализ структур персонала помогает в выборе эффективных средств управленческого воздействия для рационального формирования, использования и развития трудовых и творческих способностей работников в конкретных условиях в соответствии с поставленными целями и задачами.

3.2. Система методов управления персоналом

Понятие «метод управления» представляет собой сложное по смыслу словосочетание, которое образовано понятием «метод» означаящим, во-первых, способ теоретического исследования или практического осуществления чего-нибудь и, во-вторых, способ действовать, поступать каким-нибудь образом. Содержание и специфика методов менеджмента определяются сущностью и особенностями самого управления.

Таким образом, методы управления представляют собой способы воздействия субъекта на объект управления, способы достижения конкретной цели в процессе управления хозяйственной деятельностью организации.

Методы современного менеджмента по признаку использования их в отрасли знаний классифицируются на общенаучные и специфические (частные). Частные методы, применяемые в менеджменте, характеризуются большим разнообразием, что объясняется множественностью достигаемых с их помощью целей и различием объектов управления. Широкое разнообразие частных методов и необходимость выбора менеджментом наиболее приемлемых для достижения конкретных целей требует их классификация. В качестве классификационных признаков при этом могут быть предложены: их содержание, мотивация, организационные формы и сфера применения.

Все методы управления при этом тесно взаимосвязаны и используются торговым менеджментом для обеспечения оптимальных результатов при достижении целей торговой организации. Единство методов управления предопределяется общностью используемых для этого методологических подходов. С помощью методов управления (табл.9) реализуются функции торгового менеджмента.

Таблица 9

Классификация методов управления торговым персоналом

Классификационный признак	Группа методов управления
По содержанию методов управления	Экономические Организационно-распорядительные Социально-психологические
По направленности мотивационного воздействия	Материальная мотивация Моральная мотивация Принудительная (властная) мотивация
По организационной форме	Единоличные (индивидуальные) Коллективные Коллегиальные
По сфере применения	Общие, применяемые по все системе управления Локальные, применяемые к отдельным частям системы управления
По объекту управления	Управление торговой деятельностью Управление людьми Управление организацией Управление внешними связями

Методы управления торговым персоналом представляют собой способы воздействия на коллективы и отдельных торговых работников с

целью осуществления координации их деятельности в процессе торговой деятельности. Методы управления торговым персоналом можно разделить на три основные группы (рис. 7).



Рис 7. Методы управления торговым персоналом

Под административными методами управления понимают систему способов воздействия на управляемый объект, которые обеспечивают планомерную и слаженную деятельность субъекта и объекта управления. Характерной особенностью является то, что они оказывают прямое воздействие на управляемый объект и поведение исполнителей в конкретной обстановке. Благодаря этим методам отношения между управляющей и управляемой системами имеют упорядоченный, организованный характер. Формой их выражения являются приказы, распоряжения, директивы вышестоящего органа, которые носят обязательный характер для нижестоящего. Они основаны на четком определении прав, обязанностей и ответственности управляющего органа, руководителя и подчиненного, которые отражены в положениях структурных подразделений, инструкциях и функциональных обязанностях должностных лиц. Предусматривается также персональная ответственность должностных лиц за выполнение указаний вышестоящего органа управления.

Организационно-распорядительные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека работать в определенной организации.

Таким образом, организационно-распорядительные методы способствуют оперативному воздействию на производственный процесс и принятию перспективных решений по совершенствованию системы производства и управления. Выделяют организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные методы управления.

Организационно-стабилизирующее воздействие реализуется посредством организационного регламентирования, нормирования и инструктирования.

При организационном регламентировании определяются состав предприятия, функции органов и должностных лиц. Сюда входит ряд положений, которые определяют внутренний порядок, границы деятельности подразделений и работников организации. Посредством организационного

регламентирования разрабатываются организационная структура, положения о линейных, функциональных подразделениях и другие положения.

Посредством нормирования устанавливаются нормативы, нормы, правила действия и взаимодействия подразделений и служб. Это более гибкая форма организационного воздействия.

Процесс управления не может осуществляться без распорядительного воздействия, которое реализуется посредством приказов, распоряжений, уставных указаний. Приказ – это письменное или устное требование линейного руководителя к подчиненному выполнить определенную задачу. Распоряжение – это требование функционального руководителя по решению отдельных вопросов.

Таким образом, одной из важнейших на современном этапе развития сферы отечественной торговли является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются: формализация методов и процедур отбора кадров, выдвижение молодых и перспективных работников. Эти общие тенденции должны учитываться в отечественной практике управления торговыми предприятиями при развитии рыночной экономики.

3.3. Эффективное взаимодействие в управленческом процессе как фактор успешной организационной деятельности

Современная социально-экономическая система России в современных условиях характеризуется усложнением, резким возрастанием темпов ее изменения, ужесточением глобальной конкуренции. Все это потребовало поиска скрытых резервов и новых путей повышения эффективности управленческой деятельности

Исследование систем управления – это вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями.

Важное место в исследовании систем управления занимает исследование организационной структуры управления.

Организационная структура управления представляет собой сочетание отдельных звеньев в их взаимосвязи и соподчиненности, выполняющих различные функции управления организации, и характеризует собой один из базовых элементов системы управления также, ее типы и параметры зависят от многих факторов и определяются размером организации, характером и типом производства, видом деятельности, уровнем внутрипроизводственной специализации и кооперации, характером и сложностью выпускаемой продукции, производимых услуг. В первую очередь организационная структура управления определяется производственной структурой организации. Вместе с тем она оказывает существенное влияние на изменение производственной структуры, поскольку усложнение первой приводит к созданию излишних производственных единиц, цехов, участков и служб.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно – права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей менеджмента.

Таким образом, структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению. Поэтому ее можно рассматривать как обратную сторону характеристики

механизма функционирования (как процесса реализации структурных связей системы управления). Связь структуры с ключевыми понятиями управления – его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями – свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы предприятия. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования, выбору типа или комбинации видов структур, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия решаемым целям и задачам, как способ повышения эффективности деятельности организации.

Эффективность управления производством в значительной степени определяется соотношением централизации и децентрализации функций управления. Чем крупнее предприятие, тем настоятельнее проявляется необходимость в децентрализации функций управления по уровням и подразделениям. При рациональном сочетании элементов централизации и децентрализации информационные потоки в системе должны быть организованы таким образом, чтобы информация обрабатывалась в основном на том уровне, где она возникает, чтобы достичь минимальной передачи данных между уровнями системы.

Постоянное улучшение качества обслуживания является одним из основных направлений повышения эффективности. Компания регулярно проводит модернизацию АЗС с целью повышения безопасности и качества обслуживания клиентов. Реформирование сервисного направления Компания приняла принципиальное решение о закупке большей части товаров и услуг на тендерной основе. Это решение распространяется и на нефтяной сервис. Поэтому одной из стратегических задач является реформирование сервисного направления за счет привлечения независимых компаний на конкурсной основе. Такой подход позволяет повысить качество услуг и сократить затраты на проведение работ за счет получения более конкурентных предложений по цене. Экономический эффект от реализации такого решения составит не менее 1–2 млрд. рублей.

Однако формирование рынка сервисных услуг и перевод сервисных компаний на работу на конкурсной основе должны осуществляться постепенно, с учетом ситуации на каждом конкретном предприятии.

Это необходимо, чтобы сохранить социальную стабильность в регионе и обеспечить компаниям и их трудовым коллективам плавный переход к рыночным отношениям.

Совершенствование корпоративной системы управления:

Перед ПАО АНК «Башнефть» стоит задача совершенствования юридической, владельческой и организационной структуры ВИНК.

Компания намерена продолжить процесс корпоративной реструктуризации для достижения максимальной прозрачности структуры собственности и системы управления. В рамках создания ВИНК ПАО АНК «Башнефть» ориентирована на выполнение целого ряда задач в сфере корпоративного развития, таких как формирование ключевых бизнес-процессов, укрепление управленческой команды, построение интегрированных механизмов бизнес-планирования, контроля и отчетности, реализацию программы обучения и развития персонала, а также внедрение системы долгосрочной мотивации.

Совершенствование корпоративной системы управления:

Перед ПАО АНК «Башнефть» стоит задача совершенствования юридической, владельческой и организационной структуры ВИНК.

Компания намерена продолжить процесс корпоративной реструктуризации для достижения максимальной прозрачности структуры собственности и системы управления. В рамках создания ВИНК ПАО АНК «Башнефть» ориентирована на выполнение целого ряда задач в сфере корпоративного развития, таких как формирование ключевых бизнес-процессов, укрепление управленческой команды, построение интегрированных механизмов бизнес-планирования, контроля и отчетности,

реализацию программы обучения и развития персонала, а также внедрение системы долгосрочной мотивации.

В настоящее время одним из главных стратегических приоритетов Компании ПАО АНК «Башнефть» является поддержание добычи нефти на зрелых месторождениях за счет применения инновационных технологий и оптимизации существующих процессов. В решении этих задач задействованы подразделения Компании: ООО «Башнефть-Добыча», ООО «Башнефть-Петротест», ООО «БашНИПИнефть», ООО «Башнефть-Информ». К примеру, на основе концепции ситуационного центра в ООО «Башнефть-Петротест» организована круглосуточная инженерно-технологическая служба, призванная оперативно решать возникающие вопросы в процессе вывода скважин на режим, совместно с технологическими службами добывающих компаний и принимать оптимальные решения с минимальными затратами времени.

ПАО АНК «Башнефть» развивает свою деятельность в различных регионах России, на пространстве СНГ и в других зарубежных странах. Компания глубоко интегрирована в национальную экономику, активно участвует в ее развитии, разрабатывая и внедряя передовые технологии в производственные и управленческие процессы. Формирование стратегии развития, а также управление ее реализацией осуществляется на уровне головной компании. Производственное планирование, управление производством осуществляется дочерними компаниями/заводами.

Стратегия ПАО АНК «Башнефть» направлена на укрепление позиций среди энергетических компаний России и становление масштабной вертикально интегрированной нефтяной компании с растущей добычей, сбалансированной переработкой и эффективными каналами сбыта, занимающей лидирующие позиции в области корпоративного управления и социальной ответственности в России.

В целях обеспечения защиты прав и интересов акционеров, а также обеспечения устойчивого функционирования компании на конкурентном рынке постоянно совершенствуется и развивает систему корпоративного управления, стремится к повышению уровня прозрачности раскрытия информации о деятельности компании. Выстроенная система корпоративного управления в Компании позволяет акционерам и иным заинтересованным лицам быть уверенными, что «Башнефть» выполнит принятые ею обязательства. В процессе совершенствования системы корпоративного управления компании учитываются рекомендации российского Кодекса корпоративного поведения (управления) и международной передовой практики.

На каждом предприятии существует возможность улучшения показателей деятельности, проведя анализ которых, руководство принимает решение о введении новшеств в хозяйственной деятельности. В каждой организации и на определенном этапе следует применять свойственные данной характеристики мероприятия.

В ПАО АНК «Башнефть» большое внимание уделяется управлению рисками как деятельности, оказывающей непосредственное влияние на процесс создания стоимости для акционеров и инвесторов.

Для повышения эффективности деятельности по управлению рисками в «Башнефти» при участии одной из ведущих международных консалтинговых компаний разработана и внедрена интегрированная система управления рисками (ИСУР), являющаяся составной частью корпоративного менеджмента и представленная на всех уровнях управленческой вертикали в Компании. Действующая система управления рисками позволяет Компании двигаться в направлении достижения стратегических целей при таком уровне совокупных рисков, который приемлем для ее акционеров и менеджмента. В Компании на систематической основе проводится оценка возможных рисков событий при реализации текущей операционной деятельности и инвестиционных проектов. Влияние потенциальных событий оценивается с

двух то-чек зрения – оценки вероятности наступления события и степени его негативного воздействия (величины ущерба) на деятельность Компании.

В состав ключевых рисков, которые являются предметом постоянного мониторинга, входят страновые и региональные риски, отраслевые, финансовые, законодательные и производственные риски. Экологические риски включают вероятность негативного воздействия на окружающую среду в процессе строительства и эксплуатации производственных объектов; ужесточение нормативов по загрязнению окружающей среды; необходимость ликвидации возможных производственных аварий. С точки зрения устойчивого развития наибольшую важность представляют производственные риски.

Риски, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью.

Риски, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью, определяются вероятностью выхода из строя производственного оборудования, возникновения ущерба имуществу и здоровью людей или ответственности перед третьими лицами. Мероприятия по снижению данных видов рисков осуществляются на постоянной основе в рамках интегрированной системы управления охраной труда и промышленной безопасностью, сертифицированной в 2013 г. по стандарту OHSAS 18001. Внедрена система оценки рисков в области ОТ и ПБ, проводятся превентивные мероприятия по предотвращению несчастных случаев, аварий и инцидентов на производстве, а также большое внимание уделяется развитию культуры в области охраны труда. Кроме того, в «Башнефти» реализована комплексная программа страхования, включающая в себя, в том числе, страхование имущества, страхование гражданской ответственности, страхование строительно-монтажных работ, а также добровольное страхование производственного персонала от несчастных случаев.

В целях обеспечения защиты прав и интересов акционеров, а также обеспечения устойчивого функционирования компании должна на

конкурентном рынке постоянно совершенствоваться и развивать систему корпоративного управления, стремиться к повышению уровня прозрачности раскрытия информации о деятельности компании. Выстроенная система корпоративного управления в компании позволит акционерам и иным заинтересованным лицам быть уверенными, что «Башнефть» выполнит принятые ею обязательства. В процессе совершенствования системы корпоративного управления компании будет должна учитывать рекомендации российского Кодекса корпоративного поведения (управления) и международной передовой практики. Они нашли отражение в целом ряде внутренних документов, включая Кодекс корпоративного поведения ПАО АНК «Башнефть» и Этический кодекс ПАО АНК «Башнефть».

Заключение

В мире уже давно пришли к выводу, что единственная цель деятельности компании, которая позволяет примирить и согласовать все остальные частные цели функционирования, это рост стоимости компании. В России уже стали появляться компании, для которых ориентация на рост стоимости бизнеса из разряда теоретических изысков из западных учебников перешла в сферу реальной практической работы.

Сейчас уже не секрет, что к переходу к философии бизнеса, построенной на стоимостном мышлении, готовы сегодня многие. Ведь большинство предприятий уже сталкивались с оценкой элементов имущественного комплекса хотя бы в рамках до недавнего времени обязательной переоценки активов. А именно оценка, но только бизнеса, служит первым шагом к созданию системы управления стоимостью компании.

Не будет ошибкой утверждение, что предприятие стоит столько, сколько стоят его активы. Актив является формируемым ресурсом за счет привлечения капитала в экономику предприятия, например, инвестиционные проекты, такие как капитальное строительство, модернизация, реконструкция и ремонтные программы в целом.

Некоторые свойства активов интересны для уровня финансового управления и принятия оптимальных решений руководством в соответствии с текущими и стратегическими целями. Для разграничения ответственности и достижения поставленных целей необходимо выстроить эффективную схему управления, на основе лучших отечественных и зарубежных практик.

Реализация системы управления активами компании предполагает, что целью и критерием эффективности деятельности является максимализация рыночной стоимости собственного капитала, то есть «цены» предприятия. Для этого нужно обеспечить интеграцию разрабатываемой системы с системой бюджетирования, финансового анализа, бухгалтерского и

управленческого учета. Постановка замкнутого контура управления стоимостью компании позволит обоснованно принимать решения о:

- необходимости изменений в составе активов компании, включая неоперационные (избыточные), социальные и финансовые;
- целесообразности участия в капитале других компаний;
- эффективности существующих бизнесов компании и целесообразности открытия новых бизнес – линий;
- характере динамики стоимости имущества и компании в целом с учетом поставленных стратегических и оперативных целей управления, а также многих других задач.

Информация о финансовом состоянии предприятия, содержащаяся в его балансе, дает достаточно основательную базу для определения конкретных мер по управлению финансами предприятия.

Объектом исследования в данной работе выступило ПАО АНК «Башнефть».

Анализ экономической деятельности предприятия показал, что за период с 2013 по 2015 годы выручка имеет тенденцию к увеличению в 2014 в сравнении с 2013 годом на 64641627 тыс. рублей.

Себестоимость продаж увеличивается, что является отрицательным моментом, но это произошло в первую очередь в связи с увеличением цен.

Валовая прибыль (убыток) в 2014 году уменьшается по отношению к 2013 году на 69547512 тыс. рублей, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшается на 75748881 тыс. рублей.

Прибыль от продаж в 2014 году в сравнении с 2013 годом уменьшается на 11039588 тыс. рублей, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшается на 8615150 тыс. Возможно, причиной такого снижения прибыли является увеличение себестоимости, а также коммерческих расходов исследуемого общества.

Изучая показатель чистой прибыли, можно сделать вывод, что данный показатель имеет такую же тенденцию, как и прибыль от продаж.

На всем протяжении исследуемого периода среднегодовая стоимость основных средств имеет тенденцию к увеличению и в 2014 году, и 2015 году.

Среднегодовая сумма дебиторской задолженности на всем протяжении исследуемого периода имели тенденцию к уменьшению, что можно назвать положительным моментом для организации. Положительным моментом является превышение дебиторской над кредиторской задолженностью.

Также необходимо отметить, что рентабельность продаж за 2014 год увеличилась, а в 2015 году сократилась.

Анализируемая организация располагает достаточной величиной собственного капитала и данный показатель с каждым годом увеличивается.

Внеоборотные активы увеличиваются: в 2014 году этот показатель равен – 258018118 тыс. рублей, в 2015 году в сравнении с 2014 годом увеличивается на 32920199 тыс. рублей.

Оборотные активы ПАО АНК «Башнефть» в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличились на 7904568 тыс. руб., а в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшились на 52438163 тыс. рублей.

Коэффициент финансовой устойчивости, выше нормативного значения это характерно, так как величина собственного капитала за анализируемый период с каждым годом только увеличивается, такая тенденция, характерна для коэффициента автономии.

Коэффициент финансовой устойчивости и коэффициент финансирования выше нормы в 2013 – 2015 годы.

В ходе работы был проведен анализ коэффициентов платежеспособности, опираемый на показатели ликвидности, который показал, что данное исследуемое предприятие в анализируемый период являлась абсолютно-платежеспособным.

Как один из лидеров отрасли по доходности акционеров, «Башнефть» в соответствии со стратегией намерена и далее выплачивать высокие дивиденды в размере не менее показателя за 2015 год (20 млрд руб.) и не

менее 20% чистой прибыли по международным стандартам финансовой отчетности.

Стратегическими задачами «Башнефти» до 2020 года являются сохранение лидирующих позиций в операционной эффективности за счет контроля над операционными расходами и приверженности взвешенному подходу капитальным затратам.

Компания будет стремиться к сохранению финансовой стабильности и поддержанию умеренной долговой нагрузки.

Результаты проведенной оценки показали, что ПАО АНК «Башнефть» является одной из лучших компаний по качеству корпоративного управления в России и находится на верном пути развития в данном направлении.

Список использованной литературы

1. Федеральный закон от 26 декабря 1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (с изменениями от 2 июня 2016 г.).
2. Албука бизнес-планирования. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/books/172515>
3. Алексишин В.Г. Планирование на предприятии [Текст] : учебник / В.Г. Алексишин, – М. : ИНФРА-М, 2013. – 617 с.
4. Андреева Н.Н. Бизнес-планирование [Текст] : учебное пособие / Н.Н. Андреева. – М. : Экономика, 2013. – 442 с.
5. Артемеников В.А. Планирование на предприятии [Текст] : учебное пособие / В.А. Артемеников. – М. : Экономика, 2014. – 523 с.
6. Архипова Н.М. Планирование и прогнозирование предприятия торговли [Текст] : учебное пособие / Н.А. Архипова. – М. : Феникс, 2014. – 245 с.
7. Афилов Э.А. Планирование на предприятии [Текст] : учебное пособие / Э.А. Афилов. – М. : Экономика, 2013. – 168 с.
8. Бабич Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] : учебное пособие / Т.Н. Бабич. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 336 с.
9. Баронин С.А. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости [Текст] : учебное пособие / С.А. Баронов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 76 с.
10. Басовский Л.В. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] : учебное пособие / Л.В. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 517 с.
11. Бизнес-планирование. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.dom-eknig.ru/ekonomika-biznes/2084-biznes-planirovanie.html>
12. Бизнес-планирование. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://nashol.com/2015061885289/biznes-planirovanie-strekalova-n-d-2012.html>
13. Боровикова Е.В. Налогово-бюджетное планирование в Российской

Федерации [Текст] : учебное пособие / Е.В. Боровикова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 178 с.

14. Брусов П.Н. Финансовый менеджмент [Текст] учебное пособие / П.Н. Брусов. – М. : КноРус, 2014. – 315 с.

15. Буров В.П. Бизнес-план фирмы [Текст] : учебник / В.П. Буров. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 С.

16. Бузин В.Н. Финансовое планирование [Текст] : учебное пособие / В.Н. Бузин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 645 с.

17. Бузырев В.В. Планирование на предприятии [Текст] учебное пособие / В.В. Бузырев. – М. : КноРус, 2014. – 376 с.

18. Бухалков М. И. Бизнес-планирование / М.И. Бухалков // Бизнес-планирование. – 2014. № 5. – С. 1.

19. Виноградова М. В. Бизнес- планирование в индустрии гостеприимства [Текст] : учебное пособие / А. В. Волков. – М. : Дашков и К, 2014. – 280 с.

20. Волков А. В. Бизнес- планирование [Текст] : учебное пособие / А. В. Волков. – М. : ЛИБРОКОМ, 2013. – 304 с.

21. Герасимов Б.И. Организация планирования на предприятии [Текст] : учебное пособие / Б.И. Герасимов. – М. : Форум, 2013. – 216 с.

22. Гладкий А. А. Бизнес-план [Текст] : учебник / А. А. Гладкий. – М. : Рид Групп, 2011. - 240 с.

23. Головань С. И. Бизнес-планирование [Текст] : учебное пособие / С. И. Головань. – М. : Феникс°, 2013. – 380 с.

24. Голубева Л. Ф. Социально-экономические явления и процессы / Л.Ф. Голубева // Экономика и экономические науки. – 2015. - №7. – С. 21-31.

25. Горемыкин В.А. Бизнес-план: методика разработки [Текст] : учебное пособие / В.А. Горемыкин. – М. : Ось-89, 2011. – 592 с.

26. Гукова О.Н. Организация и планирование деятельности в сфере сервиса [Текст] : учебное пособие / О.Н. Гукова. – М. : Форум, 2012. – 438 с.

27. Дмитриенко В. В. Экономика / В. В. Дмитриенко // Экономика и экономические науки. - 2016. - № 2. - С. 16.
28. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии [Текст] : учебное пособие / И.А. Дубровин. – М. : Дашков и К, 2013. – 80 с.
29. Кузык Б.Н. Прогнозирование, стратегическое планирование [Текст] : учебное пособие / Б.Н. Кузык. – М. : Экономика, 2015. – 166 с.
30. Липсиц И. А. Бизнес-план – основа успеха [Текст] : учебник / И. А. Липсиц. – М. : Дело, 2015. - 292 с.
31. Логинова Н.А. Планирование на предприятии [Текст] : учебное пособие / Н.А. Логинова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 132 с.
32. Лосев В. Как составить бизнес-план [Текст] : учебное пособие / В. Лосев. - СПб. : Изд-во ТРТУ, 2015. – 312 с.
33. Маркова В. Д. Бизнес-планирование [Текст] : учебное пособие / В. Д. Маркова. – М.: Проспект, 2011. – 216 с.
34. Морошкин В. А. Бизнес-планирование [Текст] : учебник / В. А. Морошкин. – М. : ФОРУМ: ИНФРА - М, 2011. – 256 с.
35. Носков Н. А. Бизнес-планирование в современном мире / Н.А. Носков // Бизнес-планирование. – 2015. - № 3. – С. 7.
36. Орлова П. И. Бизнес-планирование [Текст] : учебник / П. И. Орлова. Изд. 7-е, перераб. М. : Новое знание, 2015. – 323 с.
37. Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятия сферы сервиса [Текст] : учебное пособие / Р.А. Панина. – М. : Дашков и К, 2013. – 244 с.
38. Петухова С. В. Бизнес - планирование [Текст] : учебник / С. В. Петухова. – М. : Омега – Л, 2012. – 236 с.
39. Попов Р.А. Региональное правление и территориальное планирование [Текст] : учебник / Р.А. Попов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 288 с.
40. Романова М.В. Бизнес-планирование [Текст] : учебное пособие / М. В. Романова. – М. : БИНОМ, 2012. – 240 с.

41. Савельева Н. А. Бизнес-планирование [Текст] : учебное пособие / Н. А. Савельева. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 164 с.
42. Савкина Р.В. Планирование на предприятии [Текст] : учебное пособие / Р.В. Савкина. – М. : Дашков и К, 2014. – 180 с.
43. Сачко Н.С. Планирование и организация производства [Текст] : учебное пособие / Н.С. Сачко. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013 – 240 с.
44. Слак Н. Организация планирования и проектирования производства [Текст] : учебник / Н. Слак. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 780 с.
45. Станиславчик Е. Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами [Текст]: учебник / Е. Н. Станиславчик. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 128 с.
46. Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование [Текст] : учебник / Н. Д. Стрекалова. – М. : Инфра-М , 2014. – 352 с.
47. Урман Н.А. Эффективное налоговое планирование [Текст] : учебник / Н.А. Урман. – М. : Феникс, 2011. – 285 с.
48. Ушакова С. А. Планирование [Текст] : учебное пособие / С. А. Ушакова. – СПб. : Бизнес-пресса , 2014. - 212 с.
49. Ширшиков Б.Ф. Организация, планирование и управление [Текст] : учебник / Б.Ф. Ширшиков. – М. : АСВ, 2012. – 528 с.
50. Янковская В.В. Планирование на предприятии [Текст] : учебное пособие / В.В. Янковская. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 425 с.