

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(Национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Современные образовательные технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Прохоров  
\_\_\_\_\_ 2020 г.

Повышение эффективности управления производственной деятельностью  
предприятия

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.02.2020.20066. ВКР

Руководитель работы  
ст. преподаватель кафедры СОТ  
\_\_\_\_\_ О.Г. Шаповалова  
\_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор работы  
студент группы ДО – 554  
\_\_\_\_\_ И.В. Мочалов  
\_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель кафедры СОТ  
\_\_\_\_\_ Е.Н. Бородина  
\_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Мочалов И.В. Повышение эффективности управления производственной деятельностью предприятия. – Челябинск: ЮУрГУ, 2020, ДО–554, 98 с., 9 ил., 43 табл., библиогр. список – 50 наим., 8 прил., 15 л. плакатов ф. А4.

Объектом выпускной квалификационной работы являются Публичное Акционерное Общество «Транснефть».

Цель выпускной квалификационной работы – анализ теоретических и практических аспектов системы управления производственной деятельностью предприятия и разработка рекомендации по ее совершенствованию.

В выпускной квалификационной работе проанализированы основные показатели эффективности производства, проведен анализ социально-экономической эффективности производства, определены приоритеты в повышении эффективности управления производством в условиях инновационного развития экономики.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую значимость и могут быть использованы специалистами Публичного Акционерного Общества «Транснефть».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1 Сущность понятия и показатели эффективности управления производственной деятельностью предприятия .....	9
1.2 Методология анализа показателей эффективности управления производственной деятельностью предприятия .....	17
2 АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	24
2.2 Показатели эффективности использования производственных фондов.....	37
2.3 Показатели эффективности управления материальными ресурсами .....	42
2.4 Показатели эффективности использования трудовых ресурсов и производительности труда.....	44
2.5 Обобщающие показатели эффективности производственной деятельности организаций.....	54
3 ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	58
3.1 Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления производственной деятельностью предприятия .....	58
3.2 Прогноз эффективности предложенных мероприятий в целях улучшения управления производственной деятельностью предприятия.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Система корпоративного управления ПАО «Транснефть».....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Структура органов корпоративного управления .....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Организационная структура системы «Транснефть»...	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Бухгалтерский баланс.....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Отчет о финансовых результатах.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Пояснение к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Дифференцирующие факторы для ранжирования должностей.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ З. Распределение должностей ПАО «Транснефть» по грейдам.....	96

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Целью эффективного управления производственной деятельностью предприятия является успешное выполнение перспективного плана развития организации. Для полноценной реализации всех производственных процессов на предприятии необходимо сформировать производственную систему, состоящую из взаимоподчиненных элементов. Ключевыми факторами, способствующими повышению эффективности системы управления предприятием, являются профессионализм руководства и его способности оперативно решать возникающие проблемы управления в соответствии с требованиями стандартов менеджмента качества.

Организация системы управления производственной деятельностью предприятия позволяет оптимизировать направление и интенсивность материальных потоков, а также минимизировать затраты на их организацию. Конечной целью управления в организации является обеспечение ее прибыльности и успешного функционирования.

Для достижения высокой эффективности предприятия необходимо совершенствование разделов менеджмента качества. Особенно важным становится поиск дополнительных резервов повышения эффективности производства в рыночных условиях. Деятельность предприятия должна быть предварительно проработана, проанализированы альтернативные решения для достижения прогнозируемых результатов, целевых показателей.

Необходимость оценки эффективности управления производством является важнейшим фактором усовершенствования системы управления предприятием, основой для анализа функционирования всех подсистем и реализации резервов конкурентоспособности предприятия в целом.

**Объект** выпускной квалификационной работы – Публичное Акционерное Общество «Транснефть».

**Предмет** выпускной квалификационной работы – совокупность социально-экономических отношений, возникающих в процессе управления производственной деятельностью предприятия.

**Цель** выпускной квалификационной работы – анализ теоретических и практических аспектов системы управления производственной деятельностью предприятия и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

**Задачи** выпускной квалификационной работы:

- исследовать содержание категории эффективность производства;
- рассмотреть методологию анализа показателей эффективности управления производственной деятельностью предприятия;
- проанализировать основные показатели эффективности производства компании ПАО «Транснефть» и выявить недостатки в системе управления производственной деятельностью;
- предложить конкретные рекомендации по повышению эффективности управления производственной деятельностью ПАО «Транснефть»;

– рассчитать эффективность предложенных мероприятий в целях улучшения управления производственной деятельностью ПАО «Транснефть».

На основе поставленных задач на каждом этапе исследования применялись как общенаучные методы логического и системного анализа и синтеза, так и специальные методы: метод сравнения, методы изучения управленческой документации.

**Результаты** выпускной квалификационной работы, в частности анализ показателей эффективности системы управления производством, могут быть использованы руководителями организации, что позволит повысить эффективность управления производственной деятельностью предприятия, а также могут быть использованы при формировании стратегий социально-экономического развития предприятия.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность понятия и показатели эффективности управления производственной деятельностью предприятия

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации [3, с. 56]. В оптимальном использовании ресурсов для достижения поставленных целей и состоит суть управления.

Управление, как часть производственной деятельности предприятия, осуществляется посредством совокупности функций. Они могут быть направлены на различные объекты, виды деятельности, отличаться своими целями и задачами. Процесс управления носит многоплановый характер, в значительной степени зависит от человеческого фактора и строится на взаимосвязи нескольких функций: планирования, организации, мотивации сотрудников и контроля [9, с. 78].

1. Планирование – позволяет прогнозировать возможные направления развития, определять стратегические планы и цели организации. Эта функция имеет первостепенное значение, так как регламентирует последующие действия [1, с. 10].

2. Организационное содержание – формирует организационно-иерархическую структуру и заключается в последовательном использовании различных механизмов управления. Правильно структурированная организация работы персонала позволяет создать условия для деятельности предприятия и добиться более эффективных результатов [8, с. 155].

3. Стимулирование – это процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации. В основе мотивации лежат интересы, мотивы и стимулы. Через систему материального и морального стимулирования работников, руководитель создает благоприятные условия для проявления способностей работников и профессионального «роста». При эффективной мотивации персонал выполняет свои обязанности в соответствии со стандартами менеджмента качества и обеспечивает выполнение целей и планов организации. Процесс мотивации предполагает создание внутреннего стимула для работников, возможности удовлетворения их потребностей, и, как следствие, надлежащее выполнение ими своих обязанностей [10, с. 113].

4. Контроль, анализ, учет. Эта функция предполагает систематическое наблюдение, оценку и анализ эффективности результатов работы организации. При помощи контроля оценивается степень отклонения от нормы, соответствия поставленным целям и производится необходимая корректировка последующих действий [2, с. 90]. Функция контроля включает несколько подразделов, таких как установление стандартов, измерение достигнутых результатов, сравнение этих результатов с планируемыми и, если нужно, пересмотр первоначальных целей. Процесс контроля связывает в систему все функции управления, он позволяет

соответствовать миссии организации и своевременно корректировать направление деятельности [10, с. 60].

Для предприятия важна грамотно выстроенная система контроля. Она не только помогает оптимизировать прибыль, но и дает стратегические преимущества организации, делает его конкурентоспособным, увеличивает значимость предприятия в общественно-экономической среде [12, с. 38].

Функция управления осуществляется руководящим звеном в зависимости от сферы влияния: экономическое содержание, организационное содержание и социальное.

Экономическое содержание проявляется в руководстве ресурсами производства, движения материальных фондов и т. д.

Организационное содержание заключается в использовании различных рычагов воздействия – инструктаж, регламентирование, нормирование и т. д. [8, с. 80]. В иерархической системе управления организационная составляющая процесса предполагает взаимодействие звеньев и уровней организации.

Социальное содержание в большей части зависит от человеческого фактора. При любой степени автоматизации процесса, управление создается человеческой деятельностью.

Для успешного совершенствования организации и самого процесса управления руководители должны учитывать условия конкуренции и заботиться о производительности и эффективности.

Категория «эффективности» не имеет четко очерченного характера и оценивается в зависимости от показателей, используемых в качестве результатов и затрат и от цели хозяйствования [5, с. 117].

Эффективность как экономическая категория является основным понятием хозяйственной деятельности любого предприятия.

Категория «эффективность» произошла от латинского слова «effectus», то есть действие [3, с. 67].

В понятии эффективность выражаются отношения, возникающие в процессе производственно-хозяйственной деятельности по поводу полученного экономического результата предприятия и произведенных на этот результат затрат.

Таким образом, как экономическая категория эффективность представляет собой качественную и количественную характеристику результата производственно-хозяйственной деятельности [11, с. 78].

Экономическая эффективность является основной составляющей всего производственного процесса предприятия в целом, а также отдельных его этапов развития: производственный процесс, распределение продукции по цепочки от производителя до потребителя, продвижение продукции и потребление товара и находит отражение в хозяйственной деятельности любого хозяйствующего субъекта (фирма, предприятие, компания, регион, или состояние экономики в целом) [6, с. 89].

В целом большинство экономистов и исследователей под эффективностью управления производственной деятельности понимают получение коммерческим предприятием наибольших результатов (прибыли, дохода, увеличение выручки) при тех же финансовых затратах. Эффективность также выражается через получение результатов социальных и народнохозяйственных [13, с. 362].

Понятие эффективности управления предприятием всегда имеет внутренний и внешний аспекты, изменяется под воздействием внутренней среды и внешних воздействий. Эффективность выступает, как индикатор развития и показывает, в какой мере реализуются цели, достигаются запланированные результаты [9, с. 78].

Таким образом, эффективность управления – одна из основных категорий обеспечения конкурентоспособности, совершенствования управления, направленная на результативность в управлении ресурсами.

Эффективное использование ресурсов, координация субъектов и ресурсов – это основная задача менеджмента на производстве [15, с. 45].

Таким образом, эффективность производства, как экономическая категория, выражает экономические отношения предприятия по поводу использования материальных, финансовых, и других видов ресурсов для производства продукции и услуг в целях удовлетворения потребностей личности и общества и получения в результате реализации этих мероприятий прибыли (дохода или другой выгоды).

При этом деятельность организаций не может осуществляться бесконтрольно, без соответствующей диагностики, так как в работе организаций могут иметь место различные недостатки, ошибки, неиспользованные резервы, которые в целом снижают эффективность производства [15, с. 45].

В самом начале своего появления категория «эффективность» применялась только в использовании техники или технологии. Под эффективностью в данном понятии понималась выполненная работа, и усилия по этой работе соотносились к затраченной энергии [7, с. 130].

В современной литературе существует множество трактовок понятия «эффективность», но большинство их них сводятся к двум основным понятиям, приведенным ниже [19, с. 122].

1. Эффективность – это соотношение затрат всех видов ресурсов (материальных, финансовых, человеческих) и результатов, полученных использования этих ресурсов.

2. Эффективность – это социально-экономическая категория, которая показывает, каким образом методы организации труда влияют на степень достигаемых экономических и социальных результатов.

Основные понятия авторов на категорию «эффективность производства» представлены в таблице 1.



Таблица 1 – Определение понятия «эффективность производства»

Авторы	Определение понятия «эффективность производства»
Кузьмина Е.Е. [20, с. 112]	Эффективность производства – это отношение между затратами ресурсов и произведенным в результате их использования объемом товаров или услуг.
Малюк В.И. [26, с. 98]	Эффективность производства – это производство продукта определенной стоимости с наименьшими издержками на это производство.
Коршунов В.В. [11, с. 145]	Эффективность производства – это основная компонента экономической эффективности реального функционирования экономической системы, относящаяся к процессу производства материальных благ.
Кулагина Н.А. [21, с. 98]	Эффективность производства – это аспект функционирования рынка, определяющий его эффективность при производстве товаров и услуг с наименьшими издержками и использованием современных технологий.
Леонтьева Л.С., Кузнецова В.И. [32, с. 165]	Эффективность производства, как экономическая категория, выражает экономические отношения предприятия по поводу использования материальных, финансовых, и других видов ресурсов для производства продукции и услуг в целях удовлетворения потребностей личности и общества и получения в результате реализации этих мероприятий прибыли (дохода или другой выгоды).
Толпегина О.А. [43, с. 156]	Эффективность производства – это показатель деятельности производства по распределению и переработке ресурсов с целью производства товаров.
Шадрина Г.В. [47, с. 41]	Эффективность производства – это способность системы в процессе ее функционирования производить экономический эффект и действительное создание такого эффекта (фактическая эффективность).

Самостоятельными элементами категории эффективности управления производственной деятельностью предприятия выступают [41, с. 40]:

- эффективность производства товарной продукции по видам;
- эффективность использования трудовых ресурсов;
- эффективность распределения ресурсов предприятия;
- эффективность использования оборотных средств;
- эффективность принятия управленческих решений;
- эффективность использования основных фондов предприятия;
- эффективность распределения капиталовложений (инвестиций);
- эффективность инновационной деятельности предприятия;
- эффективность экономического роста.

Все эти элементы находятся во взаимосвязи и работают на одну общую цель – эффективность всей производственной деятельности предприятия, с другой стороны, каждый из этих элементов может играть относительно самостоятельную роль, и даже вступать в противоречие с другими из-за разнонаправленных целей организации и из-за различного влияния окружающей среды на эти элементы [49, с. 78].

Необходимость оценки эффективности управления производственной деятельностью организации определяется значительной ролью процесса

регулирования эффективности в развитии организации и гармоничном обеспечении интересов его собственников, персонала и государства [12, с. 78].

Производственный процесс в любой организации осуществляется в результате использования факторов производства: средств труда (основные средства: здания, сооружения, машины и оборудование), предметов труда (сырье и материалы, покупные полуфабрикаты), персонала (человеческие ресурсы организации, обладающие определенным квалификационным потенциалом) [9, с. 124].

Нередко исследователи эффективность производства трактуют наравне с такими понятием как «экономичность» и понятием «конкурентоспособность» и этому существует определенное объяснение [10, с. 113]. Конечно, экономичность связана с эффективным использованием всех видов ресурсов (материальных, энергетических, трудовых) в процессе производственно-хозяйственной деятельности любого объекта хозяйствования [44, с. 67].

И конечно конкурентоспособность предприятия также показывает степень эффективности производственной деятельности. Ведь если у предприятия высокая эффективность производственно-хозяйственной деятельности, то такое предприятие обладает конкурентными преимуществами перед другими участниками рынка [26, с. 68].

Таким образом, определяя термин «эффективность», необходимо четко его дифференцировать с такими категориями как качество продукции, экономичность использования ресурсов, результативность и конкурентоспособность [14, с. 157].

Производственный менеджмент – это направление профессиональной деятельности, связанное с эффективным и рациональным управлением любым производственным процессом. Производственный менеджмент определяется совокупностью его функций. Задачи производственного менеджмента не сводятся только к маркетингу, основными элементами этой системы являются [30, с. 1005]:

- организационная структура системы управления;
- прогнозирование и планирование деятельности предприятия;
- организация производства;
- реализация стратегии маркетинга.

Производственный менеджмент строится исходя из основ рациональной организации. В его задачи входит анализ и выявление важнейших направлений деятельности; приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности; распределение ответственности; способность к целеориентированной самоорганизации и активности [15, с. 45].

Эффективность управления понимается как результативность деятельности конкретной управляющей системы. Результаты ее деятельности отражаются в различных показателях, как организации, ее подразделений, так и собственно управленческой деятельности [17, с. 11].

Эти показатели имеют количественные и качественные характеристики.

Для анализа эффективности управления и обеспечения на этой основе конкурентоустойчивости, предприятию требуется оценить произошедшие изменения [8, с. 155].

Для прогноза эффективности управления большое внимание уделяют определению соответствия системы управления, её структуры объекту управления [21, с. 90]. Эти параметры определяются исходя из функций управления и целей организации, соответствии численности состава работников объему и сложности работ, автоматизации процессов производства [20, с. 90].

Все многообразие факторов роста эффективности можно классифицировать по трем признакам, приведенным ниже [17, с. 11].

1. Источникам повышения эффективности, основными из которых является: снижение трудо-, материало-, фондо- и капиталоемкости производства продукции, рациональное использование природных ресурсов, экономия времени и повышение качества продукции.

2. Основным направлениям развития и совершенствования производства, к которым относятся: ускорение научно-технического прогресса, повышение технико-экономического уровня производства; совершенствование структуры производства, внедрение организационных систем управления; совершенствование форм и методов организации производства, планирования, мотивации, трудовой деятельности и др. [18, с. 155].

3. Уровню реализации в системе управления производством, в зависимости от которого факторы так же подразделяются.

3.1. Внутренние (внутрипроизводственные), основными из которых являются: освоение новых видов продукции; механизация и автоматизация; внедрение прогрессивной технологии и новейшего оборудования; улучшение использования сырья, материалов, топлива, энергии; совершенствование стиля управления и др.

3.2. Внешние – это совершенствование отраслевой структуры промышленности и производства, государственная экономическая и социальная политика, формирование рыночных отношений и рыночной инфраструктуры и другие факторы [14, с. 157].

Схематически указанные факторы отражены на рисунке 1.

Классификация факторов внутренней и внешней среды и совершенствование методологии их анализа необходима для мониторинга производственной деятельности и выявления резервов в разных секторах деятельности для совершенствования работы организации в целом.

На резервы роста производства влияет уровень накопленного производственного потенциала промышленного предприятия. В экономике организации также существует классификация резервов производства по различным признакам [19, с. 145].



Рисунок 1 – Факторы, влияющие на эффективность управления производственной деятельностью на предприятии [20, с. 198]

Основными принципами образования групп резервов производственной деятельности – это постоянная комплексная диагностика деятельности предприятия в части ее основных элементов: трудовых ресурсов, предметов и средств труда [25, с. 1054].

С позиции промышленной деятельности предприятия в зависимости от механизмов образования резервов различаются внешние и внутренние резервы производственной деятельности. Внешние резервы – это те возможности, которые обусловлены комплексным развитием экономики нашей страны, научно-техническим развитием экономики, инновационным потенциалом, и специфическим развитием каждой отдельной отрасли экономики [22, с. 79].

Для оценки эффективности производства необходимо наличие объективных показателей, которые должны быть общими для всех звеньев экономики [4, с. 81].

Повышение эффективности производственной деятельности предприятия промышленности одна из центральных проблем экономики [20, с. 199].

Таким образом, основные резервы повышения эффективности производственной деятельности предприятия можно представить на рисунке 2.

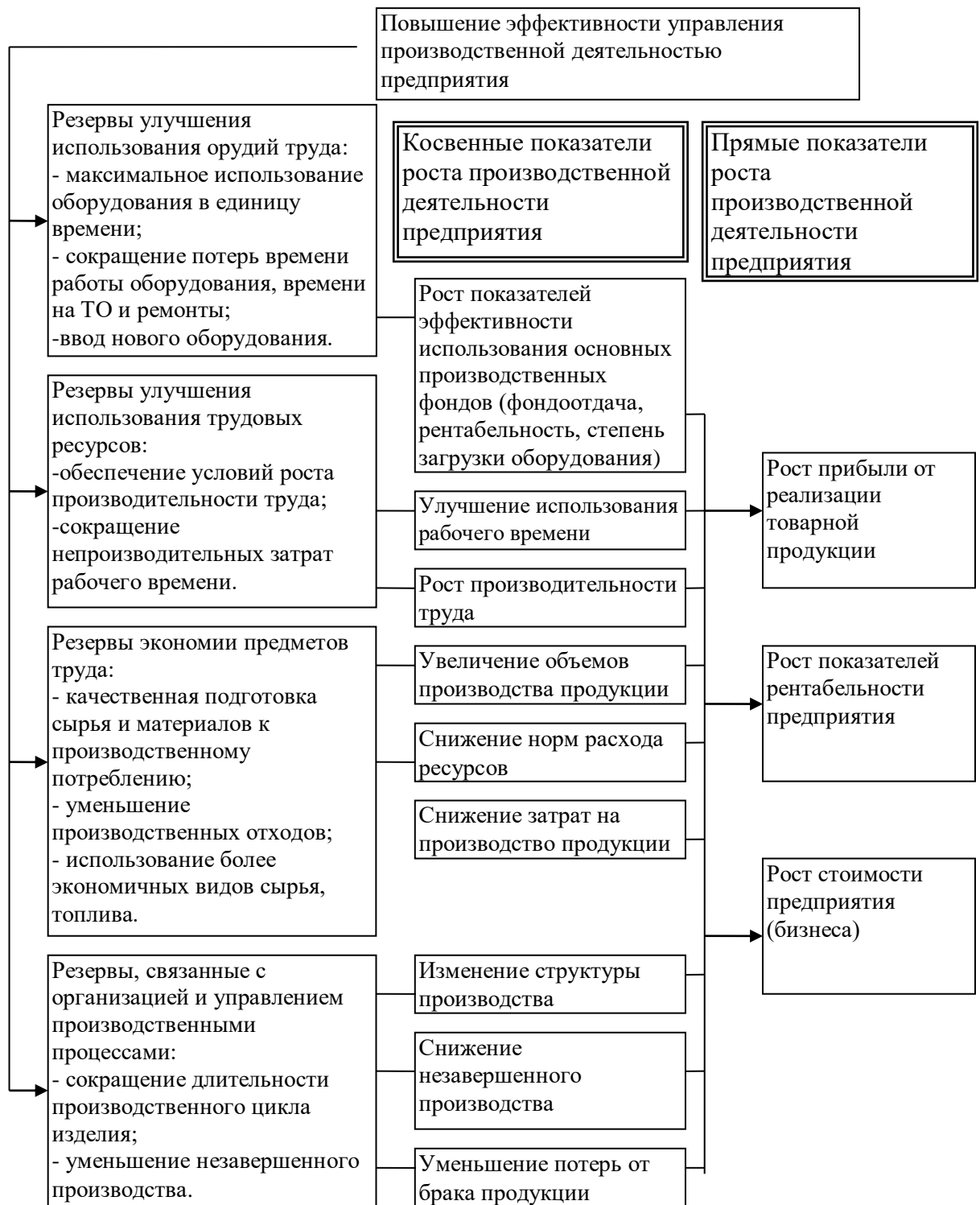


Рисунок 2 – Основные резервы повышения эффективности управления производственной деятельностью предприятия [15, с. 45]

Таким образом, основными направлениями совершенствования управления производственной деятельностью промышленного предприятия являются: экономические мероприятия (снижение себестоимости продукции, повышение цен, снижение постоянных расходов и т. д.); технологические мероприятия (использование новых технологий, модернизация основных средств);

организационные мероприятия (изменение производственной структуры предприятия, создание и сокращение производственных подразделений, улучшение работы вспомогательных и обслуживающих структурных подразделений) [23, с. 88].

Эффективность производства как система взаимосвязанных показателей имеет конкретное количественное выражение, характеризующих производственный процесс. Оценка производится по показателям [22, с. 79]:

- 1) эффективности использования фондов, а именно такие показатели как: фондоотдача товарной продукции, фондоемкость и фондовооруженность;
- 2) эффективности использования материальных ресурсов: материалоемкость продукции, материалотдача;
- 3) эффективности использования труда: выработка продукции и ее трудоемкость;
- 4) обобщающие показатели: рентабельность продукции и производства.

В реальных условиях производства, в связи с особенностями технологического процесса, для характеристики эффективности производства используется ряд частных показателей [34 с. 78]. Для оценки эффективности мероприятий в системе управления допускается использование дополнительных критериев, основным требованием к выбору которых, является соответствие показателя целевой программе мероприятия и ожидаемого эффекта. Основными требованиями к критериям оценки являются способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей.

## **1.2 Методология анализа показателей эффективности управления производственной деятельностью предприятия**

Оценка эффективности управления производством является приоритетным направлением совершенствования системы управления предприятием, базой для анализа эффективности функционирования всех его подсистем и выявления и реализации резервов конкурентоспособности предприятия в целом [24, с. 63].

Особенности оценка управленческой деятельности состоят в том, что ввиду отсутствия формализованных результатов и количественной оценки отдельных видов выполняемой работы не всегда возможно произведена расчет прямым путем [29, с. 334].

Система показателей эффективности производственной деятельности должна включать несколько групп: обобщающие показатели эффективности производства, показатели эффективности использования труда, показатели эффективности использования технических средств, показатели эффективности использования финансовых средств (оборотных средств и инвестиций) [37, с. 42].

Показатели эффективности использования производственных фондов.

Основными направлениями анализа являются [39, с. 113]:

- анализ наличия основных средств;
- анализ структуры основных средств на предприятии;
- анализ показателей износа и годности;

- анализ фондоотдачи и фондоемкости, их динамики;
- анализ экстенсивного и интенсивного использования оборудования;
- анализ использования производственной мощности.

1. Показатель фондоотдачи характеризуется количеством выпускаемой продукции на единицу основных производственных фондов (основных средств) и рассчитывается по следующим формулам [45, с. 90]. Фондоотдача по товарной продукции рассчитывается по формуле

$$\Phi_{от} = \frac{ТП}{\Phi_о},$$

где ТП – годовой выпуск товарной продукции в стоимостном выражении, руб.;  
 $\Phi_о$  – стоимость основных средств, руб.

2. Величина, обратная фондоотдаче, называется фондоемкостью ( $\Phi_е$ ). Она показывает стоимостную величину основных средств, приходящуюся на 1 руб. выпускаемой продукции (товарной или реализованной) [26, с. 78].

$$\Phi_е = \frac{\Phi_о}{ТП}.$$

3. Фондовооруженность характеризует обеспеченность основными средствами в расчете на одного работающего в стоимостном выражении.

Показатель фондовооруженности рассчитывается по формуле [35, с. 121]

$$\Phi_в = \frac{\Phi_о}{Ч_{сп}},$$

где  $Ч_{сп}$  – среднесписочная численность работающих, чел.

4. Темп роста фондоотдачи

$$ТР\Phi_о = \frac{\Phi_о 2}{\Phi_о 1},$$

где  $\Phi_о 2$  – показатель фондоотдачи за отчетный год;

$\Phi_о 1$  – показатель фондоотдачи за прошлый год (базовый год).

1. Коэффициент экстенсивного использования

$$К_{экс} = \frac{\Phi_{факт}}{\Phi_{план}},$$

где  $\Phi_{факт}$  – фактический фонд времени работы оборудования (без времени на ремонт и простои);

$\Phi_{план}$  – плановый фонд времени работы оборудования.

2. Коэффициент интенсивного использования

$$К_{инт} = \frac{Опр}{ПМ},$$

где Опр – объем производства продукции фактически;

ПМ – производственная мощность (сколько может изготовить продукции данное оборудование).

3. Коэффициент интегрального использования показывает использование оборудования и по производительности и по времени использования [28, с. 34]

$$К_{интег} = К_{экс} \cdot К_{инт}.$$

Степень использования оборотных ресурсов характеризуется системой обобщающих (материалоемкость, материалоотдача) показателей, а также показателями оборачиваемости оборотных фондов.

1. Материалоемкость продукции ( $M_e$ ) показывает величину материальных затрат, приходящуюся на рубль произведенной продукции. Представляет собой отношение суммарной величины затрат на материалы (основных и вспомогательных материалов, покупных комплектующих изделий и полуфабрикатов, топлива и энергии) к годовому объему продукции в стоимостном выражении.

Определяется по формуле [50, с. 121]

$$M_e = \frac{C_m}{ТП},$$

где  $C_m$  – затраты на материалы, необходимые для выпуска годового объема продукции, руб.

2. Материалоотдача ( $M_o$ ) – обратный показатель материалоемкости продукции

$$M_o = \frac{ТП}{C_m}.$$

3. Коэффициент оборачиваемости

$$Коб = \frac{ТП}{ОС_{ср. остаток}},$$

где ОС ср. остаток – средний остаток оборотных средств за период.

4. Длительность одного оборота [50, с. 124]

$$Доб = \frac{Д}{Коб},$$

где  $Д$  – длительность периода в днях (месяц, кварта, год);

$Коб$  – коэффициент оборачиваемости за этот же период.

5. Коэффициент загрузки оборотных средств

$$Кз = \frac{1}{Коб},$$

Направления анализа эффективности использования оборотных средств [49, с. 86]:

- анализ показателей ликвидности, деловой активности, финансовой устойчивости;
- расчет оборачиваемости оборотных средств и факторов на нее влияющих;
- расчет высвобождения оборотных средств.

Для измерения производительности труда, эффективности использования трудовых ресурсов в промышленности используются два основных показателя: выработка и трудоемкость [36, с. 121].

1. Выработка измеряется количеством продукции, приходящейся на одного работающего или рабочего в единицу рабочего времени. В зависимости от принятых единиц рабочего времени различают часовую, дневную, месячную, квартальную и годовую выработку – производительность труда. При изготовлении в организации разнородной продукции при расчете показателя выработки используют стоимостный способ измерения объема производства продукции, т. е. в денежном выражении [30, с. 1005].

Выработку ( $B$ ) можно рассчитывать по товарной, реализованной или валовой продукции по формуле [39, с. 89]



$$B = \frac{T_{\text{п}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}}$$

2. Трудоемкость – это затраты рабочего времени на производство единицы продукции. В зависимости от состава включаемых в нее трудовых затрат различают технологическую трудоемкость, трудоемкость обслуживания производства, трудоемкость управления производством, полную трудоемкость [48, с. 460].

Полная трудоемкость единицы продукции ( $T_{\text{п}}$ ) измеряется в человеко-часах и определяется по формуле [49, с. 98]

$$T_{\text{п}} = \frac{T}{N_{\text{в}}}$$

где  $T$  – затраты труда промышленно-производственного персонала на изготовление продукции за период, чел.–час;

$N_{\text{в}}$  – выпуск продукции за период в натуральном выражении, шт.

3. Темп роста производительности труда

$$\text{ПТтр} = \frac{\text{ПР2}}{\text{ПТ1}}$$

где ПР 2 – показатель производительности труда за отчетный год;

ПТ1 – показатель производительности труда за прошлый год (базовый год).

4. Темпы роста заработной платы

$$\text{ЗПтр} = \frac{\text{ЗП2}}{\text{ЗП1}}$$

где ЗП2 – показатель производительности труда за отчетный год;

ЗП1 – показатель производительности труда за прошлый год (базовый год).

Направления анализа эффективности трудовых ресурсов [32, с. 132]:

- изучение показателей движения кадров;
- изучение производительности труда, выработки и трудоемкости и факторов, влияющих на них;
- выявление резервов трудовых ресурсов;
- изучение и оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.

Также к показателям, которые характеризуют использование трудовых ресурсов, относятся показатели движения кадров [38, с. 116].

5. Коэффициент оборота рабочих по приему определяется по формуле [32, с. 134]

$$K_{\text{обор. прием}} = M / N \cdot 100\%$$

где  $M$  – всего принято;

$N$  – среднесписочная численность персонала предприятия.

6. Коэффициент оборота рабочих по увольнению определяется по формуле

$$K_{\text{обор. ув.}} = L / N \cdot 100\%$$

где  $L$  – всего уволено.

7. Коэффициент общего оборота рабочей силы равен

$$K_{\text{общ. обор.}} = K_{\text{обор. прием}} + K_{\text{обор. ув.}}$$

8. Коэффициент текучести кадров определяется по формуле

$$K_{\text{текуч. кадров}} = (L_1 + L_2) / N \cdot 100\%$$

где  $L_1$ ,  $L_2$  – количество уволенных рабочих по собственному желанию и за прогулы, соответственно.

9. Коэффициент постоянства кадров определяется по формуле [46, с. 71]

$$K_{\text{пост. кадров}} = M_0 / N \cdot 100\%,$$

где  $M_0$  – число рабочих, состоящих в списочном составе предприятия весь год.

$$M_0 = N_{\text{спис. числ}} - L_{\text{увол. в год.}}$$

10. Коэффициент замещения равен

$$K_{\text{замещ. кадров}} = M / L \cdot 100\%.$$

Абсолютная величина прибыли организации не может дать полного и качественного представления об эффективной производственной, экономической и финансовой деятельности организации, не может быть сопоставима при сравнении производственной деятельности различных организаций [26, с. 90]. Равная прибыль еще не свидетельствует об одинаково успешной работе, поскольку для ее получения могут быть использованы различные количественные величины ресурсов [33, с. 42].

Сравнение эффективности хозяйственной деятельности организаций разных масштабов, производственного назначения производится обычно не в абсолютных, а в относительных показателях. Поэтому для оценки эффективности работы организации применяются относительные показатели, один из которых называется рентабельностью [27, с. 79]. Для оценки конечных результатов деятельности организаций широко используются различные показатели рентабельности.

Рентабельность – это показатель, который характеризует эффективность применения или потребления ресурсов. Он показывает величину прибыли, полученной организацией в расчете на единицу примененных или потребленных ресурсов [40, с. 1063]. Под примененными ресурсами подразумевают внеоборотные активы, а под потребленными – в первую очередь затраты материалов, энергоносителей, труда и т. п. Это показатель эффективности производственной деятельности организации за определенный период [21, с. 59].

В практике отечественных организаций наиболее распространены следующие показатели рентабельности.

1. Рентабельность производства ( $R_{\text{п}}$ ) – это отношение прибыли за отчетный период (за год) к среднегодовой стоимости основных средств и нормируемых оборотных средств. Определяется по формуле [11, с. 80]

$$R_{\text{п}} = \frac{\Pi_{\text{п}}}{\Phi_{\text{ср}} + \Phi_{\text{об}}},$$

где  $\Pi_{\text{п}}$  – прибыль за период, руб.;

$\Phi_{\text{ср}}$  – среднегодовая стоимость основных средств, руб.;

$\Phi_{\text{об}}$  – норматив оборотных средств, руб.

2. Рентабельность продукции (реализованной) рассчитывается как отношение прибыли от реализации продукции к затратам на годовой объем производства продукции [42, с. 388]. Определяется по следующей формуле

$$R_{\text{прод}} = \frac{\Pi_{\text{р}}}{C_{\text{п}}},$$

где  $P_{\text{прод}}$  – рентабельность продукции;

$P_p$  – прибыль от реализации продукции;

$C_{\text{п}}$  – полная себестоимость реализованной продукции.

Уровень экономической эффективности в промышленности зависит от многообразия взаимосвязанных факторов. Для каждой отрасли промышленности вследствие ее технико-экономических особенностей характерны специфические факторы эффективности [22, с. 138].

3. Рентабельность собственного капитала – это отношение прибыли за отчетный период (за год) к средней стоимости собственного капитала определяется по формуле [45, с. 155]

$$P_{\text{п}} = \frac{P_{\text{ч}}}{C_{\text{ск}}},$$

где  $P_{\text{ч}}$  – чистая прибыль за период, руб.;

$C_{\text{ск}}$  – стоимость собственного капитала, руб.

4. Рентабельность продаж рассчитывается как прибыль от продаж к выручке от реализации продукции компании, т. е. показывает, сколько прибыли приходится на один рубль выручки от продаж [11, с. 81].

$$P_{\text{п}} = \frac{P_{\text{пр}}}{V},$$

где  $P_{\text{пр}}$  – прибыль от продаж за период, руб.;

$V$  – выручка предприятия за период, руб.

Если результаты превышают затраты, то можно утверждать, что имеет место экономическая эффективность. Повышение экономической эффективности заключается в увеличении полезных результатов на единицу затраченных ресурсов [11, с. 85].

### **Выводы по разделу 1**

Таким образом, в результате теоретического исследования можно сделать следующие выводы, представленные ниже.

Экономическая эффективность является основной составляющей всего производственного процесса предприятия в целом, а также отдельных его этапов развития: производственный процесс, распределение продукции по цепочки от производителя до потребителя, продвижение продукции и потребление товара и находит отражение в хозяйственной деятельности любого хозяйствующего субъекта (фирма, предприятие, компания, регион, или состояние экономики в целом).

В целом большинство экономистов и исследователей под эффективностью управления производственной деятельности понимают получение коммерческим предприятием наибольших результатов (прибыли, дохода, увеличение выручки) при тех же финансовых затратах [31, с. 154].

Таким образом, эффективность управления – одна из основных категорий обеспечения конкурентоспособности, совершенствования управления, направленная на результативность в управлении ресурсами.

Самостоятельными элементами категории эффективности управления производственной деятельностью предприятия выступают: эффективность производства товарной продукции по видам; эффективность использования трудовых ресурсов; эффективность использования оборотных средств и распределения капиталовложений (инвестиций); эффективность инновационной деятельности предприятия; эффективность использования основных фондов предприятия [16, с. 95].

Эффективность производства как система взаимосвязанных показателей имеет конкретное количественное выражение, характеризующих производственный процесс. Оценка производится по следующим основным показателям:

- 1) эффективности использования фондов, а именно такие показатели как: фондоотдача товарной продукции, фондоемкость и фондовооруженность;
- 2) эффективности использования материальных ресурсов: материалоемкость продукции, материалоотдача;
- 3) эффективности использования труда: выработка продукции и ее трудоемкость;
- 4) обобщающие показатели: рентабельность продукции и производства и т. д.

## 2 АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Объектом выпускной квалификационной работы является компания ПАО «Транснефть», которая играет стратегическую роль в функционировании и развитии российского топливно-энергетического комплекса, более 25 лет обеспечивая эффективную транспортировку нефти и нефтепродуктов как на внутреннем рынке, так и на экспортных направлениях.

Стратегия ПАО «Транснефть» направлена на развитие и модернизацию системы магистрального трубопроводного транспорта для полного обеспечения потребностей в транспортировке нефти и нефтепродуктов на внутренний рынок и на экспорт. В основе развития – применение передовых технологий, обеспечивающих высокий уровень надежности, промышленной и экологической безопасности, а также оптимальный уровень затрат как для Компании, так и для потребителей ее услуг.

Доля системы ПАО «Транснефть» в транспортировке российской нефти составила 83,1 % от общего объема добычи (рисунок 3).

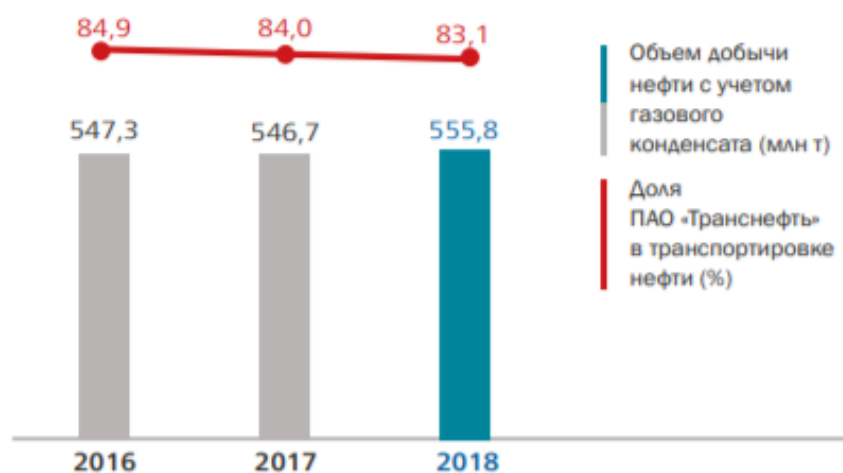


Рисунок 3 – Доля ПАО «Транснефть» в транспортировке российской нефти

Основными конкурентами компании ПАО «Транснефть» по транспортировке нефти являются: автомобильный транспорт, водный транспорт и конечно железнодорожный транспорт.

Под эффективностью управления производственной деятельностью ПАО «Транснефть» понимается:

- сокращение затрат при строительстве и эксплуатации трубопроводов;
- эффективное использование энергетических ресурсов;
- повышение производительности труда.

Основными составляющими эффективности управления производственной деятельностью компании ПАО «Транснефть» являются элементы, представленные ниже.

1. Развитие и модернизация (увеличение мощности системы магистральных нефтепроводов и нефтепродуктопроводов для обеспечения транспортировки нефти в соответствии с планируемыми объемами добычи нефти на эксплуатируемых и новых месторождениях нефтяных компаний и объемами переработки нефтепродуктов на существующих и новых НПЗ).

2. Инновационная деятельность (применение современных передовых отраслевых технологий; использование оборудования, изготовленного на территории России).

3. Надежность (обеспечение надежности эксплуатируемой системы магистральных нефтепроводов и нефтепродуктопроводов путем проведения реконструкции на основе результатов диагностики и модернизации основных фондов; снижение аварийности на магистральных трубопроводах; сохранение показателя содержания серы в нефти; развитие социальных гарантий для работников; развитие социальных гарантий работников).

4. Экология (снижение удельных выбросов; обеспечение экологической безопасности; исключение сброса недостаточно очищенных сточных вод).

5. Ориентация на долгосрочное развитие. С этой целью компания разрабатывает и реализует стратегические планы.

6. Внешние и внутренние коммуникации (поддержание корпоративной стратегии и продвижение единого бренда Компании; рекламное сопровождение деятельности компании во внешней среде; формирование и развитие системы внутрикорпоративных коммуникаций).

В настоящее время в развитии компании определены стратегические направления.

1. Модернизации трубопроводной системы. Продолжается активная реализация программ технического перевооружения и реконструкции производственных объектов. На основании результатов диагностики обеспечена замена 1023 км линейной части.

2. Повышение энергоэффективности. Одним из ключевых направлений работы руководства «Транснефть» является увеличение энергетической эффективности работы Компании. В рамках Стратегии развития Компании разработана детальная программа энергосбережения и повышения экономической эффективности сроком до 2023 года. В результате реализации программы к 2023 году Компания стремится достичь экономии удельного потребления топливно-энергетических ресурсов в размере более 4 % по сравнению с 2018 годом.

3. Обеспечение экологической и промышленной безопасности.

В таблице 2 представлены основные направления и достижения в работе ПАО «Транснефть».

Таблица 2 – Основные направления и достижения в работе ПАО «Транснефть»

Основные направления	Достижения за 2017–2018 гг.
Развитие системы магистральных нефтепроводов и нефтепродуктопроводов	Завершена реализация следующих инвестиционных проектов: Проект «Север» (2-й этап). Развитие системы МНПП для увеличения поставок нефтепродуктов в порт Приморск до 25 млн. т дизельного топлива в год (проект завершен) Реконструкция системы МНПП для увеличения объемов транспортировки нефтепродуктов в Московский регион Увеличение объемов транспортировки светлых нефтепродуктов и расширение номенклатуры автомобильных бензинов (проект завершен).
Промышленная безопасность	Обеспечено низкое значение показателя удельной аварийности на магистральных трубопроводах: аварийных событий не более 0,059 на 1 тыс. км линейной части.
Инновационное развитие	Объем финансирования инновационных проектов, включая НИОКР, за счет собственных средств в процентах к выручке ПАО «Транснефть» за услуги по транспортировке нефти (по РСБУ) составил 1,41 %.
Импортозамещение	В рамках исполнения Корпоративного плана импортозамещения по состоянию на конец 2018 года освоено производство 24 типов оборудования. В 2018 году запущен завод АО «Русские электрические двигатели» (АО «РЭД», Челябинск) по производству высоковольтных электродвигателей.
Повышение операционной эффективности	Достигнуто 100 % выполнения интегрального показателя эффективности операционной деятельности, который характеризует снижение операционных затрат, снижение удельного потребления электроэнергии для транспортировки нефти по магистральным трубопроводам и повышение производительности труда.
Финансово-экономические показатели	Выручка выросла до 980 млрд. руб. с 884 млрд. руб. в 2017 году. EBITDA без учета операций по купле-продаже сырой нефти по договорам с ПАО «НК «Роснефть» и Китайской национальной объединенной компанией выросла до 433 млрд. руб. с 409 млрд. руб. в 2017 году. Удельные операционные затраты по транспортировке нефти в сопоставимых ценах снизились до 18,92 руб. на 100 ткм с 19,32 руб. на 100 ткм в 2017 году. Удельные операционные затраты по транспортировке нефтепродуктов в сопоставимых ценах снизились до 751,26 руб. на тонну с 854,23 руб. на тонну в 2017 году.

Управленческая структура предприятия представляет собой аппарат управления. Возглавляют ПАО «Транснефть» Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление и Президент.

При Совете директоров созданы специализированные комитеты. Органом контроля является Ревизионная комиссия.

Компанией соблюдается большинство ключевых принципов Кодекса корпоративного управления (ККУ), а также продолжается внедрение требований ККУ в практику корпоративного управления Компании.

Совет по управлению рисками координирует все процессы формирования и функционирования. С начала 2017 года подразделением выполняется анализ критических рисков и мониторинг их динамики, а также ведется разработка планов мероприятий по управлению ими.

В Компании функционирует система внутреннего контроля, направленная на повышение эффективности корпоративного управления, обеспечение эффективности и результативности деятельности Компании, надежности и достоверности финансовой отчетности и соответствия деятельности законодательству. Внутренний контроль осуществляется, в том числе Советом директоров, Комитетом по аудиту, Ревизионной комиссией, исполнительными органами управления, подразделениями Компании, уполномоченными осуществлять внутренний контроль.

Функция внутреннего аудита возложена на Департамент внутреннего аудита и анализа основных направлений.

Функции Корпоративного секретаря возложены на специальное структурное подразделение Компании – Департамент корпоративного управления.

Советом директоров Компании утверждено Положение о департаменте корпоративного управления и согласована кандидатура руководителя специального структурного подразделения, осуществляющего функции корпоративного секретаря.

В Совет директоров компании входят независимые директора. При Совете директоров созданы специализированные комитеты.

Система корпоративного управления ПАО «Транснефть» представлена в приложении А. Структура органов корпоративного управления представлена в приложении В.

Руководство регионального отделения ПАО «Транснефть» – Акционерного Общества «Транснефть Нефтяные Насосы» осуществляет Генеральный директор АО «ТНН», которому, в свою очередь, подчиняются Первый заместитель генерального директора, заместитель генерального директора по производству, заместитель генерального директора – главный конструктор, заместитель генерального директора по экономике, заместитель генерального директора – начальник службы безопасности, заместитель генерального директора по качеству.

Организационная структура системы «Транснефть» представляет собой перечень организационных единиц (приложение Б). Организационная структура строится с учетом основных функций предприятия.

Организационная структура регионального отделения ПАО «Транснефть» – Акционерного Общества «Транснефть Нефтяные Насосы» линейно-функциональная. При такой структуре для выполнения определенного набора функций создаются функциональные подразделения, каждый из которых имеет



соответствующих руководителей, отвечающих и возглавляющих определенный коллектив.

Так, в «Транснефть Нефтяные Насосы» организационная структура представлена следующим образом (рисунок 4).

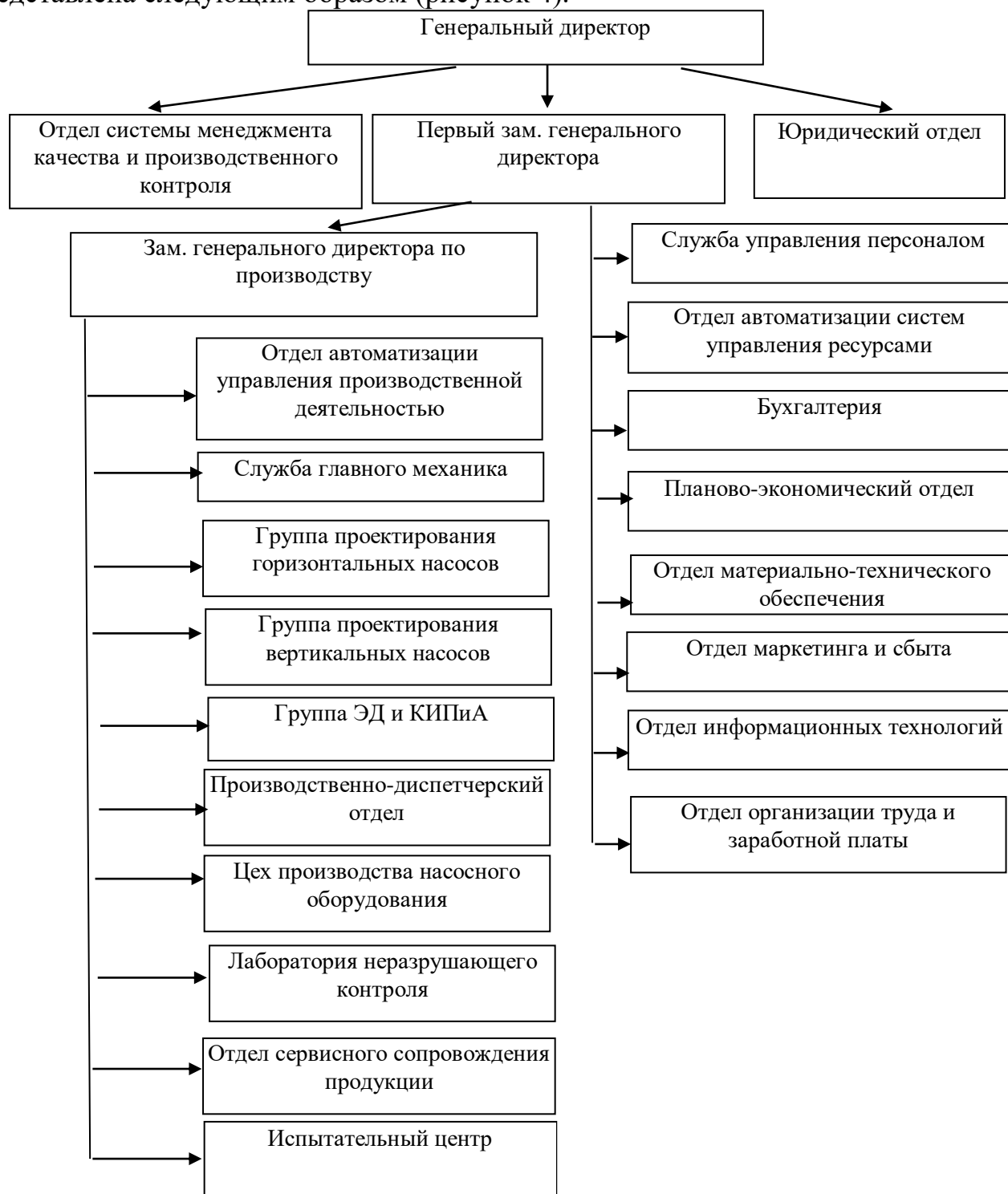


Рисунок 4 – Организационная структура управления ПАО «Транснефть» (подразделение «Транснефть Нефтяные Насосы»)

Основные преимущества и недостатки организационной структуры управления ПАО «Транснефть» (подразделение «Транснефть Нефтяные Насосы») представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные преимущества и недостатки организационной структуры управления ПАО «Транснефть» (подразделение «Транснефть Нефтяные Насосы»)

Положительные характеристики	Недостатки
Простота формы	Коммуникативные перегрузки
Оперативность в передаче информации	Отношения между подразделениями не всегда понятны
Наличие линейных и функциональных руководителей	Дублирование в распределении задач между подразделениями и исполнителями
Структура ориентирована на широкое делегирование полномочий в принятии управленческих решений	Чрезмерная централизация принятия решений на верхних уровнях

Преимуществом организационной структуры управления ПАО «Транснефть» (подразделение «Транснефть Нефтяные Насосы») является соблюдение принципа единоначалия, возможность линейных руководителей принимать грамотные компетентные решения практически по каждому вопросу, так как готовят им эти решения компетентные функциональные службы. Однако наряду с преимуществами имеются и недостатки. Это замедление прохождения информации в связи с наличием многих уровней иерархии, заинтересованность каждого функционального звена в достижении своей узкой цели, необходимость линейного руководителя постоянно принимать окончательные решения по вопросам, находящиеся в компетенции сразу нескольких функциональных подразделений.

В целом можно сказать, что состав и размеры всех подразделений соответствует целям и задачам предприятия на ближайшую перспективу.

Основные финансово-экономические показатели ПАО «Транснефть» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные финансово-экономические показатели ПАО «Транснефть»

Наименование показателя	2017	2018	2019	2019/2018, абсолютное изменение	2019/2018, относительное изменение, %
Выручка, тыс. руб.	835 937 344	937 768 188	960 811 881	23 043 693	102,46
Себестоимость продаж, тыс. руб.	719 983 843	803 279 359	787 367 559	-15 911 800	98,02
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	115 953 501	134 488 829	173 444 322	38 955 493	128,97
Коммерческие расходы, тыс. руб.	30 316 018	49 483 090	36 030 095	-13 452 995	72,81

Окончание таблицы 4

Наименование показателя	2017	2018	2019	2019/2018, абсолютное изменение	2019/2018, Относительное изменение, %
Управленческие расходы, тыс. руб.	24 070 968	27 687 526	32 623 425	4 935 899	117,83
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	61 566 515	57 318 213	104 790 802	47 472 589	182,82
Прочие доходы, тыс. руб.	246 939 153	137 830 215	264 550 052	126 719 837	191,94
Прочие расходы, тыс. руб.	233 330 648	201 551 625	291 923 036	90 371 411	144,84
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	74 934 568	22 328 801	91 167 197	68 838 396	408,29
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	58 843 625	10 110 912	76 374 882	66 263 970	755,37
Численность персонала, чел.	1211	1240	1322	82	106,61
Производительность труда, тыс. руб. на чел.	690 286,82	756 264,67	726 786,60	-29 478,07	96,10
Затраты на руб. товарной продукции	0,86	0,86	0,82	-0,04	95,67
Средняя заработная плата, руб.	56 780	66340	71 450	5110	107,70
Рентабельность продаж, %	7,36	6,11	10,91	4,79	-

Как показывает анализ таблицы 4, компания за счет реализации новых проектов, увеличения сети трубопроводов, смогла в 2019 году увеличить выручку от реализации с 937 768 188 тыс. руб. до 960 811 881 тыс. руб. (в относительном выражении выручка увеличилась на 2,46 %).

При этом себестоимость продукции и услуг за этот же период сократилась с 803 279 359 тыс. руб. до 787 367 559 тыс. руб. (на 2 %), что привело к увеличению прибыли от продаж в относительном выражении на 38 955 493 тыс. руб. или на 28,97 %. Также в компании ПАО «Транснефть» произошли значительные изменения в коммерческих и управленческих расходах. Коммерческие расходы удалось сократить с 49 483 090 тыс. руб. до 36 030 095 тыс. руб. (на 28 % в относительном выражении).

Управленческие расходы компании ПАО «Транснефть», напротив, увеличились на 17,83 %. Изменение коммерческих и управленческих расходов повлияло на увеличение прибыли от продаж, которая за период 2018–2019 годы увеличилась на 82,2 %, а за период 2017–2019 годы – на 70,2 %.

Также за анализируемый период у компании достаточно большая сумма прочих доходов и расходов, которые также повлияли на размер чистой прибыли. Прочие расходы компании ПАО «Транснефть» увеличились за период 2018–2019 годы на 126 719 837 тыс. рублей, почти в 2 раза; за период 2017–2019 годы прочие расходы увеличились всего на 7,2 %.

Также изменились прочие расходы. За период 2018–2019 годы прочие расходы также увеличились на 44,84 %, за период 2017–2019 годы – на 25,11 %. Соответственно прибыль от продаж ПАО «Транснефть» за 2017–2019 годы выросла на 21 %, а в 2019 по сравнению с 2018 годом темпы роста составили 408 % (в 4 раза).

Чистая прибыль компании ПАО «Транснефть» в 2019 году по сравнению с 2018 увеличилась с 10 110 912 тыс. руб. до 76 374 882 тыс. руб. (в 7,5 раз). Представленные изменения повлияли на увеличение рентабельности продаж в 2019 по сравнению с 2018 годом на 4,79 процентных пункта. Также данные изменения положительно отразились на сокращении затрат на единицу продукции (сокращение составило 4,4 %).

Из-за увеличения численности персонала в 2019 году по сравнению с 2018 годов произошло небольшое сокращение производительности труда с 756 264,67 тыс. руб. до 726 786,60 тыс. руб. (на 3,9 % в относительном выражении). Получается, что темпы роста заработной платы компании ПАО «Транснефть», которые составили за период 2017–2019 год – 7,7 % выше темпов роста производительности труда.

Далее проведем анализ финансовой деятельности компании ПАО «Транснефть». Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия начинается с оценки финансового состояния по данным баланса (таблица 5).

Из представленных данных можем сделать следующие выводы.

В структуре актива баланса в 2018 году 22,15 % приходилось на оборотные активы, в 2019 году доля оборотных активов увеличилась до 23,45 %, соответственно доля внеоборотных активов составила 76,55 %.

В структуре внеоборотных активов в 2019 году основная часть приходилась на финансовые и другие оборотные активы. Основные средства в структуре внеоборотных активов в 2019 году занимали только 9,28 %.

Стоимость денежных средств сократилась в 2018 году и в стоимостном выражении, и в структуре баланса; в 2019 году стоимость денежных средств сократилась по сравнению с 2018 годом на 36 %. Удельный вес денежных средств в 2019 году составил 3,40 %. Соотношение статей баланса в части оборотных активов в 2018 году по сравнению с предыдущим годом изменилось незначительно.

В структуре пассива баланса на собственные средства в 2017 году приходилось 17,84 %, в 2018 году – 18,08 %, в 2019 – 16,77 %, что является отрицательной тенденцией, говорит об ухудшении финансово-хозяйственной деятельности. Соответственно на заемные (долгосрочные и краткосрочные)

средства приходилось в 2017 году приходилось 82,16 %, в 2018 году – 81,92 %, в 2019 – 83,23 %.

Таблица 5 – Структура баланса ПАО «Транснефть» за 2017–2019 гг.

Статьи бухгалтерского баланса	2017		2018		2019		2019/2018, тыс. руб.	2019/2018, %
	тыс. руб.	уд. вес	тыс. руб.	уд. вес	тыс. руб.	уд. вес		
<b>Актив</b>								
Нематериальные активы	8 601 670	0,81	10 912 800	1,09	9 989 458	0,94	-923 342	91,54
Основные средства	87 003 200	8,17	105 108 000	10,55	99 016 059	9,28	-6 091 941	94,20
Доходные вложения в материальные ценности	2 368 520	0,22	5 522 680	0,55	99 583	0,01	-5 423 097	1,80
Финансовые вложения	710 406 000	66,71	645 300 000	64,75	693 816 282	65,01	48 516 282	107,52
Отложенные налоговые активы	5 866 360	0,55	5 881 320	0,59	11 362 862	1,06	5 481 542	193,20
Прочие внеоборотные активы	3 899 830	0,37	297 9840	0,30	2 567 890	0,24	-411 950	86,18
Итого внеоборотные активы	818 286 000	76,84	775 905 000	77,85	816 890 620	76,55	40 985 620	105,28
Запасы	136 283	0,01	367 342	0,04	185 946	0,02	-181 396	50,62
Налог на добавленную стоимость	10 288 900	0,97	12 457 600	1,25	13 711 433	1,28	1 253 833	110,06
Дебиторская задолженность	74 533 900	7,00	59 983 000	6,02	104 238 869	9,77	44 255 869	173,78
Финансовые вложения	100 897 000	9,48	91 827 600	9,21	95 928 389	8,99	4 100 789	104,47
Денежные средства и денежные эквиваленты	60 724 700	5,70	56 133 200	5,63	36 254 868	3,40	-19 878 332	64,59
Итого оборотные активы	246 581 000	23,16	220 769 000	22,15	250 299 285	23,45	29 530 285	113,38
<b>БАЛАНС (актив)</b>	<b>1 064 870 000</b>	<b>100,00</b>	<b>996 673 000</b>	<b>100,00</b>	<b>1067189905</b>	<b>100,00</b>	<b>70 516 905</b>	<b>107,08</b>
<b>Пассив</b>								
Уставный капитал	7124	0,00	7249	0,00	7249	0,00	0	100
Переоценка внеоборотных активов	1 284 550	0,12	1 252 660	0,13	1 145 240	0,11	-107 420	91,42
Резервный капитал	13 044	0,00	13 066	0,00	13 066	0,00	0	100,00
Нераспределенная прибыль	130 118 000	12,22	85 304 400	8,56	84 180 892	7,89	-1 123 508	98,68
Итого капитал и резервы	189 969 000	17,84	180 172 000	18,08	178 940 661	16,77	-1 231 339	99,32
Заемные средства	579 180 000	54,39	534 000 000	53,58	534 090 000	50,05	90 000	100,02

Окончание таблицы 5

Статьи бухгалтерского баланса	2017		2018		2019		2019/2018, тыс. руб.	2019/2018, %
	тыс. руб.	уд. вес	тыс. руб.	уд. вес	тыс. руб.	уд. вес		
Отложенные налоговые обязательства	11 621 600	1,09	1 448 120	0,15	4 163 021	0,39	2 714 901	287,48
Итого Долгосрочные обязательства	590 802 000	55,48	535 449 000	53,72	580 102 085	54,36	44 653 085	108,34
Заемные средства	121 082 000	11,37	85 412 500	8,57	77 186 616	7,23	8 225 884	90,37
Кредиторская задолженность	160 093 000	15,03	191 636 000	19,23	203 745 353	19,09	12 109 353	106,32
Оценочные обязательства	2 915 320	0,27	4 002 260	0,40	27 214 935	2,55	23 212 675	679,99
Краткосрочные обязательства	284 096 000	26,68	281 053 000	28,20	308 147 159	28,8746	27 094 159	109,64
БАЛАНС (пассив)	1 064 870 000	100	996673000	100	1 067 189 905	100	70 516 905	107,08

Наглядно динамика основных статей актива баланса представлена на рисунке 5, статей пассива баланса на рисунке 6.

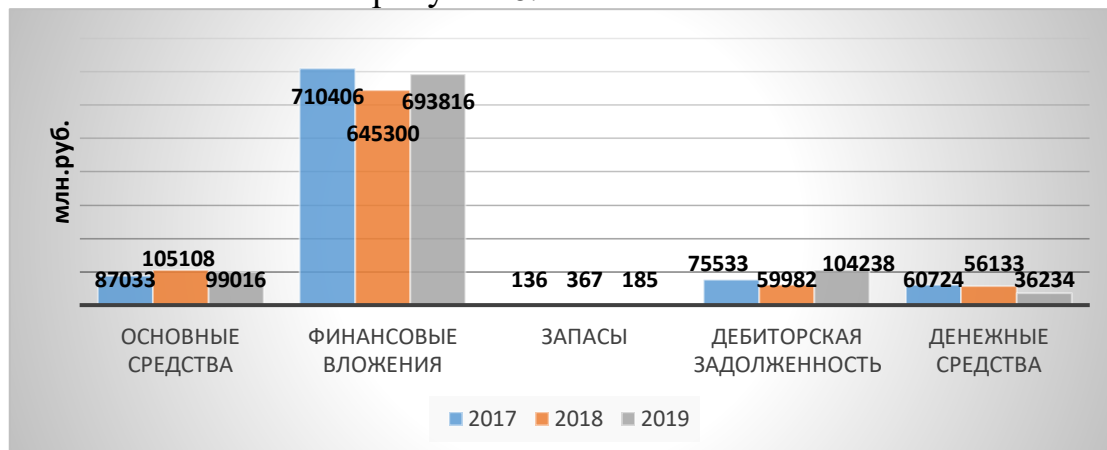


Рисунок 5 – Динамика стоимости статей актива баланса ПАО «Транснефть» в 2017–2019 гг.

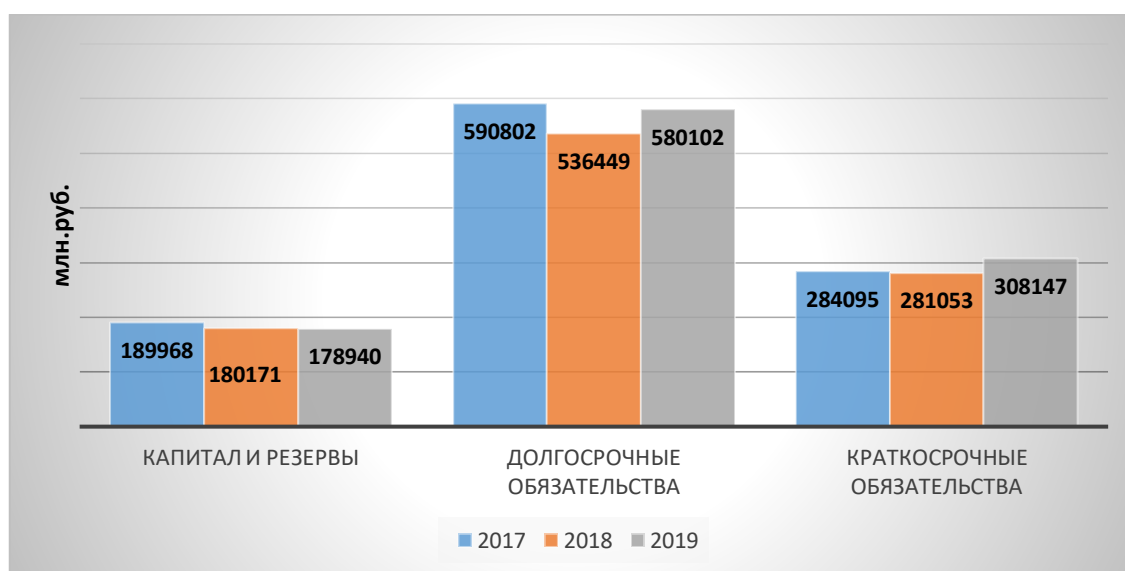


Рисунок 6 – Динамика стоимости статей пассива баланса ПАО «Транснефть» в 2017–2019 гг.

Краткосрочные обязательства предприятия в 2017–2019 гг. были представлены кредиторской задолженностью и заемными средствами. Кредиторская задолженность в 2019 году увеличилась по сравнению с 2018 годом на 6,32 % в стоимостном выражении. Краткосрочные заемные средства ПАО «Транснефть» в 2019 году сократились на 10 %.

В целом можно сказать, что структура баланса предприятия свидетельствует о его удовлетворительном имущественном состоянии, соотношение внеоборотных активов и оборотных, а также собственного капитала и обязательств предприятия свидетельствуют о его достаточной финансовой устойчивости и независимости. В качестве положительной тенденции можно отметить существенное снижение кредиторской задолженности организации.



Для подтверждения данного суждения проведем более детальный анализ показателей финансовой устойчивости, для чего используем данные таблицы 6.

Таблица 6 – Анализ финансовой устойчивости ПАО «Транснефть» в 2017–2019 гг.

Показатель	Значение показателя			Изменение показателя 2019/2018
	По состоянию на 31.12.2017	По состоянию на 31.12.2018	По состоянию на 31.12.2019	
Коэффициент автономии	0,178	0,181	0,167	-0,014
Коэффициент финансового левериджа	5,61	5,52	5,99	0,47
Коэффициент покрытия инвестиций	0,732	0,717	0,710	-0,007

Как следует из данных анализа финансовой устойчивости, в анализируемом периоде коэффициент автономии предприятия сократился с 0,181 до 0,167, т. е. доля собственного капитала в источниках финансирования сократилась с 18,1 % до 16,7 % (оптимальное значение – более 50 %).

Коэффициент финансового левериджа в 2017 году составлял 5,61, что выше оптимального значения (0,33–0,54), т. е. привлеченных ресурсов организацией использовалась гораздо больше, чем собственных. В 2018 году произошло снижение показателя до 0,717, далее динамика еще ухудшилась – значение коэффициента составило 0,710.

Коэффициент покрытия инвестиций отражает устойчивые источники финансирования деятельности инвестиционного объекта в общем его капитале. При его значении более 1 можно говорить о высокой надежности объекта инвестирования к инвестиционным процессам.

В целом можем обобщить, что предприятие ПАО «Транснефть» не вполне является финансово устойчивым и инвестиционно привлекательным, а привлеченные источники финансирования используются в большей мере, чем собственные.

Далее выполним анализ ликвидности активов ПАО «Транснефть». Данные для анализа представлены в таблице 7.

По результатам анализа показателей ликвидности ПАО «Транснефть» в 2017–2019 гг. можем сделать следующие выводы.

Поскольку оборотные активы ПАО «Транснефть» в 2017–2019 гг. были сформированы в анализируемом периоде за счет дебиторской задолженности и денежных средств, то значения коэффициентов текущей и промежуточной ликвидности похоже. Т. е. и текущих, и ликвидных активов достаточно для погашения краткосрочных обязательств предприятия.

Таблица 7 – Анализ ликвидности активов ПАО «Транснефть» в 2017–2019 гг.

Показатель	Значение показателя			Изменение показателя (гр.4–гр.2)
	По состоянию на 31.12.2017	По состоянию на 31.12.2018	По состоянию на 31.12.2019	
Коэффициент текущей ликвидности	0,866	0,783	0,811	0,028
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,823	0,765	0,790	0,025
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,211	0,199	0,117	-0,082

Что касается абсолютной ликвидности, то этот показатель отражает возможность погашения краткосрочных обязательств за счет высоколиквидных активов. Оптимальным является 25 % и более. Как видно из расчетов коэффициент абсолютной ликвидности за рассматриваемый период снижается, что связано с уменьшением свободных денежных средств предприятия

В целом можем сделать вывод, что в целом имеет место стабильность показателей ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости ПАО «Транснефть», хотя в 2019 году динамика некоторых показателей несколько ухудшилась по сравнению с 2018 годом.

## 2.2 Показатели эффективности использования производственных фондов

В данном разделе будут рассчитаны основные показатели использования основных фондов предприятия ПАО «Транснефть» за 2017–2018 года. Данный анализ проводился на основе бухгалтерского баланса (приложение Г), отчета о финансовых результатах (приложение Д), пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах (приложение Е).

Для осуществления качественного анализа фондов ПАО «Транснефть» необходимо:

- 1) выполнить оценку состава и структуры основных средств предприятия;
- 2) рассчитать коэффициенты обновления, выбытия, фондоотдачи, фондоёмкости, фондовооружённости, рентабельности основных средств в динамике за 2018–2019 годы.

Состав и структура основных фондов предприятия ПАО «Транснефть» за 2018–2019 годы представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Состав и структура основных фондов предприятия  
ПАО «Транснефть» в динамике

в тыс. руб.

Наименование	2017		2018		2019		Изменение	
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	абс. 2019 от 2018	в % 2019 к 2018
Здания	11 356 007	13,05	13 645 560	12,98	14 067 070	14,207	421 510	103,09
Сооружения и передаточные устройства	14 315 080	16,45	16 367 860	15,57	17 650 900	17,826	1 283 040	107,84
Машины и оборудование	40 457 005	46,50	49 479 572	47,07	42 450 657	42,872	-7 028 915	85,794
Транспортные средства	11 568 901	13,30	16 790 400	15,97	17 110 842	17,281	320 442	101,91
Производственный и хозяйственный инвентарь	7 556 700	8,69	8 156 980	7,76	7 165 700	7,237	-991 280	87,847
Другие виды основных средств	1 749 526	2,01	667 800	0,63	570 890	0,577	-96 910	85,488
Всего	87 003 219	100	105 108 172	100	99 016 059	100	-60 921 13	94,204

Как показывает анализ таблицы 8, стоимость основных фондов предприятия ПАО «Транснефть» в 2019 году по сравнению с 2018 годом сократилась с 105 108 172 тыс. руб. до 99 016 059 тыс. руб. или на 5,8 %.

В структуре основных фондов наибольший удельный вес занимают машины и оборудование. В 2018 году доля данной группы основных средств составила 49 479 572 тыс. рублей (47,07 %), в 2019 году удельный вес основных средств сократился и составил 42,8 %.

Зато увеличился удельный вес зданий и сооружений, что повлияло на изменение структуры основных средств компании ПАО «Транснефть» в 2019 году.

Так, удельный вес зданий в 2018 году составил 12,98 % (13 645 560 тыс. руб.), в 2019 году здания уже составили 14 067 070 тыс. руб. (удельный вес – 14,2 %). Также в структуре основных средств увеличилась стоимость транспортных средств с 16 790 400 тыс. рублей до 17 110 842 тыс. рублей (на 1,91 %), что также повлияло на увеличение удельного веса транспортных средств в общей стоимости основных фондов ПАО «Транснефть» в 2019 году.

Остальные группы основных фондов (производственный и хозяйственный инвентарь и другие виды основных средств) не претерпели существенных изменений.

В таблице 9 рассчитаны показатели износа и годности основных средств предприятия ПАО «Транснефть» за 2018–2019 годы.

Как показывает анализ, коэффициент износа вырос в 2019 году по сравнению с 2018 годом с 36,06 % до 40,99 %, или на 4,93 %, что говорит об ухудшении использования основных фондов предприятия.

Таблица 9 – Анализ износа основных средств предприятия ПАО «Транснефть» за 2017–2019 года

Показатели	2017	2018	2019	Абсолютное отклонение 2019/2018	Темпы роста 2019/2018, %
Первоначальная стоимость основных средств, тыс. руб.	87 003 219	105 108 172	99 016 059	-6 092 113	94,20
Начисленный износ основных средств, тыс. руб.	29 670 900	37 907 040	40 589 500	2 682 460	107,08
Коэффициент износа, %	34,10	36,06	40,99	4,93	4,93
Коэффициент годности, %	65,90	63,94	59,01	-4,93	-4,93

Далее рассчитаем показатели вводы и выбытия основных фондов за 2017–2019 года (таблица 10).

Таблица 10 – Показатели вводы и выбытия основных фондов за 2017–2019 года

Показатели	2017	2018	2019	Абсолютное отклонение 2019/2018	Темпы роста 2019/2018, %
Первоначальная стоимость основных средств, тыс. руб.	87 003 219	105 108 172	99 016 059	-6 092 113	94,20
Введено основных фондов, тыс. руб.	18 314 090	3 567 080	3 134 576	-432 504	87,88
Выбыло за год основных фондов, тыс. руб.	135 378	9 659 193	9 489 078	-170 115	98,24
Коэффициент ввода основных фондов	21,05	3,39	3,17	-0,23	93,28
Коэффициент выбытия основных фондов	0,16	9,19	9,58	0,39	104,28

Как показывает анализ таблицы, коэффициент ввода основных фондов только в 2017 году превышал коэффициент выбытия основных фондов, что означает, что стоимость введенных основных фондов больше, чем стоимость выбывших. В 2018–2019 годах коэффициент выбытия превышает коэффициент ввода, что означает снижение обновления основных средств предприятия.

Далее рассчитаем рентабельность основных производственных фондов.

1. Рентабельность производства.

$$P_{п 2018 г} = \frac{10\ 110\ 912}{(105\ 108\ 172 + 87\ 003\ 219)/2 + (367\ 342 + 136\ 283)/2} = 0,104 \cdot 100\ \% = 1,04\ \%$$

$$P_{п 2019 г} = \frac{76\ 374\ 882}{(105\ 108\ 172 + 99\ 016\ 059)/2 + (367\ 342 + 185\ 946)/2} = 0,746 \cdot 100\ \% = 7,4\ \%$$

Таким образом, как показывают расчеты, рентабельность основных производственных фондов выросла за счет роста чистой прибыли компании ПАО «Транснефть», при этом стоимость основных средств и оборотных средств (запасов) изменилась незначительно.

Далее рассчитаем показатели эффективности использования производственных фондов. В работе будут показаны расчеты за 2018 и 2019 год, за 2017 год расчеты производились аналогично.

2. Фондоотдача по товарной продукции.

$$\Phi_{от\ 2018\ г} = \frac{937\ 768\ 188}{105\ 108\ 172} = 8,92 \text{ руб.}$$

$$\Phi_{от\ 2019\ г} = \frac{960\ 811\ 881}{9\ 9016\ 059} = 9,7 \text{ руб.}$$

Данный показатель характеризуется как отношение объема выпускаемой продукции к среднегодовой стоимости основных производственных фондов. Этот показатель позволяет оценить возможности увеличения выпускаемой продукции без дополнительных капитальных вложений.

Эффективность использования основных фондов представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Использование основных фондов ПАО «Транснефть»

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Изменения 2019/2018
Объем выпускаемой продукции (тыс. руб.)	835 937 344	937 768 188	960 811 881	23 043 693
Среднегодовая сумма основных производственных фондов (тыс. руб.)	87 003 219	105 108 172	99 016 059	-6 092 113
Фондоотдача (руб.)	9,60	8,92	9,7	0,78

Как показывают расчеты в таблице, выручка растет более быстрыми темпами по сравнению со снижением стоимости основных фондов, благодаря чему в 2019 году компания ПАО «Транснефть» произвела 9,7 рублей продукции на один рубль основных фондов, что говорит об улучшении эффективности использования основных фондов (даже, несмотря на уменьшение их стоимости по сравнению с 2018 годом).

Далее рассчитаем показатель фондоемкости, который является обратным показателем для фондоотдачи.

1. Фондоемкость показывает стоимостную величину основных средств, приходящуюся на 1 руб. выпускаемой продукции.

$$\Phi_{е\ 2018\ г} = \frac{105\ 108\ 172}{937\ 768\ 188} = 0,112 \text{ руб.}$$

$$\Phi_{е\ 2019\ г} = \frac{99\ 016\ 059}{960\ 811\ 881} = 0,103 \text{ руб.}$$

Снижение фондоемкости в 2019 году по сравнению с 2018 годом обозначает экономию труда.

Показатели фондоотдачи и фондоемкости связаны между собой через показатель фондовооруженности.

2. Фондовооруженность характеризует обеспеченность основными средствами в расчете на одного работающего в стоимостном выражении.

$$\Phi_{в 2018г} = \frac{105\ 108\ 172}{1240} = 84\ 764,6 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Phi_{в 2019г} = \frac{99\ 016\ 059}{1322} = 74\ 898,7 \text{ тыс. руб.}$$

О понижении эффективности производства говорит понижение показателя фондовооруженности. Для предприятия важен рост производства в сравнении с ростом основных фондов. Спад показателя фондовооруженности в анализируемом периоде показывает неэффективность использования производственных фондов предприятия. Т. е. коэффициент отражает степень обеспеченности персонала основными средствами производства. Положительная динамика в использовании основных средств определяется повышением автоматизации производства, что положительно отражается на конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятия. В компании ПАО «Транснефть» наблюдается снижение фондовооруженности труда.

Итак, представим основные показатели эффективности основных фондов в виде таблицы (таблица 12).

Таблица 12 – Основные показатели эффективности основных фондов ПАО «Транснефть»

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Изменения 2019/2018
Коэффициент износа основных фондов, %	34,10	36,06	40,99	4,93
Коэффициент годности основных фондов, %	65,90	63,94	59,01	-4,93
Коэффициент ввода основных средств, %	21,05	3,39	3,17	-0,22
Коэффициент выбытия основных средств, %	0,16	9,19	9,58	0,39
Фондоотдача, руб.	9,6	8,92	9,7	0,78
Фондоёмкость, руб.	0,104	0,112	0,103	-0,082
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	67 392	84 764,6	74 898,7	-9865,9
Рентабельность основных фондов, %	1,01	1,04	7,04	6

Итак, как показывает анализ эффективности использования основных фондов, можно сказать, что основные фонды используются в целом эффективно, о чем говорит увеличение показателя фондоотдачи, снижении фондоёмкости. Вместе с тем из-за снижения стоимости основных фондов и увеличения численности сотрудников, показатель фондовооруженности также снизился. Кроме этого на ПАО «Транснефть» наблюдается увеличение коэффициента износа основных фондов, что в свою очередь повлияло на снижение коэффициента годности.

Коэффициент износа увеличивается за счет того, что на предприятии ПАО «Транснефть» недостаточно осуществляется модернизация основных фондов. В 2018–2019 годах коэффициент выбытия превышает коэффициент ввода, что означает снижение обновления основных средств предприятия.

### 2.3 Показатели эффективности управления материальными ресурсами

Анализ состава и динамики оборотных средств предприятия представлены в таблице 13.

Таблица – 13 Анализ состава и динамики оборотных средств ПАО «Транснефть»

Вид оборотных средств	2017 год	2018 год	2019 год	2019 от 2018 абс. изменение	2019 к 2018 в %
Запасы	136 283	367 342	185 946	-181 396	50,62
Налог на добавленную стоимость	10 288 864	12 457 630	13 711 433	1 253 803	110,06
Дебиторская задолженность	74 533 897	59 982 971	104 238 689	44 255 718	173,78
Финансовые вложения	100 897 172	91 827 971	104 238 689	12 410 718	113,52
Денежные средства и денежные эквиваленты	60 724 731	56 133 222	36 234 858	-19 898 364	64,55
Прочие оборотные активы	-	-	-		
Всего оборотных средств	246 580 947	220 768 791	250 299 285	29 530 494	113,38

Как показывает анализ таблицы 13, стоимость оборотных средств увеличилась на 13,38 % за счет увеличения дебиторской задолженности (на 73,78 %); за счет увеличения стоимости финансовых вложений (на 13,52 %). Налоги на добавленную стоимость также увеличились с 12 457 630 тыс. руб. до 13 711 433 тыс. руб. (в относительном выражении на 10,06 %). Запасы предприятия ПАО «Транснефть», напротив, сократились в два раза и сократились денежные средства и денежные эквиваленты на 34,5 %.

В данном параграфе рассчитаем показатели эффективности управления материальными ресурсами: материалоемкость и материалоотдачу, коэффициент оборачиваемости, длительность одного оборота, коэффициент загрузки оборотных средств.

Степень использования материальных ресурсов характеризуется системой обобщающих (материалоемкость, материалоотдача) показателей. Материалоемкость показывает, сколько материалов затрачивается на единицу

готовой продукции. Чем меньше данный показатель, тем меньше материалов было затрачено, соответственно компания провела мероприятия по оптимизации себестоимости продукции. Коэффициенты материалоемкости и материалоемкости позволяют анализировать материально-техническое оснащение предприятия.

1. Материалоемкость продукции.

$$M_e 2018 \text{ г} = \frac{651\,937\,558}{937\,768\,188} = 0,6953 \text{ руб.}$$

$$M_e 2019 \text{ г} = \frac{636\,522\,998}{960\,811\,881} = 0,6625 \text{ руб.}$$

2. Материалоотдача.

$$M_o 2018 \text{ г} = \frac{937\,768\,188}{651\,937\,558} = 1,438 \text{ руб.}$$

$$M_o 2019 \text{ г} = \frac{960\,811\,881}{636\,522\,998} = 1,509 \text{ руб.}$$

Расчетные показатели использования материальных ресурсов представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Расчетные показатели использования материальных ресурсов

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Изменения за год
Выручка от реализации продукции, услуг, тыс.руб.	835 937 344	937 768 188	960 811 881	23 043 693
Материальные затраты, тыс. руб.	608 646 479	651 937 558	636 522 998	-15 414 560
Материалоемкость, руб.	0,728	0,6953	0,6625	-0,0328
Материалоотдача, руб.	1,373	1,439	1,509	0,07

Исходя из данных таблица 14, видно, что в 2019 году произошло увеличение выпуска продукции по сравнению с 2018 годом на 23 043 693 тыс. руб. (на 2,45 % в относительном выражении). Между тем, материальные затраты на производство продукции сокращаются. Так в 2019 году по сравнению с 2018 годом материальные затраты сократились на 15 414 560 тыс. руб. (на 2,36 % в относительном выражении). Следовательно, как мы видим из расчетов, показатель материалоемкости снизился с 0,6953 рублей до 0,6625 рублей, что говорит об эффективности использования оборотных средств. Соответственно, показатель материалоемкости увеличился с 1,439 рублей до 1,509 рублей.

В данном случае коэффициент материалоемкости в динамике имеет тенденцию к снижению, соответственно можно наблюдать экономию потребления в производстве и соответственно эффективную работу предприятия.

3. Коэффициент оборачиваемости.

$$M_o 2018 \text{ г} = \frac{937\,768\,188}{220\,768\,791} = 4,25 \text{ оборотов в год}$$

$$M_o 2019 \text{ г} = \frac{960\,811\,881}{250\,299\,285} = 3,84 \text{ оборотов в год}$$



Таким образом, коэффициент оборачиваемости компании ПАО «Транснефть» сократился с 4,25 оборотов в год до 3,84 оборотов в год, что является отрицательной тенденцией на предприятии.

4. Длительность одного оборота.

$$D_{o\ 2018\ г} = \frac{365}{4,25} = 85,88 \text{ дней}$$

$$D_{o\ 2019\ г} = \frac{365}{3,84} = 95,05 \text{ дней}$$

Как показывают расчеты, уменьшение показателя оборачиваемости сказалось на увеличении длительности одного оборота с 85,88 дней до 95,05 дней.

5. Коэффициент загрузки оборотных средств.

$$Kз\ 2018\ г = \frac{1}{4,25} = 0,235$$

$$Kз\ 2019\ г = \frac{1}{3,84} = 0,260$$

Коэффициент загрузки оборотных средств характеризует эффективность использования оборотных средств. Чем меньше значение коэффициента загрузки, тем эффективнее работает бизнес, и эффективнее используются оборотные средства. Он характеризует сумму остатка оборотных средств, приходящихся на 1 руб. выручки от реализации. Коэффициент загрузки оборотных средств в 2019 году увеличился по сравнению с 2018 годом с 0,235 руб. до 0,260 руб.

Таким образом, в результате анализа использования оборотных средств можно сделать следующие выводы. Положительной тенденцией за период 2017–2019 гг. в компании ПАО «Транснефть» является улучшение использования материальных ресурсов на единицу продукции, что обеспечивается экономией сырья, материалов, готовых полуфабрикатов. Между тем в результате расчетов наблюдается снижение коэффициента оборачиваемости оборотных фондов, что обусловлено увеличением времени на производственный цикл, на техническую подготовку производства, на сдачу готовой продукции заказчику.

## **2.4 Показатели эффективности использования трудовых ресурсов и производительности труда**

В данном разделе рассчитаем показатели эффективности использования трудовых ресурсов компании, которые представлены в первой главе выпускной квалификационной работы.

Для измерения эффективности использования трудовых ресурсов и производительности труда используются два основных показателя: выработка и трудоемкость.

1. Выработка.

$$B_{2018\ г} = \frac{937\ 768\ 188}{1240} = 756\ 264,6 \text{ тыс. руб.}$$

$$B_{2019\ г} = \frac{960\ 811\ 881}{1322} = 726\ 786,6 \text{ тыс. руб.}$$

2. Трудоемкость.

$$T_n\ 2018\ г = \frac{9\ 255\ 149}{3\ 441\ 241} = 2,689$$

$$T_{n 2019г} = \frac{11\ 216\ 005}{3\ 190\ 376} = 3,515$$

Расчетные показатели производительности труда представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Расчетные показатели производительности труда

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Изменения за год
Выпуск продукции без НДС, тыс.руб.	835 937 344	937 768 188	960 811 881	23 043 693
Среднесписочная численность работников, чел.	1291	1240	1322	82
Выработка, тыс. руб./чел.	677 511	756 264,6	726 786,6	-29 478
Трудоемкость, чел.-час./ед. прод.	2,659	2,689	3,515	0,826

Анализ показателей производительности труда показал, что выработка (количество произведенной продукции одним работником) в 2019 году по сравнению с 2018 годом сократилась с 756 264,6 тыс. руб. до 726 786,6 тыс. руб. (на 3,89 %), что отрицательно характеризует эффективность использования трудовых ресурсов. Трудоемкость изготовления продукции также увеличилась с 2,689 чел.-час./ед. прод. до 3,515 чел.-час./ед. прод. (в относительном выражении на 30 %).

Показатель производительности труда сравнивают с показателями роста заработной платы (таблица 16).

Таблица 16 – Сравнение темпов роста производительности труда и темпов роста средней заработной платы компании ПАО «Транснефть»

Показатели	2017	2018	2019	2019/2018, темпы роста	2019/2018, темпы прироста
Производительность труда	677 511	756 264,6	726 786,6	96,10	-3,90
Средняя заработная плата, руб./мес.	81 340	87 650	91 340	104,21	4,20

Таким образом, как показывает анализ таблицы, производительность труда в 2019 году по сравнению с 2018 годом сократилась на 3,9 %, а средняя заработная плата при этом увеличилась (темпы прироста составляют 4,2 %), что говорит о перерасходе фонда оплаты труда.

Также к показателям, которые характеризуют использование трудовых ресурсов относятся показатели движения кадров.

Для расчета показателей движения кадров рассмотрим в таблице количество уволенных и принятых сотрудников (таблица 17).

Таблица 17 – Движение сотрудников ПАО «Транснефть»

в чел.

Показатели	2017	2018	2019	2019/2018
Количество сотрудников	1218	1240	1322	82
Численность среднесписочная	1209	1229	1281	52
Принято сотрудников на работу	95	160	112	-48
Уволено сотрудников по собственному желанию	70	73	98	25
Уволено сотрудников за нарушение трудовой дисциплины	3	5	4	-1

Как показывает анализ, количество работников, которые уволились по собственному желанию в компании ПАО «Транснефть» растет. В 2019 году по сравнению с 2018 годом количество сотрудников уволившихся по собственному желанию выросло с 73 до 98 человек (на 34,2 %).

3. Коэффициент оборота работников по приему.

$$K_{\text{обор. приему}} 2018 \text{ г} = \frac{160}{1281} = 12,4 \text{ \%}.$$

$$K_{\text{обор. по приему}} 2019 \text{ г} = \frac{112}{1229} = 9,1 \text{ \%}.$$

Таким образом, показатель оборота работников по приему сократился в 2019 году по сравнению с 2018 годом с 12,4 % до 9,1 %.

4. Коэффициент оборота работников по увольнению.

$$K_{\text{обор. по увольнению}} 2018 \text{ г} = \frac{73}{1281} = 5,6 \text{ \%}.$$

$$K_{\text{обор. по увольнению}} 2019 \text{ г} = \frac{98}{1229} = 7,9 \text{ \%}.$$

Таким образом, показатель оборота работников по увольнению увеличился с 5,6 % до 7,9 %, что говорит о снижении эффективности использования трудовых ресурсов.

5. Коэффициент общего оборота рабочей силы равен.

$$K_{\text{общего оборота}} 2018 \text{ г} = \frac{160+73}{1281} = 18 \text{ \%}.$$

$$K_{\text{общего оборота}} 2019 \text{ г} = \frac{112+98}{1229} = 17 \text{ \%}.$$

Как показал анализ, коэффициент общего оборота рабочей силы сократился в 2019 году на 1 процентный пункт.

6. Коэффициент постоянства кадров.

$$K_{\text{постоянства кадров}} 2018 \text{ г} = \frac{1281-73}{1281} = 94,4 \text{ \%}.$$

$$K_{\text{постоянства кадров}} 2019 \text{ г} = \frac{1229-98}{1229} = 92,1 \text{ \%}.$$

7. Коэффициент текучести кадров.

$$K_{\text{текучести кадров}} 2018 \text{ г} = \frac{73}{1281} = 5,6 \text{ \%}.$$

$$K_{\text{текучести кадров}2019 \text{ г}} = \frac{98}{1229} = 7,9 \%$$

#### 8. Коэффициент замещения кадров.

$$K_{\text{замещения}2018 \text{ г}} = \frac{160}{73} = 219 \%$$

$$K_{\text{замещения кадров}2019 \text{ г}} = \frac{112}{98} = 114,2 \%$$

Представим все рассчитанные показатели движения персонала в таблице 18.

Таблица 18 – Показатели движения персонала ПАО «Транснефть»

Показатели	2017	2018	2019	2019/2018
Коэффициент оборота работников по приему	7,8	12,4	9,1	-3,3
Коэффициент оборота работников по увольнению	6,7	5,6	7,9	2,3
Коэффициент общего оборота рабочей силы равен	13,5	18	17	-1
Коэффициент постоянства кадров	94,3	94,4	92,1	-2,3
Коэффициент текучести кадров	5,7	5,6	7,9	2,3
Коэффициент замещения кадров	135,7	219	114,2	-104,8

Таким образом, в данном параграфе были рассчитаны показатели эффективности трудовых ресурсов (выработка и трудоемкость), а также показатели движения кадров. Анализ полученных расчётов показал, что производительность труда в 2019 году по сравнению с 2018 годом сократилась на 3,9 %, а средняя заработная плата при этом увеличилась (темпы прироста составляют 4,2 %), что говорит о перерасходе фонда оплаты труда. При этом коэффициент текучести кадров в 2019 году по сравнению с 2018 годом значительно увеличился, следовательно, руководству предприятия необходимо выяснить причины увольнений сотрудников.

Так основным фактором, влияющим на производительность труда в компании ПАО «Транснефть» является материальное стимулирование сотрудников, рассмотрим данный механизм более подробно.

Труд работников ПАО «Транснефть» оплачивается повременно и повременно-премиально. При повременной оплате труда заработок работника состоит из установленного должностного (тарифного) оклада. Повременно-премиальная оплата труда предполагает начисление к должностному (тарифному) окладу премии. Размер заработной платы работник зависит от фактически отработанного времени, учет которого организован с применением документов учета рабочего времени (табелей).

Должностные оклады служащих (руководителей, специалистов и служащих) определяются путем умножения величины минимального оклада служащих на должностные коэффициенты, определенные по категориям служащих.

$$O_{\text{дс}} = O_{\text{мин}} \cdot K_{\text{д}}$$

где  $O_{\text{дс}}$  – должностной оклад служащих (руководителей, специалистов и служащих);

$O_{\text{мин}}$  – минимальный оклад служащих;

$K_{\text{д}}$  – должностной коэффициент.

Тарифные оклады рабочих определяются путем умножения величины тарифного оклада рабочего I разряда на тарифные коэффициенты, определенные по категориям и разрядам рабочих, установленным тарифной сеткой.

$$O_{\text{тр}} = O_{\text{тм}} \cdot K_{\text{т}},$$

где  $O_{\text{тр}}$  – тарифный оклад рабочего;

$O_{\text{тм}}$  – минимальный тарифный оклад рабочего 1 разряда;

$K_{\text{т}}$  – тарифный коэффициент.

Премирование как форма поощрения используется при выполнении установленных показателей и условий.

Условиями для возникновения у работников права на получение премии является отсутствие следующих нарушений:

- несоблюдение норм труда (должностных обязанностей);
- несоблюдение трудовой и производственной дисциплины;
- нарушение правил внутреннего трудового распорядка;
- невыполнение или несвоевременное выполнение указаний или заданий генерального директора.

Для работников ГУПов БГИП устанавливаются следующие показатели ежемесячного и ежеквартального премирования.

$$\Phi\Pi_{\text{гуп}} = \Phi\Pi_{\text{орг}} + \Phi\Pi_{\text{акт}},$$

где  $\Phi\Pi_{\text{гуп}}$  – месячный фонд премирования ГУПа;

$\Phi\Pi_{\text{орг}}$  – фонд премирования за организацию работ ГУПа;

$\Phi\Pi_{\text{акт}}$  – фонд премирования за объем подписанных актов.

Фонд премирования за организацию работ ГУПа определяется ОО и ОТ на основании выделенных средств на премирование в целом на ГУП.

Фонд премирования за объем подписанных актов определяется как доля от объема подписанных актов за месяц по объектам ГУПа

$$\Phi\Pi_{\text{акт}} = X_{\text{а}} \cdot V_{\text{акт}},$$

где  $X_{\text{а}}$  – доля от объема подписанных за месяц актов устанавливается распоряжением генерального директора;

$V_{\text{акт}}$  – объем подписанных актов по объектам ГУПа.

Расчет ежеквартального фонда премирования ГУПа.

$$\Phi\Pi_{\text{дог}} = (X_{\text{д}} \cdot V_{\text{дог}}) \cdot 80 \%,$$

где  $\Phi\Pi_{\text{дог}}$  – фонд премирования за подписанные договора;

$X_{\text{д}}$  – доля от объема подписанных за квартал договоров устанавливается распоряжением генерального директора;

$V_{\text{дог}}$  – объем подписанных договоров по объектам ГУПа;

80 % – процент авансовой премии.

Премирование за подписанные договора производится авансом в размере 80 % от суммы рассчитанной премии один раз в квартал. Оставшиеся 20 % фонда премирования выплачиваются в конце года при условии выполнения планового объема подписанных договоров.

Работники структурных единиц (кроме ГУПов), входящих в состав БГИП, премируются за выполнение закрепленных за ними функциональных обязанностей, установленных в должностных инструкциях.

Премирование работников производственных подразделений, непосредственно занятых разработкой проектной, изыскательской и другой научно-технической продукции, а также авторским надзором, обследованием действующих трубопроводов, зданий и сооружений, подлежащих реконструкции и выполнением других работ, включенных в тематический план Общества, производится за фактически выполненный объем работ и за соблюдение сроков выполнения работ по позициям оперативных планов.

Расчет размера ежемесячного премирования производственного подразделения.

$$\text{Фп} = [(\text{Ув} \cdot \text{Кп}) \cdot 70\%] + [(\text{Уакт} \cdot \text{Кп}) \cdot 30\%] + \text{Кдоп} \cdot \text{Кп} \cdot (\text{Ув} - \text{Ук}),$$

где Фп – месячный фонд премирования производственного подразделения, руб.;

Ув – объем выполненных в течение отчетного месяца работ по позициям оперативных планов подразделения, руб.;

Ук – контрольный показатель по объему работ подразделения;

Уакт – объем работ по позициям оперативных планов подразделения, принятых заказчиком в течение отчетного месяца, руб.;

Кп – нормативный коэффициент премии от объема выполненных работ;

Кдоп – коэффициент, предусматривающий дополнительное премирование подразделения в случае перевыполнения плана работ (контрольного показателя).

Таким образом, ежемесячное премирование за выполнение объемов работ по выданным оперативным планам состоит из двух частей:

- авансовой (в размере 70 %), которая выплачивается по факту выполнения работ;
- окончательной (в размере 30 %), которая выплачивается по факту подписания акта о приемке выполненных работ заказчиком.

Размер премии за выполнение объема работ соотносится с контрольным показателем подразделения и определяется по следующей методике (таблица 19).

Таблица 19 – Методика определение премии за определенный объем работ

Отношение фактически выполненного объема работ к контрольному показателю, %	Размер премии за выполнение объема работ
менее 50 %	Премия не выплачивается
от 50 % до 70 % включительно	$((Ув \cdot Кп \cdot 70 \%) \cdot 80 \%) \cdot 50 \%$
Более 70 % до 90 % включительно	$((Ув \cdot Кп \cdot 70 \%) \cdot 80 \%) \cdot 70 \%$
Более 90 %, но менее 100 %	$((Ув \cdot Кп \cdot 70 \%) \cdot 80 \%) \cdot \% \text{ фактического выполнения}$
100 % и более	$((Ув \cdot Кп \cdot 70 \%) \cdot 80 \%) \cdot 100 \%$ фактического выполнения

Премия за соблюдение плановых сроков выполнения работ по позициям оперативных планов определяется по методике, представленной в таблице 20.

Таблица 20 – Методика определение премии за соблюдение плановых сроков выполнения работ

Отношение суммарной стоимости просроченных работ к фактически выполненному объему работ за отчетный месяц, %	Размер премии за соблюдение плановых сроков работ
Менее или равно 5 %	$((Ув \cdot Кп \cdot 70 \%) \cdot 20 \%) \cdot 90 \%$
Более 5 %, но менее или равно 10 %	$((Ув \cdot Кп \cdot 70 \%) \cdot 20 \%) \cdot 75 \%$
Более 10 %, но менее или равно 20 %	$((Ув \cdot Кп \cdot 70 \%) \cdot 20 \%) \cdot 50 \%$
Более 20 %	Премия не выплачивается

Размер Кдоп определяется по следующей методике (таблица 21).

Таблица 21 – Методика определение размера Кдоп

Отношение фактически выполненного объема работ к контрольному показателю, %	Кдоп.
Более 100 % до 110 %	0,1
Более 110 % до 150 %	0,5
Более 150 %	0,6

Главные инженеры проектов, ежемесячно, в период отчета производственными подразделениями о выполнении работ за месяц, передают в ПТЭО сводные данные по позициям оперативных планов по работам, принятым заказчиками. ПТЭО проверяет и обобщает данные по Ув и Уакт за отчетный месяц, после чего передает их в ОО и ОТ не позднее третьего рабочего дня месяца, следующего за отчетным.

Нормативный коэффициент Кп устанавливается распоряжением генерального директора на текущий год индивидуально каждому производственному подразделению.

При изменении плановых показателей премирования производственных подразделений (численность, объемы выполняемых работ, выработка на одного работника и др.) нормативный коэффициент Кп доводится до сведения подразделений до 20 числа месяца, в котором произошло изменение Кп.

Расчет ФОТ руководителя производственного подразделения (управляющего филиала).

$$\text{ФОТ}_{\text{рук}} = \Phi_{\text{оклад}} + \Phi\text{П}_{\text{рук}},$$

где  $\Phi_{\text{оклад}}$  – должностной оклад и надбавки;

$\Phi\text{П}_{\text{рук}}$  – фонд премирования руководителя подразделения.

Фонд премирования руководителя подразделения определяется следующим образом.

$$\Phi\text{П}_{\text{рук}} = \Phi\text{П}_{\text{орг}} + \Phi\text{П}_{\text{вып}} + \Phi\text{П}_{\text{акт}},$$

где  $\Phi\text{П}_{\text{орг}}$  – премия за общую организацию работ (соблюдение сроков выполнения работ, общий уровень организации работ, структура специалистов и уровень их квалификации, рост производительности труда и т. п.);

$\Phi\text{П}_{\text{вып}}$  – премия за объем работ выполненных на 100 % и сданных в архив;

$\Phi\text{П}_{\text{акт}}$  – премия за объемы работ, сданные заказчику (по генеральным актам) периода.

Таблица 22 – Методика определение составляющей премирования

Составляющая премирования	Примерная доля в общем премиальном фонде руководителя подразделения
$\Phi\text{П}_{\text{орг}}$	30 %
$\Phi\text{П}$	40 %
$\Phi\text{П}_{\text{акт}}$	30 %

$\Phi\text{П}_{\text{орг}}$  – установленный размер премии, уменьшается решением генерального директора в случае нарушений по части организации производственного процесса.

$$\Phi\text{П}_{\text{вып}} = K_{\text{вып. рук}} \cdot V_{\text{вп}} + K_{\text{доп}} \cdot K_{\text{вып. рук}} \cdot (V_{\text{в}} - V_{\text{к}}),$$

где  $K_{\text{вып. рук}}$  – индивидуальный для каждого подразделения нормативный коэффициент, определяющий долю премии руководителя в объеме выполненных подразделением работ;

$V_{\text{вп}}$  – объем работ, выполненных на 100 % и сданных в архив;

$V_{\text{в}}$  – фактический объем работ, выполненных подразделением;

$V_{\text{к}}$  – контрольный показатель по объему работ подразделения;

$K_{\text{доп}}$  – коэффициент, предусматривающий дополнительное премирование подразделения в случае перевыполнения плана работ (контрольного показателя).

Размер  $K_{\text{доп}}$  определяется по следующей методике (таблица 23).

Таблица 23 – Методика определение отношения фактически выполненного объема работ к контрольному показателю

Отношение фактически выполненного объема работ к контрольному показателю, %	$K_{\text{доп}}$
Более 100% до 110%	0,1
Более 110% до 150%	0,5
более 150%	0,6



$$\Phi\Pi_{\text{акт}} = K_{\text{акт.рук.}} \cdot V_{\text{акт}},$$

где  $K_{\text{акт.рук}}$  – индивидуальный для каждого подразделения нормативный коэффициент, определяющий долю премии руководителя в объеме выполненных подразделением работ;

$V_{\text{акт}}$  – объем фактически выполненных подразделением работ, вошедших в генеральные акты.

Заместители генерального директора, заместители главного инженера, заместители директора по сооружению объектов, работники аппарата управления и подразделений, обеспечивающих работу структурных подразделений, премируются за выполнение закрепленных за ними функциональных обязанностей, установленных в должностных инструкциях.

Рабочие премируются за успешное выполнение производственных заданий и закрепленных за ними обязанностей, установленных в производственных инструкциях.

Кроме премий по итогам работы (за месяц, квартал) к выплатам стимулирующего характера относятся следующие выплаты:

- надбавка за руководство бригадой, практикой студентов;
- надбавка бригадирам из числа рабочих, не освобожденных от основной работы;
- надбавка водителям за ненормированный рабочий день, работающим на легковых автомобилях и на других автомобилях, на изысканиях в полевых условиях;
- надбавка водителям за классность;
- премии за выполнение особо важных производственных заданий и отдельных (разовых) поручений;
- иные поощрительные выплаты.

Надбавка за руководство бригадой, практикой студентов и надбавка бригадирам из числа рабочих, не освобожденных от основной работы, устанавливается в размере до 25 % от должностного (тарифного) оклада.

Надбавки водителям за ненормированный рабочий день, работающим на легковых автомобилях и на других автомобилях, на изысканиях в полевых условиях устанавливаются в процентном отношении от тарифного оклада, но не более 25 %.

Кроме этого в ПАО «Транснефть» предусмотрены выплаты компенсационного характера.

К компенсационным выплатам относятся доплаты и надбавки работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными, опасными и иными особыми условиями труда, на работах в местности с особыми климатическими условиями и в других случаях выполнения работ в условиях, отклоняющихся от нормальных, выполнение дополнительной работы, не связанной с основными функциональными обязанностями работника.

В целях компенсации за особый характер работы и особые условия труда вводятся следующие виды:

- надбавка за работу с тяжелыми и вредными условиями труда;
- доплата за совмещение профессий (должностей);
- доплата за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;
- доплата за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором;
- доплата за работу в выходные и праздничные дни;
- доплата за сверхурочную работу;
- доплата за работу в ночное время;

В целях поощрения работников вводится единовременное премирование за выполнение особо важных производственных заданий и отдельных (разовых) поручений в соответствии с приказом (распоряжением) генерального директора на выполнение этих заданий и поручений.

За безупречную работу в связи с уходом на пенсию ветеранам труда, выплачивается единовременное пособие. Выплата пособия производится в размере, установленном в коллективном договоре.

Таким образом, система заработной платы, разработанная в ПАО «Транснефть» включает в себя:

- окладную часть;
- выплаты компенсационного характера;
- выплаты стимулирующего характера;
- единовременные поощрительные выплаты.

Вместе с тем анализ существующей системы оплаты труда выявил следующие недостатки:

- 1) системы оплаты труда недостаточно прозрачна;
- 2) неконтролируемый рост фонда оплаты труда за счет произвольного повышения оплаты работникам: личные просьбы линейных руководителей, шантаж уходом, введение доплат и надбавок и т. д.;
- 3) оплата для новых должностей в компании необоснованно выше оплаты давно работающих сотрудников, что значительно снижает мотивацию работников;
- 4) в разных подразделениях, филиалах по-разному сконфигурированы и не сопоставимы тарифные сетки, доплаты и надбавки, уровни окладов, штатные расписания;
- 5) тарифная сетка построена так, что специалист без категории может получать столько же, сколько и начальник отдела (размытость сетки);
- 6) группы должностей, объединенные в одну категорию оплаты, часто значительно отличаются по сложности выполняемых работ;
- 7) разница заработной платы лучшего и худшего на одной позиции незначительна, работники не заинтересованы в повышении своего профессионального уровня;
- 8) сотрудники оценивают систему оплаты труда как недостаточно справедливую.

На наш взгляд совершенствование оплаты труда приведет к повышению производительности труда, что соответственно приведет к улучшению использования трудовых ресурсов предприятия и улучшения управления всей производственной деятельностью.

## 2.5 Обобщающие показатели эффективности производственной деятельности организаций

Сравнение эффективности производственной деятельности организаций разных масштабов производится в относительных обобщающих показателях.

### 1. Рентабельность производства.

$$R_{п\ 2018\ г} = \frac{10\ 110\ 912}{(105\ 108\ 172+87\ 003\ 219)/2+(367\ 342+136\ 283)/2} = 0,104 \cdot 100\ \% = 10,4\ \%$$

$$R_{п\ 2019\ г} = \frac{76\ 374\ 882}{(105\ 108\ 172+99\ 016\ 059)/2+(367\ 342+185\ 946)/2} = 0,746 \cdot 100\ \% = 74,6\ \%$$

Таким образом, как показывают расчеты, рентабельность производства выросла за счет роста чистой прибыли компании ПАО «Транснефть», при этом стоимость основных средств и оборотных средств (запасов) практически не изменилась.

### 2. Рентабельность продукции.

$$R_{прод\ 2018\ г} = \frac{57\ 318\ 213}{803\ 279\ 359} = 0,071 \cdot 100\ \% = 7,1\ \%$$

$$R_{прод\ 2019\ г} = \frac{104\ 790\ 802}{787\ 367\ 559} = 0,133 \cdot 100\ \% = 13,3\ \%$$

Таким образом, рентабельность продукции в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличилась с 7,1 % до 13,3 % (на 6,2 процентных пункта), что говорит о повышении эффективности хозяйственно-финансовой деятельности.

### 3. Рентабельность собственного капитала.

$$R_{собств.\ капитала\ 2018\ г} = \frac{10\ 110\ 912}{180\ 171\ 608} = 0,056 \cdot 100\ \% = 5,6\ \%$$

$$R_{собствен.\ капитала\ 2019\ г} = \frac{76\ 374\ 882}{178\ 940\ 661} = 0,426 \cdot 100\ \% = 42,6\ \%$$

Как показывают расчеты, увеличение чистой прибыли привело к увеличению рентабельности собственного капитала с 5,6 % в 2018 году до 42,6 % в 2019 году.

### 4. Рентабельность продаж.

$$R_{прод\ 2018\ г} = \frac{57\ 318\ 213}{937\ 768\ 188} = 0,061 \cdot 100\ \% = 6,1\ \%$$

$$R_{прод\ 2019\ г} = \frac{104\ 790\ 802}{960\ 811\ 881} = 0,109 \cdot 100\ \% = 10,9\ \%$$

Таким образом, рентабельность продаж в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличилась с 6,1 % до 10,9 % (на 4,8 процентных пункта), что говорит о повышении эффективности хозяйственно-финансовой деятельности.

Сводные данные с оценкой динамики всех рассчитанных показателей эффективности производственной деятельности представлены в таблице 24.

**Таблица 24 – Показатели эффективности производственной деятельности  
ПАО «Транснефть»**

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Изменение 2019/2018
<b>Показатели эффективности использования производственных фондов</b>				
Фондоотдача по товарной продукции, руб.	9,6	8,92	9,7	0,78
Фондоемкость, руб.	0,104	0,112	0,103	-0,009
Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	67 392	84 764,6	74 898,7	-9865,9
Коэффициент износа, %	34,10	36,06	40,99	4,93
Коэффициент годности, %	65,90	63,94	59,01	-4,93
Коэффициент ввода основных фондов	21,05	3,39	3,17	-0,23
Коэффициент выбытия основных фондов	0,16	9,19	9,58	0,39
<b>Степень использования материальных ресурсов</b>				
Материалоемкость продукции, руб.	0,728	0,6953	0,6625	-0,0328
Материалоотдача, руб.	1,373	1,438	1,509	0,071
Коэффициент оборачиваемости, обороты	4,21	4,25	3,84	-0,41
Длительность одного оборота, дни	86,69	85,88	95,05	9,17
Коэффициент загрузки оборотных средств.	0,237	0, 235	0,260	0,025
<b>Показатели эффективности использования труда</b>				
Выработка, тыс.руб./чел.	677 511	756 264,6	726 786,6	-29 478
Трудоемкость, тыс.руб.	2,659	2,689	3,515	0,826
Средняя заработная плата в месяц, руб.	81 340	87 650	91 340	3690
Коэффициент текучести кадров, %	5,7	5,6	7,9	2,3
<b>Обобщающие показатели</b>				
Рентабельность производства, %	10	10,4	74,6	64,2
Рентабельность продукции, %	8,5	7,1	13,3	6,2
Рентабельность собственного капитала, %	6,7	5,6	42,6	37
Рентабельность продаж	7,8	6,1	10,9	4,8

## **Выводы по разделу 2**

Таким образом, подводя итог можно сделать вывод, что предприятия ПАО «Транснефть» имеет стабильные экономические показатели функционирования. Несмотря на некоторую депрессию показателей, в целом предприятие имеет необходимые ресурсы для дальнейшего совершенствования и развития.

В период с 2018 года по 2019 год на предприятии произошло увеличение коэффициента фондоотдачи (на 0,78 руб.), что обусловлено эффективным

использованием основных средств организации. Увеличение данного показателя обусловлено увеличением выручки от реализации (стоимость основных средств сократилась). В подтверждении данного вывода, в 2019 году произошло снижение показателя фондоемкости (на 0,009 руб.), что свидетельствует о наличии положительной тенденции в развитии предприятия. Чем меньше этот показатель, тем лучше используется оборудование предприятия. С целью увеличения выручки необходимо более эффективно использовать имеющееся оборудование, увеличить время использования оборудования за счет организации круглосуточного режима с посменной работой, использовать более производительное оборудование. Все эти меры направлены на повышение фондоотдачи.

Между тем на предприятии из-за снижения стоимости основных фондов произошло снижение показателя фондовооруженности. Также к отрицательным моментам использования основных средств компании ПАО «Транснефть» является увеличение показателей износа оборудования: коэффициент износа оборудования увеличился с 36,06 % в 2018 году до 40,99 % в 2019 году (на 4,93 %). Соответственно снизился показатель годности основных фондов.

Предприятия с большим объемом производства должны тщательно контролировать свои материальные затраты. С этой целью применяются специальные показатели, которые дают возможность расчета материалоемкости готовой продукции и заготовок.

Если грамотно оптимизировать показатели материалоемкости, предприятие сможет получить большую прибыль в отчетном периоде. По этой причине материалоемкость считается важнейшим коэффициентом. В данном случае коэффициент материалоемкости не превышает 1 и в динамике имеет тенденцию к снижению, соответственно можно наблюдать экономию потребления в производстве и соответственно эффективную работу предприятия. Соответственно показатель материалоемкости увеличился с 1,438 рублей в 2018 году до 1,509 в 2019 году.

Отрицательную динамику имеют показатели: коэффициент оборачиваемости и длительность одного оборота.

Эффективность производительности труда характеризуется показателями выработки и трудоемкости. По сравнению с 2019 годом по сравнению с 2018 годом произошло сокращение производительности труда (выработки), что повлияло на увеличение трудоемкости одной единицы продукции. Для определения эффективности использования трудовых ресурсов необходимо сравнивать прирост заработной платы и прирост производительности труда. Для компании ПАО «Транснефть» свойственно превышение темпов роста заработной платы над производительностью труда, что говорит о неэффективном использовании труда в компании. Также в компании необходимо обратить пристальное внимание на увеличение показателя текучести кадров. В работе были проанализированы факторы, которые оказывают влияние на увеличение данного показателя.

О ситуации в работе предприятия свидетельствуют показатели рентабельности. В период с 2018 по 2019 гг. произошло увеличение всех показателей рентабельности: рентабельности производства, рентабельности продаж, рентабельности собственного капитала. Рост показателей связан с увеличением прибыли от продаж и чистой прибыли.

Наибольшие проблемы на рассматриваемом предприятии наблюдаются в использовании основных фондов, а также в использовании трудовых ресурсов, которые связаны со снижением производительности труда. В результате анализа было выявлено неэффективность системы оплаты труда, применяемой на предприятии, которая влияет на снижение удовлетворённости трудов и соответственно снижение производительности труда.

### 3. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 3.1 Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления производственной деятельностью предприятия

В целях совершенствования управления производственной деятельностью ПАО «Транснефть» нами предлагается.

1. Модернизация производства, в частности обновление основных фондов в региональном представительстве ПАО «Транснефть» – «Транснефть Нефтяные Насосы» (цех насосного оборудования); рассмотрим возможность создания на базе обновленного цеха многоступенчатого секционного насоса, способного конкурировать с лучшими образцами зарубежной техники в части надежности и энергоэффективности.

2. Совершенствование материального стимулирования сотрудников предприятия ПАО «Транснефть» с целью повышения производительности труда и улучшения использования трудовых ресурсов компании. Здесь рассмотрим возможность использования грейдинговой системы оплаты труда взамен существующей и ее преимущества использования для компании ПАО «Транснефть».

Как показал анализ управления производственной деятельности, в ПАО «Транснефть» наблюдается увеличение коэффициента износа основных фондов, что в свою очередь повлияло на снижение коэффициента годности. Коэффициент износа увеличивается за счет того, что на предприятии ПАО «Транснефть» недостаточно осуществляется модернизация основных фондов. В 2018–2019 годах коэффициент выбытия превышает коэффициент ввода, что означает снижение обновления основных средств предприятия.

Основной задачей проекта является освоение серийного производства многоступенчатого секционного насоса, а именно реконструкция, капитальный ремонт и модернизация существующего оборудования и ремонт корпуса старого цеха завода, обновление, связанного с этим заводского хозяйства и инженерной инфраструктуры.

Цель проекта освоения производства многоступенчатого секционного насоса представлена ниже.

1. Создание производства многоступенчатого секционного насоса на базе площадей старого цеха Челябинского отделения «Транснефть Нефтяные Насосы» (цех насосного оборудования).

2. Создание новых мощностей по производству запасных частей многоступенчатого секционного насоса и поставок по межзаводской кооперации с целью замещения покупаемых в настоящее время у сторонних организаций.

3. Создание Центра в РФ по серийному производству многоступенчатого секционного насоса.

4. Создание дополнительных рабочих мест.

5. Повышение качества выпускаемой продукции за счет внедрения станков с ЧПУ.

Инвестиционные затраты по проекту представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Инвестиционные затраты по проекту

№ п/п	Инвестиционные затраты	Сумма, тыс. руб.
1.	Покупка, монтаж и пуско-наладка оборудования	26 785
2.	ремонт, модернизация и переустановку оборудования, приобретение и изготовление инструмента и принадлежностей	27 316
3.	строительно-монтажные работы	26 273
	Всего затрат	80 374

В рамках Проекта, освоения производства многоступенчатого секционного насоса, а именно проведения комплекса мер, направленных на расширение выпуска продукции, сокращение издержек производства и повышения производительности труда, предполагается обновление имеющегося оборудования в два этапа: первый этап 2020–2021 гг., второй этап – 2023 г.

В рамках первого этапа (2020–2021 гг.) планируется:

- произвести строительно-монтажные работы;
- модернизировать законсервированный в настоящее время токарно-винторезный станок СА650РС30 – укомплектовать его системой ЧПУ и более мощным главным приводом, усилить элементы станины и направляющих для обеспечения возможности использования данного оборудования для черновой токарной обработки заготовок осей, переустановить станок на осваиваемые площади из КТЦ;
- произвести капитальный ремонт с модернизацией центrovально-отрезного станка КЖ4254 находящегося в неисправном состоянии в кузнечном цехе, использовать его для торцевания заготовок и сверления центровочных отверстий;
- произвести капитальный ремонт газовой термической печи №4 для нормализации поковок с выдвижным подом;
- приобрести станок глубокого сверления аналог станка специального сверлильно-расточного РТ2931-3, для применения его в технологическом процессе изготовления оси колесной пары тепловоза ТЭП70;
- переустановить токарно-накатной станок КЖ1843.02 из КТЦ;
- переустановить кругло-шлифовальный станок 3М175 из КТЦ;
- переустановить стенд МПК и УЗК из КТЦ;
- обустроить пункт приемки продукции ОТК и ЦТА;
- изготовить и смонтировать передаточную тележку;
- произвести монтаж и пуско-наладку оборудования.

На втором этапе (2022 г.) планируется приобретение, монтаж и пуско-наладка осетокарного станка с ЧПУ, аналога станка РТ303Ф4 для чистовой токарной обработки многоступенчатого секционного насоса.



В рамках проводимых работ планируется осуществить следующие работы: ремонт корпуса насосного цеха, обновление связанной с этим инженерной инфраструктуры, заменить устаревшее оборудование, внедрить новые технологические процессы.

Важной составляющей проекта является то, что после введения в действие технологической линии производства многоступенчатого секционного насоса, Челябинское подразделение ПАО «Транснефть» сможет осуществить выполнение производственной программы выпуска многоступенчатого секционного насоса 1800 шт. в год.

Анализ инвестиционной программы сделан в расчетных ценах с учетом предполагаемого изменения рыночных цен на машиностроительную продукцию. Направления использования инвестиций представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Направления капитальных вложений

№ п/п	Направления вложений	Сумма инвестиций, тыс. руб.	Год
1	Производство СМР	26 273	2020
2	Капитальный ремонт с модернизацией центральнo-отрезного станка КЖ4254	8500	2020
3	Капитальный ремонт газовой термической печи №4 для нормализации поковок с выдвижным подом	6000	2020
4	Приобретение станка глубокого сверления и растачивания. Аналог станка мод. РТ2931-3	0	2020
5	Монтаж и пуско-наладка станка глубокого сверления и растачивания.	1300	2020
6	Приобретение осетокарного станка с ЧПУ. Аналог станка мод. РТ303Ф4.	24 185	2021
7	Монтаж и пуско-наладка осетокарного станка.	1300	2021
8	Модернизация токарно-винторезного станка СА650РС30	8500	2021
9	Переустановка токарно-винторезного станка СА650РС30, монтаж и пуско-наладка	42	2021
10	Переустановка токарно-накатного станка КЖ1843.02, монтаж и пуско-наладка.	42	2021
11	Переустановка кругло-шлифовального станка 3М175, монтаж и пуско-наладка.	42	2021
12	Переустановка стенда МПК и УЗК	42	2021
13	Затраты на приобретение программного обеспечения и инструмента	1740	2021
14	Затраты на изготовление оснастки и принадлежностей	2408	2021
15	Итого:	80 374	-

Увеличение объема производимой продукции произойдет за счет качественных характеристик – изменения в структуре затрат предприятия.

Прежде всего это касается переменных затрат, т. к. предпринимаемые меры позволят снизить трудоемкость работ по отношению к существующим нормам; Количественных характеристик:

- 1) сокращения доли постоянных затрат в общей структуре затрат;
- 2) покупки нового оборудования.

Это позволит увеличить объем производимой продукции в натуральном выражении, повысить фондовооруженность и производительность труда при изготовлении многоступенчатого секционного насоса.

Мероприятия по реализации проекта представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Мероприятия по реализации проекта

Наименование мероприятия	Балансодержатель	Краткое описание мероприятия	Сроки реализации
Произвести строительно-монтажные работы	Отдел капитального строительства	Ремонт кровли, отопления, окон. Заливка фундаментов под станки, стенды и стеллажи. Монтаж пути передаточной тележки. Обустройство бетонных полов с упрочнением поверхности. Отделка бытовых и служебных помещений. Произвести монтаж энергоснабжения и освещения участка	2020 г.
Произвести капитальный ремонт отрезного центровального станка мод. КЖ4254 в кузнечном цехе	Отдел главного механика	Производство капитального ремонта отрезного центровального станка мод. КЖ4254, находящегося в неисправном состоянии	2020 г.
Произвести капитальный ремонт газовой термической печи №4 в кузнечном цехе	Отдел главного механика	Производство капитального ремонта газовой термической печи для нормализации поковок с выдвижным подом находящейся в неисправном состоянии	2020 г.
Произвести капитальный ремонт с модернизацией токарно-винторезного станка мод. СА650РС30	Отдел главного механика	Произвести капитальный ремонт с модернизацией токарно-винторезного станка мод. СА650РС30, с целью его использования для черновой токарной обработки осей	2021 г.
Переустановить имеющееся оборудование на осваиваемые площади	Отдел главного механика	Переустановить из КТЦ токарно-накатной станок, кругло-шлифовальный станок, токарно-винторезный станок и стенд для МПК и УЗК	2021 г.

Окончание таблицы 27

Наименование мероприятия	Балансодержатель	Краткое описание мероприятия	Сроки реализации
Приобрести станок глубокого сверления, произвести его монтаж и пуско-наладку	ЗАО «ПромТехно-Финанс»	Приобрести станок глубокого сверления, произвести его монтаж и пуско-наладку	2021 г.
Приобрести осетокарный станок с ЧПУ для чистовой обработки оси, произвести его монтаж и пуско-наладку	ЗАО «ПромТехно-Финанс»	Приобрести осетокарный станок с ЧПУ для чистовой обработки оси, произвести его монтаж и пуско-наладку	2021 г.
Оборудовать пункт приемки осей ОТК и ЦТА	Отдел капитального строительства	Установить стеллаж для продукции, установить стенд для приемки осей	2021 г.
Изготовить оснастку и приспособления	Ремонтно-механический цех	Изготовить и смонтировать передаточную, изготовить чалки, стеллажи, подставки. Оборудовать слесарный участок	2020 г.
Разработать техпроцессы осваиваемой продукции.	ОГТ	Разработка ТП по мере освоения новых видов продукции	с 2020 г.

После осуществления проекта объем выпуска многоступенчатого секционного насоса возрастет в натуральном выражении до 2100 шт. в год, по мере освоения производства (таблица 28).

Таблица 28 – План освоения и производства многоступенчатого секционного насоса

Наименование продукции	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год
насос НГС 315	210	840	1260	1400	1470
насоса НГС 322	90	360	540	600	630
Всего:	300	1200	1800	2000	2100

Увеличение объемов выпуска продукции произойдет за счет:

- увеличения мощности и производительности оборудования;
- снижения трудоемкости работ и повышения производительности труда по сравнению с применяемыми в настоящее время технологиями и действующими отраслевыми нормами, за счет повышения механизации и улучшений условий труда;
- повышения эффективности производственных процессов за счет сокращения времени на черновую и чистовую токарную обработку.

Калькуляция на изготовление многоступенчатого секционного насоса НГС 315 представлена в таблице 29.

Таблица 29 – Калькуляция на изготовление многоступенчатого секционного насоса НГС 315

№ п/п	Наименование статей расходов	Стоимость всего, руб.
1.	Материалы	19 257,60
2.	Возвратные отходы (вычитаются)	621,45
3.	Топливо и энергия для технологических целей	2170,80
4.	Итого затрат на материалы	20 806,95
5.	Основная з/плата производственных рабочих	8559,15
6.	Дополнительная з/плата производственных рабочих	900,35
7.	Отчисления на социальные нужды	2847,31
8.	Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования	7819,91
9.	Цеховые расходы	7135,56
10.	Общезаводские расходы	
11.	Заводская себестоимость	48 069,23

При калькулировании себестоимости прямые затраты (материалы, комплектующие, топливо, возвратные отходы и зарплата) определяются на основании норм расхода и нормативов по труду.

Цеховые, общехозяйственные расходы и расходы на эксплуатацию оборудования делятся по видам продукции пропорционально заработной плате. С ростом объемов производства себестоимость продукции будет снижаться, прежде всего в части условно-постоянных затрат, не зависящих от объемов производства.

Заводская себестоимость изготовления многоступенчатого секционного насоса НГС 315 после запуска технологической линии изготовления осей колесных пар локомотивов составит 48 069,229 руб.

Закупочная цена ПАО «Транснефть» – головное предприятие составляет 84 209,18 руб. без учета НДС.

Таким образом, прибыль с одного многоступенчатого секционного насоса НГС 315 собственного производства составит 36 139,9 руб.

Заводская себестоимость многоступенчатого секционного насоса НГС 322 после запуска технологической линии изготовления осей составит 32 855,7 руб. Рыночная стоимость многоступенчатого секционного насоса НГС 315 составляет 48 500 р.

Таким образом, прибыль с одной единицы продукции составит 12 360,1 руб.

В следующем параграфе будет рассчитана экономическая эффективность от представленных мероприятий.

Калькуляция на изготовление многоступенчатого секционного насоса НГС 322 представлена в таблице 30.

Таблица 30 – Калькуляция на изготовление многоступенчатого секционного насоса НГС 322

№ п/п	Наименование статей расходов	Стоимость всего, руб.
1	Материалы	19 257,60
2	Покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты, услуги кооперир. предприятий	
3	Полуфабрикаты собственного изготовления	
4	Возвратные отходы (вычитаются)	490,47
5	Топливо и энергия для технологических целей	2170,80
6	Итого затрат на материалы	20 937,93
7	Основная з/плата производственных рабочих	3450,40
8	Дополнительная з/плата производ. рабочих	373,39
9	Отчисления на соцстрах	1150,96
10	Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования	3681,66
11	Цеховые расходы	3261,41
12	Общезаводские расходы	
13	Заводская себестоимость	32 855,75

Следующим предлагаемым мероприятием является изменение системы стимулирования сотрудников компании ПАО «Транснефть» и переход на грейдинговую систему оплаты труда.

В целях совершенствования стимулирования труда, повышения эффективности труда на каждом рабочем месте, увязки коллективных и личных показателей производственной деятельности нами рекомендуется для расчетов базовой части заработной платы использование системы грейдов.

Система грейдов оценивает все типы рабочих мест, что делает ее чрезвычайно ценным инструментом в формировании структуры оплаты труда. Критерием при оценке должностей является уровень влияния позиции должности на компанию в целом и вид воздействия на конечный результат.

Каждой должности руководителей, специалистов, служащих и профессии рабочего соответствующего квалификационного разряда в штатном расписании присваивается грейд и внутригрейдовая зона (А,В,С – в соответствии с типом функций).

Отнесение должностей к грейдам осуществляется на основании оценки должности с использованием дифференцирующих факторов.

В целях более точного позиционирования должностей в зависимости от значимости отдельных видов производств и работ, сложности и значимости сфер приложения труда используются принципы отнесения должности к типу функций (таблица 31):

– зона А – приоритетная функция / максимальный оклад;

- зона В – основная функция / средний оклад;
- зона С – поддерживающая функция / минимальный оклад.

Таблица 31 – Принципы отнесения должностей ПАО «Транснефть» к различным типам функций

Приоритетные функции	Предполагают разработку и внедрение инновационных, новых промышленных технологий и производств, разработку стратегии развития предприятия. Участие в организации внедрения бизнес- процессов и технологий. Требуют привлечения высококвалифицированных дефицитных специалистов на рынке труда, обладающих дефицитными знаниями и опытом.
Основные функции	Обеспечивают реализацию основных производственных процессов. Оказывают существенное влияние на стабильность предприятия, достижение высоких производственных показателей. Требуют привлечения специалистов, имеющих опыт работы в отрасли.
Поддерживающие функции	Предполагают поддержку и сопровождение основных производственных процессов. Включают техническое, технологическое, административно- хозяйственное и т.п. обслуживание основных производств. Требуют привлечёния специалистов, широко распространенных на рынке труда.

Нами были выбраны следующие дифференцирующие факторы для ранжирования должностей по грейдам (таблица 32). Полностью описание грейдов представлено в приложении Ж.

Таблица 32 – Дифференцирующие факторы для ранжирования должностей (фрагмент)

Грейд	Степень влияния принимаемых решений на результаты деятельности (ответственность)	Контакты/взаимодействие	Инновационность /регламентированность деятельности
4	Влияет на постановку и достижение стратегических целей в рамках закреплённой сферы ответственности. Ставит задачи в рамках стратегии, оказывает координирующее воздействие на работу функционального направления.	Контакты на уровне руководства ПАО «Транснефть», широкий круг контактов со средним управленческим звеном, руководством сторонних организаций и с руководителями структурных подразделений. Большая часть контактов не регламентирована.	Разработка стратегии по своим функциональным направлениям. Формулировка альтернатив в результате широкого анализа контекста.

Профессии рабочих по квалификационным разрядам включаются в систему грейдов, начиная с низшего (восемнадцатого) грейда, соответствующего 1-ому разряду ЕТКС.

Должности группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов, на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для предприятия. В результате в каждый грейд должны попасть только близкие по полученным оценкам должности. Таким образом, полученные грейды – это собранные в

интервалы (балльный и окладный) должности на основании определенных аналогий (сходство по содержанию выполняемых работ и равнозначности должностей).

Далее на грейды накладываются полученные баллы.

Распределение должностей РСС и профессий рабочих соответствующих квалификационных разрядов по грейдам и типам функций представлено в таблице 33. В таблице показаны примеры должностей, которые могут быть отнесены к каждому отдельному грейду. Полное распределение должностей ПАО «Транснефть» по грейдам представлено в приложении 3.

Таблица 33 – Распределение должностей ПАО «Транснефть» по грейдам (фрагмент)

Проект уровня должности (грейд)	Функции		
	Приоритетная	Основная	Поддерживающая
3	Генеральный директор	Первый заместитель генерального директора Первый заместитель генерального директора - директор по проектированию объектов	
4		Заместитель генерального директора – главный инженер по проектированию Заместитель генерального директора по экономике и финансам	Заместитель генерального директора по общим вопросам
5	Начальник главного технического бюро - главный технолог по проектированию Начальник бюро главных инженеров проектов	Главный бухгалтер Начальник ФЭУ	Заместитель генерального директора по защите информации
6	Начальник архитектурно-строительного бюро Начальник управления комплексного проектирования	Начальник ЮрУ Заместитель главного бухгалтера Заместитель начальника БГИП	

Гарантированным уровнем заработной платы работника будет являться оплата по окладу в пределах грейда и внутрирейдовой зоны, к которым отнесена должность (профессия), на которую работник принят в соответствии с заключенным с ним трудовым договором.

Для распределения работника по определенному статусу были выбраны следующие критерии (таблица 34):

- 1) образование;
- 2) сложность выполняемых работ;
- 3) регламенты, установленные работнику;
- 4) самостоятельность в принятии решений
- 5) уровень коммуникаций при работе;

- 6) управление персоналом;  
7) влияние на конечный результат.

Таблица 34 – Характеристика статусов, присваиваемых работникам в результате оценки их профессиональных компетенций

№п/п	Критерии	Статус 1	Статус 2	Статус 3	Статус 4	Статус 5
1	Образование	Необходимое для выполнения работы по специальности / профессии	Необходимое для выполнения работы по рабочему месту	Необходимое для выполнения работы по рабочему месту и повышение квалификации без отрыва от производства (внутренняя техническая учеба, обучение в процессе производственной деятельности)	Необходимое для выполнения работы по рабочему месту и повышение квалификации с отрывом от производства (наличие сертификатов и свидетельств о повышении квалификации по профилю работы)	Высшее профессиональное образование, переподготовка, наличие сертификатов о повышении квалификации по профилю работы
2	Сложность выполняемых работ (в пределах требований, определенных должностными квалификационными требованиями)	Минимальная сложность (работы, повторяющиеся в пределах одного задания под руководством непосредственного руководителя)	Средняя сложность (работы, повторяющиеся в пределах регламентированного задания с указанием руководящих и нормативных документов)	Высокая сложность (работы, выполнение которых осуществляется самостоятельно на основе общих указаний руководителя)	Повышенная сложность (разнообразные работы, выполнение которых осуществляется самостоятельно на основе общих указаний руководителя, и требуют глубоких знаний и практического опыта)	Особая сложность (комплексные работы, требующие не только профессиональных знаний и практического опыта, но и знаний в смежных областях)
3	Регламенты, установленные работнику в соответствии с документом системы менеджмента качества Общества (0403-55- 002)	Исполнителя	Исполнителя и/или работника, осуществляющего проверку	Исполнителя и/или работника, осуществляющего проверку; и/или руководителя работ; ведущего специалиста по специализированному направлению	Работника, осуществляющего проверку; руководителя работ а главного специалиста	Административного руководителя подразделения
4	Самостоятельность в принятии решений		Принятие решений в рамках возложенных обязанностей	Принятие решений в рамках возложенных обязанностей, предварительное согласование с руководителем нестандартных решений	Принятие решений в рамках возложенных обязанностей, предварительное согласование с руководителем отдельных нестандартных решений	Принятие нестандартных решений самостоятельно



### Окончание таблицы 34

5	Уровень коммуникаций при работе	Коммуникации работника пассивные, в рамках возложенных обязанностей	Коммуникации работника пассивные, получение и передача информации, взаимодействие с работниками своего структурного подразделения	Работник вносит предложения по улучшению, качественному выполнению возложенных обязанностей	Работник делится опытом и знаниями, необходимыми для выполнения работы с другими работниками, обладает организационными навыками	Работник обладает лидерскими качествами и управленческими навыками
6	Управление персоналом (функциональное и административное)			Управление персоналом в соответствии с локальными нормативными актами Общества	Решение нестандартных управленческих задач, выходящих за рамки возложенных обязанностей	Построение схем управления подчиненным персоналом, координации работы подчиненных работников с другими структурными подразделениями
7	Влияние на конечный результат	Действия работника влияют на результаты коллективного труда	Действия работника являются составной частью результата коллективного труда	От индивидуальных действий работника зависит выполнение конечного результата	Действия работника улучшают показатели результата труда	Работник определяет конечный результат деятельности

На примере одного из работников (должность – заведующий хозяйством) покажем как с помощью системы статусов и грейдов определяется заработанная плата работника (таблица 35).

Таблица 35 – Определение заработной платы работников (постоянной части) по системе грейдов и ИСН

Фамилия И.О. работника	Должность /профессия	грейд	функция	Профессиональный статус	оклад	ИСН постоянная	ИСН переменная (за выполнение определенных показателей)
Фоксина М.А.	заведующий хозяйством	15	поддерживающая	С3	40 500	8500	20 %

Данная должность соответствует 15 грейду, в соответствии с которым и определяется базовая часть заработной платы. Также по результатам таблицы видно, что данный работник соответствует статусу -3, функция – поддерживающая.

Таким образом, заработная плата (постоянная часть) Фоксиной М.А. составит 49 000 рублей. Реально ее заработная плата (постоянная часть) составила 34 500 рублей. Плюс за выполнение всех положенных показателей и отсутствия

нарекания со стороны начальства премиальные выплаты составили 20 % от основной заработной платы. Фоксина М.А. получила бы в результате грейдинговой системы оплаты труда 58 800 рублей в месяц.

Полностью рассчитать заработную плату всех работников по грейдинговой системе не предоставляется возможным, поэтому мы покажем ее преимущество в рамках одного структурного подразделения – отдел автоматизированных систем управления (таблица 36).

Таблица 36 – Расчет заработной платы по грейдинговой системе оплаты труда отдела автоматизированных систем управления

Фамилия И.О. работника	Должность /профессия	Грей д	Функция	Профессиональный статус	Оклад	ИСН постоянная	ИСН переменная	Итого заработная плата за месяц
Тарищев А.В.	Начальник отдела	9	основная функция	С5	55 800	10 900	35 %	90 045
Миронов В.М.	Ведущий инженер-программист второй категории	10	поддержки вающая	С4	50 500	9500	35 %	81 000
Соколов В.А.	Инженер-программист первой категории	11	поддержки вающая	С3	47 800	8500	30 %	73 190
Фурсенко М.А.	Инженер-программист	11	поддержки вающая	С3	47 800	8500	25 %	70 375
Мелентьев Ф.М.	Инженер-электроник	12	поддержки вающая	С3	44 500	8500	25 %	66 250
Аксенов В.Ю.	Инженер по АСУ ТП 1 кат.	11	поддержки вающая	С3	47 800	8500	25 %	70 375
Мордасов В.В.	Инженер по АСУ ТП 2 кат.	12	поддержки вающая	С3	44 500	8500	25 %	66 250
Корень Н.В.	Инженер по АСУ ТП	13	поддержки вающая	С2	40 400	7800	25 %	60 250
Итого по отделу								577 735

В таблице 37 представлен расчет заработной платы по настоящей системе оплаты труда.

Таблица 37 – Расчет заработной платы по настоящей системе оплате труда отдела автоматизированных систем управления

Фамилия работника	И.О.	Должность /профессия	Оклад	Переменная часть премиальная часть за достижение показателей	Итого заработная плата за месяц
Тарищев А.В.		Начальник отдела	70 800	15 %	81 420
Миронов В.М.		Ведущий инженер-программист второй категории	62 500	10 %	68 255
Соколов В.А.		Инженер-программист первой категории	57 800	10 %	63 580
Фурсенко М.А.		Инженер-программист	52 800	10 %	58 080
Мелентьев Ф.М.		Инженер-электроник	57 500	10 %	63 250
Аксенов В.Ю.		Инженер по АСУ ТП 1 кат.	57 800	10 %	63 580
Мордасов В.В.		Инженер по АСУ ТП 2 кат.	62 500	10 %	68 750
Корень Н.В.		Инженер по АСУ ТП	52 400	10 %	57 640
Итого по отделу					524 555

Таким образом, по грейдинговой системе оплаты труда общая заработная плата на отдел автоматизированных систем управления получилась выше на 10,1 %, а также больше значимость стала иметь переменная часть заработной платы (за выполнение определенных показателей).

Таким образом, введение системы грейдов в ПАО «Транснефть» будет иметь следующие преимущества.

1. Система грейдов делает систему начисления зарплаты гибкой.
2. Упорядочивает дисбаланс зарплаты на предприятии. В то же время автоматически повышается базовый оклад тех, кто реально играет важную роль для предприятия.
3. Можно быстро проводить анализ структуры как должностных окладов, так и постоянной части зарплат, а также отслеживать их динамику.
4. Будет являться удобным инструментом для определения размера базового оклада новой должности.
5. Позволяет отслеживать уровни и подразделения, где имеются несоответствия в начислениях зарплаты.
6. Устраняет существенную неэффективность работы, так как выявляет дублирование функций, неумелое руководство линейных менеджеров своими подчиненными.

### 3.2 Прогноз эффективности предложенных мероприятий в целях улучшения управления производственной деятельностью предприятия

Рассчитаем объем производства (товарную продукцию) предприятия (таблица 38).

Таблица 38 – Выпуск товарной продукции (доходные поступления по проекту) в млн. руб.

Статья доходных поступлений	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Всего:
насос НГС 315	–	10 918	46 643	74 512	88 173	98 599	318 846
насоса НГС 322	–	8 124	34 708	55 446	65 611	73 369	237 258
Всего:	–	19 043	81 351	129 958	153 784	171 969	556 104

Так как, денежные потоки финансирования проекта и получения дохода имеют различное распределение по времени, для правильной оценки экономической эффективности необходимо применять дисконтированные методы, т. е. привести все денежные потоки к началу проекта.

Денежные потоки от производственной деятельности определены по плану доходов (приток денежных средств) и плану расходов (отток денежных средств) (таблица 39).

Таблица 39 – Денежные потоки по проекту

в млн. руб.

Наименование налога	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Всего:
Приток денежных средств	–	27,657	94,093	142,700	166,525	184,710	615,685
Доходы от реализации проекта	–	19,043	81,351	129,958	153,784	171,969	556,104
Амортизационные отчисления	–	8,615	12,742	12,742	2,742	12,742	59,581
Отток денежных средств	–	57,354	71,474	81,058	94,893	105,326	410,105
Инвестиционные затраты	–	43,073	20,636	–	–	–	63,708
Эксплуатационные расходы по объекту	–	13,333	42,684	63,433	74,601	83,149	277,200

Окончание таблицы 39

Налоговые выплаты	–	0,948	8,155	17,625	20,292	22,177	69,197
Итого Денежный поток от проекта	–	-29,696	22,618	61,642	71,632	79,385	205,580
Денежный поток нарастающим итогом	–		-7,078	54,563	126,195	205,580	205,580
Дисконтированный денежный поток	–	-29,69	17,135	40,554	40,933	39,495	108,420
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом	–		-12,56	27,992	68,925	108,420	108,420

Дисконтированный денежный поток рассчитывали следующим образом.

Ставка дисконтирования принята на уровне 15 %.

Коэффициент дисконтирования рассчитывался по формуле

$$K_d = 1 / (1+0,15)^t,$$

где t – номер года;

E – ставка дисконта.

$$K_d (2016) = 1 / (1+0,15)^2 = 0,756.$$

Дисконтированный денежный поток за 2021 год.

$$Дп (2021) = 22,618 \cdot 0,756 = 17,135 \text{ млн. руб.}$$

Дисконтированные денежные потоки за 2022–2025 годы рассчитывались аналогичным образом.

Рассчитаем чистый дисконтированный доход.

$$ЧДД = 108,420 - 63,708 = 44,711 \text{ млн. руб.}$$

Так как чистый дисконтированный доход больше нуля, проект является эффективным.

Рассчитаем индекс рентабельности.

$$ИР = 108,420 / 63,708 = 1,7.$$

Так как индекс рентабельности больше 1, проект является эффективным и целесообразным для внедрения.

Рассчитаем внутреннюю норму доходности по формуле.

$$ВНД = E_1 + (E_2 - E_1) \cdot ЧДД_1 / (ЧДД_1 - ЧДД_2),$$

где E<sub>2</sub> – ставка дисконтирования при которой чистый дисконтированный доход имеет положительное значение;

E<sub>1</sub> – ставка дисконтирования при которой чистый дисконтированный доход имеет отрицательное значение;

ЧДД<sub>1</sub> – чистый дисконтированный доход с положительным значением;

ЧДД<sub>2</sub> – чистый дисконтированный доход с отрицательным значением.

Исходные данные для расчета внутренней нормы доходности представлены в таблице 40.

Таблица 40 – Исходные данные для расчета внутренней нормы доходности

Период	Денежный поток	Ставка дисконтирования (30 %)		Ставка дисконтирования (34 %)	
2021	-29,696	1,000	-29,696	1,000	-29,696
2022	22,618	0,435	9,834	0,427	9,666
2023	61,642	0,189	11,652	0,183	11,258
2024	71,632	0,082	5,887	0,078	5,591
2025	79,385	0,036	2,837	0,033	2,648
проект	205,580		0,514		-0,535

$$\text{ВНД} = 30\% + (34\% - 30\%) \cdot 0,514 / (0,513 - (-)0,535) = 31,96\%$$

Таким образом, полученное значение внутренней нормы доходности равно 31,96 %, что превышает выбранную ставку дисконтирования (15 %) и темпы инфляции, заложенные в проект, следовательно, проект является эффективным.

Рассчитаем срок окупаемости.

В первый год окупится -29,696 млн. руб.

Во второй год окупится -17,135 млн. руб.

В третий год окупится  $(63,708 - 29,696 - 17,135) / 40,554 = 0,416$  г.

Следовательно, срок окупаемости составит 2,4 года.

Показатели эффективности сведем в таблицу 41.

Таблица 41 – Показатели эффективности инвестиционного проекта

Показатели экономической эффективности	Значение показателя	Интерпретация показателя
Чистый дисконтированный доход (ЧДД), млн.руб.	44,711	Проект признается эффективным, так как ЧДД имеет положительное значение
Внутренняя норма доходности (ВНД), %	31,96	Проект считается эффективным, так как ВНД (IRR) превышает ставку дисконтирования (15 %).
Индекс рентабельности (ИР)	1,7	Инвестиционный проект является эффективным, так как ИР превышает 1.
Срок окупаемости, гг.	2,4	Проект признается эффективным, так рассчитанный срок окупаемости превышает нормативный срок – 5 лет

Полученные показатели показывают хорошую доходность проекта и достаточный запас прочности для возврата средств.

Рассмотрим, как изменятся прогнозные показатели производственной эффективности от реализации мероприятий по производству новой продукции.

Рассмотрим, как повлияет новый проект на показатели производственной деятельности (таблица 42).

Таблица 42 – Влияние нового проекта на показатели эффективности производственной деятельности ПАО «Транснефть»

Показатели	2018 год факт	2019 год факт	2021 год прогноз	2022 год прогноз
Показатели эффективности использования производственных фондов				
Фондоотдача по товарной продукции, руб.	8,92	9,7	9,9	10,1
Фондоемкость, руб.	0,112	0,103	0,101	0,099
Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	84 764,6	74 898,7	75 688,5	76 578,9
Коэффициент износа, %	36,06	40,99	38,6	39,4
Коэффициент годности, %	63,94	59,01	61,4	40,99
Коэффициент ввода основных фондов	3,39	3,17	3,56	3,56
Коэффициент выбытия основных фондов	9,19	9,58	9,4	9,5

Таким образом, показатели фондоотдачи вырастут за счет увеличения выручки от реализации продукции, также вырастет показатель фондовооруженности (количество персонала для проекта меняться не будет – это 1240 человек). Так как будет закуплено новое оборудование, сократиться коэффициент износа оборудования, и увеличится коэффициент годности. Коэффициент фонда основных фондов увеличится на величину закупаемого оборудования для проекта.

Покажем влияние нового проекта на показатели эффективности производственной деятельности ПАО «Транснефть» на графике (рисунок 7).

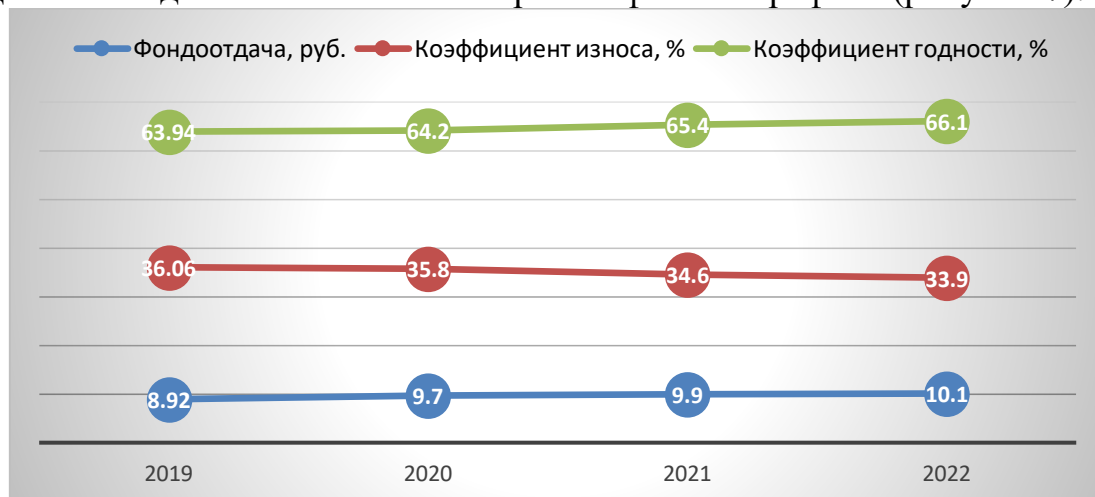


Рисунок 7 – Прогнозируемые показатели фондоотдачи, коэффициента износа, коэффициента годности

Как было выявлено в результате анализа, наибольшие проблемы у компании ПАО «Транснефть» наблюдаются в использовании трудовых ресурсов, в компании достаточно высокие показатели текучести кадров, и основной причиной

является низкий уровень заработной платы для некоторых категорий персонала и не справедливая система стимулирования труда.

Предлагаемая грейдинговая система оплаты труда сделает механизм распределения премий прозрачной, а также, за счет объединения должностей по грейдам (по признакам ценности должности, значимости, ответственности, степени принимаемых управленческих решений, уровня коммуникаций с высшим начальством, сложности выполняемой работы, уровня квалификации и т. д.), у большинства сотрудников увеличится заработная плата, соответственно можно прогнозировать увеличение удовлетворенности трудом и снижение показателей текучести кадров, которые так сильно влияют на снижение производительности труда.

В таблице 43 представлены прогнозные показатели использования трудовых ресурсов в результате изменения системы стимулирования труда.

Таблица 43 – Прогнозные показатели использования трудовых ресурсов в ПАО «Транснефть» в результате изменения системы стимулирования труда

Показатели эффективности использования труда				
Показатели	2018 год факт	2019 год факт	2020 год прогноз	2021 год прогноз
Выработка, тыс.руб./чел	756 264,6	726 786,6	746 7890,8	7 678 994,7
Трудоемкость, тыс.руб.	2,689	3,515	3,134	2,7890
Средняя заработная плата в месяц, руб.	87 650	91 340	94 560	98 790
Коэффициент текучести кадров, %	5,6	7,9	6,9	5,9

Таким образом, в результате внедрения грейдинговой системы оплаты труда увеличатся средняя заработная плата в месяц до 91 340 рублей в месяц (на 4,2 %); коэффициент текучести кадров сократится с 7,9 % до 6,9 % в 2020 году.

Покажем прогнозные показатели использования трудовых ресурсов в ПАО «Транснефть» графически (рисунок 8–9).

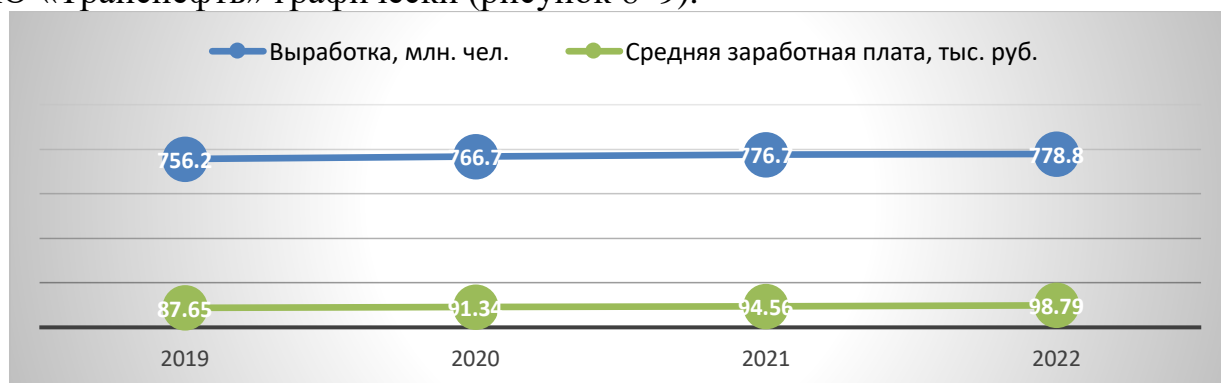


Рисунок 8 – Прогнозные показатели изменения средней заработной платы и выработки



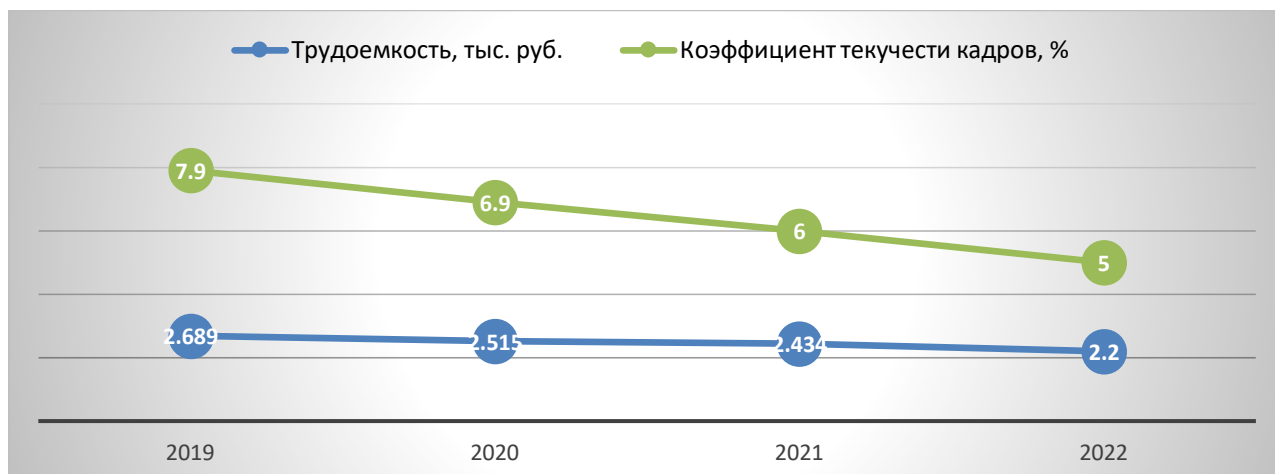


Рисунок 9 – Прогнозные показатели изменения трудоемкости продукции коэффициента текучести кадров

### Выводы по разделу 3

В работе на основе выявленных проблем в управлении производственной деятельности предприятия ПАО «Транснефть», предлагается изменение системы оплаты труда, а также освоение серийного производства многоступенчатого секционного насоса, а именно, приобретение технологического оборудования с целью улучшения использования оборудования и улучшения общих показателей производственно-хозяйственной деятельности.

В целях совершенствования эффективности производственной деятельности и эффективности использования трудовых ресурсов в работе предлагается введение системы грейдов в ПАО «Транснефть», которая будут иметь следующие преимущества.

1. Система грейдов делает систему начисления зарплаты гибкой.
2. Упорядочивает дисбаланс зарплаты на предприятии. В то же время автоматически повышается базовый оклад тех, кто реально играет важную роль для предприятия.
3. Можно быстро проводить анализ структуры как должностных окладов, так и постоянной части зарплат, а также отслеживать их динамику.
4. Будет являться удобным инструментом для определения размера базового оклада новой должности.
5. Позволяет отслеживать уровни и подразделения, где имеются несоответствия в начислениях зарплаты.
6. Устраняет существенную неэффективность работы, так как выявляет дублирование функций, неумелое руководство линейных менеджеров своими подчиненными.

И вторая предлагаемая рекомендация – это освоение серийного производства многоступенчатого секционного насоса, а именно, приобретение технологического оборудования, в большей части нового поколения, реконструкция, капитальный ремонт и модернизация существующего

оборудования и ремонт корпуса старого цеха завода, обновление, связанного с этим заводского хозяйства и инженерной инфраструктуры.

Цель проекта освоения производства многоступенчатого секционного насоса представлена ниже.

1. Создание производства многоступенчатого секционного насоса на базе площадей старого цеха Челябинского отделения «Транснефть Нефтяные Насосы» (цех насосного оборудования).

2. Создание новых мощностей по производству запасных частей многоступенчатого секционного насоса и поставок по межзаводской кооперации с целью замещения покупаемых в настоящее время у сторонних организаций.

3. Создание Центра в РФ по серийному производству многоступенчатого секционного насоса.

4. Создание дополнительных рабочих мест.

5. Повышение качества выпускаемой продукции за счет внедрения станков с ЧПУ.

Совокупный эффект от реализации проекта для ПАО «Транснефть» будет состоять в следующих преимуществах.

1. Появление мощного производства в структуре ПАО «Транснефть», способного удовлетворять возрастающие потребности в формировании насосного оборудования.

2. Снижение эксплуатационных затрат отрасли по пассажирским и грузовым перевозкам за счет уменьшения заказов на стороне, выполняемым по более высоким ценам и роста качества ремонта.

3. Повышение прибыльности подразделения ПАО «Транснефть» «Транснефть Нефтяные Насосы» за счет роста объемов производства и сокращения доли постоянных расходов в себестоимости при росте объемов производства.

4. Снижение ценовой зависимости отрасли от размещения заказов на стороне.

Предлагаемые рекомендации существенно улучшат управление производственной деятельностью ПАО «Транснефть», что повлияет на общие показатели финансово-хозяйственной деятельности компании на отраслевом рынке.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате теоретического и практического исследования можно сделать следующие выводы.

Экономическая эффективность является основной составляющей всего производственного процесса предприятия в целом, а также отдельных его этапов развития: производственный процесс, распределение продукции по цепочки от производителя до потребителя, продвижение продукции и потребление товара и находит отражение в хозяйственной деятельности любого хозяйствующего субъекта (фирма, предприятие, компания, регион, или состояние экономики в целом).

В целом большинство экономистов и исследователей под эффективностью управления производственной деятельности понимают получение коммерческим предприятием наибольших результатов (прибыли, дохода, увеличение выручки) при тех же финансовых затратах.

Таким образом, эффективность управления – одна из основных категорий обеспечения конкурентоспособности, совершенствования управления, направленная на результативность в управлении ресурсами.

Самостоятельными элементами категории эффективности управления производственной деятельностью предприятия выступают: эффективность производства товарной продукции по видам; эффективность использования трудовых ресурсов; эффективность использования оборотных средств и распределения капиталовложений (инвестиций); эффективность инновационной деятельности предприятия; эффективность использования основных фондов предприятия.

Эффективность производства как система взаимосвязанных показателей имеет конкретное количественное выражение, характеризующих производственный процесс. Оценка производится по следующим основным показателям:

- 1) эффективности использования фондов, а именно такие показатели как: фондоотдача товарной продукции, фондоемкость и фондовооруженность;
- 2) эффективности использования материальных ресурсов: материалоемкость продукции, материалоемкость;
- 3) эффективности использования труда: выработка продукции и ее трудоемкость;
- 4) обобщающие показатели: рентабельность продукции и производства и т. д.

Объектом выпускной квалификационной работы является компания ПАО «Транснефть».

Анализ показал, что предприятия ПАО «Транснефть» имеет стабильные экономические показатели функционирования. Несмотря на некоторую депрессию показателей, в целом предприятие имеет необходимые ресурсы для дальнейшего совершенствования и развития.

Компания достаточно эффективно использует основные фонды. В период с 2018 года по 2019 год на предприятии произошло увеличение коэффициента фондоотдачи (на 0,78 руб.), что обусловлено эффективным использованием

основных средств организации. Увеличение данного показателя обусловлено увеличением выручки от реализации (стоимость основных средств сократилась). В подтверждение данного вывода, в 2019 году произошло снижение показателя фондоемкости (на 0,009 руб.), что свидетельствует о наличии положительной тенденции в развитии предприятия. Чем меньше этот показатель, тем лучше используется оборудование предприятия. С целью увеличения выручки необходимо более эффективно использовать имеющееся оборудование, увеличить время использования оборудования за счет организации круглосуточного режима с посменной работой, использовать более производительное оборудование. Все эти меры направлены на повышение фондоотдачи.

Между тем на предприятии из-за снижения стоимости основных фондов произошло снижение показателя фондовооруженности. Также к отрицательным моментам использования основных средств компании ПАО «Транснефть» является увеличение показателей износа оборудования: коэффициент износа оборудования увеличился с 36,06 % в 2018 году до 40,99 % в 2019 году (на 4,93 %). Соответственно снизился показатель годности основных фондов.

Предприятия с большим объемом производства должны тщательно контролировать свои материальные затраты. С этой целью применяются специальные показатели, которые дают возможность расчета материалоемкости готовой продукции и заготовок.

Если грамотно оптимизировать показатели материалоемкости, предприятие сможет получить большую прибыль в отчетном периоде. По этой причине материалоемкость считается важнейшим коэффициентом. В данном случае коэффициент материалоемкости не превышает 1 и в динамике имеет тенденцию к снижению, соответственно можно наблюдать экономию потребления в производстве и соответственно эффективную работу предприятия. Соответственно показатель материалоемкости увеличился с 1,438 рублей в 2018 году до 1,509 в 2019 году.

Отрицательную динамику имеют показатели: коэффициент оборачиваемости и длительность одного оборота.

Эффективность производительности труда характеризуется показателями выработки и трудоемкости. По сравнению с 2019 годом по сравнению с 2018 годом произошло сокращение производительности труда (выработки), что повлияло на увеличение трудоемкости одной единицы продукции. Для определения эффективности использования трудовых ресурсов необходимо сравнивать прирост заработной платы и прирост производительности труда. Для компании ПАО «Транснефть» свойственно превышение темпов роста заработной платы над производительностью труда, что говорит о неэффективном использовании труда в компании. Также в компании необходимо обратить пристальное внимание на увеличение показателя текучести кадров. В работе были проанализированы факторы, которые оказывают влияние на увеличение данного показателя.

О ситуации в работе предприятия свидетельствуют показатели рентабельности. В период с 2018 по 2019 гг. произошло увеличение всех показателей рентабельности: рентабельности производства, рентабельности продаж, рентабельности собственного капитала. Рост показателей связан с увеличением прибыли от продаж и чистой прибыли.

Наибольшие проблемы на рассматриваемом предприятии наблюдаются в использовании основных фондов, а также в использовании трудовых ресурсов, которые связаны со снижением производительности труда. В результате анализа было выявлена неэффективность системы оплаты труда, применяемой на предприятии, которая влияет на снижение удовлетворённости трудов и соответственно снижение производительности труда.

В целях совершенствования управления производственной деятельностью ПАО «Транснефть» нами предлагается.

1. Модернизация производства, в частности обновление основных фондов в региональном представительстве ПАО «Транснефть» – «Транснефть Нефтяные Насосы» (цех насосного оборудования); рассмотрим возможность создания на базе обновленного цеха многоступенчатого секционного насоса, способного конкурировать с лучшими образцами зарубежной техники в части надежности и энергоэффективности.

2. Совершенствование материального стимулирования сотрудников предприятия ПАО «Транснефть» с целью повышения производительности труда и улучшения использования трудовых ресурсов компании. Здесь была рассмотрена возможность использования грейдинговой системы оплаты труда взамен существующей и ее преимущества использования для компании ПАО «Транснефть».

Основной задачей проекта является освоение серийного производства многоступенчатого секционного насоса, а именно, приобретение технологического оборудования, в большей части нового поколения, реконструкция, капитальный ремонт и модернизация существующего оборудования и ремонт корпуса старого цеха завода, обновление, связанного с этим заводского хозяйства и инженерной инфраструктуры.

Целью проекта освоения производства многоступенчатого секционного насоса является следующие мероприятия.

1. Создание производства многоступенчатого секционного насоса на базе площадей старого цеха Челябинского отделения «Транснефть Нефтяные Насосы» (цех насосного оборудования).

2. Создание новых мощностей по производству запасных частей многоступенчатого секционного насоса и поставок по межзаводской кооперации с целью замещения покупаемых в настоящее время у сторонних организаций.

3. Создание Центра в РФ по серийному производству многоступенчатого секционного насоса.

4. Создание дополнительных рабочих мест.

5. Повышение качества выпускаемой продукции за счет внедрения станков с ЧПУ.

Полученные показатели показывают хорошую доходность проекта и достаточный запас прочности для возврата средств.

Совокупный эффект от реализации проекта для ПАО «Транснефть» будет состоять в следующем.

1. Появление мощного производства в структуре ПАО «Транснефть», способного удовлетворять возрастающие потребности в формировании насосного оборудования.

2. Снижение эксплуатационных затрат отрасли по пассажирским и грузовым перевозкам за счет уменьшения заказов на стороне, выполняемым по более высоким ценам и роста качества ремонта.

3. Повышение прибыльности подразделения ПАО «Транснефть» «Транснефть Нефтяные Насосы» за счет роста объемов производства и сокращения доли постоянных расходов в себестоимости при росте объемов производства.

4. Снижение ценовой зависимости отрасли от размещения заказов на стороне.

Подводя итог, можно сделать вывод, что предприятия ПАО «Транснефть» экономически стабильная организация и имеет необходимые ресурсы для дальнейшего совершенствования и развития. Представленные рекомендации существенно улучшат управление производственной деятельностью в компании ПАО «Транснефть».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агарков, М.А. Производственное планирование как элемент интегрированной системы менеджмента цифровой компании / М.А. Агарков // Качество. Инновации. Образование. Качество. Инновации. Образование. – 2019. – № 3 (161). – С. 10–16.
2. Акользина, М.Н. Методология проведения факторного анализа финансово – хозяйственной деятельности организации / М.Н. Акользина, О.В. Байгулова // Новая наука: Проблемы и перспективы. – 2017.– № 11. – С. 90–94.
3. Бармашова, Л.В. Производственный менеджмент / Л.В. Бармашова// Управление качеством. – 2017. – № 9. – С. 20–27.
4. Васильева, М.П. Издержки производства и их место в системе управления предприятием / М.П. Васильева // Экономика и социум. – 2019. – № 2 (57). – С. 80–81.
5. Бердникова, Л.Ф. Анализ финансового состояния как инструмент поиска путей устойчивого развития организации / Л.Ф. Бердникова, Д.В. Гаврилов // Карельский научный журнал. – 2017. – Т.6. – № 4 (21). – С. 117–120.
6. Буралова, А.А. Анализ основных принципов производственного менеджмента / А.А. Буралова // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. – 2016. – № 59 (1–1). – С. 89–91.
7. Василенко, П.К. Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности горнорудной компании ОАО «ПОЛИМЕТАЛЛ» / П.К. Василенко // Теория и практика современной науки – 2017. – № 2(20). – С. 130–134.
8. Винокуров, Ю.А. Эффективность как фундаментальная экономическая категория / Ю.А. Винокуров // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2017. – № 2. – С. 155–159.
9. Воробьева, И. П. Экономика и управление производством: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / И.П. Воробьева, О.С. Селевич. – М: Юрайт, 2019. – 191 с.
10. Гарнов, А. П. Экономика предприятия: учебник / А.П. Гарнов, Е.А. Хлевная, А.В. Мыльник. – М: Академия, 2018. – 303 с.
11. Дудырев, В.П. Проблемы оценки эффективности промышленного производства / В.П. Дудырев // Управление экономическими системами. – 2019. – №2. – С. 78–84.
12. Забелин, Б.Ф. Методология формирования системы производственного менеджмента / Б.Ф. Забелин, Е.А. Конников, В.М. Никишин // Экономические науки. – 2019. – № 177. – С. 51–55.
13. Злобин, А.В. Показатели эффективности производственного менеджмента / А.В. Злобин // Фотинские чтения. – 2018. – № 1 (9). – С. 362–365.

14. Измайлов, М.К. Особенности производственного менеджмента в организациях малого и среднего бизнеса / М.К. Измайлов // Ростовский научный журнал. – 2018 – № 11 – С. 157–160.
15. Казанов, В.П. Производственная деятельность предприятия и проблемы оценки ее эффективности / В.П. Казанов // Управление экономическими системами. – 2018. – №4. – С. 45–49.
16. Калиева, О.М. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия / О.М. Калиева, Н.В. Лужнова, М.И. Дергунова и др. // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. – Казань: Бук. – 2016. – С. 93–96.
17. Камысовская, С.В. Анализ эффективности деятельности субъектов хозяйствования как социально-экономической категории / С.В. Камысовская, Т.В. Захарова // Экономический анализ: теория и практика. – 2018 – № 18 (370). – С. 11–17.
18. Клочкова, Е.Н. Экономика предприятия: учебник / Е.Н. Клочкова, В.И. Кузнецов, Т.Е. Платонова – М : Феникс, 2017. – 447 с.
19. Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): учебник / В.В. Коршунов. – М: ИНФРА-М, 2018. – 313 с.
20. Кузьмина, Е.Е. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. / Е.Е. Кузьмина, Л.П. Кузьмина. – М: ИНФРА-М, 2018. – 225 с.
21. Кулагина, Н.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Н.А. Кулагина. – М: Феникс, 2018. – 135 с.
22. Кустова, Л.А. Анализ и совершенствование основных принципов производственного менеджмента / Л.А. Кустова, В.А. Сыроватский // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 1–3. – С. 79–83.
23. Литвиненко, В.С. Роль финансово-хозяйственного анализа в деятельности предприятия / В.С. Литвиненко, К.В. Живикина // Вестник научных конференций. – 2017. № 2–1 (18). – С. 88–90.
24. Лытнева, Н.А. Современные подходы к анализу эффективности производства продукции в управлении промышленным предприятием / Н.А. Лытнева, Н.В. Парушина // Научный результат. Экономические исследования. – 2017. – Т. 3. – № 3. – С. 63–71.
25. Майданевич, Ю.П. Формирование системы кадрового менеджмента в производственной организации / Ю.П. Майданевич, О.М. Кузьмина // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 9 (110). – С. 1054–1059.
26. Малюк, В.И. Производственный менеджмент: учебник / В.И. Малюк. – М: АКАДЕМИЯ, 2018. – 249 с.
27. Магомедов, А.М. Экономика организации: учебник / А.М. Магомедов. – М: ИНФРА-М, 2017. – 323 с.



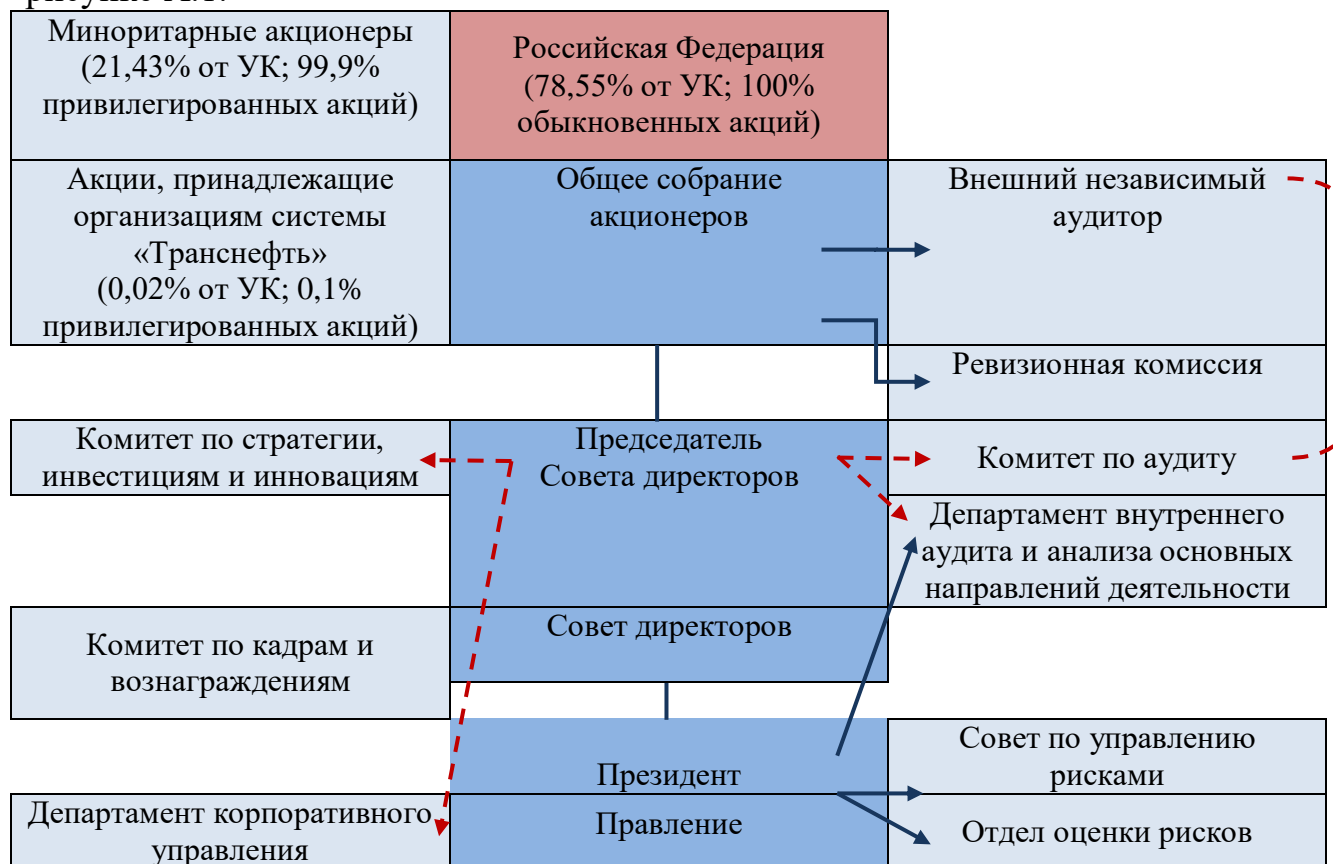
28. Минаева, М.Л. Эффективность производства промышленных предприятий как инструмент повышения конкурентоспособности / М.Л. Минаева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2018. – № 2. – С. 34–40.
29. Минхаирова, Н.Р. Управление проектами в условиях диверсификации производства / Н.Р. Минхаирова, Г.Д. Адырхаева // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2019. – № 11. – С. 334–337.
30. Мубаракшин, Р.Б. Перспективы развития производственного менеджмента / Р.Б. Мубаракшин, Р.И. Рафиков // Экономика и социум. – 2017. – № 52 (36). – С. 1005–1008.
31. Названова, К.В. Эффективность как комплексная категория экономического развития / К.В. Названова, П.Н. Захаров // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 3. – С. 153–157.
32. Организация производства: учебник / под редакцией Л.С. Леонтьевой, В.И. Кузнецова. – М: Юрайт, 2019. – 305 с.
33. Петрова, И.С. Принципы производственного менеджмента / И.С. Петрова // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2016. – № 10. – С. 42–46.
34. Производственный менеджмент. Практикум: учебное пособие для академического бакалавриата / под общей редакцией И.Н. Иванова. – М: Юрайт, 2018. – 362 с.
35. Производственный менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Л.С. Леонтьева; под редакцией Л.С. Леонтьевой, В.И. Кузнецова. – М: Феникс, 2018. – 305 с.
36. Производственный менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / под редакцией Л.С. Леонтьевой, В.И. Кузнецова. – М: Издательство Юрайт, 2019. – 305 с.
37. Самсонов, Н.А. Основные функции управления производством / Н.А. Самсонов // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2016. – № 10. – С. 42–46.
38. Самохвалова, Д.И. Особенности производственного менеджмента / Д.И. Самохвалова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2016. – № 38. – С. 116–121.
39. Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. – М : ИНФРА-М, 2018. – 511 с.
40. Сусарев, С.В. Интегрированное автоматизированное управление производством / С.В. Сусарев // Научный аспект. 2019. – Т. 9. – № 1. – С. 1063–1067.
41. Сухарева, В.П. Эффективность производства промышленных предприятий / В.П. Сухарева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 3. – С. 40–49.

42. Тайсуев, М.Э. Исследование функций и методов управления производством / М.Э. Тайсуев // Труды Грозненского государственного нефтяного технического университета. – 2018. – № 16–17. – С. 388–400.
43. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. – М: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.
44. Хорошев, А.Н. Особенности эффективного производства на современном этапе развития экономики / А.Н. Хорошев // Актуальные вопросы современной экономики. – 2018. – № 7. – С. 67–72.
45. Чалдаева, Л.А. Экономика предприятия: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л.А. Чалдаева. – М: ИНФРА-М, 2018. – 435 с.
46. Шахбанов, Р.Б. Эффективность как экономическая категория / Р.Б. Шахбанов, Ш.М. Муртузалиев // Актуальные вопросы современной экономики. – 2016. – № 2. – С. 71–73.
47. Шадрина, Г.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник и практикум / Г.В. Шадрина. – М: Феникс, 2017. – 431 с.
48. Шанин, И.И. Анализ результативности финансово-хозяйственной деятельности предприятия / И.И. Шанин, А.В. Лазарева // Молодой ученый. – 2017. – № 9 (143). – С. 460–462.
49. Экономика предприятия. Практикум: учебное пособие / под общей редакцией С.П. Кирильчук. – М: ИНФРА-М, 2019. – 517 с.
50. Экономика предприятия: учебник и практикум / под редакцией А.В. Колышкина, С.А. Смирнова. – М: Академия, 2019. – 498 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Система корпоративного управления ПАО «Транснефть»

Система корпоративного управления ПАО «Транснефть» представлена на рисунке А.1.



- - - -> Пунктирные линии демонстрируют функциональную связь
- > Сплошные линии демонстрируют административное подчинение.

Рисунок А.1 – Система корпоративного управления ПАО «Транснефть»

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**  
**Структура органов корпоративного управления**  
**Структура органов корпоративного управления представлена на рисунке Б.1**

Основные компетенции	Регламентирующие документы	Регулярность проведения мероприятий
<b>Общее собрание акционеров</b>		
<p>Высший орган управления ПАО «Транснефть».</p> <p>К компетенции относятся важнейшие вопросы управления Компанией, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• утверждение Годового отчета и годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности;</li> <li>• избрание состава Совета директоров и Ревизионной комиссии;</li> <li>• принятие решения о выплате дивидендов;</li> <li>• выбор внешнего аудитора</li> </ul>	<p>Компетенция Общего собрания акционеров, сроки, порядок подготовки, проведения и подведения итогов Общего собрания акционеров определяются Федеральным законом «Об акционерных обществах», Уставом и Положением об Общем собрании акционеров ПАО «Транснефть»</p>	<p>Годовое ОСА проводится один раз в год. В 2018 году было проведено еще одно ВОСА.</p>
<b>Совет директоров</b>		
<p>Осуществляет общее руководство деятельностью ПАО «Транснефть».</p> <p>Ключевые компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечивает защиту и реализацию прав акционеров;</li> <li>• осуществляет контроль за разработкой и утверждением стратегии Компании, перспективных планов и основных программ деятельности Компании, а также рассматривает отчеты об их исполнении;</li> <li>• участвует в создании эффективных механизмов внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании, а также системы управления рисками;</li> <li>• утверждает бюджет Компании;</li> <li>• определяет КПЭ деятельности Компании, Президента и членов Правления;</li> <li>• содействует обеспечению своевременного раскрытия полной и достоверной информации о деятельности Компании;</li> <li>• принимает решения по ключевым проектам и существенным сделкам</li> </ul>	<p>Процедура формирования, статус, состав, функции, цели и задачи, полномочия Совета директоров, порядок его работы и взаимодействия с другими органами управления ПАО «Транснефть» определены Уставом и Положением о Совете директоров</p>	<p>В форме совместного присутствия проводится в среднем 4–6 заседаний Совета директоров в год. В 2018 году было проведено 22 заседания, в том числе 5 в форме совместного присутствия и 17 – в заочной форме</p>
<b>Комитеты при Совете директоров</b>		
<p>Комитеты при Совете директоров являются консультативно-совещательными органами, обеспечивающими предварительную проработку вопросов и подготовку рекомендаций Совету директоров</p>	<p>Положение о Комитете по стратегии, инвестициям и инновациям при Совете директоров ПАО «Транснефть», Положение о Комитете по аудиту при Совете директоров ПАО «Транснефть», Положение о Комитете по кадрам и вознаграждениям при Совете директоров ПАО «Транснефть» утверждены решением Совета директоров ПАО «Транснефть» от 19.01.2017 (протокол № 1)</p>	<p>Частота и форма проведения заседаний комитетов при Совете директоров определяется спецификой работы каждого комитета. Всего в 2018 году было проведено 34 заседания комитетов при Совете директоров</p>
<b>Президент</b>		
<p>Президент является единоличным исполнительным органом, осуществляет руководство текущей деятельностью, подотчетен Общему собранию акционеров и Совету директоров. Назначается Общим собранием акционеров сроком на пять лет и является Председателем Правления. С 2007 года по настоящее время Президентом ПАО «Транснефть» является Н. П. Токарев</p>	<p>Президент в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, Уставом и Положением о Президенте ПАО «Транснефть»</p>	
<b>Правление</b>		
<p>Правление является коллегиальным исполнительным органом, осуществляет руководство текущей деятельностью ПАО «Транснефть». Председателем Правления является Президент ПАО «Транснефть»</p>	<p>Правление в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, Уставом и Положением о Правлении ПАО «Транснефть»</p>	<p>Заседания Правления проводятся согласно утвержденному плану работы, но не реже одного раза в месяц. В 2018 году проведено 51 заседание Правления</p>
<b>Ревизионная комиссия</b>		
<p>Является постоянно действующим выборным органом и осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «Транснефть»</p>	<p>Деятельность регулируется Уставом и Положением о Ревизионной комиссии ПАО «Транснефть»</p>	<p>В 2018 году была проведена проверка финансово-хозяйственной деятельности Компании по итогам года</p>

Рисунок Б.1 – Структура органов корпоративного управления

## Приложение В

### Организационная структура системы «Транснефть»

Организационная структура системы «Транснефть» представлена в таблице В.1.

Таблица В.1. – Организационная структура системы «Транснефть»

	Существенные организации системы «Транснефть»	Другие организации системы «Транснефть»	
Транспортировка нефти и нефтепродуктов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• АО «Транснефть – Верхняя Волга»</li> <li>• АО «Транснефть – Дружба»</li> <li>• АО «Транснефть – Приволга»</li> <li>• АО «Транснефть – Прикамье»</li> <li>• АО «Транснефть – Сибирь»</li> <li>• АО «Транснефть – Урал»</li> <li>• АО «Черномортранснефть»</li> <li>• ООО «Транснефть – Балтика»</li> <li>• ООО «Транснефть – Восток»</li> <li>• ООО «Транснефть – Дальний Восток»</li> <li>• АО «Транснефть – Западная Сибирь»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• АО «Транснефть-Север»</li> <li>• АО «Транснефть-Центральная Сибирь»</li> <li>• ООО «Транснефть – Порт Приморск»</li> <li>• ООО «Транснефть – Порт Козьмино»</li> <li>• ООО «ЛатРосТранс»</li> </ul>	
Сервисные и вспомогательные виды деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• АО «Связьтранснефть» (обеспечение технологической связью объектов магистральных нефтепроводов)</li> <li>• ООО «Транснефть-Охрана» (ведомственная охрана)</li> <li>• ООО «ТранснефтьФинанс» (оказание услуг по ведению бухгалтерского, налогового и управленческого учета)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ПАО «НМТП»</li> <li>• АО «Гипротрубопровод»</li> <li>• АО «НПФ «Транснефть»</li> <li>• АО «ТНН»</li> <li>• АО «РЭД»</li> <li>• АО «ТОМЗЭЛ»</li> <li>• АО «Транснефтепродукт»</li> <li>• АО «Транснефть – Диаскан»</li> <li>• АО «Транснефть – Подводсервис»</li> <li>• АО «Транснефть – Метрология»</li> <li>• АО «Транснефть – Сервис»</li> <li>• АО «Транснефть – Терминал»</li> <li>• АО «Транснефть–Энерготерминал»</li> <li>• ООО «НИИ Транснефть»</li> <li>• ООО «Транснефть-Логистика»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ООО «Транснефть-Медиа»</li> <li>• ООО «Транснефть Надзор»</li> <li>• ООО «Транснефть-Сервис»</li> <li>• ООО «Транснефть Телеком»</li> <li>• ООО «Транснефть-ТСД»</li> <li>• ООО «ТранснефтьЭнерго»</li> <li>• ООО «ТЭС»</li> <li>• ООО УК «ТН Инвест»</li> <li>• ООО «ЦУП ВСТО»</li> <li>• АО «Усть-Луга Ойл»</li> <li>• ООО «УК «Эволюция»</li> <li>• ООО «Транснефть-Технологии»</li> <li>• ООО «Транснефть-Порт Усть-Луга» и другие</li> </ul>

# ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## Бухгалтерский баланс

для годовой и промежуточной бухгалтерской (финансовой) отчетности

### БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

на 31 декабря 2019 г.

Организация: ПАО "Транснефть"  
 Идентификационный номер налогоплательщика  
 Вид экономической деятельности: Транспортирование по трубопроводам нефти и нефтепродуктов

Организационно-правовая форма / форма собственности:  
 Публичное акционерное общество / Смешанная российская  
 собственность с долей федеральной собственности  
 Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес): Российская Федерация, г. Москва  
 Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии)  
 индивидуального аудитора: АО "КПМГ"  
 Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской  
 организации/индивидуального аудитора  
 Основной государственный регистрационный номер аудиторской  
 организации/индивидуального аудитора

Форма по ОКУД	Коды
Дата (год, месяц, число)	0710001
по ОКЛО	2019 12 31
ИНН	00044463
	7706061801
по ОКВЭД 2	49.50.1
по ОКОПФ/ОКФС	12247   41
по ОКЕИ	384

ДА  НЕТ

ИНН	7702019850
ОГРН/ОГРНИП	1027700125628

Показатели	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
4	Нематериальные активы	1110	9 989 458	10 912 790	8 601 689
	Результаты исследований и разработок	1120	38 488	199 894	139 910
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
5	Основные средства	1150	99 016 059	105 108 172	87 003 219
5	Доходные вложения в материальные ценности	1160	99 583	5 522 685	2 388 515
6	Финансовые вложения	1170	693 816 282	645 300 003	710 406 210
15	Отложенные налоговые активы	1180	11 362 862	5 881 316	5 886 358
	Прочие внеоборотные активы	1190	2 567 890	2 979 837	3 899 830
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>816 890 620</b>	<b>775 904 697</b>	<b>818 285 711</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Завасы	1210	185 946	367 342	136 283
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	13 711 433	12 457 630	10 288 864
7	Дебиторская задолженность	1230	104 238 689	59 982 971	74 533 897
	в том числе:				
	дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1231	3 015 882	1 608 906	4 018 434
	дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты	1232	101 222 807	58 374 065	70 515 463
6	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	95 928 359	91 827 626	100 897 172
16	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	36 234 858	56 133 222	60 724 731
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>250 299 285</b>	<b>220 768 791</b>	<b>248 580 947</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>1 067 189 905</b>	<b>996 673 488</b>	<b>1 066 866 658</b>

Рисунок Г.1 – Бухгалтерский баланс

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
8	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	7 249	7 249	7 124
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
5	Пересценка внеоборотных активов	1340	1 145 240	1 252 660	1 284 547
8	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	93 594 214	93 594 214	58 546 118
8	Резервный капитал	1360	13 066	13 066	13 044
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	84 180 892	85 304 419	130 118 046
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>178 940 661</b>	<b>180 171 808</b>	<b>189 968 879</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
9	Заемные средства	1410	534 090 000	534 000 000	579 179 749
15	Отложенные налоговые обязательства	1420	4 163 021	1 448 117	11 621 596
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
7	Прочие обязательства	1450	41 849 064	577	577
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>580 102 085</b>	<b>535 448 694</b>	<b>590 801 922</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
9	Заемные средства	1510	77 186 616	85 412 485	121 082 022
7	Кредиторская задолженность	1520	203 745 353	191 635 642	160 093 104
10	Доходы будущих периодов	1530	255	2 804	5 408
11	Оценочные обязательства	1540	27 214 935	4 002 255	2 915 323
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>308 147 159</b>	<b>281 053 186</b>	<b>284 095 857</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>1 067 189 905</b>	<b>996 673 488</b>	<b>1 064 866 658</b>


 Руководитель \_\_\_\_\_ Н.П. Тоняров  
 (подпись) (реквизиты подписи)  
 14 мая 2020 г.

Рисунок Г.2 – Бухгалтерский баланс

**ПРИЛОЖЕНИЕ Д**  
**Отчет о финансовых результатах**

**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ**  
**за 2019 год**

Организация ПАО "Транснефть"  
Идентификационный номер налогоплательщика  
Вид экономической деятельности: Транспортирование по трубопроводам нефти и нефтепродуктов

Организационно-правовая форма / форма собственности  
Публичное акционерное общество / Смешанная российская собственность с долей федеральной собственности  
Единица измерения: тыс. руб.

		Коды
Форма по ОКУД		0710002
Дата (год, месяц, число)		2019 12 31
по ОКПО		00044463
ИНН		7706061801
по ОКВЭД 2		49.80.1
по ОКОПФ/ОКФС		12247   41
по ОКЕИ		384

Полю- нения	Наименование показателя	Код	за 2019 год	за 2018 год
1	2	3	4	5
13	Выручка	2110	960 811 881	937 768 188
13	Себестоимость продаж	2120	(787 367 559)	(803 279 359)
	<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	<b>2100</b>	<b>173 444 322</b>	<b>134 488 829</b>
13	Коммерческие расходы	2210	(36 030 095)	(49 483 090)
13	Управленческие расходы	2220	(32 623 425)	(27 687 526)
	<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>2200</b>	<b>104 790 802</b>	<b>57 318 213</b>
	Доходы от участия в других организациях	2310	19 864 550	36 384 455
	Проценты к получению	2320	42 541 742	48 553 959
9	Проценты к уплате	2330	(48 656 913)	(56 206 416)
14	Прочие доходы	2340	264 550 052	137 830 215
14	Прочие расходы	2350	(291 923 036)	(201 551 625)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>91 167 197</b>	<b>22 328 801</b>
15	Текущий налог на прибыль	2410	(18 194 971)	(22 768 684)
15	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(1 135 951)	(15 376 927)
15	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(3 314 278)	10 207 915
15	Изменение отложенных налоговых активов	2450	5 486 509	20 937
15	Прочее	2460	1 230 425	321 943
	в т.ч. перераспределение налога на прибыль внутри КГН	2465	301 418	337 733
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>76 374 882</b>	<b>10 110 912</b>
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	(24 006)
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	<b>2500</b>	<b>76 374 882</b>	<b>10 086 906</b>
<b>СПРАВОЧНО</b>				
В	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	11	1
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель \_\_\_\_\_ Н.П. Тохаров  
(подпись) (расшифровка подписи)

2020 марта 2020 г.



Рисунок Д.1 – Отчет о финансовых результатах



## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Пояснение к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах



ПАО «ТРАНСНЕФТЬ»

ПОЯСНЕНИЯ К БУХГАЛТЕРСКОМУ БАЛАНСУ И ОТЧЕТУ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ  
ЗА 2019 ГОД

#### 1. Общие сведения

Публичное акционерное общество «Транснефть» (далее ПАО «Транснефть» или Компания) учреждено в соответствии с Постановлением Совета Министров - Правительства Российской Федерации от 14.08.1993 № 810, зарегистрировано Государственным учреждением Московская регистрационная палата 26.08.1993 за номером 026.800, внесено в Единый государственный реестр юридических лиц 24.07.2002 за основным государственным номером 1027700049486 (свидетельство серия 77 № 007893052), поставлено на налоговый учет 09.09.1993 (свидетельство серия 77 № 009820616).

Место нахождения Компании: Российская Федерация, г. Москва.

На 31.12.2019 уставный капитал Компании состоит из 5 694 468 обыкновенных и 1 554 875 привилегированных акций номинальной стоимостью 1 рубль каждая. Обыкновенные акции находятся в собственности Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущество). Привилегированные акции, за исключением 1 акции, находящейся в собственности Российской Федерации в лице Росимущества, находятся в собственности юридических и физических лиц и торгуются на Московской бирже (включены в котировальный список).

Компания имеет представительства в Республике Польша, Венгерской Республике, Словацкой Республике, Республике Беларусь.

Среднесписочная численность персонала Компании в 2019 году составила 1 257 человек (в 2018 году – 1 258 человек).

#### Основные виды деятельности Компании:

Основными видами деятельности Компании в 2019 году являлись: оказание услуг по транспортировке нефти и нефтепродуктов по магистральным нефтепроводам и нефтепродуктопроводам Российской Федерации, а также за пределами России, в том числе по межгосударственным и межправительственным соглашениям и другие виды деятельности согласно Уставу Компании.

На Компанию возложена координация деятельности по комплексному развитию сети магистральных трубопроводов, перевалочных нефтебаз, железнодорожных эстакад и других объектов системы магистральных нефтепроводов и управление деятельностью предприятий трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов, ведение мобилизационной работы и мероприятий гражданской обороны в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

На 31.12.2019 в доверительном управлении ПАО «Транснефть» находятся принадлежащие Российской Федерации 24 % обыкновенных акций Акционерного общества «Каспийский Трубопроводный Консорциум - Р» (АО «КТК-Р») и 24 % обыкновенных акций Акционерного общества «Каспийский Трубопроводный Консорциум - К» (АО «КТК-К»).

#### Органы управления Компании:

Органами управления Компании согласно Уставу являются: Общее собрание акционеров<sup>1</sup>, Совет директоров, Правление, Президент Компании. Изменения, произошедшие в течение отчетного периода в составе органов управления, раскрыты в разделе 1.7 «Информация о связанных сторонах».

Состав Совета директоров Компании на 31.12.2019:

Новак А.В.	председатель Совета директоров Компании, Министр энергетики Российской Федерации
Барниг Маттиас	член Совета директоров Компании, исполнительный директор компании Норд Стрим 2 АГ (Nord Stream 2 AG) (Швейцария)
Дмитриев К.А.	член Совета директоров Компании, генеральный директор АО «УК РФПИ»
Корсин А.А.	член Совета директоров Компании
Клебанов И.И.	член Совета директоров Компании, член Совета директоров ПАО «Совкомфлот»
Токарев Н.П.	член Совета директоров Компании, Президент ПАО «Транснефть»
Шмаль Г.И.	член Совета директоров Компании, президент Союза нефтегазопромышленников России

Рисунок Е.1 – Пояснение к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах



Показатели	2019 год	2018 год
Доходы от восстановления неиспользованных сумм резерва по обесценению финансовых вложений	5 517 407	-
Прочие	137 280	16 977
<b>Всего:</b>	<b>6 013 412</b>	<b>536 322</b>

Основные составляющие вычитаемых временных разниц отчетного налогового периода:

Показатели	тыс. руб.	
	2019 год	2018 год
<b>Возникшие, всего:</b>	<b>31 085 505</b>	<b>222 327</b>
в том числе:		
Различия в порядке амортизации основных средств	3 388 916	95 791
Различия в признании оценочного обязательства на оплату отпусков	17 879	-
Убытки от реализации основных средств	266	1 980
Различия в признании расходов будущих периодов	16 556	5 324
Различия в признании расходов на НИОКР	95 437	84 517
Различия в признании расходов на оплату труда	24 115	23 653
Резерв на возмещение грузоотправителям имущественных потерь	26 065 821	-
Различия в признании доходов/расходов при списании сомнительных долгов	31 913	-
Прочие	1 424 602	11 062
<b>Погашенные, всего:</b>	<b>3 632 969</b>	<b>117 641</b>
в том числе:		
Убытки от реализации основных средств	33 991	33 848
Различия в порядке амортизации основных средств	56 812	28 174
Различия в признании расходов будущих периодов	6 636	7 529
Различия в признании расходов по НИОКР	92 485	-
Различия в признании доходов/расходов при списании сомнительных долгов	88 000	6 035
Резерв на возмещение грузоотправителям имущественных потерь	3 321 832	-
Различия в признании расходов на оплату труда	24 115	23 653
Прочие	9 028	18 404

Основные составляющие налогооблагаемых временных разниц отчетного налогового периода:

Показатели	тыс. руб.	
	2019 год	2018 год
<b>Возникшие, всего:</b>	<b>25 524 725</b>	<b>4 804 708</b>
в том числе:		
Различия в оценке экспортной таможенной пошлины	1 659 343	2 808 515
Различия в порядке амортизации основных средств	2 067 003	1 270 083
Различия в признании курсовых разниц (суммовая разница в налоговом учете), по обязательствам, выраженным в условных единицах	2 185	341 713
Различия в признании доходов/расходов по ценным бумагам	16 902 055	109 023
Различия в признании начисленных дивидендов к получению	4 871 069	6 387
Прочие	23 070	268 985
<b>Погашенные, всего:</b>	<b>8 963 336</b>	<b>55 844 280</b>
в том числе:		
Различия в оценке экспортной таможенной пошлины	3 451 388	1 164 595
Различия в порядке амортизации основных средств	384 505	279 258
Различия в признании курсовых разниц (суммовая разница в налоговом учете), по обязательствам, выраженным в условных единицах	32 993	53 727 341
Различия в признании доходов/расходов по ценным бумагам	32 366	580 099
Различия в признании расходов на НИОКР	-	68 019
Различия в признании амортизации НМА	143 417	10 999
Различия в признании начисленных дивидендов к получению	4 871 069	6 387
Прочие	37 578	7 582

Сумма денежных средств, причитающаяся к оплате Компанией исходя из условий договора о создании КГН, за 2019 год составила 17 288 657 тыс. руб. (за 2018 год - 22 339 630 тыс. руб.).

Фактически в течение 2019 года от участников КГН было получено 30 530 208 тыс. руб. (в 2018 году - 27 055 345 тыс. руб.).

Рисунок Е.2 – Пояснение к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Дифференцирующие факторы для ранжирования должностей  
Дифференцирующие факторы для ранжирования должностей представлены в таблице Ж.1.

Таблица Ж.1. – Дифференцирующие факторы для ранжирования должностей

Грейд	Степень влияния принимаемых решений на результаты деятельности (ответственность)	Контакты/взаимодействие	Иновационность /регламентированность деятельности
4	Влияет на постановку и достижение стратегических целей в рамках закрепленной сферы ответственности. Ставит задачи в рамках стратегии, оказывает координирующее воздействие на работу функционального направления.	Контакты на уровне руководства ПАО «Транснефть», широкий круг контактов со средним управленческим звеном, руководством сторонних организаций и с руководителями структурных подразделений. Большая часть контактов не регламентирована.	Разработка стратегии по своим функциональным направлениям. Формулировка альтернатив в результате широкого анализа контекста.
5	Ставит задачи в рамках стратегии, определенной руководством, частично влияет на определение и достижение стратегии в рамках направления деятельности. Принимает нестандартные решения в ограниченной области, контролирует и координирует работу структурного подразделения в рамках своего направления.	Контакты с линейными руководителями ПАО «Транснефть», с руководством сторонних организаций. Неограниченное количество контактов с руководством предприятия и руководителями структурных подразделений. Часть контактов не регламентирована.	Принятие стратегических решений в рамках своей зоны ответственности (определение направлений развития и ключевых целей при реализации стратегии по своему функциональному направлению). Координация работ со смежными структурными подразделениями в рамках реализации стратегии.
6	Реализует задачи в рамках стратегических целей, определенных руководством, принимает нестандартные решения в ограниченной области, контролирует и координирует работу подчиненных в рамках своих полномочий.	Единичные контакты с руководителями среднего звена Корпорации «Росатом» в части предоставления экспертной информации. Единичные контакты с высшим руководством сторонних организаций. Контакты с руководством Общества и с руководителями подразделений. Не все контакты регламентированы.	Выполнение широкого спектра нерегламентированных функций, принятие тактических решений в рамках зоны ответственности (определение способов и средств/инструментов достижения поставленных целей). Формулировка ограниченного количества альтернатив при разработке тактических решений. Все решения согласовываются.

Окончание таблицы Ж.1.

Грейд	Степень влияния принимаемых решений на результаты деятельности (ответственность)	Контакты/взаимодействие	Иновационность /регламентированность деятельности
7	Ведет несколько направлений работы и/или осуществляет руководство структурным подразделением (единицей), самостоятельно готовит документы, проводит экспертизу документов, касающихся направлений его деятельности.	Контакты со средним управленческим звеном Корпорации «Росатом» и средним управленческим звеном сторонних организаций. Контакты с руководством Общества и руководителями структурных подразделений. Не все контакты регламентированы и не все контакты ограничены.	Выполнение широкого спектра нерегламентированных функций, принятие тактически-оперативных решений (планирование ресурсов для достижения поставленных целей / планирование конкретных действий). Выбор из ограниченного количества альтернатив. Все решения согласовываются.
8	Отвечает за определенный участок (несколько участков) работы. Осуществляет руководство структурным подразделением (единицей).	Контакты с линейными руководителями сторонних организаций, с руководством Общества и руководителями структурных подразделений. Не все контакты ограничены и не все контакты регламентированы.	Выполнение ряда нерегламентированных функций, принятие оперативных решений в процессе текущей деятельности (планирование конкретных действий на краткосрочный период), выбор из нескольких альтернатив. Все решения согласовываются.
9	Отвечает за реализацию одного из направлений работы структурного подразделения. Может руководить небольшой рабочей группой в рамках возложенных обязанностей.	Отдельные контакты с руководителями структурных подразделений Общества. Контакты с работниками сторонних организаций. Все контакты регламентированы.	Выполняет неоднородные функции в соответствии с несколькими регламентами. Деятельность достаточно регламентирована, не требует выбора альтернатив.

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Распределение должностей ПАО «Транснефть» по грейдам

Распределение должностей ПАО «Транснефть» по грейдам представлено в таблице 3.1.

**Таблица 3.1–Распределение должностей ПАО «Транснефть» по грейдам**

Проект уровня должности (грейд)	Функции		
	Приоритетная	Основная	Поддерживающая
3	Генеральный директор	Первый заместитель генерального директора Первый заместитель генерального директора – директор по проектированию объектов Первый заместитель генерального директора - директор по сооружению объектов	
4		Заместитель генерального директора – главный инженер по проектированию Заместитель генерального директора по экономике и финансам Заместитель генерального директора по сооружению объектов	Заместитель генерального директора по общим вопросам
5	Начальник главного технического бюро – главный технолог по проектированию Начальник бюро главных инженеров проектов	Главный бухгалтер Начальник ФЭУ	Заместитель генерального директора по защите информации
6	Начальник архитектурно-строительного бюро Начальник управления комплексного проектирования Начальник ЮрУ Главные инженеры проектов АЭС «Белене», «Бушер», «Куданкулам» «НВ АЭС-2» и т.д.	Начальник ЮрУ Заместитель главного бухгалтера Заместитель начальника БГИП	
7	Заместитель начальника БКП Главный инженер филиала Начальник отдела – главный специалист Начальник научно-исследовательского отдела Начальник бюро автоматизации производства Зам. главных инженеров проектов АЭС «Белене», «Бушер», «Куданкулам» «НВ АЭС-2» и т.д. Заместитель главного инженера МГКФ-дизайн Центра	Советник генерального директора Управляющий представительством Начальник ПТЭО Ученый секретарь Начальник ФЭО	Управляющий филиалом Начальник УДО

Продолжение таблицы 3.1

Проект уровня должности (грейд)	Функции		
	Приоритетная	Проект уровня должности (грейд)	Приоритетная
8	<p>Главный специалист                      Главный научный сотрудник                      Главный технолог,                      Главный геодезист                      Главный архитектор проекта                      Главный геолог                      Заместитель управляющего филиалом</p>	<p>Начальник отдела в составе филиала                      Начальник ПЭО                      Начальник группы по оплате труда                      Заместитель начальника ФЭО                      Заместитель начальника ПТЭО</p>	<p>Заместитель начальника уЭР                      Начальник ОМТС                      Начальник ООТ                      Начальник штаба ГО и ЧС                      Помощник генерального директора по связям с общественностью</p>
9	<p>Начальник проектной группы                      Начальник группы                      Ведущий научный сотрудник</p>	<p>Советник заместителя генерального директора по сооружению объектов                      Начальник участка                      Начальник лаборатории                      Главный специалист                      Ведущий специалист по организационному дизайну                      Ведущий экономист                      Ведущий юристконсульт                      Ведущий специалист по оплате труда</p>	<p>Главный механик                      Заведующий столовой                      Заместитель начальника ОМТС                      Врач</p>
10	<p>Ведущий инженер                      Ведущий геодезист                      Ведущий геолог                      Ведущий гидрогеолог                      Ведущий экономист</p>	<p>Производитель работ                      Ведущий инженер</p>	<p>Начальник АХО                      Ведущий специалист по кадрам                      Ведущий переводчик                      Ведущий инженер по инженерным сетям</p>
11		<p>Мастер                      Механик участка                      Инженер 1 категории                      Экономист 1 категории                      Инженер 1 категории                      Специалист 1 кат                      Специалист по оплате труда 1 кат.                      Специалист по подбору и адаптации 1 кат.                      Экономист 1 категории                      Юристконсульт 1 категории                      Архитектор 1 категории                      Геодезист 1 категории                      Геолог 1 категории</p>	<p>Бухгалтер 1 категории                      Специалист по кадрам 1 кат.                      Инженер по охране окружающей среды                      Переводчик 1 категории</p>

Окончание таблицы 3.1

Проект уровня должности (грейд)	Функции		
	Приоритетная	Проект уровня должности (грейд)	Приоритетная
12		Инженер 2 категории Переводчик 2 категории Специалист 2 кат Специалист по оплате труда 2 кат Экономист 2 категории Юрисконсульт 2 категории Архитектор 3 категории Геодезист 3 категории	Заместитель шеф-повара Бухгалтер 2 категории Специалист по кадрам 2 кат Инженер по охране окружающей среды 2 кат. (эколог) Переводчик 2 категории
13		Инженер Геодезист Инженер-проектировщик Переводчик Специалист по оплате труда Специалист по организационному управлению Дизайну Экономист Специалист по обучению Специалист по связям с общественностью	Механик Бухгалтер Бухгалтер-кассир Специалист по кадрам Инженер по охране труда
14		Техник 1 категории Техник 2 категории Техник-геодезист 2 категории<1 017600> Техник-геолог 2 категории 15900>	Техник по учету 1 кат Старший инспектор Старший администратор Секретарь-референт Заведующий архивом
15		Техник Чертежник-конструктор	Администратор Делопроизводитель дежурный по этажу Инспектор Заведующий хозяйством Инспектор по оплате труда Секретарь Кассир-контролер Калькулятор
16			Учетчик Табельщик Экспедитор Кассир Лаборант