

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
(Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова)

Менеджмента и Галицкого дела  
(кафедра)

ОТЧЕТ

О прохождении преддипломной практики  
(вид практики)  
Студента Захарьевой Анны Владимировны 4 курса  
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование подготовки)

Место прохождения практики ООО «ИПК «Роснефть-Смоленскнефтепродукт»  
Срок практики с «24» марта 20 18 г. по «6» апреля 20 18 г.

Руководитель практики от предприятия (организации)  
Начальник планово-экономического  
отдела Ткачова О.В.  
(Ф.И.О., должность)



[Handwritten Signature]  
(подпись)

Руководитель практики от Филиала  
Мотылева Р.А., ректор  
(Ф.И.О., должность)

[Handwritten Signature]  
(подпись)

60/уровень выполнения

г. Смоленск  
2018 г.

### ПЛАН – ГРАФИК

1. Ф.И.О. студента Захарьина Анна Владимировна
2. Курс, группа 4 курс, М 141 зу
3. Место прохождения преддипломной практики ПАО НК Роснефть - Смоленский филиал
4. Срок преддипломной практики с «24» марта 2018 г. по «06» апреля 2018 г.

Дата	Перечень намечаемых работ
24.03.-25.03.	Характеристика организации
26.03.-27.03.	Анализ системы управления организации и использования трудовых ресурсов
28.03.-29.03.	Анализ системы мотивации в организации
30.03.-31.03	Анализ финансовых показателей организации
01.04.-02.04.	Анализ системы планирования и прогнозирования на предприятии
03.04.-04.04	Анализ системы управления производства и формирования ассортиментной политики
05.04.-06.04	Анализ системы оплаты труда ( на примере ПАО «НК «Роснефть» – Смоленскнефтепродукт»)

Руководитель практики от Филиала:

доцент  
(Занимаемая должность)

Михайлова  
Ф.И.О.

[Подпись]  
подпись

\_\_\_\_\_  
Дата

Руководитель практики от Организации:

Начальник кадрово-жизнического отдела  
(Занимаемая должность)

Тяжлова О. В.  
Ф.И.О.

[Подпись]  
подпись

\_\_\_\_\_  
Дата

факультета менеджмента и таможенного дела

Направление подготовки Менеджмент  
профиль Менеджмент организации

### ЗАДАНИЕ

на производственную практику

#### ПРЕДИПЛОМНУЮ

(указать вид и тип практики)

4 курс, М 141 зу

(курс, группа)

Захарычева Арина Владимировна

(фамилия, имя, отчество)

1. Срок сдачи студентом отчета 09.04.2018 г.

#### 2. Календарный план

Этапы практики, содержание выполняемых работ и заданий по программе практики	Сроки выполнения	
	Начало	Окончание
Проанализировать организационно-управленческие решения в организации и за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	24.03.18 г.	25.03.18 г.
Дать обоснование актуальности и практической значимости избранной темы научного исследования	24.03.18 г.	25.03.18 г.
Использовать методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	24.03.18 г.	25.03.18 г.
Решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	24.03.18 г.	25.03.18 г.
Научиться подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур	24.03.18 г.	25.03.18 г.
Применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета	24.03.18 г.	25.03.18 г.
Применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	26.03.18 г.	27.03.18 г.
Проанализировать и использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной	26.03.18 г.	27.03.18 г.
Использовать в работе различные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и	26.03.18 г.	27.03.18 г.

организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде		
Проанализировать методы и принципы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности, использовать их на практике	27.03.18 г.	29.03.18 г.
Изучить и научиться применять инструменты бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	27.03.18 г.	29.03.18 г.
Оценить воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли	27.03.18 г.	29.03.18 г.
Оценить экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	27.03.18 г.	29.03.18 г.
Участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений в организации	27.03.18 г.	29.03.18 г.
Смоделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций для её совершенствования	27.03.18 г.	29.03.18 г.
Провести оценку инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов	30.03.18 г.	31.03.18 г.
Проанализировать рыночные и специфические риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании	01.04.18 г.	02.04.18 г.
Изучить поэтапный контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	01.04.18 г.	02.04.18 г.
Использовать навыки координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	03.04.18 г.	04.04.18 г.
Проанализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	03.04.18 г.	04.04.18 г.
Научиться документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	03.04.18 г.	04.04.18 г.
Организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)	05.04.18 г.	06.04.18 г.
Осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	05.04.18 г.	06.04.18 г.

3. Место прохождения практики г. Смоленск ул. Вальдарского дом. 3

Руководитель практики от кафедры Филиала

Руководитель практики от базы практики

Задание принял к исполнению

(подпись)

(подпись)

(подпись)

Ткачев О.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
1. Характеристика организации.....	4
2. Анализ системы управления организации и использования трудовых ресурсов.....	5
3. Анализ системы мотивации в организации.....	8
4. Анализ финансовых показателей организации.....	11
5. Анализ системы планирования и прогнозирования на предприятии.....	12
6. Анализ системы управления производства и формирования ассортиментной политики.....	18
7. Анализ системы оплаты труда.....	21
<b>Заключение</b> .....	28
<b>Приложения</b> .....	30

## ВВЕДЕНИЕ

Преддипломная практика на предприятии проходила на базе ПАО «НК «Роснефть - Смоленскнефтерпродукт».

Целью преддипломной практики является ознакомление с различными аспектами организационно-правовой и управленческой деятельности организации.

При прохождении преддипломной практики были определены следующие задачи:

- проанализировать основную характеристику организации;
- анализ системы управления организации и использования трудовых ресурсов;
- анализ системы мотивации в организации;
- анализ финансовых показателей в организации;
- анализ системы планирования и прогнозирования на предприятии;
- анализ системы производства и формирования ассортиментной политики.
- анализ системы оплаты труда.

## **1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ**

ПАО «НК «Роснефть» - Смоленскнефтепродукт» зарегистрирована по адресу: 214014, Смоленская область, город Смоленск, улица Володарского, 3.

Основным видом экономической деятельности является «торговля розничная моторным топливом в специализированных магазинах».

ПАО «НК «Роснефть» - Смоленскнефтепродукт» имеет все, предусмотренные законодательством документы: устав, учредительный договор, установленный объем уставного капитала, распределенного при долевом участии его учредителей, а также лицензию. Процесс управления предприятием торговой сферы представляет собой совокупность взаимосвязанных мероприятий и действий, направленных на обеспечение оптимального соотношения рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов.

ПАО «НК «Роснефть» - Смоленскнефтепродукт» в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, законами и иными правовыми и нормативными актами. Данная фирма является частной коммерческой организацией, несет ответственность за результаты своей финансово-хозяйственной деятельности, за выполнение обязательств перед поставщиками и другими сторонами по хозяйственным договорам, перед бюджетом и банками.

На рынке нефтепродуктов Смоленской области ПАО «НК «Роснефть» представлена предприятием нефтепродуктообеспечения ПАО «НК «Роснефть»- Смоленскнефтепродукт». Общество образовано и работает на рынке с 1958 г.

Общество осуществляет реализацию моторных топлив в розницу через собственную сеть АЗК и мелкооптовым потребителям с нефтебаз.

Экономические показатели деятельности предприятия характеризуют базовые условия деятельности организации, такие как обеспеченность

капиталом, рабочей силой, основными средствами, и результаты производственно-хозяйственной деятельности.

Управление ПАО «НК «Роснефть» - Смоленскнефтепродукт» осуществляется на основе управленческого механизма, который базируется на организационной структуре предприятия. Организационная структура предприятия ПАО «НК «Роснефть» - Смоленскнефтепродукт» представлена в Приложении А.

Структура ПАО «НК «Роснефть» - Смоленскнефтепродукт» является линейно-функциональной структурой. Для данной структуры характерны черты централизованной организации, то есть руководство высшего звена, оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важных решений. По каждой подсистеме формируется «иерархия» служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу, которые решают свои обособленные задачи. Руководители высшего звена управления решают, насколько эти задачи соответствуют задачам в целом для ПАО «НК «Роснефть» - Смоленскнефтепродукт».

Исполнительным органом общества, осуществляющим руководство его текущей деятельностью, является генеральный директор, который действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени Общества, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками, т.е. осуществляет руководство текущей деятельностью.



## **2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ**

Во главе ПАО «НК «Роснефть» - Смоленскнефтепродукт» стоит генеральный директор, который принимает все управленческие решения, координирует работу всего предприятия.

Руководители отделов находятся в непосредственном подчинении директора. Они организуют работу своего направления, выполняют свои обязанности, предусмотренные должностной инструкцией.

В компании хорошо поставлена практика делегирования полномочий, входящих в непосредственную компетенцию определённого подразделения. Генеральный директор компании сосредоточил всю основную власть в своих руках, при этом он не старается выполнить все поставленные задачи в одиночку, а делегирует часть своих полномочий прямым заместителям. Таким образом, директор управляет своими прямыми заместителями, имея при этом представления о действиях подчиненных.

Благодаря такому чёткому распределению труда между всеми звеньями, рассматриваемая компания неплохо зарекомендовала себя на внешнем и внутреннем рынках.

Директор предприятия осуществляет:

- общее руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия;
- организует производственно – хозяйственную деятельность предприятия на основе применения методов научно обоснованного планирования материальных, финансовых и трудовых затрат, максимальной мобилизации резервов производства, добиваясь высоких технико-экономических показателей.
- принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, по наилучшему использованию знаний и опыта работников,

созданию безопасных и благоприятных условий для их труда, соблюдению требований законодательства по охране окружающей среды.

– Осуществляет меры по социальному развитию коллектива предприятия, обеспечивать разработку, заключение и выполнение коллективного договора; проводить работу по укреплению трудовой и производственной дисциплины, способствовать развитию творческой инициативы и трудовой активности рабочих и служащих.

Основной задачей руководителей отделов:

– контролировать своевременное погашение дебиторской задолженности клиентов, письменное уведомляет непосредственного Руководителя о каждом случае просроченного платежа с изложением причин задержки.

- оформляет заявки на доставку/самовывоз клиентам своего участка;
- оформляет договоры, собирает документы к ним;
- принимает клиентов;
- ведет переговоры в офисе клиента.

Бухгалтерия является самостоятельным структурным подразделением в системе управления компании.

Таким образом, можно заключить, что организационная структура предприятия соответствует стоящим перед ПАО «НК «Роснефть» - Смоленскнефтепродукт» целям и задачам производственно-хозяйственной деятельности.

Схема организационной структуры представлена в Приложении А.

Таблица 1

**Динамика изменения численности персонала**

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение, %	
				2016 к 2015	2017 к 2015
Плановая численность персонала, чел.	765	755	720	98,69	95,36
Среднесписочная численность персонала, чел.	759	747	711	98,42	95,18
Недостаток персонала, %	1%	1%	1%	100,0	100,0

Динамика численности персонала в период с 2015 по 2017 год изменилась незначительно, что показывает стабильные результаты работы организации.

Таблица 2

**Анализ движения персонала ПАО «НК «Роснефть» -  
Смоленскнефтепродукт» за 2015-2017 гг.**

Показатели	2015	2016	2017	Абсолютное изменение, + -		Относительное изменение, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Численность уволенных работников, чел.	95	71	119	-24	48	74,74	167,6
Численность принятых на работу, чел.	86	61	84	-25	23	70,93	137,7
Коэффициент оборота по приему, %	11,24	8,08	11,66	-3,16	3,58	71,88	144,3
Коэффициент оборота по выбытию, %	12,41	9,41	16,52	-3	7,11	75,08	175,5
Коэффициент текучести кадров, %	12,41	9,41	16,52	-3	7,11	75,08	175,5

Все показатели по движению персонала в организации в период с 2015 по 2017 гг. уменьшились.

Численность уволенных работников сократилось, что положительно влияет на климат в организации.

### **3. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Виды мотивации в организации:

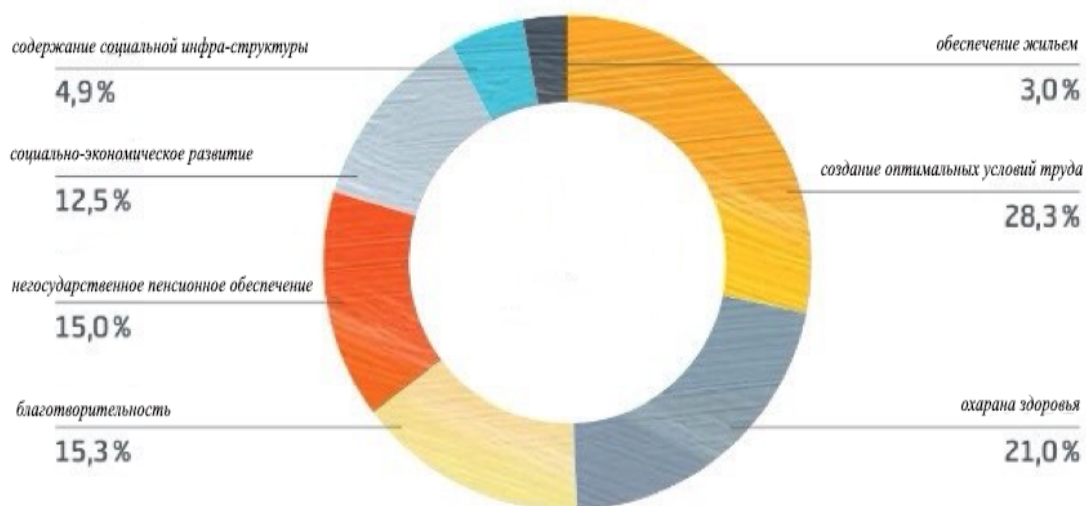
- материальная ( достойная оплата труда, премии, карьерный рост)
- нематериальная ( социальные выплаты, льготы, поощрения)

Достойная оплата труда сотрудников, льготы и положительный климат в коллективе – основа системы мотивации персоналом компании.

Социальные выплаты и льготы компании ПАО «НК «Роснефть» - Смоленскнефтепродукт» – неотъемлемая часть системы вознаграждения персонала. В период кризиса компания смогла сохранить состав социального пакета и планирует в дальнейшем увеличивать его объемы.

Социальный пакет распространяется на всех сотрудников общества и включает в себя :

- 1) Льготы, нацеленные на охрану здоровья и получение полноценного отдыха: добровольное медицинское страхование, бесплатные и льготные путевки на отдых и санаторно-курортное лечение для сотрудников и их детей, оплату проезда до места отдыха и обратно. Эти льготы – важная составная часть корпоративной программы оздоровления персонала;
- 2) Единовременную материальную помощь в сложных жизненных ситуациях;
- 3) Единовременное пособие при выходе на пенсию.



**Рис.1. Структура расходов по основным направлениям социальной политики Роснефть за 2016 г. (%)**

В процессе трудовой деятельности устанавливается соответствие или несоответствие стимула и потребности в результате совпадения или несовпадения ожидания с действительностью. В положительном случае у работника формируется устойчивый интерес к достижению конкретного результата, т. е. его деятельность направлена и активизирована. Тем самым работник мотивирует, т. е. формирует образ действий по достижению желаемого результата, сам себя. Происходит внутреннее побуждение к трудовой активности.



**Рис.2. Расходы на реализацию социальных программ (млрд. руб.)**

Размер ежемесячной заработной платы устанавливается трудовыми договорами, заключаемыми при приеме на работу.

Годовая премия менеджерам выплачивается только после принятия Советом директоров ПАО «НК «Роснефть» - Смоленскнефтепродукт» соответствующего решения на основании итогов работы компании в отчетном году.

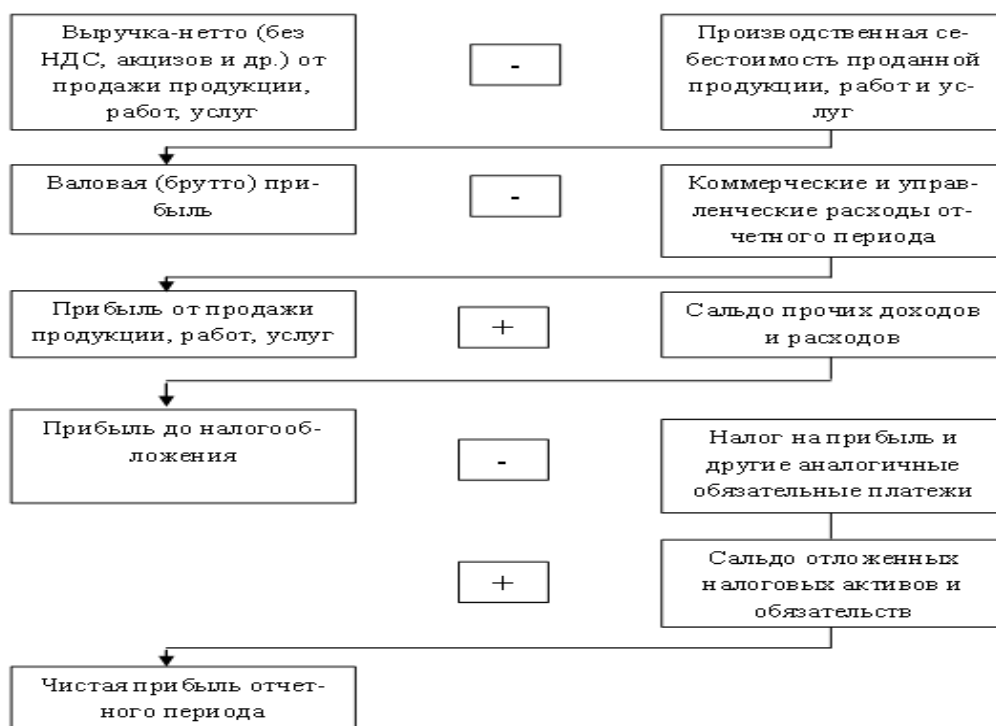
Так же компания ПАО «НК «Роснефть» - Смоленскнефтепродукт» выплачивает персоналу тринадцатую зарплату – ежегодную выплату работнику, которая складывается из суммы дохода по итогам года и выплачивается под новогодние праздники в качестве поощрения. Чаще всего такие выплаты называют премиями по итогам года, но у этой премии закрепилось название «тринадцатая зарплата», потому что чаще всего сумма выплат равно среднемесячной зарплате и зависит от стажа работы в компании.

Не стоит забыть, что так же важнейшим фактором в мотивации труда работников является доброжелательный климат в коллективе и со стороны руководителей. Руководители отделов компании ПАО «НК «Роснефть – Смоленскнефтепродукт» создают благоприятный психологический климат , тем самым создавая в своих отделах более высокую результативность труда.

Поведение руководителя, его умение управлять подчиненными и здоровый психологический климат в коллективе способствуют развитию творческой инициативы , что и является толчком для успеха компании в целом. Высшее образование и постоянное повышение квалификации руководства компании обеспечивает вышеперечисленные качества и умения.

#### 4. АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Учет и анализ основных финансовых показателей, является важным и нужным моментом в деятельности любой организации. Для большей наглядности на рисунке 3 приведена схема формирования прибыли, без которой, деятельность любого предприятия будет бесполезной.



**Рис.3. - Схема формирования прибыли ПАО «НК – Роснефть «Смоленскнефтепродукт»**

В Приложении В приводится анализ финансовых результатов компании ПАО "НК "Роснефть" - Смоленскнефтепродукт".

Таблица 3

**Основные экономические показатели ПАО «НК «Роснефть» -  
Смоленскнефтепродукт» за 2015-2017 гг.**

Показатели	2015	2016	2017	Темп роста, %		
				2016 к 2015	2017 к 2016	2017. к 2015
Объём продаж, тыс. тонн.	489,4	482,6	454,5	98,6	94,1	92,8
Выручка, тыс. руб.	15068900	17004543	16325827	112,85	96,01	108,34
Себестоимость, тыс. руб.	13502774	15073210	14432848	111,63	95,75	106,89
Валовая прибыль, тыс. руб.	1566126	1931333	1892979	123,32	98,01	120,87
Прочие доходы, тыс. руб.	20891	33713	30024	161,38	89,06	143,72
Прочие расходы, тыс. руб.	120690	156482	119171	129,66	76,16	98,74
Чистая прибыль, тыс. руб.	146958	348224	394409	236,95	113,26	268,38

Согласно таблице 1, мы видим, что выручка к концу 2017 года сократилась относительно 2016 года на 3,99%. Валовая прибыль увеличилась к 2017 году, данное снижение связано со снижением себестоимости.

Мы наблюдаем, рост чистой прибыли на 168,38% относительно 2015 года, чистая прибыль составила 394409 тыс. руб.



## 5. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ.

Динамичное развитие НК «Роснефть» в последние годы позволило создать мощный потенциал для устойчивого роста и планомерной реализации стратегических задач. Ключевыми составляющими этого потенциала являются уникальная ресурсная база, высококвалифицированные кадры, а также эффективная система инновационного развития. Неблагоприятная макроэкономическая ситуация, сложившаяся в конце 2008 года, внесла определенные коррективы в планы компании, однако не повлияла на ее стратегию.

Основными стратегическими приоритетами компании являются:

- устойчивый рост добычи нефти;
- развитие сектора переработки и сбыта;
- монетизация запасов газа;

Предполагается использование процесса стратегического планирования, приведенного на рисунке:



*Рис.4. Схема процесса стратегического планирования*

При сопоставлении характеристики ПАО «НК Роснефть» с характеристиками основных конкурентов, оценив внутреннюю среду компании, а также рассмотрев внешние условия, предоставляющие

определенные возможности, но и несущие отрицательные факторы можно составить SWOT-анализ по данным производства и добычи компании.

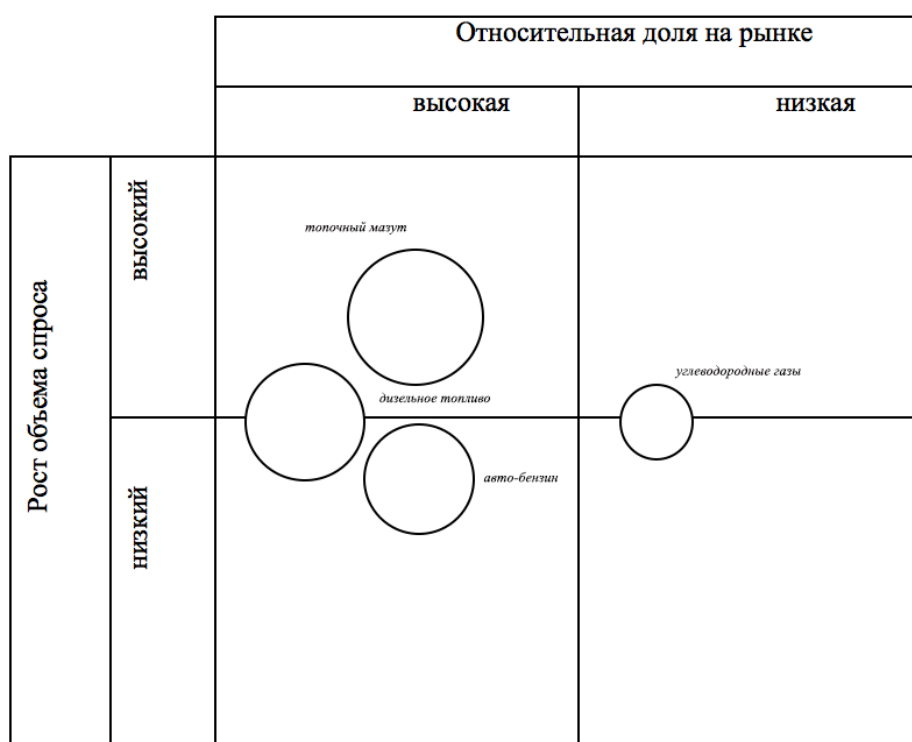
Таблица 4

### SWOT-анализ ПАО «НК Роснефть»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лидер по объемам добычи нефти в России и по запасам среди публичных компаний мира.</li> <li>2. Высокая степень вертикальной интеграции нефтяного бизнеса.</li> <li>3. Сравнительно малая степень выработанности месторождений.</li> <li>4. Приоритет при распределении стратегических нефтяных месторождений государством.</li> <li>5. Низкая стоимость долга.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая долговая нагрузка.</li> <li>2. Зависимость от трубопроводной инфраструктуры Газпрома и Транснефти.</li> <li>3. Слабая экспансия в профильные активы за рубежом.</li> <li>4. Низкая степень вертикальной интеграции газового и сбытового бизнеса.</li> <li>5. Контроль государства ограничивает гибкость в принятии инвестиционных решений.</li> <li>6. Подверженность политическому риску.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка крупных месторождений в Восточной Сибири, подлежащих налоговым льготам.</li> <li>2. Кредит от Китая на \$15 млрд. по невысокой процентной ставке должен помочь безболезненно пережить кризис.</li> <li>3. Разработка месторождений в Алжире, как первый шаг в крупных зарубежных проектах.</li> <li>4. Реконструкция Туапсинского НПЗ и удвоение его мощностей.</li> <li>5. Увеличение доли в крупном Верхнечонском месторождении.</li> <li>6. Нарращивание добычи в Восточной Сибири.</li> <li>7. Финансовая помощь со стороны государства в случае необходимости.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ограничение доступа к газотранспортной системе Газпрома в будущем.</li> <li>2. Повышение влияния со стороны государства в будущем.</li> <li>3. Замена текущего президента компании на человека, более зависимого от государства.</li> <li>4. Закрытие доступа к нефтепроводу Одесса, как следствие, броды из-за политического давления со стороны Украины.</li> <li>5. Борьба с Газпромом за сахалинские шельфовые проекты по добыче углеводородов.</li> <li>6. Разводнение акционерного капитала при продаже или использовании в сделках 9,44% казначейских акций</li> </ol>

В качестве выводов по SWOT – анализу ниже в таблице 5 будут представлены стратегические альтернативы относительно возможностей и угроз по слабым и сильным сторонам.

Матрица БКГ для продукции НК Роснефть: 1 – топочный мазут, 2 – дизельное топливо, 3 – авто бензины, 4 – сжиженные углеводородные газы.



**Рис.5. – Матрица БКГ**

Дизельное топливо и авто бензины занимают одно из лучших положений в матрице. Они находятся в квадрате «Дойные коровы». Хотя дойные коровы и менее привлекательны с точки зрения перспектив роста, это очень ценные хозяйственные подразделения. Дополнительный приток средств от них может быть использован на выплату дивидендов, финансирование приобретений и обеспечение инвестирования в развивающиеся звезды и в трудных детей, из которых могут вырасти

будущие звезды. Все усилия корпорации должны быть направлены на поддержание дойных коров в процветающем состоянии, чтобы как можно дольше использовать их возможности в генерировании притока финансовых ресурсов. Должна быть поставлена цель укрепления и защиты рыночных позиций дойных коров в течение всего периода, когда они способны зарабатывать средства, которые будут направляться на развитие других подразделений.

Топочный мазут, имея более высокий темп роста спроса, чем автобензины и дизельное топливо, сдвинулся выше и находится как в квадранте «Дойные коровы», так и в «Звезды». Этому виду продукции следует уделить большее внимание, так как возможно его перемещение в любой из правых квадрантов. Если топочный мазут перейдет в категорию «Звезды», он сможет обещать большие прибыли и перспективы роста. От таких продуктов зависит общее состояние хозяйственного портфеля корпорации. Заняв доминирующие позиции на быстрорастущем рынке, «Звезды» обычно нуждаются в значительных инвестициях для расширения производственных возможностей и увеличения оборотного капитала. Но они также сами генерируют значительный приток наличности ввиду низкого уровня издержек за счет экономии на масштабах производства и накопленного производственного опыта.

На основе анализа внутренней и внешней среды, SWOT-анализа, портфельной матрица Бостонской Консалтинговой Группы мы можем составить стратегию поведения и развития НК Роснефть.

Из SWOT-анализа установлены сильные и слабые стороны предприятия. Согласно данным составим расширенную SWOT-матрицу, включающую различные стратегические альтернативы. Такая матрица состоит из 4 полей, которые являются комбинациями внешних и внутренних условий предприятия. Стратегии, которые используют силы компании, чтобы реализовать возможности внешней среды, называются SO-стратегиями или комбинацией силы-возможности. Слабости-

возможности (WO-стратегии) используют возможности среды, преодолевая внутренние слабости. ST-стратегии, или силы-угрозы, используют силы компании, чтобы избежать угроз среды. WT-стратегии минимизируют слабости и помогают избежать угроз.

Ниже приведена матрица, построенная на основе данных SWOT-анализа ПАО «НК «Роснефть».

Таблица 5

### Стратегические альтернативы

Возможности – сильные стороны	Возможности – слабые стороны
Наращивание объемов добычи нефти и газа и производства нефтепродуктов, несмотря на тяжелую экономическую обстановку; расширение деятельности на международном рынке	Развитие вертикальной интеграции газового и сбытового бизнеса; снижение долговой нагрузки; изменение структуры капитала в пользу частных инвестиций
Угрозы – сильные стороны	Угрозы - слабые стороны
Разработка собственной газо- и нефтетранспортной системы; совершенствование аппарата управления	Избежание спорных моментов в управлении с государством; поиск новых газо- и нефтетранспортных систем; избежание повышения долговой нагрузки

Из матрицы БКГ следует, что верная долгосрочная стратегия компании должна использовать дополнительные средства, поступающие от дойных коров, для финансирования увеличения долей рынка захватчиков ресурсов - молодых звезд. Таким образом, благодаря средствам от реализации дизельного топлива и авто бензинов можно перевести топочный мазут в категорию «Звезд», от которых можно получить значительные прибыли. Однако в таком случае этому продукту

следует уделять большее внимание, так как он легко может стать «Проблемой».

Согласно БКГ, «Проблемы» должны быть первыми кандидатами на ликвидацию, если:

- 1) они не могут поддерживать уровень своей прибыльности и существовать за счет собственных средств;

- 2) требуемое от материнской компании вливание капитала достаточно умеренное.

Также в портфеле Роснефти есть продукты категории «Собаки». Считается, что «Собаки» должны оставаться в составе портфеля только до тех пор, пока они вносят соответствующий вклад в деятельность фирмы в целом. Сильные «Собаки» могут даже обеспечить достаточный приток средств и приемлемый средний уровень прибыльности. Но чем ниже и правее «Собака» оказывается в матрице БКГ, тем очевиднее, что она связывает активы компании, которые можно было бы разместить более выгодно. БКГ рекомендует применять в отношении таких «Собак» стратегию сбора урожая. Если использование такой стратегии более не оправдано, то слабая «Собака» должна быть удалена из состава портфеля.

Обобщая, можно сказать, что наиболее оптимальной для НК Роснефть будет являться стратегия устойчивого роста и развития вертикальной интеграции.

## **6. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА И ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ**

ПАО НК «Роснефть» осуществляет добычу нефти силами двенадцати добывающих предприятий в Западной и Восточной Сибири, Тимано-Печоре, Центральной России, южной части Европейской части России и на Дальнем Востоке. Компания также владеет 20 % долей в проекте Сахалин-1, включаемой в отчетность «Роснефти» по методу пропорциональной консолидации, а также ведет добычу нефти и газа силами четырех добывающих совместных предприятий, учитываемых по методу участия в капитале: «Томскнефть» — 50,0 %, «Удмуртнефть» — 49,54 %, «Полярное Сияние» — 50,0 % и «Верхнечонскнефтегаз» — 25,94 %.

В 2016 г. усилия Компании были сконцентрированы на оптимизации операционных и капитальных расходов, выводе на запланированную мощность Ванкорского месторождения, а также на реализации программ, направленных на повышение энергоэффективности.

В отчетном году Компания добыла 122,0 млн т нефти и газового конденсата, что на 2,8 % выше аналогичного показателя предыдущего года. Рост был обеспечен прежде всего за счет увеличения добычи на Ванкорском и Верхнечонском месторождениях в Восточной Сибири и высокой эффективности геолого-технических мероприятий на месторождениях в Центральной России и Западной Сибири.

Добыча природного и попутного газа (после сжигания на факеле) в 2016 г. увеличилась на 28,1 % по сравнению с предыдущим годом и составила 16,39 млрд куб. м. Рост добычи связан с созданием СП с ООО «НГК «ИТЕРА» (доля «Роснефти» — 51 %), стабильной работой компрессорной станции Лугинецкого месторождения в «Томскнефти», увеличением добычи нефти на Ванкорском и Приобском месторождениях, вводом компрессорных станций на Комсомольском месторождении в сентябре 2011 г. и строительством газопровода к месторождениям «Северной нефти».

Усилия Компании в 2016 г. были направлены на повышение операционной эффективности добычи. Производственные и операционных расходы сегмента «Геологоразведка и добыча» увеличились на 3,8 %, до 73,4 млрд руб. Рост расходов удалось удержать ниже уровня инфляции благодаря проведению мероприятий по сокращению издержек.

Объем эксплуатационного бурения по консолидируемым обществам Компании (кроме проекта Сахалин-1) составил 3 936 тыс. м. В добычу из эксплуатационного бурения было введено 1 126 нефтяных скважин, что на 11,4 % превышает уровень 2015 г. Добыча из новых скважин составила 9,41 млн т нефти и газового конденсата и 0,7 млрд куб. м газа.

Средний дебит новых добывающих скважин составил 56,4 т/сут, а средний дебит по всему фонду добывающих скважин — 18,2 т/сут, что на 4,1 % больше, чем годом ранее. Снижение дебита новых скважин по сравнению с 2014 г. связано с естественным ухудшением качества разбури- ваемых запасов в Западной Сибири, а также искусственным ограничением дебита скважин Ванкорского месторождения. Рост среднего дебита по всему фонду скважин связан с увеличением количества новых скважин, а также эффективным управлением фондом зрелых скважин.

Суммарные затраты на разработку по консолидируемым обществам «Роснефти» в 2016 г. составили 276 млрд руб., увеличившись на 6 % по сравнению с 2014 г.

ПАО НК «Роснефть» поставляет добытую нефть на собственные нефтеперерабатывающие мощности в России и Германии, а также реализует ее в России, странах СНГ и на международном рынке.

Объемы нефти, оставшиеся после загрузки собственных нефтеперерабатывающих заводов, Компания направляет на экспорт, в структуру которого входят как долгосрочные контракты, так продажи на тендерной основе. За счет эффективной организации продаж по тендерам Компания размещает нефть с премией к бенчмаркам.



В отчетном году Компания поставила 50,85 млн т нефти на собственные заводы в России, что соответствует уровню 2016 г. Для оптимизации транспортных расходов при поставках нефти на НПЗ «Роснефть» в 2016 г. продолжала осуществлять взаимнообменные операции с другими российскими нефтяными компаниями. За счет привлечения новых контрагентов объем данных операций в сравнении с 2015 г. вырос на 24 %, до 11,2 млн т, что позволило достичь экономии расходов по транспортировке нефти в размере 2,3 млрд руб.

Помимо этого, ПАО НК «Роснефть» в 2016 г. поставила 2,2 млн т собственной нефти на заводы СП Ruhr Oel GmbH, при этом 2,1 млн т. из этого объема были переработаны и реализованы в виде нефтепродуктов.

Общий объем реализации нефти в 2016 г. составил 66,9 млн т, включая 0,5 млн т нефти, проданной на внутреннем рынке. Объем экспорта нефти составил 66,4 млн т. По сравнению с 2015 г. экспортные поставки увеличились на 3,9 %, что связано с ростом объемов добычи. Компания экспортировала 41,9 млн т нефти.

Компания осуществляет поставки природного, сухого и попутного газа потребителям Российской Федерации. Попутный нефтяной газ поставляется на собственные ГПЗ Компании, а также на ГПК «СИБУР Холдинг». Природный и сухой отбензиненный газ поставляется потребителям через единую систему газоснабжения ОАО «Газпром» в рамках договора на транспортировку газа. В 2016 г. в целях наращивания гарантированной потребительской базы и повышения эффективности продаж газа конечным потребителям Компанией заключены долгосрочные договоры на поставку газа с ОАО «ИНТЕР РАО», ОАО «ФОРТУМ», ОАО «Э.ОН России» и другими стратегическими партнерами. На экспорт газ не поставляется, так как в соответствии с Федеральным законом «Об экспорте газа» это исключительное право ОАО «Газпром».

## 7. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Основу организации заработной платы на предприятии ПАО «НК «Роснефть» - Смоленскнефтепродукт» составляет тарифная система оплаты труда. Тарифная система представляет собой совокупность нормативных документов, взаимосвязанных между собой и обеспечивающих мотивацию к труду. Это тарифные ставки, тарифные сетки, схемы должностных окладов, тарифно-квалификационные справочники рабочих, квалификационные справочники должностей руководителей, специалистов и служащих, надбавки и доплаты к тарифным ставкам и окладам и т.д. Анализ формирования фонда оплаты труда представляется целесообразным начать с изучения его удельного веса в структуре затрат на производство продукции (работ, услуг) (Таблица 6).

Таблица 6

### Основные виды выплат сотрудникам за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Наименование выплат	2015	2016	2017	Изменение, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016
Сдельная оплата	24150,8	31761,1	51602,4	+131,5	+162,4
Премия рабочим-сдельщикам	2925,3	4471,6	5392,2	+152,9	+120,5
Повременная оплата рабочих	72541,9	96933,2	110969,1	+133,6	+114,4
Премия рабочим-повременщикам	7850,6	13414,7	9651,3	+170,9	-71,9
Оплата труда управленческого персонала	50487,2	63415,7	75635,9	+125,6	+119,27

Продолжение таблицы 6

Наименование выплат	2015	2016	2017	Изменение %	
				2016 к 2015	2017 к 2016
Премия управленческого персонала	34,4	32,9	28,6	-95,6	-86,93
Оплата отпусков	19870,6	29687,8	24361,8	+149,4	- 82,06
Оплата договоров гражданско-правового характера	21,6	19,7	41,6	-91,2	+211,16
Прочие выплаты (доплаты и надбавки)	24810,5	30413,1	40768,8	+122,6	+134,05
Итого	255935,3	270149,8	318451,7	+133,3	+117,8

Фонд оплаты труда (ФОТ) на предприятии ПАО «НК «Роснефть» - Смоленскнефтепродукт» формируется по результатам хозяйственной деятельности. В состав фонда заработной платы (ФЗП) включаются все суммы, подлежащие выплате работникам по тарифным ставкам, сдельным расценкам и должностным окладам, премиальным системам, а также все виды доплат и надбавок к заработной плате.

В 2016 году по сравнению с 2015 годом фонд заработной платы увеличился на 33,3 % и составил 270149,8 тыс. руб.

По большинству статей произошло незначительное увеличение доли выплат. Наибольшее увеличение доли выплат в 2016 по сравнению с 2015 годом прошло по статьям:

- сдельная оплата (+31,5%) в связи с увеличением объёмов продаж и индексации сдельных расценок;
- премия рабочим сдельщикам (+52,9%) в связи с увеличением сдельной оплаты, изменением структуры премирования;
- повременная оплата труда рабочих (+33,6%) за счет индексации тарифных ставок.
- премия рабочим - повременщикам (+70,9%) в связи с увеличением тарифных ставок;

- оплата труда управленческого персонала (25,6 %) в связи с индексацией должностных окладов.

Наибольшее снижение выплат прошло по статьям:

- премия управленческого персонала (-4,4 %), за счёт невыполнения плановых показателей премирования;
- оплата договоров гражданско-правового характера (-8,8 %), в связи с сокращением затрат по данной статье.

В 2017 году по сравнению с 2016 годом фонд заработной платы увеличился на 17,8 % и составил 318451,7 тыс. руб.

По большинству статей произошло увеличение доли выплат. Наибольшее увеличение доли выплат в 2017 по сравнению с 2016 годом прошло по статьям:

- сдельная оплата (+62,47%) в связи с увеличением объёмов продаж и индексации сдельных расценок;
- премия рабочим сдельщикам (+20,59%) в связи с увеличением сдельной оплаты.
- повременная оплата рабочих (+14,4 %) в связи индексацией тарифных ставок;
- оплата договоров гражданско-правового характера (+111,16 %) в связи с проведением ремонтных работ на заправочных станциях.

Наибольшее снижение выплат прошло по статьям:

- премия рабочим повременщикам (-27,14%), в связи с невыполнением и изменениям показателей по премированию;
- премия управленческого персонала (13,07%), за счёт невыполнения плановых показателей премирования;

Цель анализа ФЗП: оптимизировать политику заработной платы на предприятии ПАО «НК «Роснефть» - Смоленскнефтепродукт».

Задачи анализа:

- оценить состав, структуру, динамику и уровень использования фонда заработной платы;

- определить причины изменения переменной и постоянной зарплаты;
- изучение соотношения между темпами роста производительности труда и уровня его оплаты.

Для оценки эффективности использования средств на оплату труда необходимо применять такие показатели, как объем продаж услуг в действующих ценах, выручку, сумму валовой, чистой, реинвестированной прибыли на рубль заработной платы и другие. В процессе анализа следует изучить динамику этих показателей, выполнение плана по их уровню.

Анализируя данные таблицы 6, сделаем вывод, что фонд заработной платы увеличивается с каждым годом. Для снижения затрат необходимо оптимизировать заработную плату, которая занимает наибольший процент в общей доли затрат предприятия.

Рассмотрим структуру фонда заработной платы и выплат социального характера (Таблица 7).

Таблица 7

**Структура фонда заработной платы и выплаты социального характера  
2015 – 2017 гг.**

Виды выплат	2015	2016	2017	Абсолютное изменение, + -		Относительное изменение, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
1. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	255935,3	270149,8	318451,7	+14214,5	+48301,9	+133,3	+117,8
2. Выплаты за счёт чистой прибыли, тыс. руб.	6042,81	5889,12	5783,32	-153,69	-105,8	-97,5	-98,2
2.1. Материальная помощь, тыс. руб.	1200,41	1100,3	1076,5	-100,11	-23,8	-91,7	-97,8
2.2. Единовременные выплаты, тыс. руб.	420,53	434,32	430,42	+13,79	-3,9	+103,3	-99,1
2.3. Социальные льготы персоналу, тыс. руб.	4421,87	4354,5	4276,4	-67,37	-78,1	-98,5	-98,2

В таблице 7 представлен фонд заработной платы и выплаты социального характера за 3 года. Работникам оказывают еще и социальную поддержку, но это не удерживает их на рабочих местах и текучесть кадров в 2017 году продолжает увеличиваться.

Рассмотрим структуру заработной платы основных рабочих за 2015-2017 года (Таблица 8).

Таблица 8

### Структура заработной платы

Наименование выплат	2015	2016	2017	Структура, в %		
				2015	2016	2017
Оплата труда рабочим сдельщикам	24150,8	31761,1	51602,4	11,9	11,8	16,2
Оплата премий рабочим сдельщикам	2925,3	4471,6	5392,2	1,4	1,7	1,7
Оплата труда рабочим с повременной оплатой труда	72541,9	96933,2	110969,1	35,8	35,9	34,8
Премия работникам с повременной оплатой труда	7850,6	13414,7	9651,3	3,9	4,9	3,0
Оплата труда управленческого персонала, включая премии	50521,6	63448,6	75664,5	24,9	23,5	23,8
Оплата отпусков	19870,6	29687,8	24361,8	9,8	10,9	7,6
Оплата договоров гражданско-правового характера	21,6	19,7	41,6	0,1	0,1	0,1
Прочие выплаты (доплаты и надбавки)	24810,5	30413,1	40768,8	12,2	11,2	12,8
ИТОГО ФЗП	202692,9	270149,8	318451,7	100	100	100

Итак, согласно таблицы 8 в основную долю выплат занимает оплата рабочим с повременной оплатой труда в структуре ФЗП и составляет 35,8%, 35,9 %, 34,8 % соответственно в 2015, 2016, 2017 годах. Оплата труда рабочим по сдельным расценкам составляет 11,9%, 11,8%, 16,2 % в 2015, 2016, 2017 годах соответственно. Оплата труда управленческого персонала, включая премии составляет 24,9%, 23,5% и 23,8%.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность прохождения преддипломной практики заключается в закреплении и усовершенствовании навыков в области менеджмента.

В процессе прохождения преддипломной практики было проведено:

- проанализирована основная характеристика организации;
- анализ системы управления организации и использования трудовых ресурсов;
- анализ системы мотивации в организации;
- анализ финансовых показателей в организации;
- анализ системы планирования и прогнозирования на предприятии;
- анализ системы производства и формирования ассортиментной политики.
- анализ системы оплаты труда.

Проанализированы и выявлены особенности организационной структуры, представлена финансовая отчетность.

Структура ПАО «НК «Роснефть» - Смоленскнефтепродукт» является линейно-функциональной структурой. Для данной структуры характерны черты централизованной организации, то есть руководство высшего звена, оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важных решений. По каждой подсистеме формируется «иерархия» служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу, которые решают свои обособленные задачи.

Численность уволенных работников сократилось, что положительно влияет на климат в организации. Численность принятых работников, соответственно уменьшилось. Коэффициент оборота по приему значительно уменьшился. Коэффициенты оборота и текучести по выбытию уменьшился прямо пропорционально. Коэффициент стабильности уменьшился незначительно.

Динамика численности персонала в период с 2015 по 2017 год изменилась незначительно, что показывает стабильные результаты работы организации.

Компания дорожит своим спектром нематериальной мотивации, социальными пакетами и достойными условиями труда для сотрудников, что является отличной мотивацией.

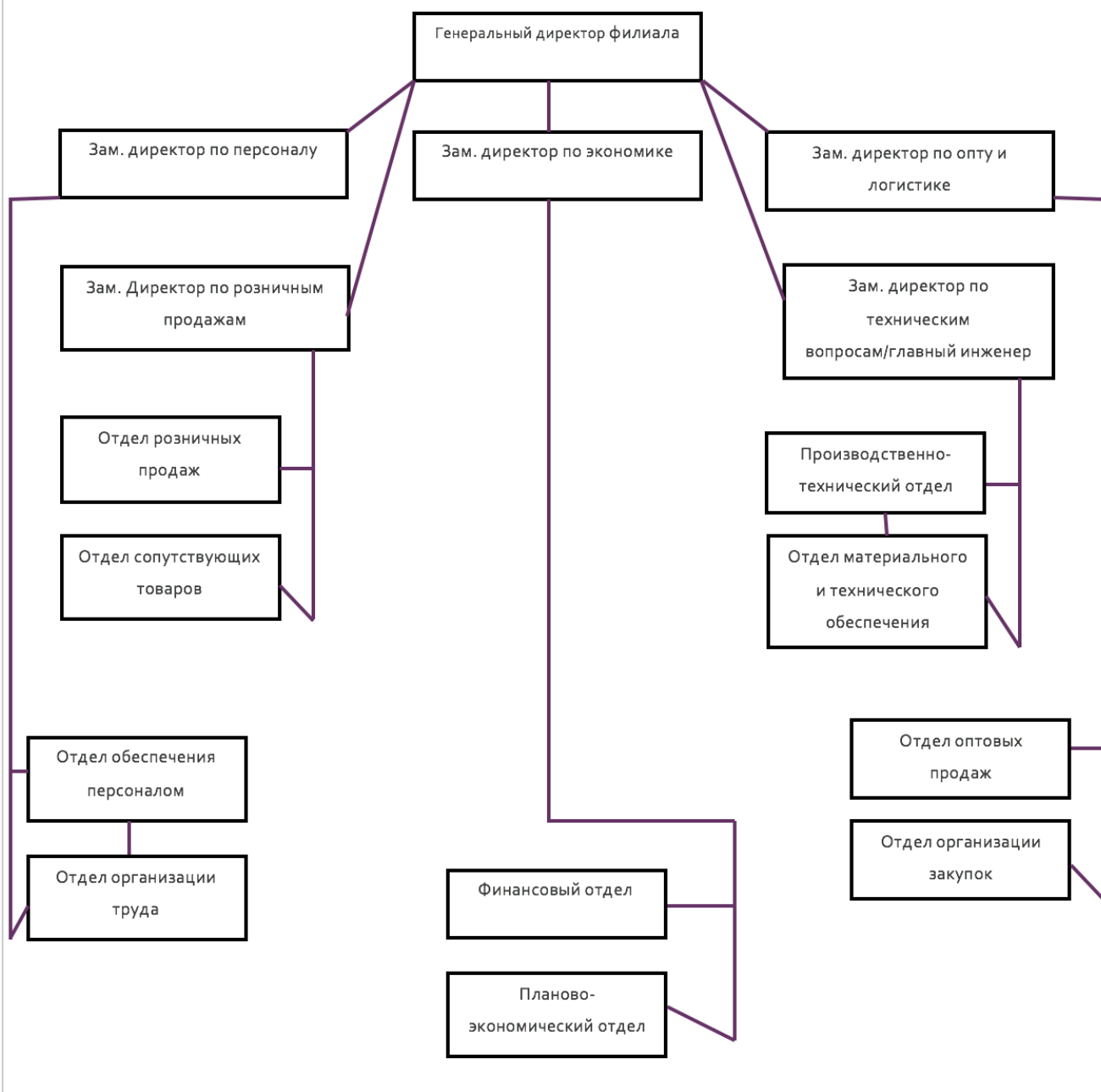
ПАО НК «Роснефть» поставляет добытую нефть на собственные нефтеперерабатывающие мощности в России и Германии, а также реализует ее в России, странах СНГ и на международном рынке.

Фонд оплаты труда (ФОТ) формируется по результатам хозяйственной деятельности. В состав фонда заработной платы (ФЗП) включаются все суммы, подлежащие выплате работникам по тарифным ставкам, сдельным расценкам и должностным окладам, премиальным системам, а также все виды доплат и надбавок к заработной плате.

За время прохождения практики выполнен достаточно большой объем работы. Изучены действующие устав и нормативно-правовые документы, регламентирующие его деятельность; проведено ознакомление с организационной структурой, режимом работы; изучена деятельность отделов, отчетные документы.



# Приложение А



### Характеристика с места прохождения преддипломной практики

Студентка Захарычева Арина Владимировна за время прохождения преддипломной практики проявила себя с положительной стороны. Место проведения практики посещала регулярно в соответствии с программой прохождения практики. К должностным обязанностям и поставленным задачам относилась с особым вниманием, проявляя интерес к работе. Опозданий не допускала. Порученные задания выполняла аккуратно и в срок. Обладает высокими теоретическими знаниями, необходимыми для формирования профессиональных качеств.

В коллективе вежлива и дружелюбна. Претензий и замечаний во время прохождения практики не получала. Получила устную благодарность от руководства организации за добросовестное и качественное выполнение поставленных при прохождении практики задач.

Программу прохождения практики выполнила в полном объеме. Замечаний в ходе прохождения практики не получала. По результатам практики рекомендована положительная оценка.

Рекомендуемая оценка отлично

Руководитель практики от предприятия ПАО «НК» «Роснефть» -  
Смоленскнефтепродукт *Начальник методического отдела*

Ф.И.О. должность *Телодова О.В.*

«  »            2018 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
(Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова)

Кафедра менеджмента и таможенного дела

Направление менеджмент

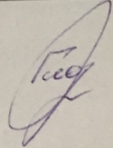
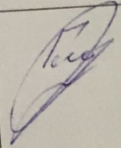
Дневник

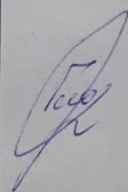
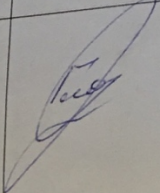
преддипломной практики студента

(вид практики)

группа М1413У, курс 4, Захарычева Арина Владимировна

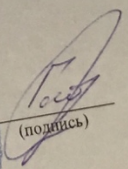
(Ф.И.О. студента)

Дата	Содержание работы	Замечание руководителя практики от предприятия (организации)	Замечание руководителя практики от филиала
24.03.18- 26.03.18	1. Изучение устава, учредительного договора, установленного объема уставного капитала, распределенного при долевом участии его учредителей, а также лицензий. 2. Рассмотрение линейно-функциональной структуры предприятия. 3. Ознакомление с организацией работы персонала предприятия, их обязанностями, предусмотренных должностной инструкцией.	<i>Замечаний нет</i>	
27.03.18- 30.03.18	1. Знакомство с задачами руководителей отделов; 2. Изучение штатного расписания сотрудников компании; 3. Изучение динамики изменения	<i>Замечаний нет</i>	

30.03.18-02.04.18	<p>численности персонала по годам.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рассмотрение особенностей найма персонала в организации, диаграммы;</li> <li>2. Изучение уровня образования кадрового состава предприятия, составление таблиц;</li> <li>3. Детальное ознакомление с отделом кадров, изучения отчетности и других документов.</li> <li>4. Анализ найма и увольнения работников компании.</li> </ol>	Замечаний нет	
02.04.18-06.04.18	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ознакомление со структурой фонда оплаты труда и видам выплат в организации;</li> <li>2. Составление отчета по практике;</li> <li>3. Анализ по видам выплат заработной платы работникам;</li> <li>4. Выявление недостатков в области оплаты труда, предложения по ее совершенствованию.</li> </ol>	Замечаний нет	

Руководитель практики от предприятия (организации)  
*Начальник отдела экономического*



  
 (подпись)

*Тмазова О.В.*  
 (расшифровка)