

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Управление затратами на предприятии (на примере ПАО
«КуйбышевАзот»)»

Студент (ка) А.А. Смолев
(И.О. Фамилия) _____ (личная подпись)

Руководитель М.А. Городничева
(И.О. Фамилия) _____ (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой канд. экон. наук. С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) _____ (личная подпись)

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Завкафедрой «Менеджмент организации»

(подпись)
«_____» _____

С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
2017 г.

ЗАДАНИЕ на выполнение бакалаврской работы

Студент Смолев Артем Александрович

1. Тема «Управление затратами на предприятии (на примере ПАО «КуйбышевАзот»)»

2. Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы «20» мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по управлению качеством, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности ПАО «КуйбышевАзот».

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1 Теоретические основы управления затратами предприятия

1.1 Экономическая сущность затрат и их классификация

1.2 Системы и функции управления затратами

1.3 Основные методы управления затратами в современных условиях

2 Анализ эффективности управления затратами ПАО «КуйбышевАзот»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «КуйбышевАзот»

2.2 Оценка состава и структуры затрат производственной деятельности ПАО «КуйбышевАзот»

3 Совершенствование системы управления затратами ПАО «КуйбышевАзот»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию механизма управления затратами ПАО «КуйбышевАзот»

3.2 Расчет экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа управления затратами на предприятии;
 5. Графические данные по результатам анализа управления затратами;
 6. Предложения по совершенствованию процесса управления затратами;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания «12» февраля 2017 года.

Руководитель бакалаврской работы

М.А. Городничева

(подпись)

Задание принял к исполнению

(И.О. Фамилия)

А.А. Смолев

(подпись)

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Завкафедрой «Менеджмент организации»

(подпись)
«_____» _____

С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Смолева Артема Александровича
по теме «Управление затратами на предприятии (на примере ПАО «КуйбышевАзот»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	01.03.2017	01.03.2017	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	05.04.2017	05.04.2017	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	03.05.2017	03.05.2017	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	15.05.2017	15.05.2017	выполнено	
Предварительная защита БР	23.05.2017	23.05.2017	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	26.05.2017	26.05.2017	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	29.05.2017	29.05.2017	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	05.06.2017	05.06.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

М.А. Городничева
(подпись)
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

А.А. Смолев
(подпись)
(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Смолев А.А.

Тема работы: «Управление затратами на предприятии (на примере ПАО «КуйбышевАзот»)».

Научный руководитель: Городничева М.А.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию механизма управления затратами ПАО «КуйбышевАзот».

Объект исследования - ПАО «КуйбышевАзот», основным видом деятельности, которого является производство и продажа химической продукции.

Предмет исследования – система управления затратами в ПАО

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Управление затратами есть выполнение всех функций управления, совершаемых с целью повышения эффективности использования ресурсов в процессе реализации поставленной цели по результатам деятельности предприятия в целом.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 22 источников и 7 приложений. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе таблицы и рисунки.

Содержание

Введение	7
1 Теоретические основы управления затратами предприятия.....	9
1.1 Экономическая сущность затрат и их классификация	9
1.2 Системы и функции управления затратами	16
1.3 Основные методы управления затратами в современных условиях ...	24
2 Анализ эффективности управления затратами ПАО «КуйбышевАзот» 26	
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «КуйбышевАзот»	26
2.2 Оценка состава и структуры затрат производственной деятельности ПАО «КуйбышевАзот»	33
3 Совершенствование системы управления затратами ПАО «КуйбышевАзот»	45
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию механизма управления затратами ПАО «КуйбышевАзот»	45
3.2 Расчет экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий	49
Заключение	54
Библиографический список	55
Приложения	57

Введение

В экономике России продолжается развитие и дальнейшее совершенствования рыночных отношений, основной характеристикой которых являются неопределенность и быстрая изменяемость условий хозяйствования, в связи с чем управление различными сферами деятельности предприятия с целью обеспечения их эффективности является сложнейшей задачей. Основным способом обеспечения эффективности деятельности промышленного предприятия является рациональное формирование производственных затрат. От затрат зависит основной экономический результат предприятий - прибыль. Следовательно, особую значимость приобретает задача управления затратами и нахождения таких форм и методов управления, которые обеспечили бы максимальную прибыль хозяйствующему субъекту.

Цель работы - изучить возможность улучшение показателей работы предприятия за счет совершенствования процесса управления затратами.

Для осуществления этой цели необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления затратами;
- провести исследование существующей системы управления затратами на ПАО «КуйбышевАзот»;
- выявить резервы и разработать мероприятия по совершенствованию системы управления затратами, произвести их экономическую оценку.

Объектом исследования выступает публичное акционерное общество «КуйбышевАзот» - одно из ведущих предприятий не только нашего города, но и российской химической промышленности. Предметом исследования является сама система управления затратами на ПАО «КуйбышевАзот».

Информационной базой для данной работы явились теоретические и учебные пособия по управлению затратами, по системам, функциям и методам управления затратами, законодательство Российской Федерации в частности Положение о составе затрат, отчетные показатели работы предприятия, бюджет предприятия.

В работе используются методы экономического анализа, такие как сравнение, метод абсолютных разниц, методы наблюдения, графический анализ. Данные методы были выбраны для рассмотрения экономических показателей в развитии, с учетом количественных и качественных изменений, с выявлением причин и следствий, во взаимосвязи всех их составных частей.

Кроме перечисленных методов в бакалаврской работе применяется графические отражения и аналитические таблицы, назначение первых – наглядное изображение динамики экономических показателей, вторых – выявление отклонений показателей.

Практическая ценность данной работы заключается в том, что в ней не просто исследуется система управления затратами, а выявляется влияние управления затратами на показатели работы предприятия в целом.

В первой главе даётся определение затрат, раскрывается их экономическая сущность и классификация, описываются основные системы, функции и методы управления затратами. Рассматриваются вопросы планирования и анализа затрат.

Во второй главе проводится исследование системы управления затратами и её влиянию на показатели работы конкретного предприятия. В работе этим предприятием является ПАО «КуйбышевАзот». Даётся характеристика объекта исследования, рассматривается и анализируется динамика его основных экономических показателей работы за три года. Выявляются особенности организации системы управления затратами на ПАО «КуйбышевАзот», показываются методы и системы, которые применяются на исследуемом предприятии,

В третьей главе данной работы на основании анализа, проведенного в предыдущей главе, выявляются резервы по совершенствованию системы управления затратами, разрабатываются мероприятия, направленные на улучшение показателей деятельности предприятия, проводится их экономическая оценка.

1 Теоретические основы управления затратами предприятия

1.1 Экономическая сущность затрат и их классификация

С развитием рыночных отношений и производства развивается экономическая наука и практика изучения экономических категорий, в том числе и изучения затрат.

Имеет место несколько подходов к изучению затрат:

1. Теория трудовой стоимости. В соответствии с ней затраты предприятия - это труд;

2. Логистическая теория. С позиции этой теории затраты- это использование энергии;

Однако многие представители экономической науки оценивают определение затрат с точки зрения трудовой стоимости недостаточно полным, а определение затрат с точки зрения логистической теории недостаточно проработанным, не учитывающим использование некоторых видов ограниченных ресурсов - природных богатств, капиталовложений и т.д.

В экономической литературе и в практическом применении кроме термина «затраты» используются также термины «расходы» и «издержки». Часть авторов считают, что это синонимы. Часть авторов утверждают, что это разные понятия. Они дают, например, следующее определение затрат и расходов.

Так, С.А. Котляров считает: «Затраты – это стоимость ресурсов, используемых в дальнейшем для получения прибыли или достижения других целей организации. К расходам относятся стоимость материальных и трудовых ресурсов, необходимых для производства той или иной продукции или услуг» [9].

И.Ф. Бланк и А. Яругова обозначают затраты как потребление трудовых, материальных и финансовых ресурсов, то затраты ими рассматриваются как процесс, а не как объект [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Ч.Т. Хорнгрен и Дж. Фостер под затратами понимают потребленные ресурсы или деньги, которые необходимо заплатить за товары, работы и услуги.
[Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Таким образом, на сегодня нет единого подхода в экономической науке к определению затрат.

В данной работе автор придерживается определения затрат и расходов, данного Лебедевым В. Г. Затраты - денежное выражение ресурсов, использованных на производство и реализацию продукции за определенный период времени. Затраты трансформируются в себестоимость продукции (работ, услуг) [13].

Как видно из определения, затраты характеризуются:

1. Денежной оценкой ресурсов, что обеспечивает измерение различных видов ресурсов;
2. Связью с производством и реализацией продукции;
3. Определенным периодом времени, т. е. должны быть отнесены на продукцию за данный период времени.

Расходы - это уменьшение имущества предприятия. Отражаются в учете предприятия в момент платежа. В современной практике «расходы» - это термин, который используется в бухгалтерском учете и подробно описан в Положениях по бухгалтерскому учету. (дополнениями). Разница между доходами и расходами предприятия составляют бухгалтерскую прибыль (убыток).

В экономической литературе иногда встречается отождествление понятий «расходы» и «выплаты» [18]. Автор данной работы придерживается мнения тех авторов, которые считают, что имеет место разница между указанными понятиями, а именно: выплата- это фактический расход денежных средств. Понятие же расходов шире и включает в себя не только оплаченные материальные ценности, но и приобретенные, например, в кредит.

Расходы хозяйствующего субъекта в зависимости от условий деятельности подразделяются на следующие основные виды:

- Расходы по обычным видам деятельности;

- Операционные расходы;
- Внереализационные расходы;
- Чрезвычайные расходы;

Только расходы по обычным видам деятельности, связанные с производством и реализацией продукции, можно сравнивать с затратами и определять различия между ними. Они и будут рассматриваться в данной работе.

По отдельным периодам времени деятельности предприятия расходы могут отличаться от затрат: быть больше затрат, меньше или равны им. Затраты отражаются в учете в момент использования в производстве, а расходы - в момент, когда они были осуществлены [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Далее таблице 1.1 приведены примеры различных операций и их отнесения к категории расходов или затрат.

Таблица 1.1 – Пример соотношения расходов и затрат

Наименование операции	Отнесение к расходам (Р)	Отнесение к затратам (З)	Соотношение расходов (Р) и затрат (З)
Оплата сырья и материалов, не использованных в производстве в данный период	+	-	P>3
Оплата сырья и материалов, полностью использованных в производстве в данный период	+	+	P=3
Затраты на переработку ранее приобретенных материалов	-	+	P<3
Начислена заработка плата за работу в отчетном периоде	-	+	P<3
Начислена заработка плата за работу в прошедшем или будущем периоде	-	+	P<3
Выплачена заработка плата за работу в отчетном периоде	+	+	P=3
Выплачена заработка плата за работу в прошедшем или будущем периоде	+	-	P>3
Расходы будущих периодов	+	-	P>3

Что касается понятия «издержки», то в экономической литературе часто отождествляют понятие «издержки» и «расходы» [15]. Имеет место и другое мнение, которое гласит, что издержки и затраты могут совпадать и не совпадать, и в отличие от затрат, включают в себя не только явные (расчетные) издержки — это выраженные в денежной форме фактические затраты, но и альтернативные (вмененные) издержки, означающие упущенную выгоду предприятия, которую оно получило бы при выборе производства альтернативного товара [18], по альтернативной цене, на альтернативном рынке и т.д. Кроме того, некоторые авторы считают, что «затраты имеют расчетную природу оценки, в то время, как издержки имеют платежную природу. Однако такая трактовка различий этих понятий по мнению автора данной работы больше относится к экономической теории и академической науке. В данной работе возможно отождествление этих категорий.

Большое многообразие затрат предприятия требует их группировки т.е. разделения по различным классификационным признакам. При этом классификация затрат важна не только для их анализа, но и для разработки и реализации управленческих решений, связанных с оптимизацией затрат. Некоторые авторы считают, что «чем больше признаков классификации, тем выше степень познания объектов» [19].

Затраты на производство группируются по видам экономической деятельности: промышленная, транспортная и т.д. Затраты на основную деятельность включают в себя затраты на основное и вспомогательное производство, в том числе цехи, участки;

Наиболее распространенная группировка затрат — по экономическим элементам и калькуляционным статьям.

Группировка затрат по экономическим элементам позволяет определить какие однородные затраты произведены предприятием, независимо от того, на что и где они направлены. Данная группировка характеризует общую структуру затрат предприятия. Положение о составе затрат по производству и реализации продукции, утвержденное Постановлением Правительства Российской

Федерации от 5 августа 1992 г. с учетом изменений и дополнений может быть использовано предприятиями для разработки внутренних документов по отнесению затрат на различные элементы. Структура затрат по экономическим элементам характеризует фондоемкость, материалоемкость, зарплатоемкость конкретного предприятия. В таблице 1.2 представлена группировка затрат по экономическим элементам и краткая характеристика каждого элемента.

Таблица 1.2 - Состав экономических элементов и их краткая характеристика

Наименование экономического элемента	Краткая характеристика
Материальные затраты	Отражается стоимость сырья, материалов, покупных изделий и полуфабрикатов, работ и услуг производственного характера, приобретенных со стороны, топлива, энергии, вспомогательных материалов, запчастей, инвентаря и т.д, использованных непосредственно для производства продукции и другие производственные и хозяйственные нужды (упаковка, ремонт, контроль качества и пр.) Стоимость возвратных отходов должна вычитаться.
Затраты на оплату труда	Затраты на основную и дополнительную зарплату, премии, стимулирующие и компенсационные выплаты
Отчисления на социальные нужды	Отчисления в Фонд социального страхования, Обязательное медицинское страхование, в пенсионный фонд от суммы оплаты труда, включенного в состав элемента «Затраты на оплату труда»
Амортизация	Сумма амортизационных отчислений на полное восстановление основных средств и нематериальных активов
Прочие затраты	Затраты, не вошедшие в предыдущие экономический элементы (подготовка кадров, затраты на командировки, лицензии, патенты и т.д.)

Группировка затрат по экономическим элементам используется на предприятии для составления сметы затрат на производство в целом, а также по отдельным структурным подразделениям. Смета дает представление сколько и

каких затрат осуществлено (или планируется) без указания назначения затрат, и не позволяет оценить их целесообразность.

Классификация затрат по статьям калькуляции указывает направление производственных затрат. Эта классификация нужна для целей определения себестоимости единицы продукции (калькулирования). Эти затраты могут относится на себестоимость продукции прямо или косвенно. Перечень статей отдельных предприятий может отличаться, исходя из отраслевой принадлежности и решения предприятия. В общем виде, применяется следующая группировка:

- Сырье и материалы;
- Возвратные отходы (должны вычитаться);
- Полуфабрикаты собственного производства;
- Покупные изделия и полуфабрикаты;
- Топливо и энергия на технологию;
- Основная заработная плата основных производственных рабочих;
- Дополнительная заработная плата основных производственных рабочих;
- Отчисления на социальные нужды основных производственных рабочих;
- Общепроизводственные расходы, в том числе расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, и цеховые расходы;
- Общехозяйственные расходы;
- Прочие производственные расходы;
- Коммерческие расходы

С помощью данной группировки затрат определяется технологическая, цеховая, производственная и полная себестоимость [13].

Первые шесть статей образуют технологическую себестоимость, т.к. именно эти затраты складываются в цехе. Технологическая себестоимость плюс дополнительная зарплата, отчисления на социальные нужды и

общепроизводственные расходы составляют цеховую себестоимость. Цеховая себестоимость плюс общехозяйственные и прочие расходы формируют производственную себестоимость. И, наконец, полная себестоимость – это сумма производственной себестоимости и коммерческих расходов.

Группировка затрат по калькуляционным статьям призвана организовать оптимальное выделение затрат, связанных с производством отдельных видов продукции в отдельных подразделениях предприятия.

По экономической роли в процессе производства затраты делят на основные и накладные. Основные- непосредственно связанные с процессом производства, накладные- с обслуживанием процесса производства и управлением. С одной стороны, накладные расходы принято считать нежелательными, однако их неоправданное снижение приводит к снижению конкурентоспособности предприятия и его эффективности вследствие ухудшения исполнений функций управления и обслуживания.

По способу отнесения на себестоимость единицы продукции затраты делят на прямые - непосредственно относящиеся к объекту калькулирования и прямо относимые на себестоимость объекта и косвенные (например, коммерческие, общехозяйственные) - те затраты, которые невозможно прямо отнести к конкретному наименованию продукции и которые относятся на продукт косвенно, в соответствии с принятой на предприятии базой распределения [10].

В зависимости от отношения к объему производства продукции затраты делятся на переменные и постоянные. Одни затраты находятся в тесной зависимости от объема производства, другие- относительно независимы от объема. Зависимость чаще всего не абсолютная, поэтому иногда принято говорить «условно-переменные и условно-постоянные затраты». К переменным затратам относят прямые материальные и трудовые затраты, возможно часть косвенных затрат (например, затраты на упаковку, складирование, охрану и т.д.). Переменные затраты на единицу продукции - это постоянная величина. Деление затрат на переменные и постоянные крайне важно для оценки результатов деятельности предприятия.

По степени готовности продукции все затраты делятся на затраты на выпущенную продукцию и затраты в незавершенном производстве.

В зависимости от решаемых задач, на предприятиях могут быть использованы другие признаки классификации затрат:

- по сложности затрат (простые, комплексные);
- по периодичности появления (текущие, единовременные, периодические);
- по целесообразности (производительные, непроизводительные);
- по охвату планами (планируемые, непланируемые);
- по центрам затрат, центрам ответственности и т.д.

1.2 Системы и функции управления затратами

Управление затратами - это крайне сложный многосторонний процесс. Для его лучшего понимания необходимо разобраться с особенностями объекта управления. В экономической литературе указывают следующие признаки затрат:

- Динамизм - в условиях сегодняшней экономики постоянно меняются цены на приобретаемую продукцию- сырье, материалы и т.д., происходит постоянное обновление продукции, что, безусловно, отражается на уровне затрат;
- Многообразие – об этом свидетельствует большое количество признаков классификации затрат;
- Трудность измерения, оценки и учета затрат - не существует абсолютно точных методов измерения затрат;
- Неоднозначность и сложность влияния затрат на экономический результат;

Современные условия хозяйствования, отличающиеся ужесточением конкуренции, глобализацией экономики требуют постоянного поиска эффективных решений, направленных на обеспечение прибыльности производства и построения условий для постоянного роста деловой активности

предприятия. В этой связи огромную актуальность приобретает построение системы управления затратами, основными целями которой являются:

- Максимизация прибыли;
- Эффективный контроль за затратами;
- Гибкость в управлении затратами;
- Объективная и своевременная оценка результатов деятельности;

В основе любой системы управления затратами лежит их классификация по определенным признакам. Такое деление необходимо для оценки степени влияния конкретных затрат на результат работы, а также оценки возможности влиять на конкретные затраты. Деление затрат на основные и накладные, прямые и косвенные связано с потребностью наиболее точного калькулирования. Косвенное отнесение затрат при любой базе распределения делает расчет себестоимости неточным. Зависимость неточности прямая- чем выше доля косвенных затрат, тем менее точна калькуляция, тем больше риск неверных управленческих решений.

В настоящее время различают следующие основные системы управления затратами:

- Система «стандарт-костс» - в РФ ее еще называют методом нормативного учета и регулирования затрат - характеризуется тем, что для каждого вида затрат (материальных, трудовых и других) определяются обоснованные нормы расхода (стандарты) ресурса на единицу продукции. Затраты ресурсов по нормам и отклонения от норм потребления ресурсов учитываются отдельно. Данный метод требует детально проработанных норм и нормативов;
- Система «директ-костинг» от английского direct costing- учет прямых затрат - в основе которого лежит деление затрат на переменные и постоянные. Постоянные накладные расходы не включаются в себестоимость продукции, а относятся непосредственно на счет прибылей и убытков в том периоде, когда они произошли;

- CVP-анализ (анализ точки безубыточности) – некоторые авторы называют его системой управления затратами на основе информации управленческого учета. Для характеристики поведения затрат в связи с изменением объема производства используют их классификацию на переменные и постоянные. Именно такое деление затрат лежит в основе метода расчета критического объема производства- точки безубыточности-определении объема производства, при котором выручка полностью покрывает затраты. Чем больше удельный вес постоянных затрат, тем больше сила воздействия операционного рычага. Разница между объемом реализации и порогом безубыточности составляет запас финансовой прочности;
- Система ABC – аббревиатура от английского Activity-Based-Costing- управление затратами должно обеспечить их снижение за счет прекращения или сокращения деятельности, не создающей добавленной стоимости. Деятельность предприятия рассматривается в виде процессов или операций. Сумма затрат за период или затрат на определенный вид продукции определяется на основании затрат на осуществление совокупности этих процессов и операций;
- Система «таргет-костинг» - целевую себестоимость определяют на стадии планирования продукции. Является инструментом стратегического управления затратами.
- Система «кайзен-костинг» предполагает не достижение определенной величины затрат, а постоянное, непрерывное и всеохватывающее их снижение. Обеспечивает целевую себестоимость в процессе производства продукции
- LCC – анализ - в соответствии с ним определяются затраты на производство и продажу конкретного продукта в течение всего его жизненного цикла и в дальнейшем сопоставляются с доходами от его реализации. Применяется в стратегическом управлении затратами.
- Метод VCC - Рассматривает всю цепочку потребительской стоимости, а именно, предусматривает анализ затрат, находящихся вне

воздействия предприятия. Применяется в стратегическом управлении затратами. Применяется в стратегическом управлении затратами. Такой анализ требует полного знания конъюнктуры рынка, внутренних процессов предприятия, представления о деятельности хозяйствующих субъектов, взаимодействующих с предприятием. Он позволяет оценить целесообразность процессов, формирующих затраты, максимально привязать затраты предприятия к ожидаемым доходам. Для него необходимы соответствующее информационное обеспечение и специалисты высокой квалификации. Таким образом, применяя различные классификации затрат и методы их учета можно строить различные систему управления затратами, необходимую для тех или иных целей.

Следует отметить, что с точки зрения предприятия затраты, которые они несут, выполняют две функции: интеграционную и ограничительную [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. С одной стороны, затраты являются необходимым условием получения им дохода, а, соответственно, и прибыли, что является основной целью предприятия. С другой стороны, наличие затрат у предприятия приводит к ограничению размера прибыли, которую может получить это предприятие. Таким образом, существует противоречие между необходимостью расходов как обязательного условия получения прибыли и их наличием, что является фактором, ограничивающим прибыль. Разрешение данного противоречия осуществляется посредством разработки и реализации комплекса организационно-экономических мероприятий по управлению затратами предприятия. Затраты первичны по отношению к производству, т.е. сначала нужно произвести определенные затраты, а потом уже получить производственный результат. Поэтому цель управления затратами - это правильное определение размера затрат для достижения определенного результата наиболее экономичным способом [20]. Выполнение всех функций управления, совершаемых с целью повышения эффективности использования ресурсов в процессе реализации поставленной цели по результатам деятельности предприятия в целом это и есть управление затратами.

Субъектами управления затратами являются менеджеры предприятия. Объектом управления являются затраты предприятия: на производство, реализацию разработку, утилизацию и пр.

В современной экономической литературе нет единства формализации функций управления затратами. Основными функциями процесса управления затратами многие авторы считают пять функций: планирование (прогнозирование), учет, контроль (мониторинг), координацию и регулирование, а также анализ затрат.

Планирование затрат – это важнейшая функция управления, основная задача которой максимально снизить предпринимательские риски. Именно эта функция определяет путь предприятия от существующего положения к желаемому. Планирование определяет цель хозяйствующего субъекта и средства, которыми предстоит эту цель достигать. Планы предприятия конкретизируются в сметах в денежное выражение и транслируют задачи каждому структурному подразделению. Планирование бывает перспективным – на этапе долгосрочного планирования, его еще называют прогнозированием, и текущим – на этапе краткосрочного планирования. Если точность долгосрочного планирования затрат достаточна невысока и подвержена влиянию неопределенности поведения конкурентов, политики государства в области экономического управления организациями, а иногда и обстоятельствам форс-мажорного характера, то краткосрочные планы затрат более точные, отражают потребность ближайших периодов и определяются годовыми, квартальными и месячными расчетами. Задачами планирования является расчет количества и стоимости необходимых ресурсов для производства, определение общих необходимых затрат, расчет себестоимости каждого вида продукции. В современных условиях функция планирования реализуется на большинстве предприятий при формировании единого бизнес-плана и являются разделами данного документа.

Анализ затрат - элемент управления затратами, нацеленный на оценку эффективности использования ресурсов предприятия, оценку возможности дальнейшей оптимизации затрат, подготовку информации после ее обработки для

дальнейшего принятия решений субъектами управления затратами. В системе управления затратами анализ заканчивает функциональный цикл и в то же время является его началом. Анализ затрат включает в себя анализ совокупных затрат на производство и реализацию продукции по элементам, анализ себестоимости готовой продукции по калькуляционным статьям, анализ себестоимости единицы продукции, анализ затрат на рубль товарной продукции. Предприятие может расширить количество анализируемых групп затрат.

Контроль (мониторинг) в системе управления затратами - это функция, в результате реализации которой обеспечивается обратная связь, а именно сравнение плановых и фактических затрат предприятия. Эта функция связана с корректирующими действиями управленцев: либо принимаются меры к приведению фактических затрат к плановому уровню, либо уточняются планы при наступлении событий, приводящих к невозможности их выполнения на производстве.

Координация, взаимозаменяемость и регулирование затрат – это сравнение фактических затрат с запланированным уровнем, при наличии отклонений – принятие оперативных мер по их устранению. Если имеет место изменение условий производства и хозяйствования, то затраты, запланированные на выполнение производственного задания корректируются. Своевременная координация и регулирование затрат позволяют предприятия избежать серьезного срыва в выполнении запланированного экономического результата деятельности.

Часть авторов придерживаются другого подхода к определению функций управления затратами. В этом случае функции укрупняют и группируют в три основные- разработка (принятие) решений; реализация решений; контроль (мониторинг); Внутри каждой функции описываются элементы цикла управления, куда относят описанные выше планирование (прогнозирование), координирование и регулирование, учет, анализ. Также добавляются еще три элемента управления- организация и активизация, стимулирование и

калькулирование [13,12]. В этом случае имеет место схема взаимодействия функций управления затратами, представленная на рис. 1.1.

Организация – крайне важный элемент эффективного управления затратами. Она устанавливает, кто, в какие сроки, с применением какой информации, с применением каких документов, каким образом управляет затратами на предприятии. Формализуются центры возникновения затрат и центры ответственности. Разрабатывается иерархия линейных и функциональных связей руководителей и специалистов, участвующих в управлении затратами. Эта схема не должна вступать в противоречие организационно-производственной структурой предприятия.

Активизация и стимулирование направлено на достижение основной цели предприятия- получение максимально возможной прибыли за счет уменьшения затрат- путем мотивирования (материального и морального) работников предприятия соблюдать установленный уровень затрат, не допускать его превышения.

Калькулирование - сложнейшая, специфическая функция управления затратами, которая представляет собой расчет себестоимости единицы продукции и необходима для решения множества важнейших задач, в том числе ценообразования. Справедливости ради следует отметить, что не все авторы выделяют калькулирование в самостоятельную функцию.

Калькуляции бывают базисные (предыдущего года), плановые, фактические. Выделяют три основных метода калькулирования: позаказный-индивидуального калькулирования; попередельный (попроцессный) метод; подетальный метод;



Рисунок 1.1 – Схема взаимодействий функций управления затратами

В современных условиях хозяйствования управление затратами неразрывно связано с финансовым управлением посредством бюджетирования затрат. Все возрастающее значение в жизни предприятий играет развитие информационных технологий и информационных корпоративных систем, которые открывают большие возможности для управления затратами на всех стадиях их возникновения, а также наилучшим образом организовывать исполнение функций управления предприятия вообще, и, управления затратами, в частности. Также все более доступными для субъектов управления затратами становятся различные системы управления, от которых ранее отказывались в связи с их трудоемкостью.

1.3 Основные методы управления затратами в современных условиях

В процессе управления вообще и затратами в частности используется большое количество приемов, способов, операций. В совокупности они представляют собой методы управления. Методы управления затратами – это составная часть общих методов управления. Эффективность управления зависит от того, насколько грамотно применяются и сочетаются методы. Существует определенная иерархия методов и последовательности их применения.

Общая теория управления классифицирует методы в соответствии с их иерархией на:

- Общенаучные;
- Методы управления функциональными подсистемами;
- Методы выполнения функций управления;
- Методы принятия управленческих решений;

Общенаучные методы предполагают системность, комплексность и аналитический подход.

Методы управления функциональными подсистемами включают в себя:

- Мотивацию- премирование, продвижение, санкции;
- Организационные методы - разделение функций, структурирование, иерархия;
- Социально-психологические методы- улучшение условий труда, улучшение имиджа, повышение уровня образования;

Методы выполнения функций:

- Бухгалтерский учет;
- Управленческий учет;
- Факторный анализ;
- Маржинальный анализ;
- Функционально-стоимостной анализ;
- Статистические методы;

- Экономико-математические методы;
- Моделирование;
- Структуризация целей;
- Программно-целевой подход;
- Сетевой график;
- Совещания;

При этом имеет значение тот факт, что каждый из указанных методов направлен на оптимизацию затрат и то, что более нижний уровень предоставляет верхнему уровню информацию, а получает от верхнего уровня решение [13].

2 Анализ эффективности управления затратами ПАО «КуйбышевАзот»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «КуйбышевАзот»

ПАО «КуйбышевАзот» является одним из ведущих предприятий российской химической промышленности.

Компания расположена в г. Тольятти Самарской области и осуществляет свою деятельность по следующим основным направлениям:

- капролактам и продукты его переработки (полиамид-6, технические и текстильные нити, шинный корд, полиамидные и смесовые ткани, инженерные пластики);
- аммиак и азотные удобрения;
- технические газы: азот, кислород, аргон.

В приложении А представлена упрощенная технологическая схема предприятия. На схеме разным цветом обозначены вышеописанные направления деятельности завода [17].

Предприятие имеет развитую транспортную и энергетическую инфраструктуру, собственные ремонтную службу, проектный и исследовательский центры. Численность работников порядка 5 000 человек. Оргструктура предприятия представлена в приложении Б.

Основные производственные мощности на 01.01.2017 г. включают: - 210 тыс. тн в год капролактама; 150 тыс. тонн гранулята полиамида-6 (ПА-6); 18,8 тыс. тн полиамидной технической и текстильной нити; 27 млн. погонных метров пропитанной кордной ткани, 660,0 тыс. тн аммиака; 360,0 тыс. тн карбамида, 610,0 тыс. тн аммиачной селитры и 560 тыс. тн сульфата аммония.

ПАО «КуйбышевАзот» занимает лидирующую позицию в производстве капролактама в РФ, СНГ и Восточной Европе. По итогам 2016 года доля предприятия в общероссийской выработке составила 55%.

В соответствии со стратегической задачей увеличения производства продукции с более высокой добавленной стоимостью успешно реализуется

программа глубокой переработки капролактама. В 2003-2004 гг., осуществив первый этап проекта, компания приступила к выпуску полиамида-6, технической нити и кордной ткани. В 2006-2010 гг. были запущены еще три линии по производству полиамида. Расширялись мощности по формированию и кручению технических нитей. В 2014 г. введена в эксплуатацию установка по выпуску пропитанной термофиксированной кордной ткани.

В настоящее время «КуйбышевАзот» является ведущим производителем ПА-6 в СНГ и Восточной Европе и единственным предприятием в РФ, которое выпускает весь возможный ассортимент этого полимера. Доля компании в общероссийской выработке полиамида составила 99%.

Приобретение в конце 2007 г. ООО «Курскхимволокно», крупнейшего отечественного производителя химволокон, обеспечило ПАО «КуйбышевАзот» лидирующие позиции на российских рынках текстильных и технических нитей.

В рамках долгосрочной стратегической программы по увеличению переработки капролактама в 2010 совершена покупка части имущественного комплекса предприятия «Балашовский текстиль». На его базе создано ООО «Балтекс», где восстановлено производство полиамидных и смесовых тканей. В 2011 году приобретен новый актив - германская компания STFG Filamente GmbH, выпускающая текстильные полиамидные нити технического назначения. В 2013 году завершена сделка по выкупу арендованных ранее мощностей по производству технических и текстильных нитей в г. Щекино.

Еще одно направление переработки капролактама и полиамида-6 – инженерные пластики. В 2007 было введено в эксплуатацию производство на совместном предприятии Kuibyshevazot Engineering Plastics (Shanghai) Co., Ltd в Китае, объем выпуска продукции за 2016 год составил 9,7 тыс. тонн.

В 2011 г. «КуйбышевАзот» усилил свое присутствие на растущем внутреннем рынке компаундов за счет создания двух совместных предприятий с DSM Engineering Plastics (DEP), признанным мировым лидером в этой области. Одно из них производственное - «Волгапласт», другое торговое - «Волгалон». Оба СП расположены в Тольятти.

Кроме того, в рамках соглашения о стратегическом партнерстве с Royal DSM N.V. (Голландия) - одной из крупнейших мировых компаний по разработке и выпуску высокотехнологичных материалов и промышленных химикатов, «КуйбышевАзот» получил право на использование лицензии на энергоэффективную технологию производства циклогексанона.

В 2013 году подписаны соглашения о создании совместных предприятий с ведущими в своих областях деятельности зарубежными партнерами: по производству аммиака - с компанией «Linde Group» (Германия) и продуктов разделения воздуха - с корпорацией Praxair (США). Создано СП ООО «Линде Азот Тольятти»

В 2015 г. образовано совместное предприятие ООО «Границерт» по производству гранулированного сульфата аммония с группой компаний Trammo AG (США).

В 2016 г. совместное производство с Praxair по производству промышленных газов - ООО «Праксайр Азот Тольятти», было ведено эксплуатацию.

По выработке аммиака и азотных удобрений «КуйбышевАзот» входит в первую десятку предприятий отечественной азотной промышленности. Компания выпускает 5,0% азотных удобрений в РФ, в том числе: 4,8% карбамида, 6,2% аммиачной селитры и 54,1% сульфата аммония (среди производителей химической отрасли).

Продукция «КуйбышевАзота» пользуется устойчивым спросом в России и за рубежом. 53% всех продаж приходится на экспорт. Основными направлениями являются страны Европы, Латинской Америки, Африки, Азии, Ближнего Востока и СНГ.

Российский рынок является для компании одним из приоритетных - вырабатывая 5,0% всех российских азотных удобрений, предприятие имеет долю в их поставках отечественным сельхозпроизводителям 11%.

Стремление максимально эффективно использовать возможности рынка, а также быстрое и гибкое реагирование на изменения внешней среды позволяют сохранять свои конкурентные преимущества.

Выпуск основных видов продукции [17] составил:

- аммиак – 652,4 тыс. тн, или 101,9 % по сравнению с результатами 2015 г.;
- аммиачная селитра – 612,3 тыс. тонн (104,7%);
- карбамид – 339,9 тыс. тонн (97,2 %);
- сульфат аммония – 502,5 тыс. тонн (113,4%);
- капролактам – 197 тыс. тонн (111,7%);
- полиамид-6 – 143,3 тыс. тонн (105,9%);
- технические и кордные нити – 12,6 тыс. тонн (93,1%);
- ткань кордная – 3,2 тыс. тонн (68,9%);
- ткань кордная пропитанная – 10,9 млн. п.м. (108,4%)

Увеличение физических объемов производства на 7,6% позволило сохранить выручку от продаж практически на уровне прошлого года при существенном снижении цен на продукцию предприятия на мировых рынках. Она составила 37,9 млрд. руб. Одновременный рост затрат на электрическую и тепловую энергию, основное сырье и ремонт оборудования привел к уменьшению чистой прибыли на 19% до 4,1 млрд. руб.

В таблице 2.1 и 2.2 приведены соответственно форма 1 и форма 2 бухгалтерского отчета ПАО «КуйбышевАзот» за период с 2014 по 2016 гг. Исходя из показателей бухгалтерской отчетности по итогам 2016 года выручка предприятия составила 37 911 млн. рублей, прибыль от продаж- 4 939 млн. рублей, EBITDA составила 7 015 млн. руб., чистая прибыль 4 084 млн. руб., Имеет место снижение показателей прибыльности. Основная причина- падение цен на мировых рынках в связи с глобальным экономическим кризисом.

Несмотря на это, значение рентабельности за 2016 год свидетельствуют о высокой эффективности деятельности предприятия: рентабельность по EBITDA – 18,5%, по чистой прибыли – 10,8%, собственного капитала (ROE) – 16,2%.

(таблица 2.3). Компания целенаправленно проводит политику активного инвестирования в производственные фонды для дальнейшего повышения своей операционной эффективности.

Таблица 2.1 Бухгалтерский баланс предприятия за 2014-2016гг.

АКТИВ

тыс. рублей

	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	Изменения 2016/2015
1. Внеборотные активы				
Нематериальные активы	232	196	178	-18
Результаты исследований и разработок	42	0	50	50
Основные средства	15 343 315	18 700 847	22 183 503	3 482 656
в т.ч. незавершенное строительство	6 183 016	8 411 809	4 416 525	-3 995 284
Доходные вложения в материальные ценности	1 066 434	969 949	883 478	-86 471
Финансовые вложения	5 170 746	9 281 173	11 585 582	2 304 409
Отложенные налоговые активы	0	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	47 583	39 386	34 134	-5 252
Итого	21 628 352	28 991 551	34 686 925	5 695 374
2. Оборотные активы				
Запасы	5 405 760	5 427 965	5 726 578	298 613
НДС по приобретенным ценностям	792 415	691 585	899 465	207 880
Дебиторская задолженность	9 897 892	9 154 528	10 724 421	1 569 893
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1 754 001	2 879 261	415 401	-2 463 860
Денежные средства и денежные эквиваленты	96 375	127 702	203 173	75 471
Прочие оборотные активы	1 219 603	689 610	840 706	151 096
Итого	19 166 046	18 970 651	18 809 744	-160 907
ИТОГ	40 794 398	47 962 202	53 496 669	5 534 467
ПАССИВ				
3. Капитал и резервы				
Уставный капитал	240 740	240 740	237 844	-2 896
Переоценка внеоборотных активов	1 001 096	1 000 216	988 500	-11 716
Добавочный капитал (без переоценки)	22 419	22 419	22 419	0
Резервный капитал	60 185	60 185	60 185	0
Нераспределенная прибыль	16 800 439	17 875 662	21 816 002	3 940 340
Нераспределенная прибыль отчетного года	1 611 333	4 609 602	3 605 488	-1 004 114
Итого	19 736 212	23 808 824	26 730 438	2 921 614
4. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	15 731 506	18 205 004	20 709 146	2 504 142
Отложенные налоговые обязательства	973 183	1 023 751	1 171 376	147 625
Итого	16 704 689	19 228 755	21 880 522	2 651 767
5. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	115 306	105 931	105 931	0
Кредиторская задолженность	4 008 616	4 553 713	4 457 482	-96 231
Доходы будущих периодов	3 944	2 671	10 172	7 501

Оценочные обязательства	225 631	262 308	312 124	49 816
Итого	4 353 497	4 924 623	4 885 709	-38 914
ИТОГ	40 794 398	47 962 202	53 496 669	5 534 467

Таблица 2.2 Отчет о финансовых результатах ПАО «КуйбышевАзот» за период 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения 2016/2015
Выручка от реализации продукции и услуг (без НДС)	30 873 295	38 091 870	37 911 005	-180 865
Себестоимость продаж	23 825 393	24 801 656	29 127 931	4 326 275
Валовая прибыль	7 047 902	13 290 214	8 783 074	-4 507 140
Коммерческие расходы	2 939 046	3 407 327	3 843 995	436 668
Прибыль от продаж	4 108 856	9 882 887	4 939 079	-4 943 808
Доходы от участия в других организациях	136 726	57 952	91 544	33 592
Проценты к получению	230 850	498 806	378 556	-120 250
Проценты к уплате	889 855	1 260 635	1 265 064	4 429
Прочие доходы	3 120 732	8 887 514	8 030 191	-857 323
Прочие расходы	4 408 889	11 448 308	7 082 368	-4 365 940
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 298 420	6 618 216	5 091 938	-1 526 278
Текущий налог на прибыль	487 880	1 617 669	884 907	-732 762
Изменение отложенных налоговых обязательств	189 328	31 567	152 053	120 486
Изменение отложенных налоговых активов	1 581	10 976	5 985	-4 991
Прочее	229 280	38 904	23 109	-15 795
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	1 852 073	5 018 860	4 084 072	-934 788

Таблица 2.3- Ключевые финансовые показатели за период 2014-2016 гг

	2014	2015	2016	2016/2015, %
Выручка, млн. руб.	30 873	38 092	37 911	99,5%
Млн. \$	803,5	624,9	565,5	90,5%
Затраты, млн. руб.	26 764	28 209	32 972	116,9%
Млн. \$	696,6	462,8	491,9	106,3%
Прибыль от продаж, млн. руб.	4 109	9 883	4 939	50,0%
Млн. \$	106,9	162,1	73,7	45,4%
EBITDA, млн. руб.	3 757	8 214	7 015	85,4%
Млн. \$	97,8	134,8	104,6	77,7%
Чистая прибыль, млн. руб.	1 852	5 019	4 084	81,4%
Млн. \$	48,2	82,3	60,9	74,0%
Рентабельность по прибыли от продаж, %	13,3%	25,9%	13,0%	50,2%
Рентабельность по EBITDA, %	12,2%	21,6%	18,5%	85,8%
Рентабельность по чистой прибыли, %	6,0%	13,2%	10,8%	81,8%
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	9,6%	23,1%	16,2%	70,1%

Валюта баланса на 31.12.2016 выросла по сравнению с 2015 годом и составила 53 497 млн. рублей, собственный капитал также увеличился и составил 26 730 млн. рублей. (табл. 2.4)

Таблица 2.4 – Динамика активов и собственного капитала ПАО «КуйбышевАзот» за период 2014-2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016	2016/2015
Активы млн. руб.	40 794	47 962	53 497	111,5%
Собственный капитал млн. руб.	19 736	23 809	26 730	112,3%

Исходя из данных, представленных на сайте предприятия (Приложение В) основная доля выручки приходится на удобрения и продукцию группы капролактам и продукты его переработки. Из графика также видно, что углубляется переработка капролактами, а значит все большая доля продаж приходится на продукцию более высокого передела, что является положительным фактором. В структуре активов предприятия обращает на себя внимание значительный удельный вес основных производственных фондов, что в принципе характерно для химической отрасли. А в совокупности с большим значением доли долгосрочных финансовых вложений и наличии незавершенного строительства свидетельствует о том, что предприятие постоянно развивается. Структура пассивов подтверждает этот вывод. Большое значение долгосрочных займов наряду с примерно равным показателем собственных средств говорит о взвешенной инвестиционной и кредитной политике и финансовой устойчивости предприятия.

Анализ данных о средствах, направленных предприятием на ремонт и обновление основных производственных фондов (табл.2.5) свидетельствуют о том, что размер основных средств растет при том, что затраты на ремонт остаются примерно на том же уровне, что характерно для новых производств.

Таблица 2.5 - Динамика средств, направленных на ремонт и обновление за период 2006-2016гг.

Показатели	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Инвестиции в производственное развитие	1 168	1 432	1 681	1 436	1 514	1 130	1 412	2 653	6 022	8 110	8 097
Затраты на ремонт и обновление оборудования	1 046	1 146	1 275	959	1 338	1 569	2 009	1 810	1 976	1 692	1 996
Итого	2 214	2 578	2 956	2 395	2 852	2 699	3 421	4 463	7 998	9 802	10 093

2.2 Оценка состава и структуры затрат производственной деятельности ПАО «КуйбышевАзот»

Изучение состава затрат ПАО «КуйбышевАзот» в работе начато с анализа затрат, сгруппированных по экономическим элементам (табл. 2.6)

Таблица 2.6 - Динамика и структура затрат ПАО «КуйбышевАзот», сгруппированных по элементам за период 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели	2014 г		2015 г		2016 г	
		Размер тыс. руб.	доля в общих затрат ах, %	Размер тыс. руб.	доля в общих затрат ах, %	Размер тыс. руб.	доля в общих затрат ах, %
	Затраты на производство и реализацию продукции (работ и услуг)	26 753 481	100,0	27 324 622	100,0	31 541 084	100,0
1.	Материальные затраты	22 391 233	83,7	22 955 426	84,0	26 451 956	83,9
2.	Затраты на оплату труда	2 191 240	8,2	2 388 718	8,7	2 729 089	8,7
3.	Отчисления на соц. нужды	575 632	2,2	779 055	2,9	885 250	2,8
4.	Амортизация основных средств	746 682	2,8	755 447	2,8	966 581	3,1
5.	Прочие затраты	848 694	3,2	445 977	1,6	508 208	1,6

Из приведенных в таблице данных следует, что ПАО «КуйбышевАзот» является материалоемким производством. Общий объем затрат в 2016 году превысил 30 миллиардов рублей. Доля материальных затрат из года в год практически не меняется и составляет порядка 84% всех затрат предприятия на производство и реализацию продукции. Следующим по значимости для предприятия элементом является затраты на оплату труда персонала.

Следующим шагом необходимо проанализировать состав материальных затрат предприятия (Приложение Г). График демонстрирует значительный рост материальных затрат в 2016 году с 22,4 млрд. рублей в 2014 до 26,5 в 2016 г., т.е. прирост 4,1 млрд. рублей или 18% за счет опережающего роста затрат на сырье и материалы. Два других, наиболее значимых вида материальных затрат – затраты на энергию и работы и услуги производственного характера – относительно.

Более подробный анализ вышеперечисленных элементов (табл.2.7) выявил затраты значимость которых для предприятия очень велика. При этом часть из них носят комплексный характер.

Таблица 2.7 - Динамика и структура наиболее значимых видов материальных затрат за период 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели	2014 г		2015 г		2016 г	
		Размер тыс. руб.	доля в общих затратах, %	Размер тыс. руб.	доля в общих затратах, %	Размер тыс. руб.	доля в общих затратах, %
	Материальные затраты	22 391 233	83,7	22 955 426	84,0	26 451 956	83,9
	в том числе						
1.1.	Сырье и материалы	16 438 749	61,4	16 238 599	59,4	19 068 493	60,5
	бензол	5 424 781	20,3	5 322 670	19,5	6 128 275	19,4
	фенол	2 341 567	8,8	1 208 926	4,4	2 476 450	7,9
	газ природный	4 069 614	15,2	4 435 802	16,2	4 803 801	15,2
	олеум	395 843	1,5	482 472	1,8	665 545	2,1
	серная кислота	261 520	1,0	366 075	1,3	511 058	1,6
	привозной аммиак	1 026 116	3,8	826 173	3,0	715 975	2,3
	прочие	2 919 306	10,9	3 596 481	13,2	3 767 389	11,9

1.2.	Работы и услуги производственного характера	2 679 851	10,0	3 434 697	12,6	3 686 492	11,7
	по транспортировке грузов	2 093 256	7,8	2 666 597	9,8	2 911 557	9,2
	строительного характера	236 939	0,9	204 039	0,7	312 803	1,0
	промышленного характера	349 656	1,3		0,0		0,0
	прочих услуг производственного характера		0,0	564 061	2,1	462 132	1,5
1.4.	Энергия	3 100 536	11,6	3 106 770	11,4	3 511 395	11,1
	электроэнергия	2 510 119	9,4	2 609 629	9,6	2 939 080	9,3
	тепловая энергия	590 417	2,2	497 141	1,8	572 314	1,8

Наиболее весомым видом затрат предприятия являются затраты на бензол, который является сырьем для производства капролактами. Доля этого продукта в затратах предприятия составляет порядка 20%.

Следующие по значимости являются затраты на газ природный, который для предприятия также является сырьевым ресурсом для производства аммиака и далее всех видов удобрений. Доля этих затрат колеблется в пределах 15-16% и за исследуемые три года достигала величины 4,8 млрд рублей.

Далее в порядке убывания: затраты электроэнергии – достигли в 2016 г. уровня в 2,9 млрд. рублей и приближаются к 10%.

Затраты на транспортировку грузов - это комплексные затраты, достигшие уровня 2,9 млрд. руб., и удельный вес которых достигал 9,8 % в 2015 году. Обусловлены они логистическими особенностями доставки продукции до потребителей и географией продаж. Основной способ доставки – железнодорожным транспортом до потребителей или до морских портов, далее – морем до потребителей в морских контейнерах. Основными базисами поставки являются франко-потребитель и франко-судно.

Следующим видом затрат являются затраты на фенол. Бензол до определенных объемов производства является альтернативой фенола, который также является сырьевым продуктом для производства капролактами с долей в общей сумме затрат за период с 2014 по 2016 гг. от 4,4 до 8,8%.

Наличие в затратах предприятия покупного аммиака - в 2014 году затраты на него превысили 1 млрд. рублей - свидетельствует о нехватке собственного аммиака на переработку в минеральные удобрения и полуфабрикаты собственного производства.

Таким образом на предприятии организован учет для группировки затрат по экономическим элементам и систематически осуществляется анализ данной группы затрат в т.ч. по объемам и структуре.

Расчет товарной продукции в совокупности с информацией о затратах на производство и реализацию дает возможность менеджерам предприятия также систематически получать информацию о затратах на рубль товарной продукции, которая в динамике также является достойным инструментом контроля и сигналом для активизации при необходимости управляющих воздействий на затраты. Кроме того, данный показатель может быть использован для сравнения со среднеотраслевыми показателями или предприятиями-эталонами отрасли. В таблице 2.8 представлен такой расчет в годовом разрезе, хотя предприятие контролирует этот показатель в динамике и по месяцам, и по кварталам, и по полугодиям.

Таблица 2.8 - Динамика затрат на рубль товарной продукции за период 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г	2015 г	2016 г
Товарная продукция в действующих цена, тыс. руб.	29 953 678	37 164 945	36 468 112
Затраты на производство и реализацию тыс. руб.	26 753 481	27 324 622	31 541 084
Затраты на рубль товарной продукции, коп/ на 1 руб.	89	68	87

Как следует из данных таблицы показатель затрат на рубль товарной продукции подтверждает ранее сделанные выводы о том, что 2016 год был не самым благоприятным годом для предприятия.

Как уже говорилось в предыдущих главах в современных условиях хозяйствования управление затратами неразрывно связано с финансовым управлением посредством бюджетирования затрат. В ПАО «КуйбышевАзот» цикл бюджетного процесса на очередной год начинается с приказа о формировании бюджета, в котором определяются участники процесса, объем необходимой информации, порядок и сроки ее предоставления, определяются входные параметры бюджета. В бюджетном процессе реализуются практически все функции управления затратами: планирование, учет, контроль, анализ, организация, калькулирование. Проект приказа о начале бюджетного процесса на 2017 год – в приложении Е.

Ежеквартально на предприятии подводятся итоги исполнения бюджета и проводится анализ его исполнения и причин отклонений от плана. Таким образом, в приказе определены основные формы обобщения и анализа затрат.

Следующим способом группировки затрат, применяемых на ПАО «КуйбышевАзот» является группировка по калькуляционным статьям. В качестве примера в таблице 2.9 приведена годовая плановая калькуляция карбамида – одного из продуктов группы минеральных удобрений.

Из данных таблицы следуют калькуляционные статьи, применяемые на предприятии:

- сырье и материалы, полуфабрикаты собственного производства;
- вспомогательные материалы, упаковочные материалы и тара;
- отходы производства (минусуются), энергоресурсы;
- основная зарплата, отчисления на соцстрах;
- расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, в т.ч. амортизация.

Таблица 2.9 – Плановая калькуляция карбамида на 2016 год.

Плановые калькуляции карбамида на 2016 год						
План выпуска	349690 т	в т.ч.товарно й	349690 т			
Наименование статьи расхода	Ед.изм.	На всю выработку		На единицу продукции		
		количество	сумма,тыс.р уб	количество	цена, руб	сумма, руб
СЫРЬЕ И МАТЕРИАЛЫ						
Аммиак привозной	т	491,15	4 174,73	0,0014	8 499,99	11,94
Азот газообразный покупной	тм3	316,03	493,94	0,0009	1 562,94	1,41
Кислород газообразный покупн	тм3	279,76	1 258,48	0,0008	4 498,36	3,60
Аммиак общий	т	17 825,00	119 219,13	0,05097	6 688,31	340,93
ИТОГО			125 146,28			357,88
ПОЛУФАБРИКАТЫ СВОЕГО ПРОИЗВОДСТВА						
Аммиак	т	182 772,69	990 096,55	0,52267	5 417,09	2 831,36
Кислород газообразный	тм3	1 398,75	3 064,25	0,004	2 190,71	8,76
Азот газообразный	тм3	1 152,67	1 653,16	0,0033	1 434,20	4,73
Углекислый газ	т	256 672,46	104 094,39	0,734	405,55	297,68
ИТОГО			1 098 908,35			3 142,53
ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ						
Смола КФС	т	124,00	2 759,33	0,00035	22 252,66	7,89
КФК	т	1 274,76	24 657,21	0,00365	19 342,63	70,51
ИТОГО			27 416,54			78,40
УПАКОВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ТАРА						
Мешки п/пропиленовые клапанные	шт	1 090 800,00	20 648,25	3,11933	18,93	59,05
ИТОГО			20 648,25			59,05
ОТХОДЫ ПРОИЗВОДСТВА						
Конденсат повт. использования	т	279 752,00	5 174,58	0,80	18,50	14,80
ИТОГО			5 174,58			14,80
ЭНЕРГОРЕСУРСЫ						
Электроэнергия	тквтч	58 048,54	168 895,06	0,166	2 909,55	482,99
Пар	гкал	348 730,64	274 144,98	0,99726	786,12	783,97
Вода оборотная	тм3	45 064,55	48 034,88	0,12887	1 065,91	137,36
Стоки химгрязные	м3	360 180,70	4 714,25	1,03	13,09	13,48
ИТОГО			495 789,17			1 417,80
ИТОГО переменные расходы			1 762 734,01			5 040,85
Основная заработка плата			20 392,82			58,32
Отчисления на соцстрах			6 260,59			17,90
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования			130 098,53			372,04
в т.ч.амортизация			49 238,43			140,81
Цеховые расходы			44 773,82			128,04
в т.ч.амортизация			330,63			0,95
Цеховая себестоимость			1 964 259,77			5 617,15
Общехозяйственные расходы			139 105,89			397,80
Производственная себестоимость			2 103 365,66			6 014,94

Покалкуляционное планирование производится на предприятии по производственной себестоимости.

По окончании периода на предприятии осуществляется анализ выполнения бюджетных показателей, в том числе анализ производства, продаж, затрат. Производится факторный анализ отклонений, выявляются их основные причины (табл.2.10, табл.2.11).

Таблица 2.10 – Факторный анализ выручки предприятия за 2016 г.

Наименование	2016 - бюджет			2016 - факт			итого	отклонение				
	кол-во, т	цена, руб/т	сумма, т.р.	кол-во, т	цена, руб/т	сумма, т.р.		за счет факторов		абсолютное		
								цен	объемов	кол-во	цена	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Выручка от продаж			44 965 896			37 911 005	-7 054 891					
в том числе												
по основным продуктам			44 965 896			36 500 976	-8 464 920	-5 990 525	-2 474 395			
Аммиак	57 000	25 548	1 456 218	67 366	16 915	1 139 505	-316 713	-581 541	264 827	10 366	-8 633	
Аргон 11 цех	5 340	11 426	61 016	5 368	9 847	52 861	-8 155	-8 477	322	28	-1 579	
Аргон 10 цех	2 379	11 724	27 892	2 567	11 317	29 054	1 162	-1 045	2 207	188	-407	
Аммиачная селитра	597 000	11 834	7 064 842	602 077	11 311	6 810 113	-254 729	-314 809	60 080	5 077	-523	
Карбамид	357 000	17 648	6 300 236	332 912	13 021	4 334 691	-1 965 545	-1 540 442	-425 102	-24 088	-4 627	
Капролактам	46 830	102 358	4 793 429	55 065	84 644	4 660 927	-132 502	-975 435	842 933	8 235	-17 714	
Сульфат аммония кристаллический	403 080	8 419	3 393 363	401 992	7 863	3 160 893	-232 470	-223 314	-9 156	-1 088	-556	
Сульфат аммония гранулированный	131 760	10 912	1 437 703	84 156	11 041	929 156	-508 547	10 884	-519 431	-47 604	129	
Циклогексанон	1 700	92 741	157 660	885	95 286	84 356	-73 304	2 253	-75 557	-815	2 545	
Циклогексан	2 560	115 772	296 376	2 977	84 496	251 532	-44 844	-93 104	48 260	417	-31 276	
Полиамид цех №77	6 524	107 749	702 954	9 351	91 842	858 835	155 881	-148 751	304 633	2 827	-15 907	
Полиамид цех №78	138 572	107 654	14 917 849	121 667	91 526	11 135 735	-3 782 114	-1 962 270	-1 819 844	-16 905	-16 128	
Нить техническая цех №76	7 572	134 705	1 019 984	6 102	131 842	804 516	-215 467	-17 468	-197 999	-1 470	-2 863	
Нить техническая цех №77	3 780	133 805	505 784	3 217	115 812	372 529	-133 255	-57 877	-75 378	-563	-17 993	
Ткань кордная цех №77	0	0	0	123	81 959	10 122	10 122	10 122	0	123	81 959	
Ткань кордная пропитанная	10 032	177 777	1 783 457	5 297	174 576	924 717	-858 740	-16 954	-841 786	-4 735	-3 201	

Полиамид вторичный 66 цех	4 576	95 546	437 218	3 913	82 527	322 964	-114 254	-50 950	-63 304	-663	-13 019
ПКС	180	484 204	87 157	180	474 173	85 126	-2 031	-1 801	-230	0	-10 031
Масло ПОД	10 908	14 259	155 538	14 701	11 713	172 188	16 650	-37 433	54 083	3 793	-2 546
Капролон	16	167 500	2 680	12	158 425	1 833	-847	-105	-742	-4	-9 075
Сода кальцинированная	10 980	9 628	105 715	10 871	10 235	111 266	5 551	6 600	-1 050	-109	607
Растворитель СФПК	3 310	21 377	70 756	1 196	24 874	29 757	-41 000	4 184	-45 184	-2 114	3 497
Кислород жидкий	2 196	8 068	17 717	2 403	7 818	18 787	1 070	-601	1 671	207	-250
Кислород газообразный	374	4 078	1 525	400	4 949	1 979	453	348	105	26	872
Азот жидкий	2 196	5 763	12 656	2 216	5 921	13 120	464	349	115	20	157
Азот газообразный	101 334	1 381	139 969	724	116 1 383	161 440	21 471	212	21 258	15 390	2

Таблица 2.11 - Факторный анализ затрат на производство и реализацию продукции за 2016 год

Наименование	2016 - бюджет			2016 - факт			отклонение				
	кол-во, т	с/с-ть, руб/т	сумма, т.р.	кол-во, т	с/с-ть, руб/т	сумма, т.р.	итого	за счет факторов		абсолютное	
								с/с-ти	объемов	кол-во	с/с-ть
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Затраты			33 111 047			32 971 926	-139 121				
в том числе											
по основным продуктам			33 111 047			31 718 585	-1 392 462	908 525	-2 300 988		
Аммиак	57 000	7 708	439 339	67 366	9 348	629 751	190 412	110 514	79 898	10 366	1 640
Аргон 11 цех	5 340	21 670	115 716	5 368	24 600	132 055	16 338	15 728	610	28	2 930
Аргон 10 цех	2 379	7 009	16 673	2 567	9 422	24 189	7 515	6 196	1 320	188	2 413
Аммиачная селитра	597 000	7 123	4 252 195	602 077	6 298	3 792 033	-460 161	-496 322	36 161	5 077	-824
Карбамид	357 000	9 609	3 430 294	912	8 632	2 873 577	-556 717	-325 261	-231 456	-24 088	-977
Капролактам	46 830	79 770	3 735 637	55 065	85 486	4 707 301	971 663	314 745	656 918	8 235	5 716

Сульфат аммония кристаллический	403 080	7 687	3 098 413	401 992	7 104	2 855 572	-242 841	-234 481	-8 360	-1 088	-583
Сульфат аммония гранулированный	131 760	8 823	1 162 479	84 156	9 348	786 650	-375 829	44 166	-419 994	-47 604	525
Циклогексанон	1 700	61 194	104 029	885	67 085	59 390	-44 639	5 216	-49 855	-815	5 892
Циклогексан	2 560	54 495	139 506	2 977	47 627	141 778	2 272	-20 445	22 717	417	-6 868
Полиамид цех №77	6 524	85 660	558 848	9 351	91 937	859 723	300 875	58 692	242 183	2 827	6 276
Полиамид цех №78	138 572	84 925	11 768 281	121 667	89 439	10 881 797	-886 484	549 141	-1 435 625	-16 905	4 513
Нить техническая цех №76	7 572	140 153	1 061 236	6 102	186 306	1 136 865	75 629	281 636	-206 007	-1 470	46 154
Нить техническая цех №77	3 780	146 855	555 112	3 217	174 630	561 725	6 613	89 342	-82 729	-563	27 775
Ткань кордная цех №77	0	0	0	123	208 152	152	25 706	25 706	0	123	208 152
Ткань кордная пропитанная	10 032	182 459	1 830 428	5 297	244 035	1 292 636	-537 793	326 164	-863 956	-4 735	61 576
Полиамид вторичный 66 цех	4 576	91 517	418 783	3 913	113 157	442 833	24 050	84 685	-60 635	-663	21 639
ПКС	180	470 574	84 703	180	563 783	101 213	16 510	16 733	-224	0	93 209
Масло ПОД	10 908	5 762	62 854	14 701	6 459	94 955	32 101	10 245	21 855	3 793	697
Капролон	16	138 290	2 213	12	113 626	1 315	-898	-285	-613	-4	-24 664
Сода кальцинированная	10 980	6 755	74 167	10 871	6 886	74 860	693	1 429	-736	-109	131
Растворитель СФПК	3 310	10 476	34 674	1 196	9 979	11 938	-22 736	-594	-22 142	-2 114	-496
Кислород жидкий	2 196	3 680	8 080	2 403	4 286	10 300	2 220	1 458	762	207	607
Кислород газообразный	374	1 853	693	400	2 319	927	234	186	48	26	466
Азот жидкий	2 196	3 037	6 668	2 216	5 004	11 089	4 421	4 360	61	20	1 968
Азот газообразный	101 334	1 235	125 151	116 724	1 609	187 762	62 611	43 603	19 008	15 390	374

Фактические затраты за 2016г. составили 32 972 млн. руб. при плане 33 111 млн. руб. Отклонение от плана составило -139 млн. руб. По основным продуктам отклонение от плана составило -1 392 млн. руб., в т.ч. +909 млн. руб. за счёт роста себестоимости реализованной продукции, -2 301 млн. руб. за счёт отклонения объёмов реализации от плановых.

Основными причинами отклонения себестоимости от плановых значений стали: рост фактических цен за 2016г. на электроэнергию по сравнению с плановыми показателями на 9,5% (отклонение 248,4 млн. руб.); перерасход олеума на производстве капролактама – 25,9 млн. руб.

На предприятии также планируются и оформляются в виде соответствующих бюджетов общехозяйственные расходы, коммерческие расходы, общепроизводственные расходы, расходы на оплату труда. В рамках бюджетного процесса плановые показатели по этим расходам сравниваются с фактическими, далее анализируются отклонения (Приложение Д).

Таким образом, в составе коммерческих расходов наибольший удельный вес - практически 80% - приходится на затраты по доставке продукции потребителям железнодорожным, водным и автомобильным транспортом. Поэтому структура и объем этого вида затрат далее будет анализироваться более детально (табл. 2.14).

Таблица 2.14 – Анализ динамики и структуры затрат по доставке продукции потребителям в 2014-2016 г.

Затраты по доставке готовой продукции	2014 год		2015 год		2016 год		2016/2015 (%)
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Железнодорожным транспортом	1 553 796	62	1 588 085	63	2 610 077	74	164
Водным транспортом	764 162	30	781 439	31	740 697	21	95
Автомобильным транспортом	229 249	9	151 246	6	176 357	5	117
Итого	2 547 206	100	2 520 770	100	3 527 131	100	140

Из данных таблицы следует, что основная доля затрат по доставке грузов приходится на перевозки железнодорожным транспортом. Их уровень в 2016 году достиг 2 539 534 тыс. рублей, что на 60% больше уровня 2015 года. При этом затраты на данный вид перевозок растет более высокими темпами, чем все остальные. Если темп прироста общего объема затрат на перевозки составил 40%, то темп прироста затрат на железнодорожные перевозки составил 64%, одновременно, затраты на водный транспорт снизились на 5%. Структурный анализ также свидетельствует о росте в структуре затрат на железнодорожный транспорт с 63% до 74%.

На предприятии отлажена система доведения информации об основных итогах производственно-хозяйственной деятельности, в том числе затратам предприятия путем ежемесячных отчетов. Отчет об итогах за 12 месяцев 2016 года дан в приложении Ж данной работы.

3 Совершенствование системы управления затратами ПАО «КуйбышевАзот»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию механизма управления затратами ПАО «КуйбышевАзот»

Основная цель управления затратами заключается в обеспечении планируемой величины прибыли и в ее максимизации. Чтобы добиться этой цели, необходимо решить ряд задач, вытекающих из основной цели, а именно, исходя из эффективного использования резервов производства, совершенствования процессов учета и движения запасов, рационализации продвижения товара от производителя до потребителя, что значительно уменьшает затраты, принятия мер по их экономии.

Деление системы управления затратами на функциональные подсистемы позволяет выделить совокупность специфических элементов, способных выполнять относительно независимые функции по достижению подцелей и через них - достижение общей цели. Согласно теории в системе управления затратами, обеспечивающей гармонизацию ее элементов, можно выделить три ее подсистемы: обеспечивающую, функционально-управляющую, реализующую.

Обеспечивающая подсистема включает материальный и информационный ресурс. Функционально-управляющая подсистема состоит из следующих компонентов: планирования, организации, регулирования, контроля, учета, мотивации. Реализующая подсистема представляет собой совокупность действий, способных выполнять функции, обеспечивающие жизнедеятельность данной подсистемы, других подсистем системы управления затратами и подготовки вариантов управленческого решения, исходя из состояния затрат.

Важнейшими компонентами реализующей подсистемы являются методы и способы анализа, организационная структуризация подсистем, их взаимодействия, подготовки управленческого решения и выработки средств их

реализации по общей цели и подцелям управления затратами. Следует учитывать и то, что вопрос о взаимосвязях подсистем управления затратами стоит значительно шире, чем только обеспечение их жизнедеятельности. В принятии решений по затратам участвуют многие структурные подразделения предприятия. Поэтому функцией реализующей подсистемы является также налаживание взаимодействия подсистемы управления затратами с этими подразделениями.

Как показывает анализ, существующая организационная структура управления предприятием, несмотря на признание возможности осуществления автономно от бухгалтерского учета управленческого учета, не имеет самостоятельного выполняющего эту функцию подразделения, не структурировано на предприятиях в самостоятельное подразделение само управление затратами.

Между тем, практика наиболее успешных западных компаний показывает, что все они имеют в структуре специализированное подразделение по управлению затратами. Отвергать подобную организационную форму вероятно ее будет неправильно. У нас она применяется при принятии решений по инновационным задачам, когда временные группы создаются из специалистов различных подразделений.

Для предприятия возможны два основных варианта построения организационной структуры управления, соответствующей современным условиям. Первый вариант, предусматривает интегрированное управление затратами, когда в структуру планово-экономического отдела это управление встраивается в форме отдельного бюро, группы с функциями, определяемыми руководством отдела.

Суть второго варианта заключается в создании автономного управления затратами, путем выделения в организационной структуре управления предприятием самостоятельного отдела (бюро) с возложением на него функций по гармонизации действия по целям, подцелям всех подсистем и компонентов системы управления затратами.

Именно такое структурное подразделение в управлении предприятием будет способствовать обеспечению эффективного управления прибылью на основе получения на любой период времени данных о состоянии затрат и принятия оперативных мер по их корректировке. При существующей организационной структуре эти функции нечетко определены. И на какие отделы возложена за их выполнение непосредственно ответственность так же нет ясности. Этот пробел в организационной структуре управления предприятием и должно устранить создание в ней органа непосредственно выполняющего функции, обеспечивающие ритмичность получения запланированной прибыли посредством отслеживания динамики затрат, определения последствий, к которым приведет то или иное их изменение, и принятие мер по устранению причин, вызвавших отклонения.

Безусловно, ПАО «КуйбышевАзот», являясь одним из наиболее успешных предприятий отрасли, имеет достаточно хорошо организованную систему управления в целом, и управления затратами в частности- иначе оно просто не было бы таким успешным и не демонстрировало бы тех результатов, которые исследовались во второй главе данной работы. Однако, учитывая многогранность и сложность деятельности предприятия – всегда есть применимость для улучшений.

На предприятии имеют место существенные отклонения по годам фактических величин от планируемых, и связанного с затратами основного экономического показателя их деловой активности - прибыли. Одной из важнейших причин этого может быть недостаточно качественное управление затратами, что ведет к следующим последствиям: при падении объема производства рост себестоимости продукции, рост постоянных затрат; при падении прибыли - рост общепроизводственных и внепроизводственных расходов, значительно колеблются затраты по времененным периодам.

Управление затратами в системе управления предприятием пока еще является в основном инструментом для оперативного или тактического принятия решений. Но постепенно оно превращается из выполняющего

функцию только по фиксированию полученного результата, в инструмент, в значительной мере определяющий по отклонениям текущих затрат, в реальном режиме времени, характер принимаемых управленческих решений по прибыли. Вместе с этим от управления затратами, исходя из объективной потребности жизнеобеспечения и развития предприятий и прежде всего за счет собственных средств и прибыли, прогнозных ожиданий развития отраслей, развития рынка, нарастающей конкуренции, требуется усиление его стратегической составляющей, а отсюда более активного включения в систему общего стратегического управления предприятием и стратегического планирования его деятельности. Пока же в стратегических планах предприятия не существует в качестве самостоятельной, локально разработанной стратегии управления затратами.

Если разложить основную цель управления затратами на подцели, то можно выделить следующие:

- Использование резервов производства;
- Совершенствование учета затрат;
- Уменьшение затрат за счет оптимизации затрат, связанных с логистикой и товароподвижением;
- Разработка мер по снижению себестоимости продукции;

Использование резервов производства предполагает совершенствование технологий производства, что в условиях химической отрасли означает огромные размеры инвестиций. Из второй главы работы известно, что ПАО «КуйбышевАзот» проводит активную инвестиционную политику, постоянно вкладывая средства в реконструкцию, обновление и модернизацию существующих производств, а также строительство новых. За последние 10 лет, согласно официальной информации, размещенной на сайте предприятия, на производственное развитие, ремонт и обновление направлено 1,3 миллиарда долларов.

Однако, анализ, проведенный во второй главе данной работы, свидетельствует о наличии потерь в выработке продукции, связанных с

нарушением технологии производства. Следовательно, речь идет о «человеческом факторе» как объекте приложения управляющих воздействий в рамках управления затратами. В качестве примера можно привести опыт западных производственных компаний, выпускающих аммиак. Там для снижения риска ошибок в действиях технологического персонала в различных ситуациях внедрена система тренировочных полигонов, которые имитируют ведение технологического процесса, и на которых персонал отрабатывает навыки быстрого принятия решения. По оценкам западных специалистов, внедрение данной системы снижает минимум на 25% количество аварийных остановок, связанных с ошибками персонала.

На ПАО «КуйбышевАзот» в качестве корпоративной информационной системы использована система ORACLE BUSINESS SUITE. Данная система предполагает фиксацию затрат в месте их возникновении и имеет огромные возможности для построения управленческого учета с любой степенью детализации. Пока возможности данной системы используются на предприятии не полностью – специалисты предприятия занимаются постепенным развитием системы. Таким образом в этом направлении также есть условия для улучшения управления затратами и внедрения самых передовых систем и методов управления.

Уменьшение затрат, связанных с логистикой, также безусловно является целью управляющих воздействий на предприятии. Однако достаточно серьезные колебания затрат на транспортировку продукции, о которой говорилось во второй главе данной работы также могут свидетельствовать о недостаточности данных воздействий.

3.2 Расчет экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий

В предыдущем параграфе были сделаны выводы о наличии путей совершенствования системы управления затратами на ПАО «КуйбышевАзот». Часть предложенных мероприятий, а именно изменения в оргструктуре

предприятия и более активном использовании возможностей существующей корпоративной информационной системы и дальнейшее распространение стратегического управления предприятием на управление затратами - носит организационный характер и ожидаемый эффект от их реализации имеет прогнозный характер и не рассматривается в рамках данной работы.

Между тем, иллюстрация двух других предложений имеет вполне ясное экономическое содержание и понятный способ расчета эффекта от их реализации.

Так согласно данным об итогах производственно-хозяйственной деятельности предприятия за 12 месяцев 2016 года – приложение Ж - за 12 месяцев 2016 года допущены потери в выработке аммиака по технологическим причинам цеха, т.е. по причине ошибок при ведении технологического процесса в количестве 6 470 тн. В предыдущем параграфе уже говорилось о возможности снижения 25% таких потерь в случае внедрения имитационной тренировочной платформы для аппаратчиков данного производства. Эффект в стоимостном выражении от возможного внедрения данного мероприятия заключается в снижении потерь выработки аммиака и может быть рассчитан следующим способом:

$$\mathcal{E} = Q_{\text{пот}} \times 0,25 \times P$$

(1)

где,

\mathcal{E} - экономический эффект в стоимостном выражении;

$Q_{\text{пот}}$ - Объем годовых потерь в натуральном выражении, тн;

0,25- коэффициент снижения потерь;

P -стоимостная оценка 1 тн продукта, принимаемая для расчета эффекта;

В качестве P может быть принята:

- экономия на условно-постоянных расходах на данный объем производства – это самая низкая величина.

- цена реализации 1 тн продукта – это средняя величина.
- разница между производственной себестоимостью аммиака собственного производства, входящего в другой продукт (например, карбамид) и аммиака, приобретенного со стороны, входящего в этот же продукт по себестоимости его приобретения (т.е. цена плюс доставка), т.к. аммиак является полуфабрикатом для производства минеральных удобрений (следующие переделы) недостаток которого покрывается покупкой продукта со стороны;

Именно последний подход к оценке показателя P предлагается к применению в расчете авторам данной работы. Во второй главе данной работы представлена калькуляция карбамида, откуда могут быть взяты данные для расчета показателя P .

$$\mathcal{E}=6\ 470*0,25*(8\ 499,99-5\ 417,09)=4\ 986\ 590 \text{ рублей в год}$$

Для расчета экономического эффекта от внедрения второго мероприятия необходимо сделать дополнительные расчеты. Речь идет о том, что по результатам анализа структуры и состава коммерческих расходов, проведенного во второй главе данной работы, обратил на себя внимание факт снижения уровня водных перевозок при одновременном значительном росте перевозок железнодорожным транспортом.

Для понимания наличия эффекта вообще, а также расчета его размера дополнительно был проанализирован грузооборот компании вообще, и структура доставок готовой продукции в общем объеме грузооборота (табл. 3.1)

Из анализа были исключены данные по отгрузкам автомобильным транспортом, как не релевантные, т.к. показатель грузооборота автотранспортом включает абсолютно все отгрузки, а большинство отгрузок имеет базис «франко- завод» и предприятие не несет затрат на них. Отгрузки ЖД и водным транспортом не имеют этой несопоставимости объемов.

Таблица 3.1 – Расчет средней стоимости тонны доставки продукции до потребителя различными видами транспорта.

Показатель	2014	2015	2016	В среднем за 3 года
Затраты по доставке ЖД транспортом, тыс.руб	1 553 796	1 558 085	2 610 077	
Затраты по доставке водным транспортом тыс.руб	764 162	781 439	740 697	
Отгружено продукции ЖД транспортом тн	945 949	988 147	1 591 178	
Средние затраты на 1 тн отгруженной продукции, тыс. руб.	1,643	1,577	1,640	1,620
Отгружено продукции водным транспортом тн	2 603 841	2 257 784	2 415 007	
Средние затраты на 1 тн отгруженной продукции, тыс. руб.	0,293	0,346	0,307	0,315

Таким образом, данные свидетельствуют, что при более низкой средней стоимости доставки, объем водных перевозок тем не менее снижается. Что свидетельствует о наличии возможности снижения затрат при увеличении доли водных перевозок. Расчет годового экономического эффекта от приведения структуры отгрузок к более оптимальному виду в рамках управления затратами может быть рассчитан следующим образом:

$$\mathcal{E} = Q_{\max} - Q_{\min} \times (P_1 - P_2) \quad (2)$$

где,

Q_{\max} - Q_{2016} - разница между максимальным за 3 года и объемом отгрузки водным транспортом в 2016 г;

P_1 - P_2 – разница между средними за три года стоимостями доставки 1 тн продукции ЖД транспортом и водным транспортом;

$$\mathcal{E} = (2\ 603\ 841 - 2\ 415\ 007) * (1,620 - 0,315) = 188\ 834 * 1,305 = 246\ 428 \text{ тыс. руб.}$$

Как видно из расчета, рост затрат, связанный с изменением структуры отгрузок весьма значим и требует к себе пристального внимания с точки зрения управленческих решений.

Заключение

Конкретная организационная структура управления затратами на каждом конкретном предприятии выбирается исходя из сложности производственной и управленческой структуры предприятия, специфики его деятельности, задач, условий функционирования.

Различные подходы к управлению затратами акцентируют внимание на разных сторонах этого процесса, что позволяет руководителю предприятия комплексно подойти к затратному механизму предприятия, провести многоаспектный анализ, принять решения, которые учитывали бы все выявленные факторы, что в свою очередь способствует сохранению конкурентоспособности предприятия в области затрат. Таким образом, на эффективность управления затратами предприятия влияют как деятельность на каждом из этапов процесса, так и используемые подходы. При этом управление затратами организации должно осуществляться как единый процесс, пошаговые переходы от одной функции к другой должны быть логичными, точными, соответствовать действующей стратегии, используемым методам и принципам. Следовательно, знания, умения и навыки в области управления затратами очень ценные для современного менеджера, позволяют построить эффективный бизнес.

В условиях постоянно меняющихся условий хозяйствования, растущей конкуренции, меняющихся технологий производства и управления преуспеет только та организация, которая перестроит свои внутренние условия и элементы системы управления затратами с учетом изменения параметров внешней среды.

Библиографический список

1. Налоговый кодекс РФ. Части первая и вторая. [Текст]. – М: Проспект, 2015. – 320 с.
2. Приказ Минфина РФ от 06.05.1999 г. № 33н, «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99» (с изменениями и дополнениями от 30 декабря 1999 г., 30 марта 2001 г., 18 сентября, 27 ноября 2006 г., 25 октября, 8 ноября 2010 г., 27 апреля 2012 г., 6 апреля 2015 г. Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/12115838/#ixzz4iZ6QC8CP>.
3. Буряк Е.Б. Управленческая отчетность как важнейшая составляющая эффективного управления коммерческой организацией // Управленческий учет — 2015. — №5.
4. Гомонко Э.А. Управление затратами на предприятии: учебник / Э.А. Гомонко, Т.Ф. Тарасова. — М : Кнорус, —2016, —116 с.
5. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Таганрог: Издательство ТРТУ, — 2013. —112 с.
6. Ерижев М.К. Развитие методов управления затратами, учета и калькулирования себестоимости // Менеджмент в России и за рубежом. —2013, —№ 6.
7. Зайцева И.М. Разработка алгоритма проведения анализа логистических затрат // Инновационная наука. —2015, —№ 2.
8. Котенева Е.Н. Управление затратами предприятия / Е.Н. Котенева, Г.К. Краснослободцева, С.О. Фильчакова : учебное пособие М.: Проспект 2012. — 224 с.
9. Котляров С.А. Управление затратами. Планирование, калькулирование, контроль: Учебное пособие. – СПб.: Питер, —2015, —160 с.
10. Кузьмина М.С. Управление затратами предприятия (организации) / М.С. Кузьмина, Б.Ж. Акимова. – М: КНОРУС, 2015, 301 с.

11. Курамшина А.В. Система управления затратами промышленного предприятия// Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». 2012. №2. URL: http://ogbus.ru/authors/Kuramshina/Kuramshina_1.pd
12. Кустарев В.П. Управление затратами на предприятии: Учебное пособие, – СПб.: Питер, — 2013–86 с.
13. Лебедев В.Г. Управление затратами на предприятии / В.Г. Лебедев , Дроздова Т.Г., Кустарев В.П. : учебник для ВУЗов – СПб.: Питер, —2015 – 592 с.
14. Материалы семинара компании АКМР. Управление затратами и принятие оперативных управленческих решений. URL: <http://www.akmr.ru>9
15. Материалы системы «Финансовый директор». Структура затрат и расходов. // Финансовый директор. 1.03.2017 URL: <https://fd.ru/articles/40978-chem-otlichayutsya-zatraty-rashody-i-vyplaty>
16. Мельникова Л.А., Веселкина Н.А. Теоретические аспекты учета расходов и калькулирования себестоимости продукции // Современный бухучет. — 2013. — № 4.
17. Официальный сайт ПАО «КуйбышевАзот». URL: <http://www.kuazot.ru>
18. Петров А.М., Мельникова Л.А. Затраты и расходы в системе бухгалтерского учета и налогообложения // Проблемы современной экономики. —2013, —№4
19. Роднова И.С. Классификация затрат предприятия // Российское предпринимательство. — 2013, —№ 1. URL: <http://bgscience.ru/lib/7934/>
20. Руденко И.В., Бойцова А.А. Управление затратами: сущность, механизм, подходы // Журнал Омского университета 2015. № 2.
21. Смирнов П.Ю. Финансовый менеджмент: бизнес-конспекты. URL: <http://konspekt.biz>
22. Соловьев А.М. Анализ соотношения «затраты-объем-прибыль» // Менеджмент в России и за рубежом. — 2012, —№ 4.

Приложения

Приложение А

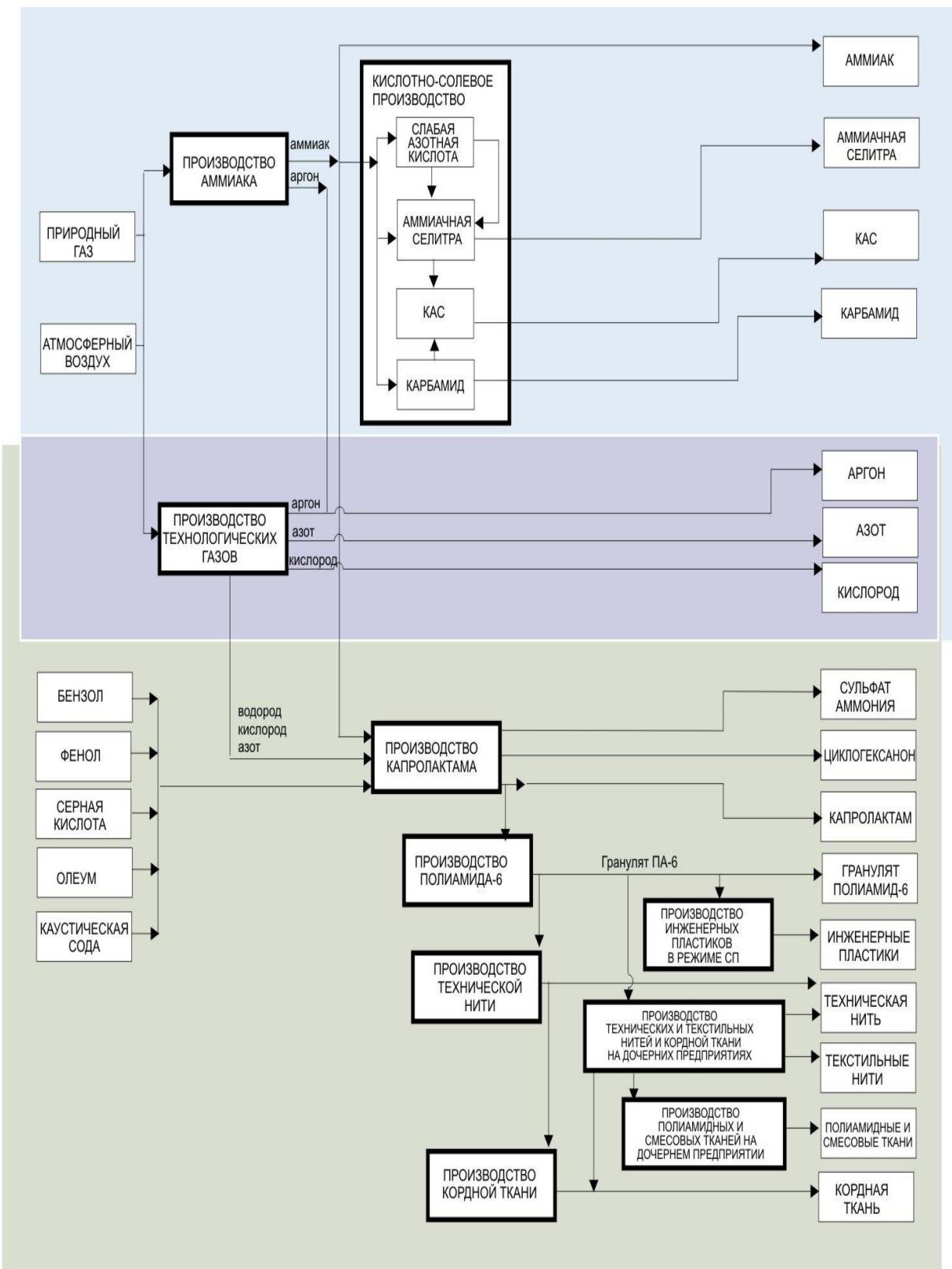
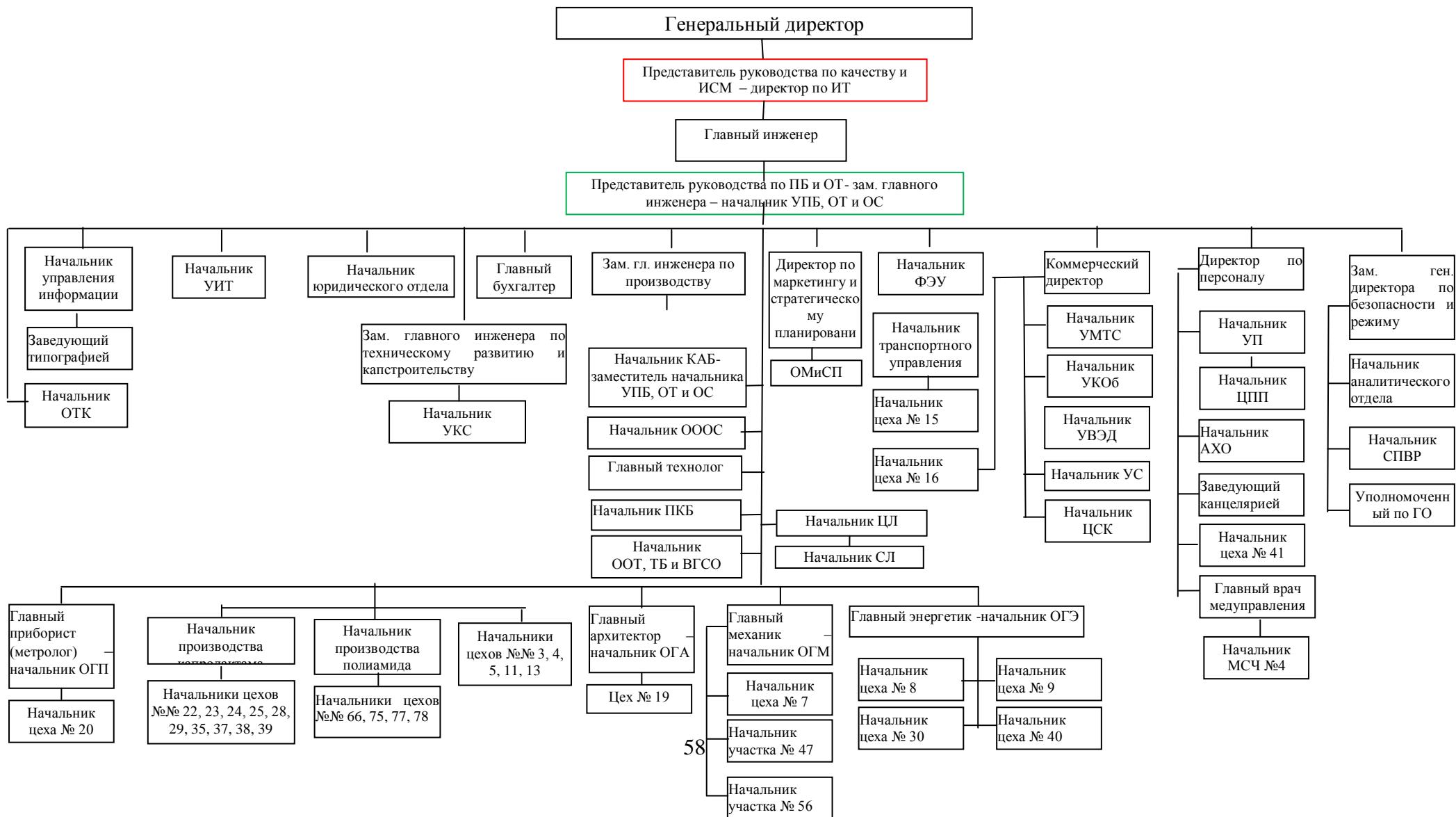


Рисунок 2.1 – Упрощенная технологическая схема производства ПАО «КуйбышевАзот»

Приложение Б

Организационная структура управления ИСМ



Приложение В

Динамика выручки от реализации с разбивкой по основным продуктам, 2000-2016 гг., млн.руб.

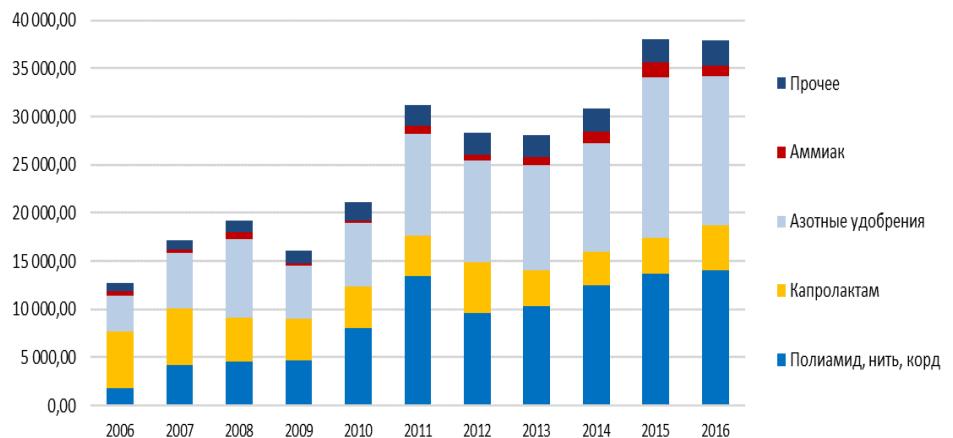


Рисунок 2.2- Структура и динамика выручки от реализации за период с 2006 по 2016 г.

Структура активов ПАО "Куйбышевазот", 2006-2016гг., млн.руб.

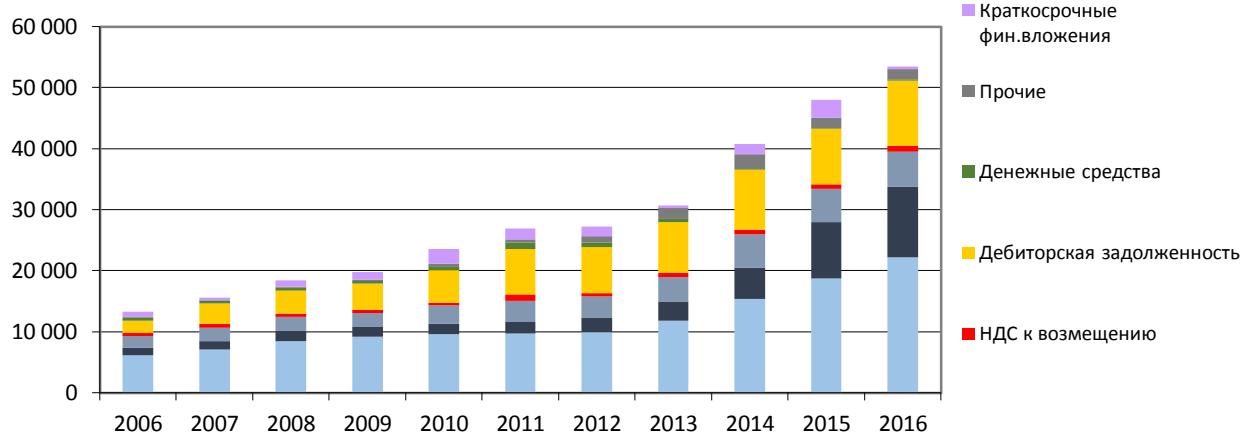


Рисунок 2.3- Динамика и структура активов ПАО «КуйбышевАзот» за период 2006-2016 гг.

Структура пассивов ПАО "КуйбышевАзот", 2006-2016гг., млн.руб.

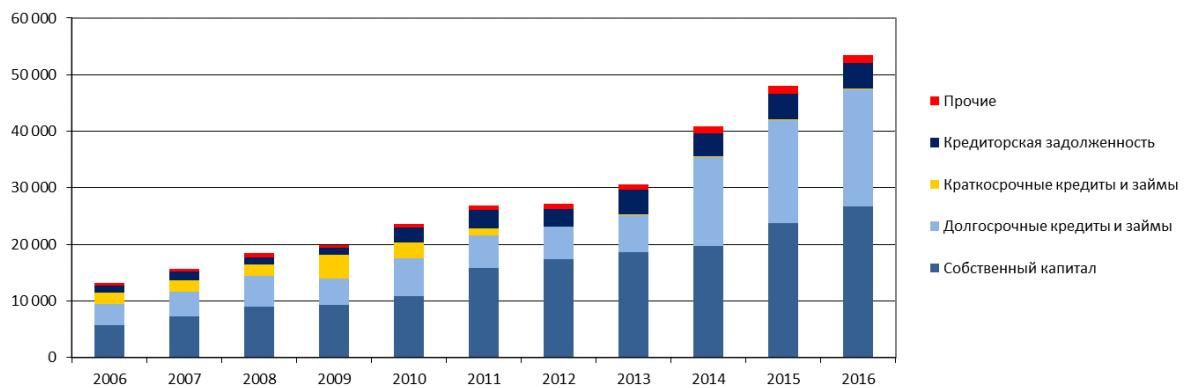


Рисунок 2.4- Динамика и структура пассивов ПАО «КуйбышевАзот» за период 2006-2016 гг.

Приложение Г

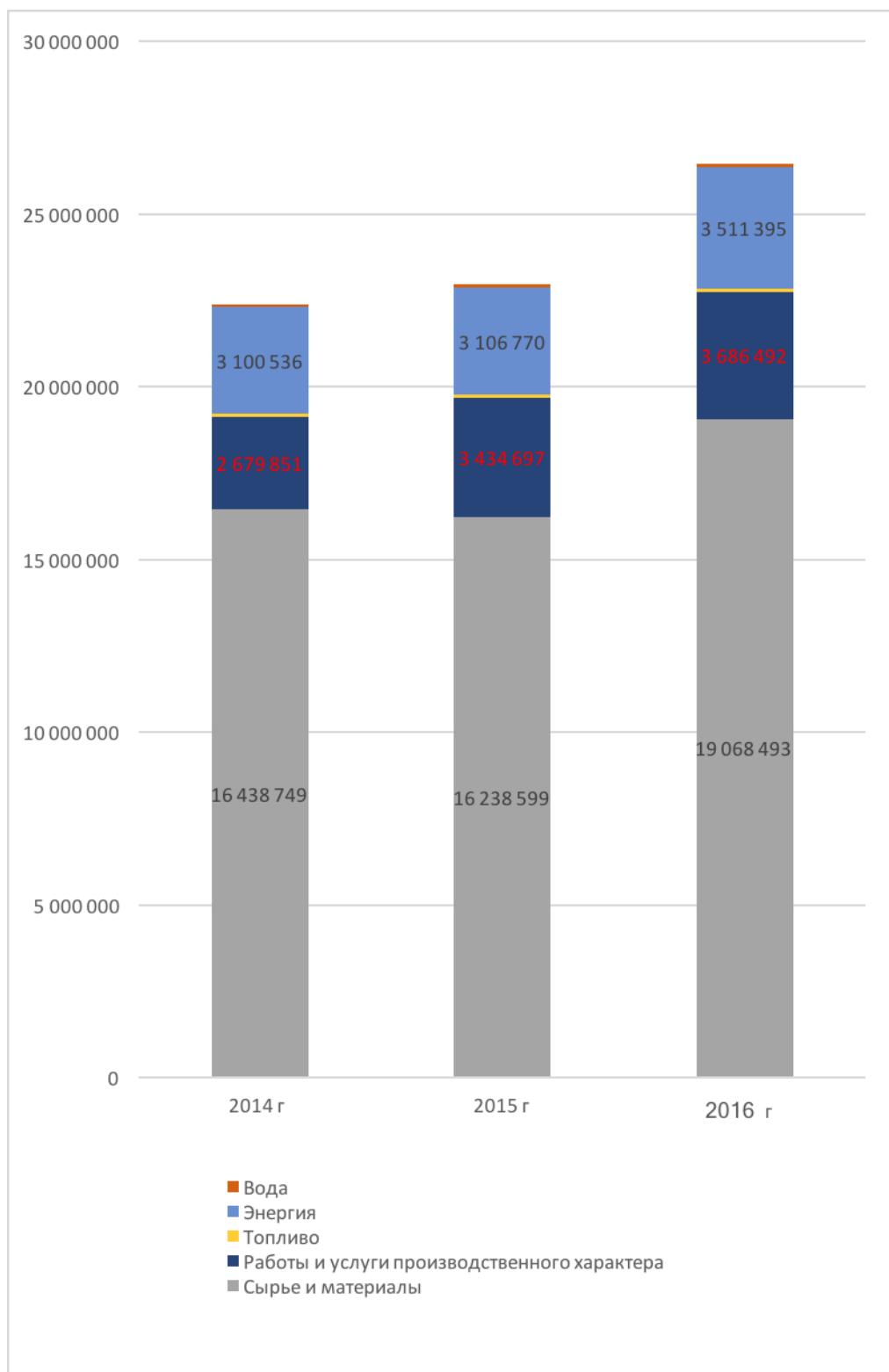


Рисунок 2.5 – Динамика и структура материальных затрат за 2014-2016 г.

Таблица 2.12 - Бюджет коммерческих расходов ПАО «КуйбышевАзот» за период 2014-2016 г.

Статьи расхода	2014 год	2015 год	2016 год
Затраты по контейнерной площадке	27 886,70	30 138,00	30 685,00
Командировочные расходы по России	200,00	345,59	404,38
Почтовые и курьерские расходы	150,00	210,88	356,12
Информационные и консультационные расходы	2 050,00	2 155,93	6 266,53
Лицензии и сертификаты	5 400,00	3 197,21	3 475,79
Страхование грузов (добровольное)	5 880,00	4 007,00	6 118,73
Расходы на упаковку	41 191,92	44 712,23	51 921,83
Таможенные расходы	22 990,00	15 750,00	17 180,00
Затраты по сертификации продукции	5 400,00	1 181,93	3 475,79
Затраты по экспертизе продукции	440,00	860,95	1 749,72
Экспедиторские услуги	600,00	3 981,52	3 305,58
Инспектирование погрузки	2 415,00	2 816,43	3 638,55
Зарплата грузчиков	31 999,90	32 341,00	35 936,30
Отчисления на соц.страхование	9 823,97	9 928,69	11 032,44
Затраты вспомогательных производств	305 258,76	321 450,56	358 380,51
Затраты по доставке ж/д, водным, автотранспортом	2 547 206,34	2 520 769,86	3 527 130,56
АХБ Обшаровская	50 919,85	97 801,13	101 530,19
АХБ в республике Мордовия	23 371,61	24 599,93	31 252,09
АХБ с.Подбельск	9 127,10	12 950,27	15 094,20
Промежуточный склад, Краснодар	11 974,52	13 235,09	10 317,54
АХБ в г.Таганрог	20 716,99	24 030,35	25 196,44
Представительство в Латвии	380,00	486,95	634,92
Расходы по договорам аренды	53 811,00	89 587,69	50 990,93
Расходы по хранению	7 327,00	11 301,86	10 958,23
Итого:	3 186 520,66	3 267 841,05	4 307 032,38
В том числе прямые расходы	2 922 741,89	2 979 969,50	3 975 908,54
косвенные расходы	263 778,77	287 871,55	331 123,83

Таблица 2.13- Бюджет общехозяйственных расходов за 2016 год.

Наименование	Усл. стор. орг.	Амортизация	Сыр. и матер.	Зап. части	Топл иво и ГСМ	Инструмент	Инвентарь	Спецодежда	Осн. зар. плата	Отч. соц. страх	Усл. п.№7	Усл. п.№8	Усл. п.№9	Усл. п.№16	Усл. п.№19	Усл. п.№20	Усл. п.№41 N51	Усл. п.№56	Усл. п.№30	Усл. п.№28	Спецпитани	Проч. ден. расх.	Лизинг	Проч. денеж. doch.	Итого		
Зарплата з/управления								362 349	111 241																473 590		
Командировки за границу																									19 000		
Командировки по России																									12 000		
Содержание ВПЧ	27 659	79	225	30	917		520			10	281	927			20		20		10		41				30 739		
Содержание ВОХР	304	1 192	1 023	5	15		190		16 229	4 982	30	937	548		921	30	2 802	52	65		30				29 354		
Почтово-телефрафные расходы	3 000																									3 000	
Телефонная связь	5 060	1 107	80	100	31	12	60		10 972	3 369															100		20 890
Содержание легкового транспорта	2 290														12 710												15 000
Содержание УИТ	52 575	24 045	500	7 500	249	32	200		31 232	9 588						240									25 900		152 061
Содержание завоуправления	6 060	1 994	3 370	750			500			100	1 737	1 360			1 440	850											18 161
Содержание типографии	111	39	840	60		5	28	24	2 411	740		156					180			20		4				4 618	
Техдокум.,инф.и подпись,изд.																									4 021		4 021
Содержание ПКО	156		822	320			587		56 402	17 316																	75 602
Амортизация		311																								311	
Содержание столовой		373										15	5 432	6 109		270	1 220	110	80	15							13 623
Содержание здравпункта									2 600	798			380	3 200													6 978
Содержание №51	8 568	3 563	3 567	1 810	1 256	44	688		25 199	7 737	123	1 134	1 742	15 200	675	70		125	65	185		126	637	-2 854		69 660	
Содержание №50	3 403	1 868	1 894	1 004	241	34	172	140	20 208	6 204	175	1 562	1 522	5 300	2 570	110	97	230	105		26	235			10	47 110	
Содержание ЦЗЛ	570	1 191	1 500	450	106		260		24 947	7 658	5	1 312	3 327	80	700	1 540	40	44	16								258
Содержание ОТК	930	3 611	4 330	1 350	60		750		55 900	17 160	10						2 300	80	10	30							87 941
Изобретательство и рационализация									10 416	3 198																	13 614
Спецпитание и молоко																									1 400		1 400
Прочие расходы по ТБ			2 400																							2 400	
Содержание ГСС	74	131	181	80	346		40	80	11 372	3 491		63	725		20	65	8								4		16 680
Прочие разъезды	8 010														48 290												56 300
Оплата отпусков и учебы учащихся									16 272	4 997																	21 269
Подготовка кадров	8 800	77	235	50			170		4 342	1 334	2	188	237		277	23	10		5			300				16 049	
Транспортный налог																						4 016				4 016	
Прочие расходы																						470 102				470 102	
ИТОГО по предприятию	127 570	39 580	20 966	13 509	3 220	127	4 165	244	650 851	199 813	470	12 802	16 877	84 780	6 873	6 648	3 147	561	256	260	26	538 955	637	-2 844	1 729 493		



ПРИКАЗ

г. Тольятти № _____

О подготовке бюджета на 2017 год

В связи с необходимостью формирования бюджета ОАО «КуйбышевАзот» на 2017 год,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Датой начала формирования бюджета на 2017 год считать 7 сентября текущего года.
2. В целях эффективного осуществления процесса бюджетирования необходимо своевременно предоставлять информацию в соответствии со следующим регламентом работы:

<i>№ n/n</i>	<i>Служба</i>	<i>Ответственный</i>	<i>Исполнитель</i>	<i>Вид информации</i>	<i>Сроки</i>	<i>Кому предоставлять</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1.	ФЭУ ОМиСП	Смолева Л.В. Рыбкин Д.В.	Романов М.В. Кудимова И.В.	Основные макроэкономические параметры, используемые для формирования бюджета	До 12.09	Все структурные подразделения
2.	ТО ОГЭ	Садивский С.Я. Мускатин А.Е.	Кукуй Н.В. Савчик С.В. Золоткова Т.П.	1.Нормы для расчета балансов по основным видам продукции 2.Нормы расхода сырья, материалов, катализаторов и энергоресурсов на выпуск готовой продукции	До 09.09 До 09.09	Цехи технологические Цехи энергетические ФЭУ

<i>№ n/n</i>	<i>Служба</i>	<i>Ответственный</i>	<i>Исполнитель</i>	<i>Вид информации</i>	<i>Сроки</i>	<i>Кому предоставлять</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
3.	ПО ФЭУ	Кондратьев А.П. Романов М.В.	Хижина М.А.	1. План производства 2. Балансы по основным видам готовой продукции	До 12.09	ФЭУ, ПО, ТО, ОГЭ, УВЭД, УС, УРАС, ОМиСП, УМТС, ОООС, ТУ, цехи технологические
4.	УМТС	Абдалов Н.Н.	Специалист УМТС	План производства пленочной продукции по цеху №66	До 09.09	ФЭУ
5.	ОМиСП УС ТУ	Рыбкин Д.В. Былинин А.Н. Коротин К.Е. Демидов И.И.	Кудимова И.В. Менеджеры УС	1. План продаж 2. План продаж по видам упаковки 3. Затраты по доставке продукции на экспорт 4. Затраты по доставке продукции на внутренний рынок	До 03.10	ФЭУ
6.	ОГЭ	Мускатин А.Е.	Савчик С.В. Золоткова Т.П.	Балансы по теплоэнергии и электроэнергии	До 19.09	Цехи энергетические ФЭУ
7.	ОООС	Якимович А.В.	Петрушечкина Л.В. Веселова М.А.	1. Нормы по водопотреблению и водоотведению 2. Балансы по водопотреблению и водоотведению 3. Услуги сторонних организаций (объемы, цены) 4. Расчет платы за негативное воздействие на окружающую среду	До 19.09 До 19.09 До 30.09 До 30.09	ФЭУ Цехи энергетические Цехи технологические
8.	УМТС УВЭД ОМиСП	Былинин А.Н. Абдалов Н.Н. Печеник В.И. Рыбкин Д.В.	Топоркова Н.В. Кудимова И.В.	Прогноз цен на основное сырье, материалы, катализаторы и др.	До 30.09	ФЭУ
9.	Цехи энергетические: 8 9 40 Цехи ремонта и трансп.: 7 15 16 19 20 30 47 56 Цехи технологические: 3 4 5 11 13 Производство	Курилов А.Н. Курнапегов С.В. Забелин П.В. Зимин В.В. Сафонов В.В. Лепешкин Ю.Ф. Бескоровайный Н.Н. Ватолин А.В. Головин Е.А. Селивоник А.М. Ронжин Ю.В. Александров А.П. Петров К.И. Гусак В.Н. Еранцев Д.В. Смурров Р.А. Ардамаков С.В.	Пивоварова Т.Е. Маркина Ю.В. Алексеева Н.Г. Жупикова Г.Н Кудрякова А.А. Ганина О.П. Казакова А.М. Лаптева Ю.Ф. Пивоварова Т.Е. Селивоник А.М. Бескоровайная Г.Н. Чернышова К.А. Шеянова Л.Н. Сениникова Н.К. Роганова Л.К. Сениникова Н.К. Лукьянова Л.В.	Плановый фонд оплаты труда (ФОТ)	До 19.09	СОиОТ (ФЭУ)

<i>№ n/n</i>	<i>Служба</i>	<i>Ответственный</i>	<i>Исполнитель</i>	<i>Вид информации</i>	<i>Сроки</i>	<i>Кому предоставлять</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
	капролактама Производство Полиамида-6 66 76 67 41/ 07 Общехозяйственные цехи: 17,18 41/51 42 43 50 53 54 60 63 ПКБ 98 Обшаровка АХБ Краснодар АХБ Подольск АХБ Саранск АХБ Таганрог АХБ	Огарков А.А. Маркин А.В. Козликин В.В. Тарасевич И.А. Бикбаев Р.Ж. Усачева А.М. Бикбаев Р.Ж. Будейкин В.В. Невская Н.И. Раводин В.В. Дермугин В.И. Шамонина Н.А. Моисеенко С.В. Тарасевич И.А. Лебедев П.В. Главинова Н.Н. Убогов А.А. Павлов В.В. Канюкаев Р.М. Понетаев С.В. Сухарев Ю.А.	Корчагина И.А. Каргина И. Н. Гейнц Ю. Ю. Трошина Н.А. Трошина Н.А. Снеткова Т.И. Трошина Н.А. Лаптева Ю.Ф. Снеткова Т.И. Бескоровайная Г.Н. Доронина А.А. Шамонина Н.А. Рамазанова Д.Г. Ильясова М.Н. Гришина Г.А. Снеткова Т.И. Ярина К.А. Воловиченко Л.А. Анискина Ю.А. Салькова Н.Г. Сухарева Ю.Г.			
10.	СОиОТ ФЭУ	Зверева Р.Г.	Галеева Е.А.	Сводный плановый ФОТ	До 23.09	ПЭС ФЭУ
11.	ОГМ	Загребин В.В.		Свод затрат на приобретение инструмента и тех. освидетельствование (обследование) оборудования по цехам	До 23.09	Все цеховые подразделения ФЭУ
12.	ОГМ ОГП ОГЭ ОГА ТУ Цехи энергетические: 8 9 40 Цехи ремонта и трансп.: 7 15 16	Загребин В.В. Камалетдинов М.Н. Мускатин А.Е. Бескоровайный Н.Н. Демидов И.И. Курилов А.Н. Курнапегов С.В. Забелин П.В. Зимин В.В. Сафонов В.В. Лепешкин Ю.Ф.	Специалисты цехов и служб	Плановый ремонтный фонд (с перечнем работ)	До 23.09 До 26.09	ОГМ ОГП ОГЭ ОГА УМТС УКО УВЭД

<i>№ n/n</i>	<i>Служба</i>	<i>Ответственный</i>	<i>Исполнитель</i>	<i>Вид информации</i>	<i>Сроки</i>	<i>Кому предоставлять</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
	19 20 30 47 56 Цехи технологические: 3 4 5 11 13 Производство капролактама Производство Полиамида-6 66 76 67 41/07 Общехозяйственные цехи: 17 41/51 42 43 50 53 54 60 63 64 Заводоуправление 98 Обшаровка АХБ Краснодар АХБ Подбельск АХБ Саранск АХБ Таганрог АХБ	Бескоровайный Н.Н. Ватолин А.В. Головин Е.А. Селивоник А.М. Ронжин Ю.В. Александров А.П. Петров К.И. Гусак В.Н. Еранцев Д.В. Смурров Р.А. Ардамаков С.В. Огарков А.А. Маркин А.В. Козликин В.В. Тарасевич И.А. Бикбаев Р.Ж. Усачева А.М. Бикбаев Р.Ж. Будейкин В.В. Невская Н.И. Раводин В.В. Дермугин В.И. Шамонина Н.А. Моисеенко С.В. Тарасевич И.А. Живаев С.М. Коробова Е.А. Главинова Н.Н. Убогов А.А. Павлов В.В. Канюкаев Р.М. Понетаев С.В. Сухарев Ю.А.			До 27.09	
13.	ОГМ	Аникушин С.А. Загребин В. В.	Специалист ОГМ	Сводный ремонтный фонд	До 27.09	Генеральный директор ФЭУ
14.	ФЭУ	Смолева Л.В.	Гурьянова О.В. Щепелев С.Н.	1. План амортизационных отчислений с учетом ввода новых ОС 2. График лизинговых платежей по заключенным договорам	До 27.09 До 27.09	Все цеховые подразделения

№ п/п	Служба	Ответственный	Исполнитель	Вид информации	Сроки	Кому предоставлять
1	2	3	4	5	6	7
				3. График налоговых платежей		
15.	УМТС	Былинин А.Н. Абдалов Н.Н.	Специалист УМТС	Потребность в топливе и ГСМ по подразделениям предприятия	До 23.09	Все цеховые подразделения, ФЭУ
16.	Помощник ген. директора по культуре производства	Халковский К.А.		План мероприятий по культуре производства с разбивкой по подразделениям предприятия	До 23.09	Все цеховые подразделения ФЭУ
17.	Цехи энергетические: 8 9 40 Цехи ремонта и трансп.: 7 15 16 19 20 30 47 56 Цехи технологические: 3 4 5 11 13 Производство капролактама Производство Полиамида-6 66 76 67 41/07 Общехозяйственные цехи: 17 41/51 42 43 50 53 54 60 63	Курилов А.Н. Курнагетов С.В. Забелин П.В. Зимин В.В. Сафонов В.В. Лепешкин Ю.Ф. Бескоровайный Н.Н. Ватолин А.В. Головин Е.А. Селивоник А.М. Ронжин Ю.В. Александров А.П Петров К.И. Гусак В.Н. Еранцев Д.В. Смурров Р.А. Ардамаков С.В. Огарков А.А. Маркин А.В. Козликин В.В. Тарасевич И.А. Бикбаев Р.Ж. Усачева А.М. Бикбаев Р.Ж. Будейкин В.В. Невская Н.И. Раводин В.В. Дермугин В.И. Шамонина Н.А Моисеенко С.В. Тарасевич И.А. Живаев С.М.	Пивоварова Т.Е. Маркина Ю.В. Алексеева Н.Г. Леонова О.Н Кудрякова А.А. Семизорова М.Б. Казакова А.М. Лаптева Ю. Ф. Пивоварова Т.Е. Селивоник А.М. Бескоровайная Г.Н Чернышова К.А. Шеянова Л.Н. Сенникова Н.К. Роганова Л.К. Сенникова Н.К. Лукьянова Л.В. Куприянова Е.В. Каргина И.Н. Гейнц Ю.Ю. Трошина Н.А. Трошина Н.А. Снеткова Т.И. Трошина Н.А. Лаптева Ю.Ф. Снеткова Т.И. Бескоровайная Г.Н Доронина А.А. Шамонина Н.А Рамазанова Д.Г. Ильясова М.Н. Живаев С.М.	Плановые сметы затрат	До 03.10 До 06.10 До 10.10 До 10.10	ФЭУ

<i>№ n/n</i>	<i>Служба</i>	<i>Ответственный</i>	<i>Исполнитель</i>	<i>Вид информации</i>	<i>Сроки</i>	<i>Кому предоставлять</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
	64 ПКБ Заводоуправление 98 ООО «ЧОО Защита»	Лебедев П.В. Коробова Е.А. Главинова Н.Н. Зайков А.В.	Гришина Г.А. Коробова Е.А. Снеткова Т.И. Зайков А.В.			
18.	Цехи энергетические: 8 9 40	Курилов А.Н. Курнапегов С.В. Забелин П.В.	Пивоварова Т.Е. Маркина Ю.В. Алексеева Н.Г.	Плановые калькуляции по энергоресурсам	До 03.10	ФЭУ Все цеховые подразделения
19.	Обшаровка АХБ Краснодар АХБ Подбельск АХБ Саранск АХБ Таганрог АХБ	Коротин К.Е. Убогов А.А. Павлов В.В. Канюкаев Р.М. Понетаев С.В. Сухарев Ю.А.	Ярина К.А. Воловиченко Л.А. Анискина Ю.А. Салькова Н.Г. Сухарева Ю.Г.	Плановые сметы расходов АХБ на календарный год	До 10.10	ФЭУ
22.	Представительство в Латвии	Невский А.Н.		Плановая смета расходов	До 10.10	ФЭУ
21.	ОООС УПБ, ОТ и ОС ООТ, ТБ и ВГСО	Якимович А.В.	Якимович А.В. Будейкин В.В. Нуров А.К.	Смета затрат на природоохранные услуги, оформление разрешительной и нормативной документации, промышленную безопасность, аттестацию рабочих мест и пр.	До 26.09	ФЭУ
22.	УП 98	Рачин К.Г. Главинова Н.Н.	Главинова Н.Н. Снеткова Т.И.	Смета затрат на подготовку кадров для включения в себестоимость	До 26.09	ФЭУ
23.	ТО ОМиСП Управление информацией	Садивский С.Я. Рыбкин Д.В. Косова Е.Ю.	Кукуй Н.В. Ткачева А.В. Стрижкова Е.И.	Смета затрат на приобретение технической, нормативной и коммерческой документации	До 26.09	ФЭУ
24.	Управление информацией	Косова Е.Ю.	Стрижкова Е.И.	Выплаты за рационализаторство, затраты на рекламу и проч.	До 26.09	ФЭУ
25.	УВЭД УКО	Былинин А.Н. Шанина Н.В.	Печеник В.И. Шанина Н.В.	Смета представительских расходов	До 26.09	ФЭУ
26.	ФЭУ	Смолева Л.В.	Сильтантьева И.Н. Романов М.В.	1. Бюджет общехозяйственных расходов 2. Бюджет коммерческих расходов 3. Бюджет общепроизводственных расходов 4. Себестоимость производимой продукции (калькуляции)	До 14.10 До 31.10	Генеральный директор
27.	ТО ПКБ ОГМ ОГА ОГП ОГЭ УКС	Аникушин С.А.	Садивский С.Я. Лебедев П.В. Загребин В.В Бескоровайный Н.Н. Камалетдинов М.Н. Мускатин А.Е.	Заявки цехов, служб для включения в раздел «Производство» Сметы на производственное и социальное развитие по пунктам: 1. НИОКР 2. Природоохранные мероприятия 3. Модернизация, оборудование по техперевооружению 4. Оборудование, не требующее монтажа	До 07.10	Генеральный директор ФЭУ

<i>№ n/n</i>	<i>Служба</i>	<i>Ответственный</i>	<i>Исполнитель</i>	<i>Вид информации</i>	<i>Сроки</i>	<i>Кому предоставлять</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
	УКОб УВЭД ТУ УИТ ОООС УВА		Пазов Н.В. Красюк Е.И. Печеник В.И. Демидов И.И. Моисеенко С.В. Якимович А.В. Мейтис М.А.	5. Новое строительство		
28.	Группа СКБ: Б/о «Подснежник» С/п «Ставрополь» Б/о «Дружба» МСЧ ЖРЭО Комбинат питания Теплица	Рачин К.Г.	Климашевский В.М. Гелевера И.В. Зыкова Т.В. Гелевера И.В. Климашевский В.М. Тарасевич И.А. Бикбаев Р.Ж.	Плановые сметы доходов и расходов	До 07.10	ФЭУ
29.	УКО УП Профком ФЭУ	Шанина Н.В. Рачин К.Г. Туманов С.А. Смолева Л.В.		Данные к разделу «Социальное направление и прочие расходы» Сметы на производственное и социальное развитие по пунктам: 1. Социальное развитие 2. Материальные поощрения 3. Выплата дивидендов 4. Социальные блага 5. Прочие расходы	До 07.10	Генеральный директор ФЭУ
30.	ФЭУ	Смолева Л.В.	Гурьянова О.В. Романов М.В.	Сводный документ по Смете на производственное и социальное развитие	До 24.10	Генеральный директор
31.	ФЭУ	Смолева Л.В.	Романов М.В.	Бюджет доходов и расходов по основной деятельности	До 05.11	Генеральный директор
32.	ФЭУ	Смолева Л.В.	Романов М.В.	Сводный бюджет ОАО «Куйбышевазот»	До 05.11	Генеральный директор

Все показатели планируются на год с поквартальной разбивкой.

3. Данные должны предоставляться в следующем виде:

- на бумажном носителе с подписями ответственных лиц и исполнителей;
- через автоматизированную систему «Бюджет» в части тех документов, которые там присутствуют и в остальной части в файлах с соответствующей структурой представления данных.

4. Ответственность за своевременное и техническое обеспечение работы общезаводской сети возложить на директора по ИТ – Моисеенко С.В.

5. Контроль за исполнением приказа возложить на Главного инженера – Аникушина С.А. и начальника ФЭУ – Смолеву Л.В.

Подпись Генерального директора.

И Т О Г И
производственно-хозяйственной деятельности
ПАО «КуйбышевАзот» за декабрь и 12 месяцев 2016 года

За декабрь 2016 года товарной продукции выпущено на 3 278,2 млн.руб. Выполнение составило 92,6%.

Установленные задания по производству выполнены:

- по аммиаку – на 100,0%;
- по капролактаму – на 101,4% (+237,3т);
- по полиамиду цех №75 – на 102,8% (+51,6т);
- по полиамиду цех №78 – на 103,3% (+ 334,3т);
- по ткани кордной – на 106,4% (+19,3т);
- по аргону цех №11 – на 109,0% (+42,0т).

Не выполнены плановые задания по следующим видам продукции:

- по аммиачной селитре – на 2 145,0т или 3,9% - отсутствие подвижного состава (900т), лимит по азотной кислоте (390т), технологические причины цеха(855);
- по карбамиду – на 3 252,0т или 10,5% - технологические причины цеха;
- по нити технической цех №76 – на 8,4т или 1,4% - повышенная обрывность нити на формировании;
- по нити технической цех №75 – на 236,2т или 31,7% - повышенная обрывность нити на формировании;
- по ткани кордной пропитанной – на 71,5т или 11,5% - технологические причины цеха, недопоставка ткани с ООО «Курскхимволокно».

На внутризаводское потребление использовался аммиак покупной в количестве 7 536,3т.

В 2016 году товарной продукции выпущено на 36 468,1 млн.руб. Выполнение составило 100,9%.

Установленные задания по производству выполнены:

- по аммиачной селитре – на 101,2% (+ 7 495,0т);
- по капролактаму – на 100,3% (+ 638,7т);
- по полиамиду цех №75 – на 107,1% (+ 1 309,9т);
- по полиамиду цех №78 – на 101,8% (+ 2 194,8т);
- по ткани кордной – на 102,6% (+ 80,5т);
- по аргону цех №11 – на 103,9% (+ 199,5т).

Не выполнены плановые задания по следующим видам продукции:

- по аммиаку – на 6 370,0т или 1% в том числе:
 - 6 470,0т - технологические причины цеха – февраль, июнь, сентябрь;
 - 1 300,0т – выдача водорода с отделения аргона на производство капролактама – сентябрь, октябрь;
 - + 1 400,0т - выработка сверхплана – январь, март, апрель, июль.
- по карбамиду – на 17 494,6т или 4,9% в том числе:
 - 5 014,6т – остановка агрегата аммиака – февраль, июнь;
 - 300,0т – задержка с пуском цеха №4 – февраль;
 - 13 207,0т – технологические причины цеха – март, май, август, ноябрь, декабрь;
 - 1 100,0т – разгрузка цеха из-за перекрытия ж/д путей - май;
 - + 2 127,0т - выработка сверхплана – январь, апрель, сентябрь, октябрь.
- по нити технической цех №76 - на 498,0т или 7,3% в том числе:
 - 499,0т – повышенная обрывность на формировании –январь, февраль, март, апрель, май, июнь, июль, август, октябрь, ноябрь, декабрь.
 - + 1,0т - выработка сверхплана – сентябрь.
- по нити технической цех №75 (до ноября цех №77) – на 2 521,3т или 28,7% – повышенная обрывность на формировании – январь, февраль, март, апрель, май, июнь, июль, август, сентябрь, октябрь, ноябрь, декабрь.
- по ткани кордной пропитанной – на 593,4т или 9,9% в том числе:
 - 761,0т – технологические причины цеха – февраль, апрель, май, июнь, июль, август, сентябрь, октябрь, ноябрь, декабрь;
 - 36,0 – недопоставка ткани с ООО «Курскхимволокно» - декабрь;
 - + 203,6т – выработка сверхплана – январь, март.
- по аргону цех №10 – на 647,1т или 21,0% в том числе:
 - 716,4т – технологические причины цеха – январь, февраль, март, апрель, июнь, июль, август;
 - + 69,3т – выработка сверхплана – май, сентябрь.

На внутризаводское потребление использовался аммиак покупной в количестве 59 014,7т.

По сравнению с соответствующим периодом прошлого года в натуральном выражении по валовым объемам достигнут рост:

- по аммиаку – на 12 430,0т или 1,9%;
- по аммиачной селитре – на 27 248,0т или 4,7%;
- по капролактаму – на 20 703,6т или 11,7%;
- по полиамиду цех №78 – на 9 728,5т или 8,5%;
- по ткани кордной пропитанной – на 334,2т или 6,6%

снизилась выработка:

- по карбамиду
 - по полиамиду цех №75
 - по нити технической цеха №76
 - по нити технической цеха №75 (до ноября цех №77)
 - по ткани кордной
 - по аргону цеха №11
 - по сульфату гранулированному
- на 9 694,4т или 2,8%;
 – на 1 737,2т или 8,1%;
 – на 545,9т или 7,9%;
 – на 385,0т или 5,8%;
 – на 1 434,7т или 31,1%;
 – на 72,0т или 1,3%;
 – на 5 335,0т или 5,5%.

С начала года товарная продукция увеличилась в сопоставимых ценах на 7,6%, в ценах соответствующих лет снизилась на 1,9%.

Фактическое использование производственных мощностей за 2016 год, исходя из утвержденной годовой мощности, по продуктам выглядит следующим образом:

- по производству аммиака
 - по аргону цех №11
 - по аргону цех №10
 - по аммиачной селитре с КАС
 - по карбамиду с КАС
 - по слабой азотной кислоте
 - по капролактаму
 - по сульфату аммония
 - по полиамиду
 - цех №75
 - цех №78
 - по полиамидной нити
 - цех №76
 - цех №75
 - по кордной ткани
 - по кордной ткани пропитанной
- 98,9% 660 000 т;
 – 109,3% 4 820 т;
 – 50,7% 4 800 т;
 – 105,6% 580 000т;
 – 94,4% 360 000т;
 – 105,5% 465 000т;
 – 103,7% 190 000т;
 – 101,5% 495 000т;
 – 95,5% 150 000т;
 – 81,6% 24 100т;
 – 98,2% 125 900т;
 – 67,1% 18 800т
 – 69,0% 9 200т;
 – 65,2% 9 600т;
 – 47,5% 6 693т.
 – 29,2% 18 480т.

План по качеству продукции, отгруженной потребителям за 12 месяцев 2016 года выполнен:

(основные показатели несоответствия)

- по карбамиду на 99,19% - сметки, массовая доля влаги, биурет;

- по аммиачной селитре на 97,58% - массовая доля влаги, рассыпчатость, упаковка, сметки, маркировка, несоответствие по всем показателям;
- по полиамиду цех №75 на 94,69% - внешний вид, влага, относительная вязкость;
- по полиамиду цех №78 на 97,90% - относительная вязкость, внешний вид, индекс желтизны, количество окисленных частиц на 100г продукта;
- по КАС-30/32 на 45,65% - массовая доля общего азота, внешний вид, соотношение между карбамидом и аммиачной селитрой;
- по ткани кордной на 2,13% - разрывная нагрузка, линейная усадка, истёк гарантийный срок хранения;
- по ткани кордной пропитанной – 96,82% - поверхностная плотность, линейная усадка, разрывная нагрузка; брак намотки, разреженность полотна, обрыв нити основы, длина ткани в рулоне, обожжённое полотно, истёк гарантийный срок хранения;
- по сульфату аммония гранулированному на 99,8% - фракционный состав, сметки;
- по полиамиду вторичному – 99,86% - содержит примесь полиэфира;
- по ПКС на 99,73% - массовая доля меди;
- по маслу ПОД на 66,94% - летучие соединения.

По остальным продуктам качество соответствует нормативной документации.

На проведение ремонтных работ в 2016 году израсходовано 1 995,5 млн.руб. или 6,3% в себестоимости товарной продукции, что больше на 303,5 млн.руб. по сравнению с уровнем прошлого года (2015г – 1 692,0 млн.руб.). Годовой лимит на проведение ремонтных работ в сумме 1 600 млн. руб. использован в 2016 году на 124,7%.

Общехозяйственные расходы составили:

- за декабрь – 259,4 млн.руб. или 8,2% в себестоимости товарной продукции;
- с начала года – 1 799,1 млн.руб. или 5,7% в себестоимости товарной продукции.

Коммерческие расходы составили:

- за декабрь – 382,6 млн.руб. или 12,1% в себестоимости товарной продукции;
- с начала года – 3 529,0 млн.руб. или 11,2% в себестоимости товарной продукции.

Основная доля 82,0% приходится на расходы по транспортировке продукции.

Расходы на заработную плату промперсонала составили:

- за декабрь – 449,5 млн.руб. или 14,2%, с учетом отчислений во внебюджетные фонды 586,7 млн.руб. или 18,5%;
- с начала года – 2 729,1 млн.руб. или 8,6% с учетом отчислений во внебюджетные фонды 3 614,3 млн.руб. или 11,4%.

Среднесписочная численность работающих в акционерном обществе за декабрь 2016 года составила 5 068 чел., в том числе по пром.группе 4 586 чел., по непромгруппе 482 чел.

По сравнению с декабрем прошлого года численность снизилась на 1 чел., в т.ч. по работникам пром.персонала снизилась на 0,8 % (37 чел.), по непромгруппе, наоборот, численность увеличилась на 8,1 % (36 чел.). Изменение численности в декабре 2016 относительно декабря 2015 в основном связано с высвобождением персонала цеха № 10 по промышленной группе и приемом персонала в ресторан «Огни Жигулей» по непромгруппе.

Среднесписочная численность работающих в ПАО в целом за 2016 год составила 5 143 чел., в том числе по пром.группе 4 672 чел., по непромгруппе 471 чел. По сравнению с предыдущим годом среднесписочная численность по предприятию увеличилась на 0,9 % (45 чел.), в т.ч. по работникам пром.персонала увеличилась на 0,5 % (25 чел.), по непромгруппе увеличение 4,4 % (20 чел).

Увеличение численности в 2016г относительно 2015г. связано, в основном, с приемом работников на агрегат УКЛ ц.5, приемом персонала на склад жидкого аммиака приемом выпускников СамГТУ и ТХТК, приемом на общественные работы уборщиков территории в период с марта по ноябрь (в 2015г принималось меньшее количество уборщиков и только на 2-3 месяца), а также приемом персонала в ресторан «Огни Жигулей».

Выработка товарной продукции на 1 работающего ППП за декабрь 2016 года составила 714 826,3 руб. Производительность труда в декабре 2016 года к соответствующему периоду прошлого года увеличилась на 5,8%, что обусловлено увеличением объемов товарной продукции на 5% при снижении численности на 0,8 %.

Выработка товарной продукции на 1 работающего ППП в целом за 2016 год составила 7 806 231,6 руб. Производительность труда за 2016 год к соответствующему периоду прошлого года увеличилась на 7%, что обусловлено увеличением объемов товарной продукции на 7,6%, при сравнительно небольшом росте численности (0,5%) с начала 2016 года.

За достижение положительных производственно-экономических показателей предприятия руководством ПАО «КуйбышевАзот» было принято решение о выплате премии по итогам 11 месяцев 2016 года в размере 100% (13-я зарплата). Вся премия была выплачена в декабре 2016 года.

Фактический фонд зарплаты работников списочного состава ПАО за декабрь 2016 года составил 424 965,3 тыс.руб. (рост к прошлому году составил 113,4%), в т.ч. по промгруппе 397 784,6 тыс.руб. (рост к прошлому году 112,9%).

Фактический фонд зарплаты работников списочного состава ПАО в целом за 2016 год составил 2 840 014,1 тыс.руб. (рост к прошлому году 114,6%), в т.ч. по пром.группе 2 660 449,0 тыс.руб. (рост 114,2%).

Средняя зарплата 1 работающего в акционерном обществе за декабрь 2016 года с учетом 13-й зарплаты составила 83 853 руб. (рост к декабрю 2015 года 113,4%), по промгруппе – 86 739 руб. (рост 113,8%), по рабочим – 75 552 руб. (рост 114,0%), по непромгруппе – 56 392 руб. (рост 112,5%).

Среднемесячная зарплата 1 работающего в акционерном обществе за декабрь 2016 года без учета 13-й зарплаты составила 41 582 руб. (рост к декабрю 2015года 111%), по промгруппе – 43 028 руб. (рост к декабрю 2015 года 111,4%), по рабочим – 37 317 руб. (рост к декабрю 2015 года 110,8%), по непромгруппе – 27 821 руб. (рост к декабрю 2015 года 110%).

За 2016 год среднемесячная зарплата 1 работника сложилась на уровне 46 016 руб. (рост к 2015 году 113,6%), по промгруппе – 47 457 руб. (рост 113,6%), по рабочим – 41 560 руб. (рост 113,4%), по непромгруппе – 31 737 руб. (рост 116%).

Рост средней зарплаты к аналогичному периоду прошлого года связан с индексацией окладов на 8% с 1 апреля 2016 года, введением доплаты 2000 руб. каждому работнику к уже имеющимся 2000 руб., а также в феврале 2016 была выплачена премии за рекордную выработку коллективам цехов № 3, 4, 5, 66 и способствующим работникам других цехов и подразделений. Кроме того, в августе 2016г. была выплачена премия к юбилею завода.

Инфляция за декабрь 2016г. достигла уровня 100,4%. В целом за 2016г. инфляция составила 105,4%.

На выплаты социального характера, которые включают в себя единовременную материальную помощь, оплату путевок на лечение и отдых, оплату услуг поликлиник, пособие при увольнении на пенсию, страховые платежи по договорам ДМС работников, а также оплату за

проезд к месту работы за 2016 год предприятие израсходовало 121 363,5 тыс.руб. Кроме того в августе, сентябре и октябре 2016г на поощрительные выплаты неработающим пенсионерам к юбилею завода было потрачено 6 248,5 тыс.руб.

Цена с начала года по сравнению со среднегодовой 2015г:

- на природный газ увеличилась на 3,4% (4 131,6 руб/тм3);
- на электроэнергию увеличилась на 11,2% (2 734,9 руб/ткВтч);
- на пар увеличилась на 7,0% (924,5 руб/Гкал);
- на бензол увеличилась на 11,8% (40 816,7 руб/т).

Средневзвешенные фактические цены продаж с начала года по сравнению с соответствующим периодом прошлого года:

- выросли: на ткань кордную пропитанную на 6,6% (174 576 руб/т).
- снизились: на аммиачную селитру на 8,5% (11 274 руб/т), капролактам на 7,1% (84 644 руб/т), полиамид на 5,3% (91 549 руб/т), карбамид на 18,1% (13 021 руб/т), аммиак на 28,8% (16 915 руб/т); на нить техническую на 2,9% (126 309 руб/т).

Себестоимость товарной продукции с начала года составила 31 642,9 млн.руб. (2015г – 25 201,9 млн.руб.).

Фактические затраты на 1 рубль товарной продукции с начала года составили 86,8 коп., за соответствующий период прошлого года 67,8 коп.

За счет норм по сырью и энергоресурсам достигнут:

- за декабрь перерасход 52 872 тыс.руб. (экономия – 42 464 тыс.руб.; перерасход + 95 336 тыс.руб.).
- с начала года перерасход (без цеха №10) 41 542 тыс.руб. (экономия – 426 951 тыс.руб.; перерасход +468 493 тыс.руб.).

Перерасход с начала года допущен следующими цехами:

Цехом №3 – на сумму 5 074 тыс.руб.

- аммиака – 899т – нарушение в выбросах с гранбашни в июне, августе, сентябре, октябре, ноябре, декабре.

Цехом №4 – на сумму 13 713 тыс.руб.

- аммиака – 1 448т – нарушение в стоках в июне, ноябре и декабре, остановка цеха для устранения пропусков в августе, частые выходы из строя насосного оборудования в сентябре, плановая остановка цеха в октябре;
- электроэнергии – 1 845ткч – неплановая остановка, связанная с остановкой агрегата аммиака в июне, неполная нагрузка цеха, связанная с забивкой теплообменного оборудования в июле, остановка цеха для устранения пропусков в августе, частые выходы из строя насосного оборудования в сентябре, плановая остановка цеха в октябре, ремонт компрессора углекислого газа; остановка второго агрегата для чистки стриппера и остановка колонны синтеза из-за поломки клапана в декабре;

Цехом №5 – на сумму 2 484 тыс.руб.

- аммиака – 447т – нарушение в выбросах со свечи в августе и декабре, аварийная остановка агрегата №9 сентябре, плановая остановка цеха в октябре.

Цехом №13 – на сумму 743 тыс.руб.

- пара – 948Гкал – внеплановая остановка в январе, утечки и пропуски в феврале, марте.

Производством капролактама – на сумму 349 444 тыс.руб.

- олеума – 7 146т – подбор режимов на стадии перегруппировки в цехах №24, №37;
- бензола – 4 800т – перерасходы при пусконаладочных работах на ЭПЦ; остановка, продувка и щелочная промывка остановленных старых блоков (2 в цехе №35 и 1 в цехе №22) в октябре, внеплановая остановка и пуск ЭПЦ и пуск блоков окисления ц.22 в декабре;
- водорода – 6 045 тм³ – потери, связанные с остановкой стадии гидрирования цеха №22, цеха №38 из-за внеплановой остановки цеха №13 в январе; повышенное давление на агрегатах дегидрирования в цехе №35, часть водорода не возвращают на стадию гидрирования; потери циклогексана при пусконаладочных работах на ЭПЦ; остановка, продувка и щелочная промывка остановленных старых блоков (2 в цехе №35 и 1 в цехе №22) в октябре;
- едкого натра – 1 065т – перерасходы при пусконаладочных работах на ЭПЦ; остановка, продувка и щелочная промывка остановленных старых блоков (2 в цехе №35 и 1 в цехе №22) в октябре; внеплановая остановка и пуск ЭПЦ и пуск блоков окисления ц.22 в декабре;
- аммиака – 100т - снижение активности катализатора синтеза в цехе №38 в октябре;
- кислорода газообразного – 73тм³ – снижение активности катализатора синтеза в цехе №38, ремонт ниток конверсии в феврале - марте; плановая остановка цеха №38 с последующим пуском в мае, неполадки в работе блоков разделения воздуха в цехе №10 в ноябре; необходимость ревизии приборов расхода на узлах регулировки соотношений аммиак-кислород;
- трихлорэтилена – 8т – потери на стадии экстракции ц.№24 в январе;
- электроэнергии – 26 225ткч - потери циклогексана при пусконаладочных работах на ЭПЦ; остановка, продувка и щелочная промывка остановленных старых блоков (2 в цехе №35 и 1 в цехе №22) в октябре; внеплановая остановка и пуск ЭПЦ и пуск блоков окисления ц.22 в декабре.

Производством полиамида (цеха №76,77,78) - на сумму 97 033 тыс.руб. (цех №76 – 29 495 тыс.руб.)

- капролактама – 1 189т, в том числе цехом №76 – 370т;
- динила – 9,4т – нарушения в работе системы динильного обогрева с наработкой некондиционного гранулята.

Основные перерасходы в декабре допущены следующими цехами:

- цехом №3 – аммиака 150т, пар 359Гкал;
- цехом №4 – аммиака 300т, электроэнергии 303ткч, пара 2 031Гкал;
- цехом №5 – аммиака 50т;
- производством капролактама – бензола 835т, пара 25 313Гкал, электроэнергии 5 632ткч, едкого натра 279т, олеума 44т;
- производством полиамида – капролактама 129т, в т.ч. цехом №76 – капролактама 31т, динила 10т.

Выручка от продаж с начала года составила 37 911 млн.руб., за соответствующий период прошлого года 38 092 млн.руб., снижение в действующих ценах на 0,5 %.

Прибыль от продаж 4 939 млн.руб., рентабельность 13,0% (2015г. – 9 883 млн.руб., рентабельность 25,9%).

Прибыль до налогообложения 5 092 млн.руб. (2015г – 6 618 млн.руб.).

Чистая прибыль 4 067 млн.руб., рентабельность 10,7% (2015г – 5 019 млн.руб. рентабельность – 13,2%).
EBITDA 7 015 млн.руб., рентабельность 18,5% (2015г – 8 214 млн.руб., рентабельность – 21,6%).

И.О Начальника ФЭУ

Романов М.В.

Романов М.В. 19-42