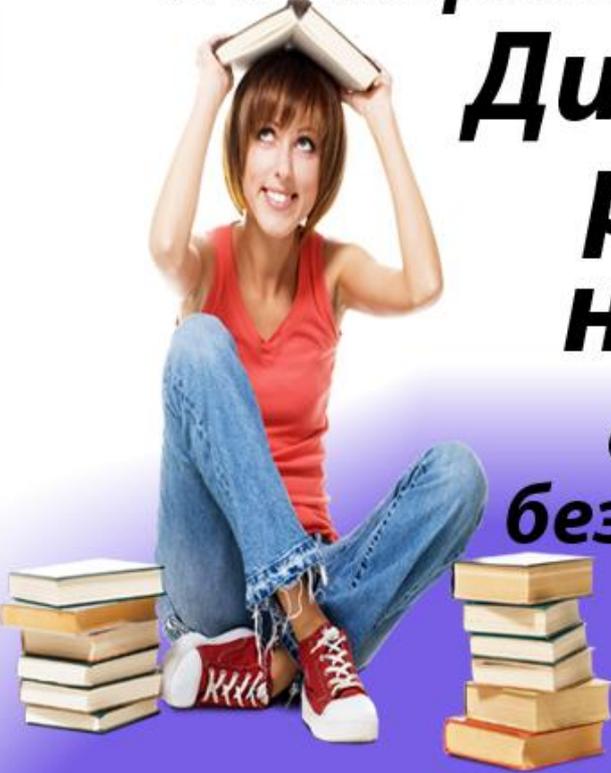


www.diplomstudent.net

**Дипломные
работы
на заказ**

**от автора
без предоплаты**

A young woman with short brown hair, wearing a red tank top and blue jeans, is sitting on the floor. She is holding a book on her head with both hands. There are two stacks of books on either side of her. The background is a gradient of purple and blue.

ДОКЛАД

Уважаемые члены комиссии!

Вашему вниманию предлагается магистерская диссертация на тему: «Развитие контроллинга управленческих расходов».

Предметом исследования магистерской диссертации является система контроллинга управленческих расходов нефтяного предприятия. Объект исследования -нефтяная компания ПАО БНК «Башнефть».

Целью магистерского исследования является совершенствование существующей системы контроллинга управленческих расходов на нефтяном предприятии ПАО БНК «Башнефть». Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие задачи: изучить теоретические аспекты управленческих расходов нефтяного предприятия; исследовать организационно-экономические аспекты

контроллинга управленческих расходов нефтяной компании, разработать методику контроллинга управленческих расходов предприятия, работающего на нефтяном рынке.

Актуальность развития контроллинга управленческих расходов на нефтяном предприятии трудно недооценить. В условиях рыночной экономики повышается самостоятельность предприятий, работающих на нефтяном рынке, возрастает значение финансовой устойчивости, платежеспособности и конкурентоспособности организаций на занимаемой нише. Эффективность хозяйствования становится одним из важнейших условий выживания нефтяного предприятия в конкурентной борьбе, а максимизация прибыли, не возможна без эффективного контроллинга затрат управленческой деятельности. Нефтяные компании России имеют ограниченный потенциал по привлечению инвестиций для развития своего бизнеса, в связи с низкой рыночной капитализацией. Показатель капитализации является ключевым индикатором эффективности управления нефтяной компанией, а принятие эффективных управленческих решений, связано с вопросами его повышения. Учитывая стратегическую значимость нефтяной отрасли России, повышение эффективности управления компании, работающей на данном рынке, является актуальной задачей, как самого предприятия, так и для экономики в целом, так как темпы развития отрасли отражают динамику экономического роста страны.

Контроллинг управленческих расходов представляет собой обособленное направление деятельности в организациях, которое связано с осуществлением экономической функции и направлено на принятие правильных стратегических и оперативных решений. Контроллинг классифицируется по различным направлениям: по стадии жизненного цикла, по области применения, по стадиям разработки и ширине охвата, по типам, концепциям и функциональной принадлежности. В свою очередь, под управленческими расходами понимаются затраты, не связанные с основной деятельностью компании, к ним относятся: затраты на заработную плату работников аппарата управления, представительские и командировочные расходы, расходы на служебный транспорт, аренду, услуги юристов, консультантов, аудиторов, хозяйственные нужды, канцелярские товары и другое.

При этом, функции контроллинга по отношению к управленческим затратам можно классифицировать следующим образом: сервисная функция, функция принятия решений и внутреннего контроля. Основными методиками контроллинга являются: директ-костинг, стандарт-костинг, таргет-костинг, метод бережливого производства, бюджетирование, метод прямых затрат (без накладных расходов); метод выгоды клиента; метод прямых затрат плюс калькулирование косвенных затрат; метод позаказного учета затрат; ABC - метод учета затрат; метод ABRP-функциональное планирование ресурсов; метод RCA-система учета потребления ресурсов и другие. Однако, не все методики полностью применимы к контроллингу управленческих расходов, часть из них находит только частичное применение.

Успешность контроллинга зависит от реализации стратегии предприятия, при этом, проведенное исследование, показало, что в 70% случаев неудачной реализации стратегий основная проблема заключается не в качестве самой стратегии, а в ее плохой реализации; исследования американских и западноевропейских предприятий, которые показали, что менее 10% сформулированных стратегий было успешно реализовано.

При этом, существует несколько основных препятствий для успешной реализации стратегий на предприятии, к ним относятся: понимание, мотивация, внимание руководства, распределение ресурсов на предприятии. В частности, было выявлено, что только 7% сотрудников исследованных компаний, понимают стратегию предприятия, таким образом, на предприятиях слабо развиты коммуникативные навыки. Около 25% менеджеров и управленческого персонала включены в систему поощрений, связанных с реализацией стратегии компании, 75% поощряются за реализацию оперативных планов. Слабое внимание руководства вопросам разработки и реализации стратегии, большинство руководящего персонала в месяц уделяет около часа на эти вопросы. Большая часть ресурсов на предприятии (около 60%) не имеет непосредственной связи со стратегией. Перечисленные выше препятствия для успешной реализации стратегий и цифровые данные на примере зарубежных предприятий в полной мере можно отнести к отечественной практике. Неэффективность контроллинга в управлении предприятиями подтверждают

данные ряда специалистов, которые утверждают, что в ведущих западных предприятиях затраты на управление составляют более 2-3% от производственной себестоимости, тогда как в российских предприятиях эта цифра куда ниже и составляет десятки доли процента.

Слабый контроллинг на российских предприятиях, в том числе и на нефтяных, отрицательно сказывается в целом на деятельности компании, этому свидетельствуют и статистические данные Росстата. В частности, в 2017г. доля убыточных предприятий по добыче сырой нефти и природного газа составила 25,4%, с суммой убытка 41010млн. руб. При этом, на долю прибыльных компаний отрасли приходится 74,6% с суммой прибыли 1691002 млн. руб. Сокращение добычи нефти в России в 2017г. по отношению к прошлому году обеспечили главным образом «Сургутнефтегаз» –1,3 млн.т , такое же снижение произошло по компании «Лукойл». Доля России в мировой добыче нефти в 2017г. осталась неизменной на уровне 12 %. Все же в целом, нефтяная отрасль России имеет не плохие показатели, и уровень рентабельности предприятий по добыче сырой нефти и газа составил 25,2% в 2017г., рентабельность предприятий по производству нефтепродуктов составила 8,2%. Однако, в связи с наличием сдерживающих факторов, повышение эффективности контроллинга, является острой необходимостью развитие контроллинга затрат предприятия, в том числе и управленческих расходов на нефтяном предприятии.

Для исследования была выбрана нефтяная компания ПАО АНК «Башнефть», которая является дочерним обществом ПАО «НК «Роснефть», сформированная на базе крупнейших предприятий ТЭК Республики Башкортостан. На сегодняшний день предприятие ПАО АНК «Башнефть»- это динамично развивающаяся вертикально-интегрированная нефтяная компания, которая является одним из старейших предприятий России нефтяной отрасли и осуществляет свою деятельность по добыче и переработке нефти и газа, реализации нефтепродуктов и продуктов нефтехимии на внутренний рынок и на экспорт с 1932г.

Лидирующие позиции компании ПАО АНК «Башнефть» позволяют обеспечивать следующие характеристики: ресурсная база расположена в основных

нефтяных российских регионах (Волго-Уральский, Тимано-Печорский, Западно-Сибирский); в промышленной эксплуатации находятся более 180 месторождений; добыча углеводородов на уровне 21 млн. тонн нефти в год; объем переработки на уровне 20 млн. тонн нефти в год; мощный научный потенциал в части разработки и внедрения передовых технологий разведки и добычи нефти; высокотехнологичный нефтеперерабатывающий комплекс. Однако, несмотря на это, ПАО АНК «Башнефть» является не единственной на нефтяном рынке, конкуренцию составляют российские вертикально-интегрированные нефтяные компании ПАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Газпром нефть» и другие.

В структуру ПАО АНК «Башнефть» входят ряд дочерних компаний различных организационно-правовых форм собственности (ООО, АО, ПАО) и пять филиалов, в частности: филиал «Башнефть-Новоил», филиал «Башнефть-Уфанефтехим», филиал «Башнефть-Региональные продажи», филиал «Башнефть-УНПЗ», филиал «Московский офис ПАО АНК «Башнефть». Управление деятельностью предприятия ПАО АНК «Башнефть» осуществляет Совет директоров компании под руководством Председателя.

Проведенный анализ экономических показателей за 2015-2018 гг. показал, что, в целом деятельность предприятия ПАО АНК «Башнефть» можно считать успешной, так как наблюдается положительный финансовый результат, показатели рентабельности имеют также знак плюс, однако, темпы роста себестоимости превышают темпы роста объемов продаж. В структуре затрат, управленческие расходы занимают небольшой удельный вес, при этом, на протяжении анализируемого периода данные виды расходов имеют тенденцию к снижению.

Система контроллинга управленческих расходов на предприятии ПАО АНК «Башнефть» имеет четкую организационную структуру и техническое обеспечение, для систематического, эффективного и постоянного функционирования. Также система контроллинга управленческих расходов на предприятии ПАО АНК «Башнефть» подкреплена созданием внутренних нормативных документов, таких как положение о службе, должностные инструкции и корпоративные документы.

Система контроллинга управленческих расходов в ПАО АНК «Башнефть» напрямую зависит от стратегии организации.

Контроллинг управленческих расходов на предприятии ПАО АНК «Башнефть» решает следующие задачи: оптимизация управления организационной структурой и эффективной системы учёта операций и результатов; внедрение систем планирования, контроля и анализа деятельности; обеспечение мотивации персонала в повышении эффективности работы нефтяной компании; автоматизация систем учёта и управления предприятием. Планирование управленческих расходов в ПАО АНК «Башнефть» производится по принципу «от достигнутого».

При этом, автоматизация контроллинга управленческих затрат на предприятии ПАО АНК «Башнефть» осуществляется с помощью программы SAP ERP-это многокомпонентная система, которая позволяет объединить хозяйственные процессы производства, закупки и сбыта продукции предприятия ПАО АНК «Башнефть». Модуль контроллинг в программном продукте SAP ERP, решает задачи управленческого учета. В рамках контроллинга (CO) ведется аналитический учет затрат и выручки, осуществляется анализ хозяйственной деятельности нефтяного предприятия. С помощью инструментов контроллинга осуществляется распределение затрат между объектами учета и калькулирование себестоимости продукции, работ, услуг. В рамках данного программного продукта используется следующая функциональность модуля контроллинга (CO): учет затрат по видам; учет косвенных затрат, учет затрат на продукт.

Эффективное управление на нефтяном предприятии в рамках контроллинга управленческих затрат должно обеспечиваться прежде всего единым методическим и нормативным полем, правильно выбранным программным обеспечением, а компьютеризированная система контроллинга должна обеспечивать комплексное, системное исследование управленческих затрат компании, позволяющая применять новые методы планирования- бюджетирования, ориентированного на результат. Для выбора наиболее эффективного программного обеспечения ERP-класса и реализации контроллинга управленческих расходов в ПАО АНК «Башнефть», было

проведено исследование, которое показало, что наиболее функциональной КИС для нефтяных корпораций является ERP Монолит 6.1.

Программный продукт «ERP Монолит»- представляет собой комплексное, интегрированное масштабируемое решение для управления ресурсами крупных и средних предприятий, позволяющее моделировать реальные бизнес-процессы практически любой сложности. КИС «ERP Монолит» обладает необходимыми инструментами для организации контроллинга в вертикально-интегрированной нефтяной компании. Функциональными возможностями системы КИС «ERP Монолит 6.1» являются: управление финансами и контроллингом, управление цепочкой поставок, планирование и диспетчеризация, управление продажами, управление персоналом, управление взаимоотношениями с клиентами.

Функциональные модули «ERP Монолит 6.1» контура «Управление финансами и контроллингом» обеспечивают: автоматизацию финансового, налогового и управленческого учета; подготовку финансовой, налоговой и управленческой отчетности; финансовое планирование и бюджетирование; проведение анализа рентабельности и прибыльности активов, капитала, доходов и затрат; проведение факторного анализа; управление всеми видами затрат (производство, коммерция, администрирование).

Функционал модуля «Контроллинг» в КИС «ERP Монолит 6.1». запрограммирован на решение управленческих задач, в том числе: контроль экономичности; поддержка управленческих решений. Отметим, также что программный продукт «ERP Монолит 6.1» предлагает широкие возможности бюджетирования расходов, в частности: бюджетирование постоянных (сметных) расходов, бюджетирование доходов и нормируемых (переменных) расходов, бюджетирование затрат на персонал, бюджетирование рекламных акций, бюджетирование затрат на листинги.

Таким образом, на сегодняшний день, для нефтяных компаний программный продукт ERP-класса «ERP Монолит 6.1» вне конкуренции, предлагает большой спектр функциональных возможностей и широкие возможности бюджетирования, что крайне необходимо для перехода к новой модели контроллинга управленческих затрат на предприятии ПАО АНК «Башнефть». Поэтому для повышения

эффективности контроллинга управленческих расходов нефтяного предприятия ПАО АНК «Башнефть», и перехода от старого принципа планирования «от достигнутого» к новому- бюджетирование, ориентированного на результат, является необходимым внедрение новой информационно-интегрированной системы ERP-класса «ERP Монолит 6.1». Совершенствование системы контроллинга управленческих затрат ПАО АНК «Башнефть» позволит предприятию оптимизировать издержки, затратобразующие факторы и обеспечить реализацию стратегии устойчивого сбалансированного развития компании на нефтяном рынке.

