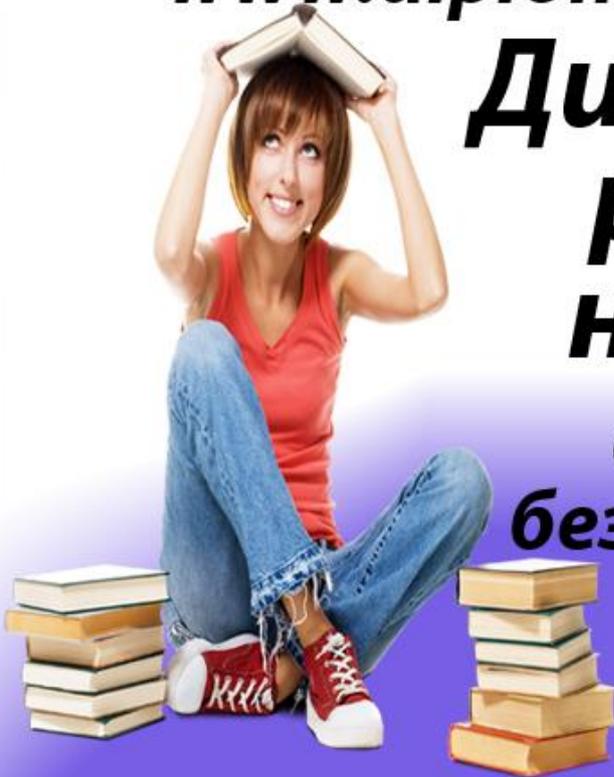


[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)

# **Дипломные работы на заказ**

**от автора  
без предоплаты**



## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ КОНТРОЛЛИНГА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РАСХОДОВ НА НЕФТЯНОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

### **3.1 Организационные аспекты контроллинга управленческих расходов в ПАО АНК «Башнефть»**

Организация контроллинга на нефтяном предприятии ПАО АНК «Башнефть», играет важную роль в системе управленческих расходов. Прежде, чем рассмотреть организационные аспекты контроллинга управленческих расходов в ПАО АНК «Башнефть», не лишним будет дать общую характеристику деятельности компании и ее основным показателям. ПАО АНК «Башнефть» является дочерним обществом ПАО «НК «Роснефть», это нефтяная компания, сформированная на базе крупнейших предприятий ТЭК Республики Башкортостан. Компания ПАО АНК «Башнефть» осуществляет свою деятельность на основании: Конституции РФ[1], ФЗ «Об акционерных обществах»[2], ТК РФ[55], НК РФ[35], ГК РФ[15], Устава предприятия от 30.06.2016г., различных локальных актов: Кодекса корпоративного управления от 11.12.2017г., Кодекса деловой и корпоративной этики от 29.12.2016г., Положения о дивидендной политике от 02.10.2015г., Положения о Правлении от 30.06.2016г., Положения об информационной политике от 30.11.2015г., Положения об инсайдерской информации от 24.06.2011г. и иных нормативно-правовых актов РФ.

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 с 1932г. Компания ПАО АНК «Башнефть» осуществляет деятельность по добыче и переработке нефти и газа, реализации нефтепродуктов и продуктов нефтехимии на внутренний рынок и на экспорт. При этом, приоритетными направлениями деятельности ПАО АНК «Башнефть» являются: добыча сырой нефти и природного газа, предоставление услуг в этих областях; добыча нефтяного (попутного) газа и газового конденсата; добыча и обогащение марганцевых руд; добыча торфа и прочих видов полезных ископаемых; производство промышленной

продукции нефтепереработки, нефтехимии и химии; переработка нефти, природного газа, производство и реализация нефтехимических продуктов; торгово-закупочная деятельность (с созданием собственных торговых точек продукцией производственно-технического значения, в том числе нефтью, продуктами нефтепереработки и нефтехимии; автомобилями, другими транспортными средствами, а также запасными частями и комплектующими изделиями к ним; деятельность по организации, содержанию и эксплуатации автозаправочных станций и автогазо-наполнительных заправочных станций.

Основными видами производимой и реализуемой продукции ПАО АНК «Башнефть» являются сырая нефть, нефтепродукты и продукты нефтехимии, при этом наибольший объем в структуре производства приходится на добычу и переработку нефти и по данным на 2017г. эти показатели составили 20,6 млн. тонн и 18,9 млн. тонн соответственно, рисунок 3.1.

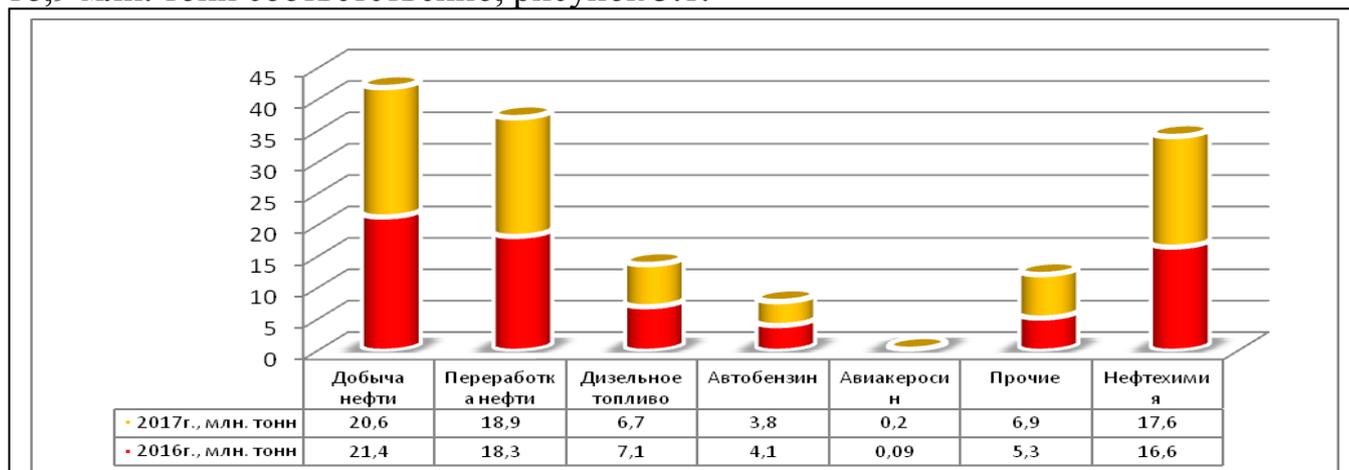


Рисунок 3.1-Динамика показателей ассортимента производимой продукции ПАО АНК «Башнефть» с 2016-2017гг.[56]

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 (значение индекса Нельсона на уровне 10.4 с глубиной переработки нефти не ниже 82%).

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.[49] При этом поставки нефти на экспорт всех российских производителей осуществляются на основании графика транспортировки нефти за пределы территории Российской Федерации, основанного на принципе равнодоступности к системе магистральных нефтепроводов и терминалов в морских портах.

В структуру ПАО АНК «Башнефть» входят ряд дочерних компаний различных организационно-правовых форм собственности (ООО, АО, ПАО) и пять филиалов, в частности: филиал «Башнефть-Новыйл», 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. Структуру управления ПАО АНК «Башнефть» можно представить в виде схемы, рисунок 3.2.

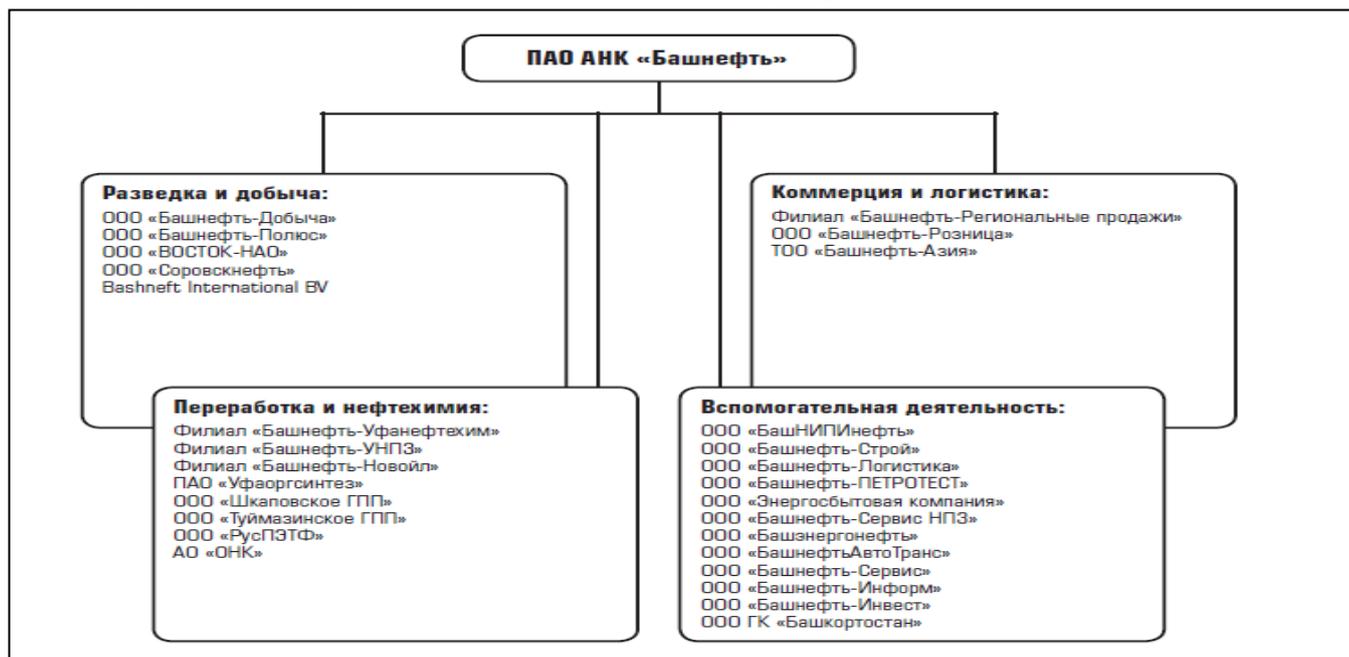


Рисунок 3.2 – Структура ПАО АНК «Башнефть»

По состоянию на 01.06.2018 г. в состав акционеров (держателей акций) ПАО АНК «Башнефть» входят: Республика Башкортостан (Министерство земельных и имущественных отношений республики) - 25%, ПАО «НК «Роснефть» - 57.7%, прочие держатели акций (юридические и физические лица) – 17.3%. [48]

Таким образом, выше была кратко дана общая характеристика деятельности и структура управления ПАО АНК «Башнефть». Не лишним будет рассмотреть динамику финансовых показателей компании на основании данных бухгалтерской отчетности (по РСБУ) за 2015-2018гг. Динамика капитала предприятия имеет положительную направленность и на конец 2017г. составила 591755850 тыс. руб., а это на 47,27% превышает показатель начала анализируемого периода и на 26,89% выше показателя предыдущего года, рисунок 3.3.

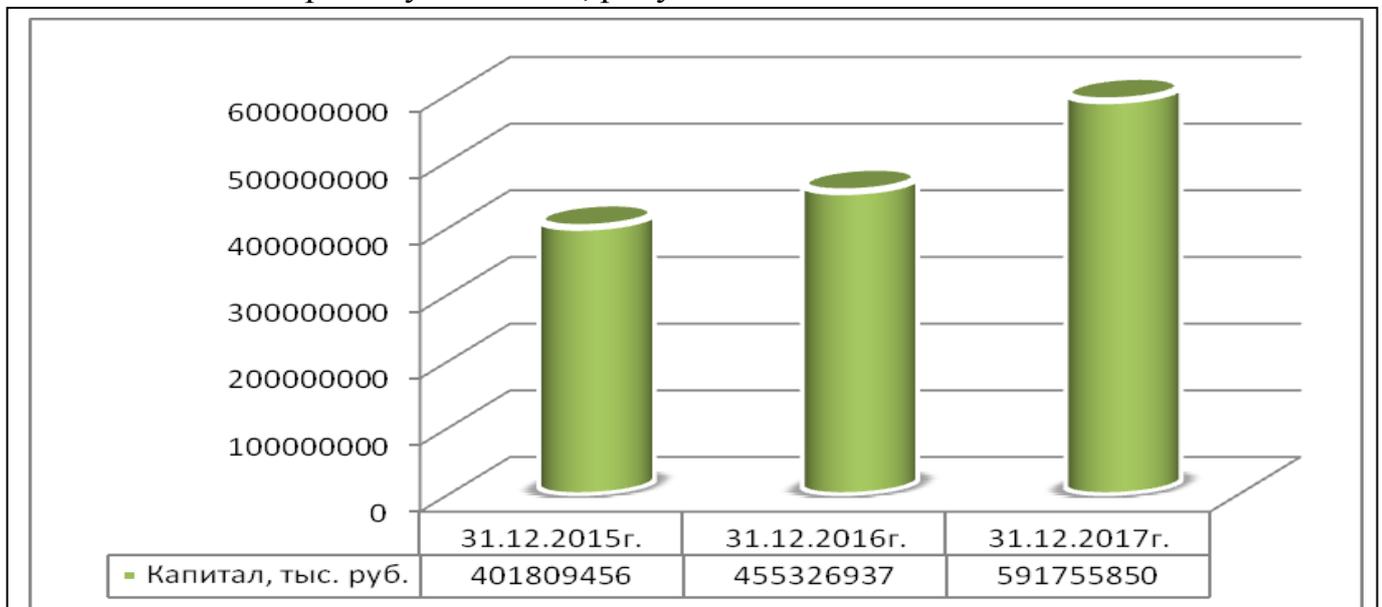


Рисунок 3.3. Динамика капитала предприятия ПАО АНК «Башнефть» с 2015-2017гг. [56]

Наибольший удельный вес в общей структуре активов предприятия ПАО АНК «Башнефть» приходится на внеоборотные активы и по данным на конец 2017г. их доля составила 56,79%, доля оборотных активов сформировалась на уровне 43,21%. В стоимостном выражении, оборотные активы увеличились более чем в два раза к уровню 2015г. и составили 255700612 тыс. руб. Внеоборотные активы также показали прирост на 15,40% и составили 336055338 тыс. руб., рисунок 3.4.

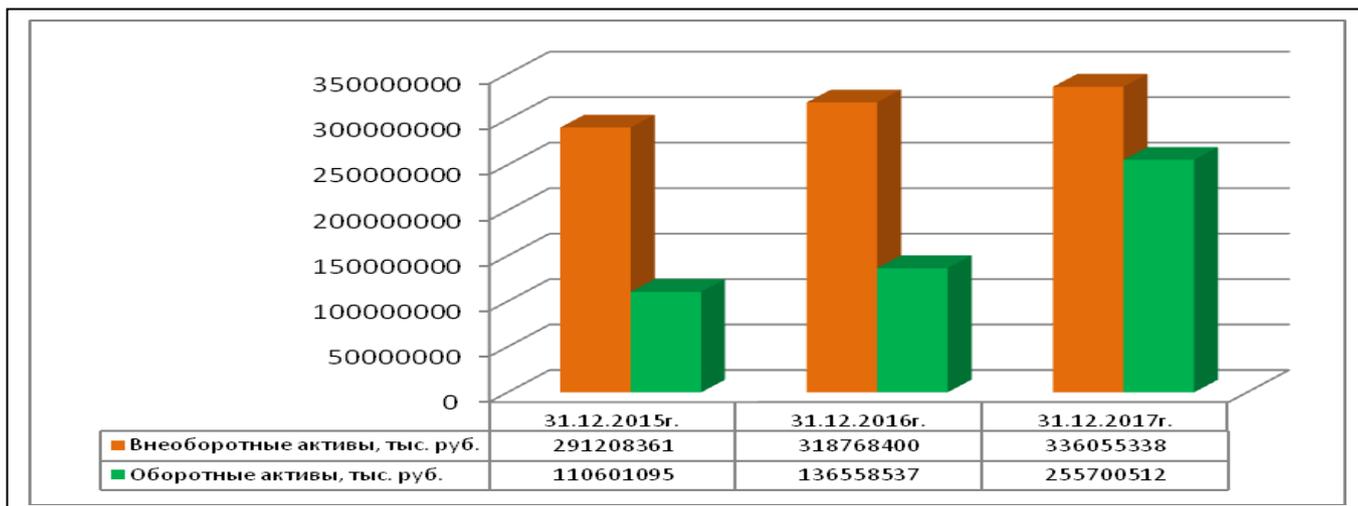


Рисунок 3.4-Динамика внеоборотного и оборотного капитала предприятия  
ПАО АНК «Башнефть» с 2015-2017гг.[56]

Динамика структуры пассивов ПАО АНК «Башнефть» показывает что, наибольший удельный вес в общей сумме капитала приходится на заемные источники финансирования, однако, в 2017г. доля собственного капитала существенно увеличилась и составила 47,19% (рисунок 3.5), тогда как в 2015-2016гг. на долю собственных средств приходилось 40,33% и 38,72% соответственно.

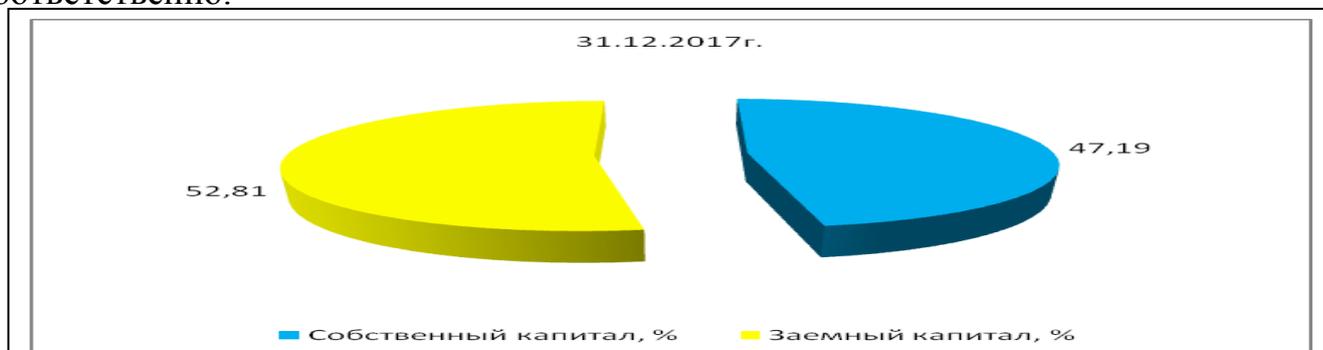


Рисунок 3.5- Структура капитала предприятия ПАО АНК «Башнефть» в  
2017г.[56]

Таким образом, компания ПАО АНК «Башнефть» является финансово зависимой, так как наибольший удельный вес в структуре капитала приходится на заемные источники финансирования, однако, к концу анализируемого периода показатель финансовой автономности (независимости) все же улучшился и доля собственного капитала увеличилась, в стоимостном выражении собственные средства компании увеличились за счет нераспределенной прибыли, которая в

2017г. составила 274347440 тыс. руб., в целом прирост собственного капитала составил 72,34% и составил 279272653 тыс. руб., рисунок 3.6.

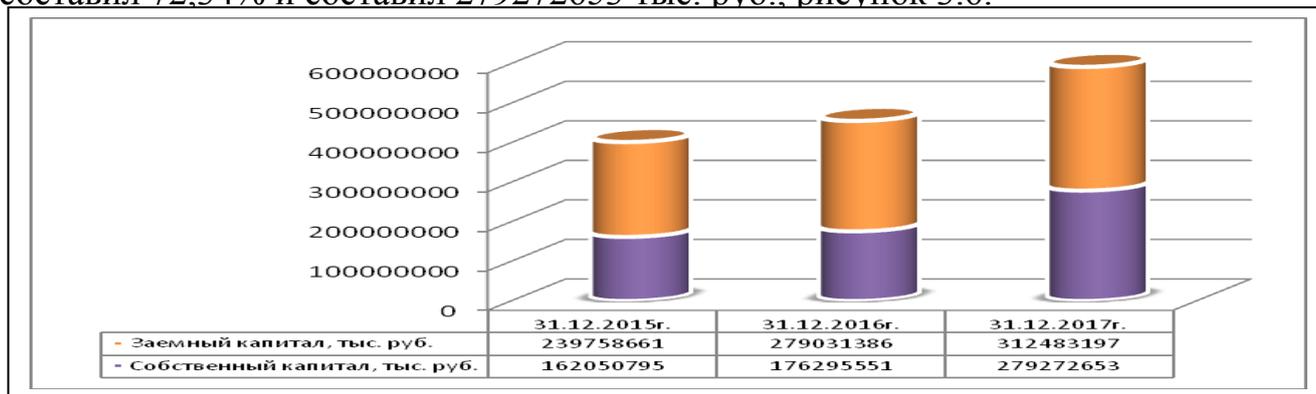


Рисунок 3.6- Динамика собственного и заемного капитала ПАО АНК «Башнефть» с 2015-2017гг.[56]

Заемный капитал компании увеличился на 30,33% и в 2017г. составил 312483197 тыс. руб. Рост заемного капитала произошел в основном за счет роста суммы прочих обязательств, кредиторской задолженности, оценочных обязательств, отложенных налоговых обязательств. Изменения произошли не только в сумме и структуре капитала предприятия, рост наблюдается в целом по объемам продаж, себестоимости и прибыли компании. В частности, выручка предприятия в 2017г. составила 558588027 тыс. руб., а это на 7,2% выше показателя 2015г., при этом себестоимость продаж увеличилась на 19,12% и составила на конец 2017г. 380882244 тыс. руб., рисунок 3.7. Отметим, что темпы роста себестоимости превышают темпы роста выручки от продаж, что является не лучшим фактором в динамике.

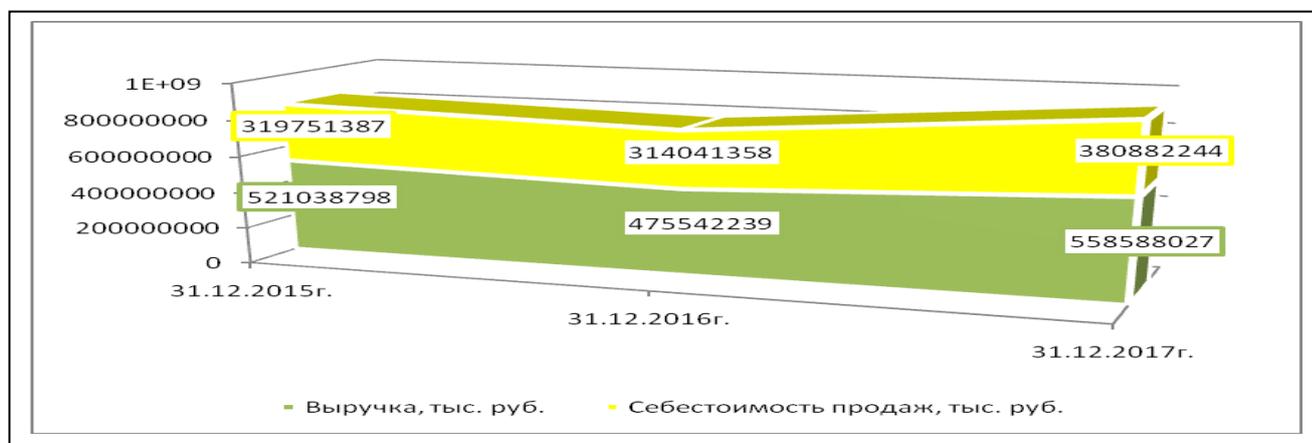


Рисунок 3.7- Динамика показателей выручки и себестоимости от продаж предприятия капитала ПАО АНК «Башнефть» с 2015-2017гг.[56]

Существенный рост показателей объемов продаж и себестоимости наблюдается за 9 месяцев 2018г. к уровню 2015г. за те же 9 месяцев. В частности, выручка увеличилась в 2018г. на 41,38% и составила 564932763 тыс. руб., себестоимость увеличилась на 57,29% и сформировалась на уровне 379081452 тыс. руб. Таким образом, темпы роста себестоимости существенно опережают темпы роста продаж, не исключением являются не полный 2018г., рисунок 3.8.[56]

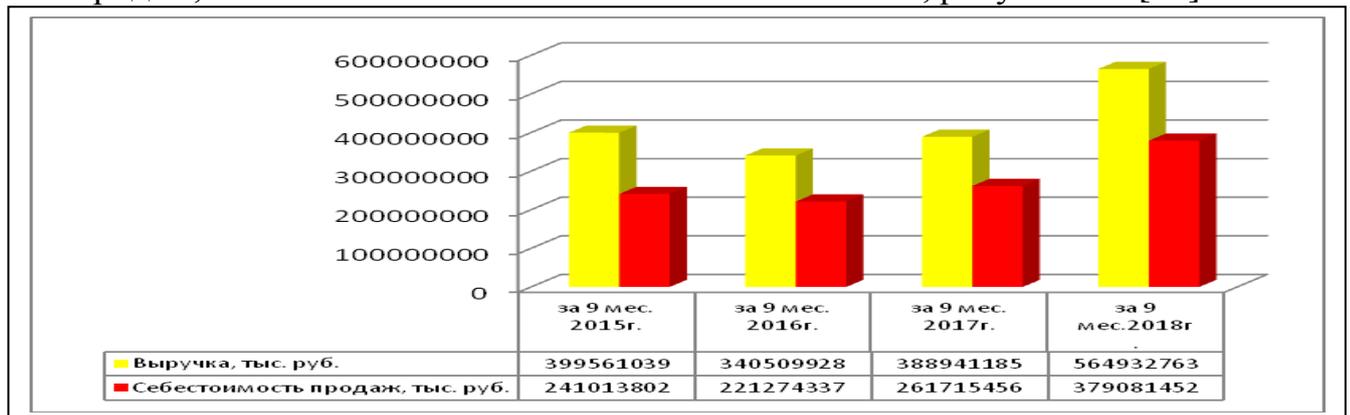


Рисунок 3.8-Динамика объемов продаж и себестоимости продаж предприятия ПАО АНК «Башнефть» за 9 месяцев с 2015-2018гг.[56]

Однако, что касается коммерческих и управленческих расходов, они напротив имеют динамику к снижению. По итогам 2017г. коммерческие расходы предприятия составили 94155633 тыс. руб., а это на 17,84% ниже уровня 2015г. За 9 месяцев 2018г. коммерческие расходы снизились на 0,23% к тому же показателю 2015г. и составили 90273640 тыс. руб., рисунок 3.9.[56]

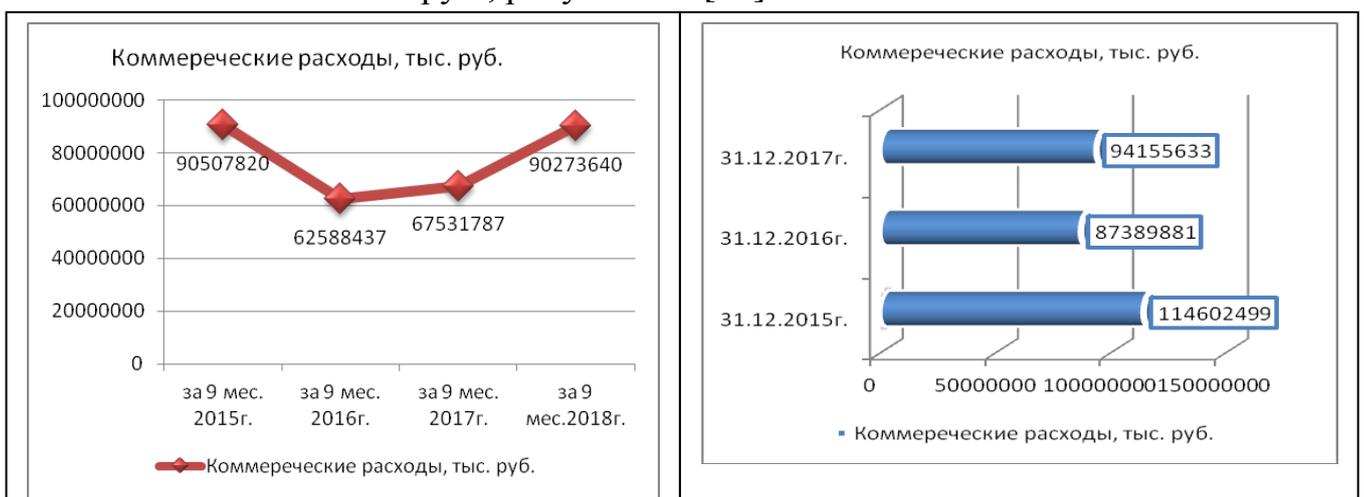


Рисунок 3.9. Динамика коммерческих расходов предприятия ПАО АНК «Башнефть» за 9 месяцев с 2015-2018гг.[56]

Управленческие расходы за 9 месяцев 2018г. показали снижение в пределах 19,77% к уровню 2015г. и составили 6234740 тыс. руб. За 2017г. снижение управленческих затрат составило 34,13% по отношению к началу анализируемого периода, рисунок 3.10.

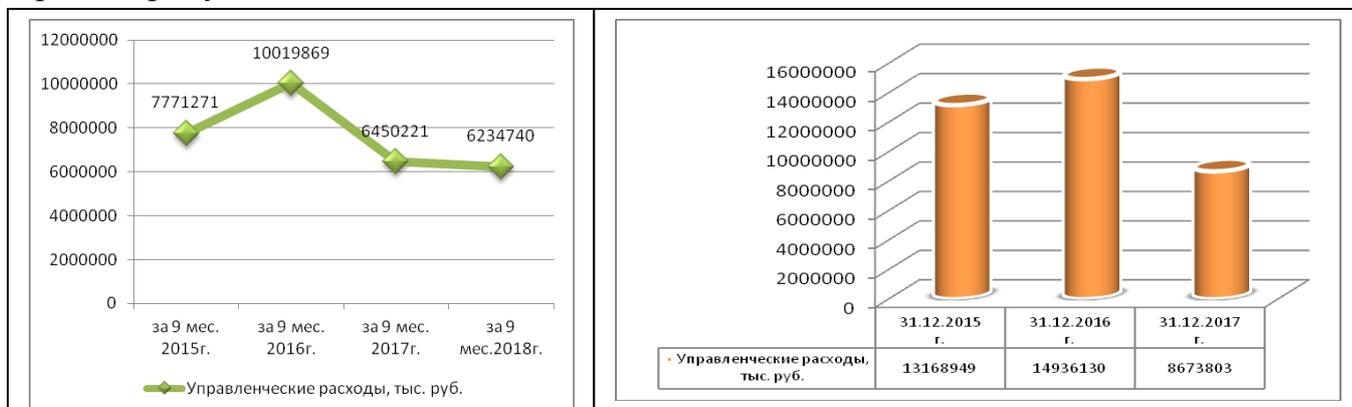


Рисунок 3.10-Динамика управленческих расходов предприятия ПАО АНК «Башнефть» за 9 месяцев с 2015-2018гг.[56]

По структуре к управленческим расходам относятся: затраты на социальные программы, общие и административные расходы и прочие расходы. При этом, наибольший удельный вес в структуре управленческих затрат приходится на общие и административные расходы и по данным на 2017г. доля этих затрат составила 98,5%, небольшая доля приходится на прочие расходы и расходы на социальную программу и по данным анализируемого периода доля этих затрат составила 0,82% и 0,68% соответственно, рисунок 3.11.[56]

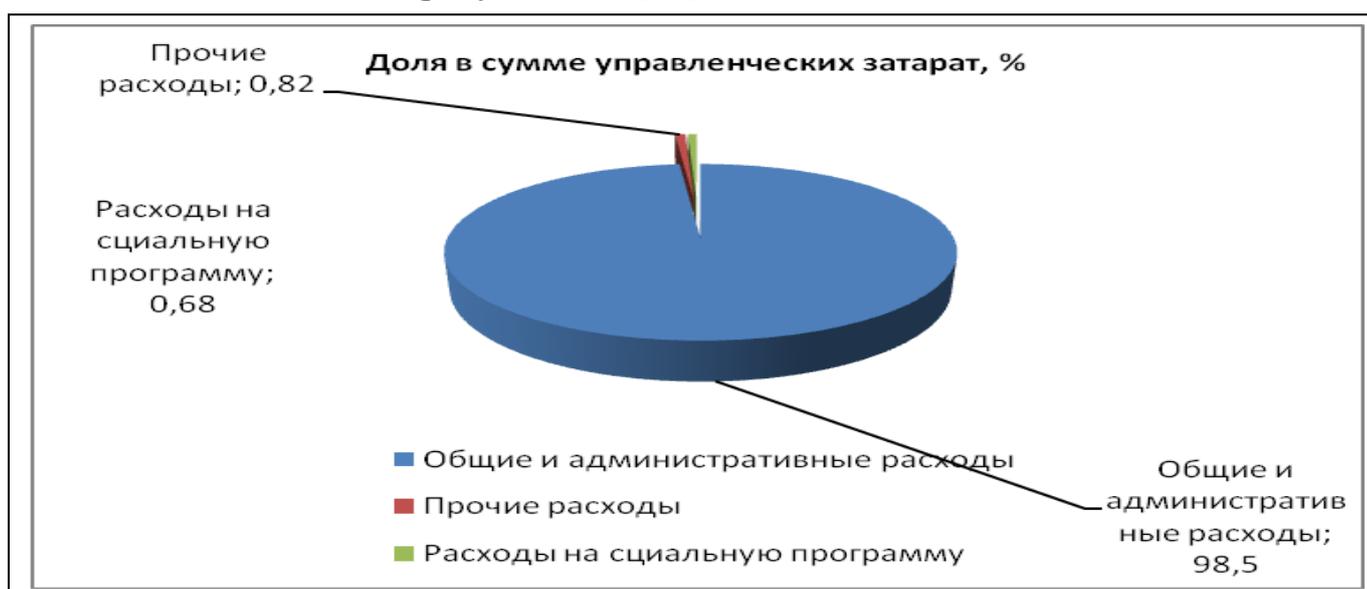


Рисунок 3.11 -Структура управленческих расходов предприятия ПАО АНК «Башнефть» в 2017г.

Отметим, что расходами предприятия ПАО АНК «Башнефть» на социальную программу являются: затраты на подготовку праздников, культурно- массовые и спортивные мероприятия, материальная помощь работникам по семейным обстоятельствам, подарки к юбилейным датам и праздникам, стоимость подарков и билетов на зрелищные мероприятия детям работников за счет средств организации, страховые платежи (взносы), уплачиваемые организацией по договорам личного, имущественного и иного добровольного страхования в пользу работников и другое. Общие и административные расходы включают в себя: амортизационные отчисления, расходы на оплату труда инженерно-технических работников и административно-управленческого персонала, страховые взносы на расходы на оплату труда, профессиональные услуги, страхование с отчислениями, прочие имущественные расходы, услуги транспорта; затраты на ТО, текущий и капитальный ремонт и другое. Прочие управленческие расходы включают в себя: затраты на медицинские осмотры, услуги связи, интернет, расходы по охране труда, лизинговые платежи, услуги транспорта, прочие услуги и другое.

Не менее важным показателем эффективности контроллинга управленческих расходов является показатель коэффициента управленческих расходов и доля управленческих затрат в объеме выручки предприятия. По имеющимся данным за 2015-2017гг. показатель коэффициента управленческих расходов имеет динамику снижения и в 2017г. составил 0,015, а это в два раза ниже показателя предыдущего года и на 0,01 ниже значения начала анализируемого периода, рисунок 3.12.[56]

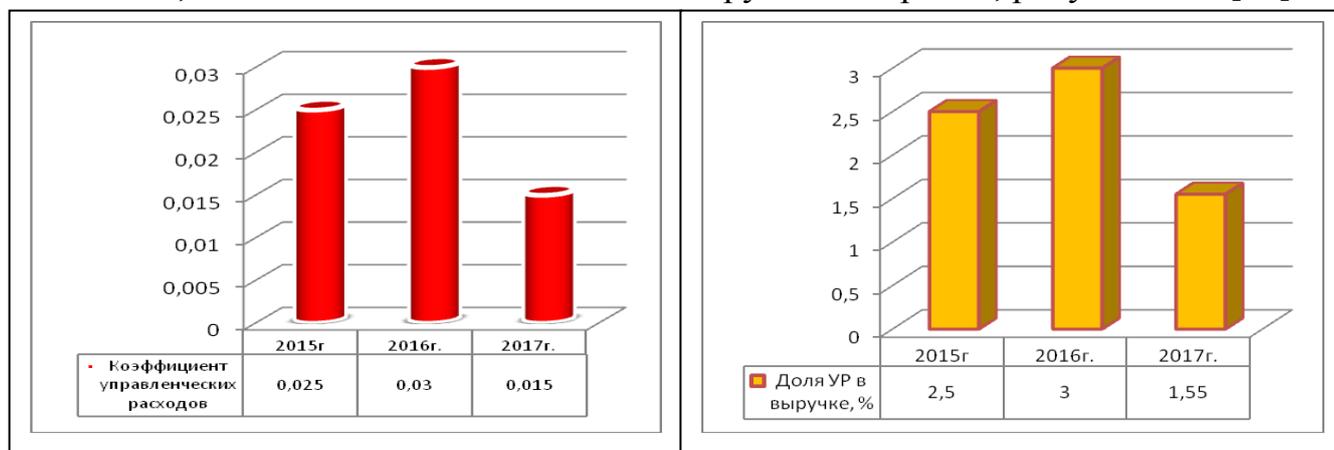


Рисунок 3.12-Динамика коэффициента управленческих расходов и доли УР в выручке предприятия ПАО АНК «Башнефть» с 2015- 2017гг.[56]

При этом, доля управленческих затрат в выручке предприятия колеблется от 2,5% до 1,55% на протяжении 2015-2017гг. Однако, несмотря на снижение доли управленческих затрат в объеме выручки, наблюдается увеличение темпов роста себестоимости продаж, в связи с этим, темпы роста валовой прибыли предприятия не только замедлились, а показали снижение на 11,98% и валовый показатель прибыли за 2017г. составил 177176000 тыс. руб. Не существенно увеличилась прибыль от продаж, ее рост составил 1,13% в 2017г. к тому же показателю 2015г. и в стоимостном выражении было получено 74345584 тыс.руб. от продаж. Существенный рост произошел в целом по чистой прибыли компании, которая в 2017г. составила 129325054 тыс. руб., а это на 158,14% выше показателя начала анализируемого периода, рисунок 3.13.

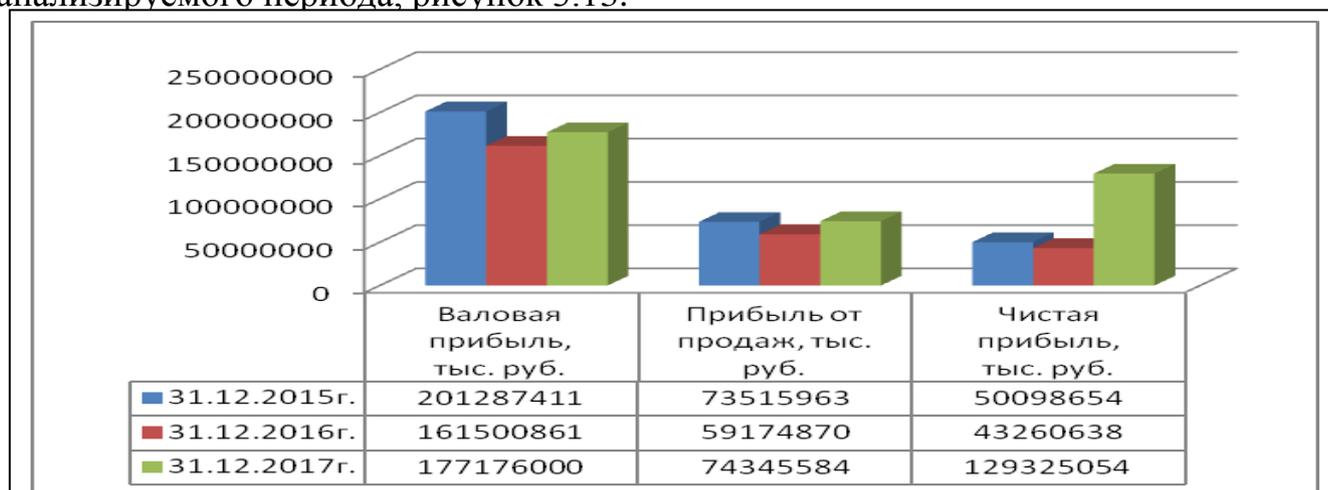


Рисунок 3.13- Динамика показателей прибыли предприятия ПАО АНК «Башнефть» с 2015-2017гг.[56]

Однако, за 9 месяцев 2018г. темпы роста чистой прибыли замедлились и составили 79,62% к уровню 2015г. и показатель составил 73351303тыс. руб. На 16,26% произошел рост показателя валовой прибыли и в стоимостном выражении значение этого показателя сформировалось на уровне 184327123тыс. руб., рисунок 3.14. Таким образом, за 9 месяцев 2018г. предприятие улучшило свои показатели по основной деятельности, однако, по не основным видам деятельности наблюдается ухудшение, так как произошло замедление темпов роста чистой прибыли предприятия за 9 месяцев 2018г., по сравнению с данными полного отчетного периода 2017г. Отметим, что прибыль еще не является показателем эффективности,

поэтому целесообразно анализировать динамику показателей рентабельности, которая за 2015-2017гг. показывает снижение.

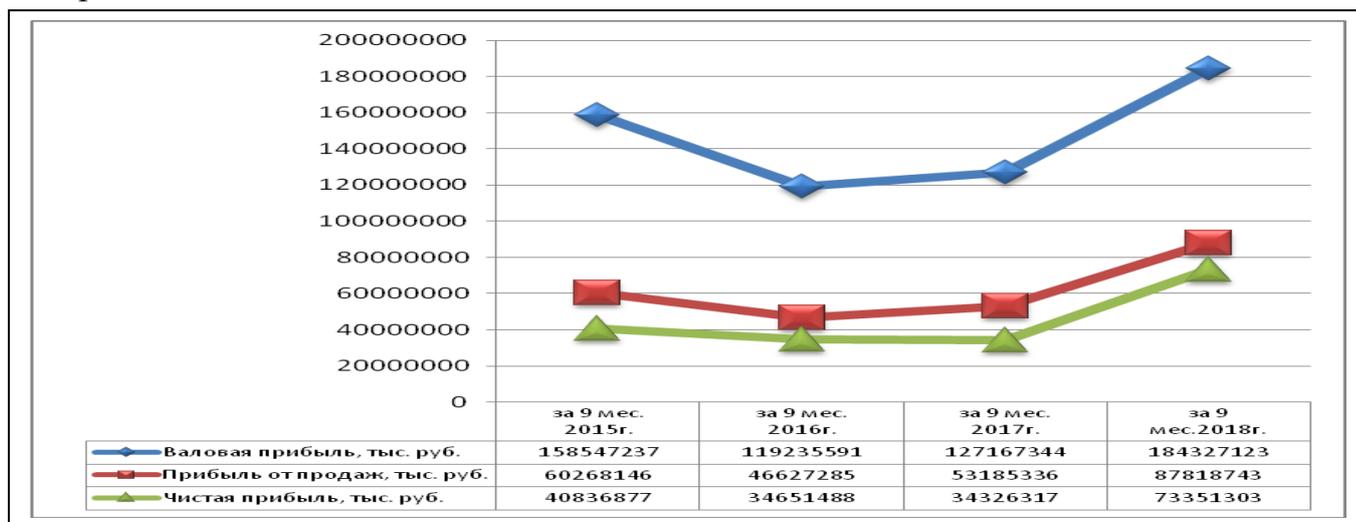


Рисунок 3.14- Динамика показателей прибыли предприятия ПАО АНК «Башнефть» за 9 месяцев 2015-2018гг.[56]

В частности, валовая рентабельность и рентабельность продаж снизились на 6,91% и 0,8% соответственно в 2017г. к уровню начала анализируемого периода и данные показатели составили 31,72%-валовая рентабельность и 13,31% -это показатель рентабельности продаж. Единственным показателем рентабельности, который показал рост- это чистая рентабельность, которая в 2017 г. составила 23,15%, а это 13,53% выше уровня 2015 г. и на столько же превышает значение предыдущего периода, рисунок 3.15.

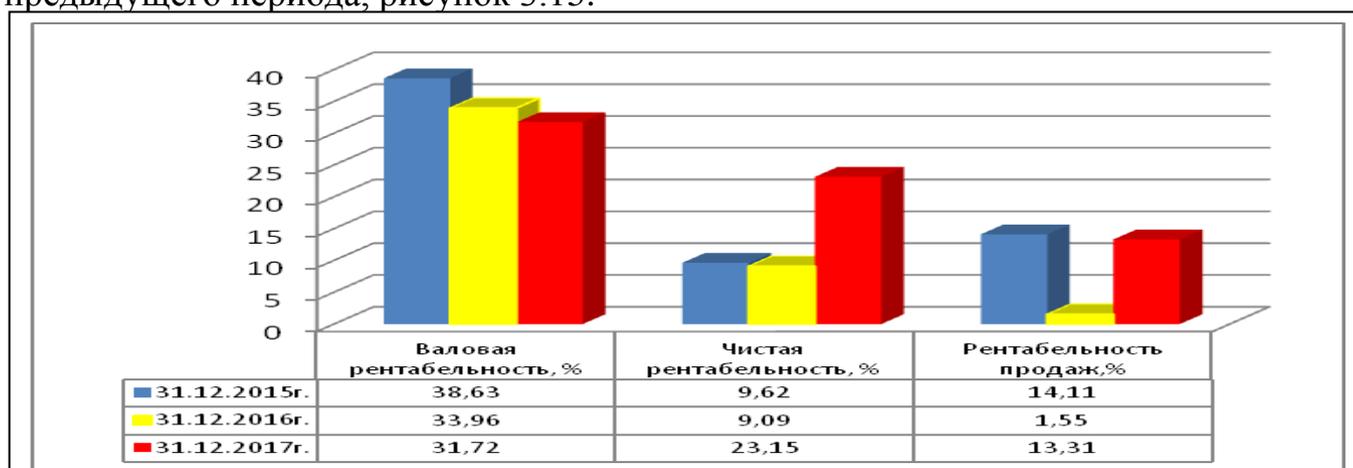


Рисунок 3.15-Динамика показателей рентабельности предприятия ПАО АНК «Башнефть» с 2015-2017гг.[56]

Таким образом, 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 имеет тенденцию к снижению. Снижение управленческих расходов компании ПАО АНК «Башнефть» может свидетельствовать об эффективности контроллинга в системе затрат. В связи с этим, рассмотрим эту часть вопроса.

Для эффективности внедрения системы контроллинга управленческих расходов на предприятии ПАО АНК «Башнефть», предусмотрен поэтапный процесс, рисунок 3.16. Процесс внедрения контроллинга управленческих расходов в ПАО АНК «Башнефть» начинается с принятия решения о необходимости разработки данной системы контроллинга на предприятии. При этом, определяется цель (например, снижение управленческих расходов или повышение их эффективности) и утверждается концепция системы контроллинга управленческих расходов на предприятии. Важный фактор, который обязательно учитывается на предприятии ПАО АНК «Башнефть» при выборе момента внедрения системы контроллинга управленческих расходов, является наличие у предприятия достаточного количества финансовых и человеческих ресурсов. Далее создается модель системы контроллинга управленческих расходов, которая учитывает и проектирует все элементы данной системы: планирование управленческих расходов, учет, контроль и их информационное обеспечение.

Планирование управленческих расходов в ПАО АНК «Башнефть» производится по принципу «от достигнутого». 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.



Рисунок 3.16- Этапы создания системы контроллинга управленческих расходов на предприятии ПАО АНК «Башнефть»

При планировании управленческих расходов, прежде всего, учитывается следующее: доля управленческих расходов на заработную плату всех категорий инженерно-технических работников и административно –управленческого персонала в фонде оплаты труда должна быть сформирована таким образом, чтобы обеспечить рост эффективности производства, повышения конкурентоспособности предприятия на основе роста ее технологического уровня. На рисунке 3.17.приведено содержание этапов формирования системы бюджетирования управленческих расходов организации ПАО АНК «Башнефть».

При разработке бюджета управленческих расходов в ПАО АНК «Башнефть» учитываются все их особенности и компания придерживается такой последовательности составления бюджета управленческих расходов: определяются наиболее важные статьи управленческих расходов, которые соответствуют профилю и структуре организации; распределяются управленческие расходы по их служебной и функциональной роли; выделяются в составе управленческих расходов переменные (прямые) и условно постоянные расходы; определяются какие расходы из суммы условно-постоянных управленческих следует отнести к расходам отдельных структурных подразделений организации, и какие, к общеорганизационным расходам; составляются планы-графики управленческих расходов, выделив внутри них переменные и условно постоянные расходы и соответственно скорректированные эти расходы по месяцам бюджетного периода.

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. При этом, автоматизация контроллинга управленческих затрат на предприятии ПАО АНК «Башнефть» осуществляется с помощью программы SAP ERP, рисунок 3.18. Система SAP ERP-это много-компонентная система, которая позволяет объединить хозяйственные процессы производства, закупки и сбыта продукции предприятия ПАО АНК «Башнефть».



Рисунок 3.17 – Содержание этапов формирования системы бюджетирования управленческих расходов в ПАО АНК «Башнефть»



Рисунок 3.18- Модули программного продукта SAP ERP, применяемой на предприятии ПАО АНК «Башнефть» для контроллинга управленческих затрат

Все они взаимосвязаны и поддерживают логический цикл финансово-хозяйственной нефтяной компании. Система SAP ERP состоит из отдельных модулей, что позволяет использовать как отдельные компоненты системы, так и их различные комбинации. Основными модулями программы SAP ERP являются:

финансы, контроллинг, управление основными средствами, управление проектами, производственное планирование, управление материальными потоками, сбыт, управление качеством, техобслуживание и ремонт оборудования, управление персоналом, управление информационными потоками, отраслевые решения, рисунок 3.18. Основными преимуществами SAP ERP являются: охватывает все ключевые направления деятельности компании, поэтому может заменить большинство используемых в настоящее время систем; содержит опыт лучших компаний в соответствующей отрасли, выраженный в готовых процессах и документации; позволяет интегрировать новое решение с существующей системой, что уменьшает инвестиции, вложенные в текущее решение; при необходимости может быть объединено с решениями сторонних разработчиков. Таким образом, выше были рассмотрены организационные аспекты контроллинга управленческих расходов на предприятии ПАО АНК «Башнефть», для того, чтобы более подробно рассмотреть систему показателей контроллинга управленческих затрат, перейдем к следующему параграфу исследования.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Конституция РФ. Принята Всенародным голосованием 12.12.1993 г. с изм. от 21.07.2014г.
2. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ с изм. от 19 июля 2018 г.
3. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. - 2-е изд. - М. : Омега-Л, 2014г.
4. Аниськович Ю. А., Шипилов Н. Ю. Реализация функций контроллинга в автоматизированных системах ERP // Молодой ученый. - 2016. - №11.1. - С. 1-3.
5. Алексеева А. А., Васильев Ю. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. / А. А. Алексеева. /Электр. учебн.пособие/

- Красноярск: СФУ, 2010. — 412 с. [Электронный ресурс]. – URL:<https://www.twirpx.com/file/633775/>( дата обращения: 05.11.2018)
6. Боков С.И. Роль контроллинга в организации управления качеством и техническим контролем. - М.: МАКС Пресс, 2013. - 180 с.
  7. Бюджет административных расходов в управлении компанией. [Электронный ресурс]. – URL: [http://bud-tech.ru/budget\\_admin\\_costs.html/](http://bud-tech.ru/budget_admin_costs.html/)( дата обращения: 10.11.2018)
  8. Башнефть демонстрирует «системный» подход к бизнесу [Электронный ресурс]. – URL: <https://iis24.ru/bashneft-viplatit-specdividendi/>( дата обращения: 20.11.2018)
  9. Блокчейн в нефтегазовой отрасли России: неизбежен [Электронный ресурс]. – URL: <http://neftianka.ru/blokchejn-v-neftegazovoj-otrasli-rossii-neizbezhen/>( дата обращения: 22.11.2018)
  10. Васенев К. Расчёт затрат в контроллинге. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.cfin.ru/ias/>( дата обращения: 18.11.2018)
  11. Врублевский Н. Д. Управленческий учет издержек производства и себестоимости продукции в отраслях экономики: учеб. пособие. М.: Бухгалтерский учет, 2004. 376 с.
  12. Гусев М.М. Формирование механизма производственного контроллинга на промышленных предприятиях: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05/ Гусев Максим Михайлович – Краснодар, 2012. – 22 с.
  13. Головина Т.А. Экономическая природа и направления реализации контроллинга в системе управления производственными затратами [Электронный ресурс]. – URL: <https://uchebnik.online/ekonomicheskaya-teoriya-knigi/ekonomicheskaya-priroda-napravleniya-49143.html/>( дата обращения: 11.11.2018)
  14. Гарнов А.П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия - М.: Инфра-М, 2018. – 365 с.
  15. Гражданский кодекс Российской Федерации(часть первая от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ, часть вторая от 26 января 1996 г. N 14-ФЗ,) с изм. от 3 августа 2018 г.

16. Дедюхина М.А. Информационная поддержка контроллинга на основе ERP-систем [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnaya-podderzhka-kontrollinga-na-osnove-erp-sistem/> ( дата обращения: 01.12.2018)
17. Дайле А. Практика контроллинга. - М.: Финансы и статистика, 2016г.
18. ERP Монолит 6.1 [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.monolit.com/ru/products/monoliterp?PHPSESSID=983a5d855fca1ea81b4cf2760e0759d8/>( дата обращения: 01.12.2018)
19. Зарипов В.М. Содержание понятия «экономически оправданные затраты» // Бухгалтерский учет. 2003. № 6.
20. Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. - М.: Финансы и статистика, 2014г.
21. Корзоватых Ж. М. Особенности управленческого учета на предприятиях нефтегазовой отрасли. / Ж. М. Корзоватых// Вестник университета, 2017. № 2 –с.28-31.[Электронный ресурс].–URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravlencheskogo-ucheta-na-predpriyatiyah-neftegazovoy-otrasli/>( дата обращения: 01.12.2018)
22. Карминский А.М. Внедрение контроллинга в организации: этапы и типичные ошибки / А.М. Карминский // Элитариум: Центр дистанционного образования.2014г.
23. Кораблёва А.А. Контроллинг на понятийном уровне: почему мы употребляем те или иные понятия и как определить что такое контроллинг / А.А. Кораблёва // Омский научный вестник. - 2010. - № 2.
24. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский [и др.]. - 2-е изд. - М. : Финансы и статистика, 2015г.
25. Контроллинг как инструмент управления предприятием / ред. Н.Г. Данилочкина. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016.
26. Контроллинг: учебник / ред. А.М. Карминский, С.Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 2017г.

27. Карминский А. М., Фалько С.Г. Контроллинг промышленного предприятия – М.: ИД Форум, 2017. – 304 с.
28. Круссер Н.Г. Контроллинг как инструмент координации управленческих воздействий при реализации стратегии предприятия (на примере предприятий газовой отрасли) [Электронный ресурс]. – URL: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2006/2006-3/5.htm/> ( дата обращения: 01.12.2018)
29. Кулешова В. П. Управление затратами в системе контроллинга [Электронный ресурс]. – URL: <http://be5.biz/ekonomika1/r2012/1846.htm/> ( дата обращения: 01.12.2018)
30. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Финансы и статистика, 2016г.
31. Маняева В. А. ABC-метод – информационная система стратегического учёта расходов по видам деятельности. / В. А. Маняева // Международный бухгалтерский учёт. № 2. 2011. С. 32-37 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/> ( дата обращения: 01.12.2018)
32. Маткеримова А. М. Роль контроллинга в управлении затратами на предприятии // Молодой ученый. — 2016. — №19. — С. 473-476.
33. Нагуманова Р.В. Контроллинг как современный метод управления субъектами различных сфер деятельности / Р.В. Нагуманова, А.И. Сабирова. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2016. – 82 с.
34. Новоселева К. Создание эффективной системы контроллинга в компании [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.up-pro.ru/library/management\\_accounting/controlling/sozdanie-kontrollinga.html/](http://www.up-pro.ru/library/management_accounting/controlling/sozdanie-kontrollinga.html/) (дата обращения: 01.12.2018)
35. Налоговый кодекс Российской Федерации ( часть первая от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ, часть вторая от 5 августа 2000 г. N 117-ФЗ), с изм. от 28 ноября 2018 г.
36. Официальный сайт ФНС РФ год [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.nalog.ru/rn77/taxation/reference\\_work/conception\\_vnp/](https://www.nalog.ru/rn77/taxation/reference_work/conception_vnp/) ( дата обращения: 01.11.2018)

- 37.Одинцова Т. М., Сорокина С. В. Формирование системы контроллинга затрат для обеспечения устойчивого сбалансированного развития предприятия. [Электронный ресурс].– URL: [http://irbis-nbuu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuu/cgiirbis\\_64.exe/](http://irbis-nbuu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuu/cgiirbis_64.exe/) ( дата обращения: 01.12.2018)
- 38.Особенности российских ВИНК. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.newchemistry.ru/printletter.php?n\\_id=2135/](http://www.newchemistry.ru/printletter.php?n_id=2135/)( дата обращения: 01.11.2018)
- 39.Орлов А.И. Информационные системы управления предприятием в решении задач контроллинга / А.И. Орлов, Е.А. Гуськова // Контроллинг. - 2003. - № 1.
- 40.Попова Л.В.: Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга. - М.: Дело и Сервис, 2016г.
- 41.Практическое применение концепции контроллинга как функционального элемента системы управления предприятием [Электронный ресурс]. – URL: <http://bukvi.ru/uipravlenie/nanadgment/prakticheskoe-primenenie-koncepcii-kontrollinga-kak-funkcionalnogo-elementa-sistemy-upravleniya-predpriyatiem.html> /( дата обращения: 01.11.2018)
- 42.Практика постановки управленческого учета на российских предприятиях «Инталев». [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.intalev.ru/>( дата обращения: 01.11.2018)
- 43.Панчина В.А. Перспективы и тенденции развития управленческого учёта в России./ В. А. Панчина // Все для бухгалтера. 2010. № 3. С. 15-16.
- 44.Россия в цифрах. Статистические ежегодники. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gks.ru/>( дата обращения: 01.12.2018)
- 45.Роль и место контроллинга в системе управления предприятием /Смарчкова Л.В., Самойлов В.М. // Центр исследовательской региональной экономики, 2015г.
- 46.Равилов В. Концепция контроллинга в России [Электронный ресурс]. – URL: <https://good-tips.pro/index.php/business-and-finance/finance-and-accounting/контроллинг-концепция/>( дата обращения: 01.10.2018)

47. Сухобоков А. А. Построение средств контроллинга ERP систем в условиях динамично протекающих бизнес-процессов, характеризующихся большим числом носителей затрат. // Вестник МГТУ им. Н.Э. Баумана. Сер. “Приборостроение”. 2009. № 1.
48. Структура акционерного капитала ПАО АНК «Башнефть» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.conomy.ru/emitent/bashneft/bane-ak/> (дата обращения: 01.12.2018)
49. Семь самых крупных нефтяных компании России. [Электронный ресурс]. – URL: <http://moneymakerfactory.ru/spravochnik/-neftyanyie-kompanii-rossii/> (дата обращения: 01.10.2018)
50. Сысоева М. С., Меркулова Е. Ю., Турбина Н. М. Экономическая эффективность внедрения управленческого учёта. / М. С. Сысоева. // Социально-экономические явления и процессы. Т.10, № 7, 2015. С. 124-133.
51. Сысоева М. С., Косенкова Ю. Ю., Черемисина Т. Н. К вопросу о значении управления затратами в предпринимательских структурах / М. С. Сысоева М. С. // Модернизация экономики и управления: II Международ. Науч.-практ. конференция: сборник науч. Статей / под общ. Ред. В.И.Бережного. 2014. С. 158-160.
52. Скляр Е.Н., Зверкович И.О., Хрычикова Т.Д. Теоретические основы формирования системы интегрированного контроллинга на промышленном предприятии. / Е. Н. Скляр // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 2. С. 9–15.
53. Трубочкина М. И. Управление затратами предприятия: учебное пособие для вузов. / М. И. Трубочкина. – М.: Инфра-М, 2016. – 218 с.
54. ТЭК России 2017 выпуск - июнь 2018. Статистический сборник. // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ac.gov.ru/> (дата обращения: 21.11.2018)
55. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ТК РФ) с изм. от 11 октября 2018 г.

56. Финансовая и бухгалтерская отчетность ПАО «Акциянерная нефтяная Компания «Башнефть» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.bashneft.ru/>( дата обращения: 01.12.2018)
57. Функциональные возможности системы ERP Монолит [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/> ( дата обращения: 01.12.2018)
58. Федосеев А., Рочкус Я. Автоматизация управленческого учёта и бюджетирования. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.intalev.ru/>( дата обращения: 01.10.2018)
59. Финансовая отчетность ПАО «Газпром». [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.gazprom.ru/f/posts/36/607118/gazprom-financial-report-2016-ru.pdf> ( дата обращения: 01.09.2018)
60. Финансовая отчетность ПАО «Сургутнефтегаз». [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.surgutneftegas.ru/ru/investors/reports/5\\_3/](http://www.surgutneftegas.ru/ru/investors/reports/5_3/)( дата обращения: 01.09.2018)
61. Финансовая отчетность ПАО «Роснефть». [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.rosneft.ru/Investors/statements\\_and\\_presentations/Statements/](https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/Statements/)( дата обращения: 01.09.2018)
62. Финансовый менеджмент: учебное пособие / [А. Н. Гаврилова и др.]. – Москва: КноРус, 2011.
63. Функциональные возможности системы ERP Монолит [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/> Продукт:ERP\_Монолит( дата обращения: 05.12.2018)
64. Фалько С. Польза Контроллинга для предприятия//Фалько С.// Электронный журнал: Управляем предприятием № 10 (10). [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.consulting1c.ru/>( дата обращения: 01.12.2018)
65. Хруцкий В.Е. Бюджетирование управленческих расходов. Справочник экономиста № 5, 2006г.
66. Чесалин Д.С. Формирование и развитие контроллинга на предприятиях газовой отрасли: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05/ Чесалин Дмитрий Сергеевич – М., 2012. – 21 с.

67. Чесалин Д.С. Выбор автоматизированной системы управления предприятиями нефтегазового комплекса [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/16-3-vybor-avtomatizirovannoy-sistemy-upravleniya-predpriyatiyami-neftegazovogo-kompleksa/>( дата обращения: 01.09.2018)
68. Чувашлова М.В. Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности [Электронный ресурс]. – URL: <https://monographies.ru/en/book/view?id=206/>( дата обращения: 08.09.2018)

## **ПЕРЕЧЕНЬ ИЛЛЮСТРАЦИОННО-ГРАФИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

### **ПРИЛОЖЕНИЯ**



