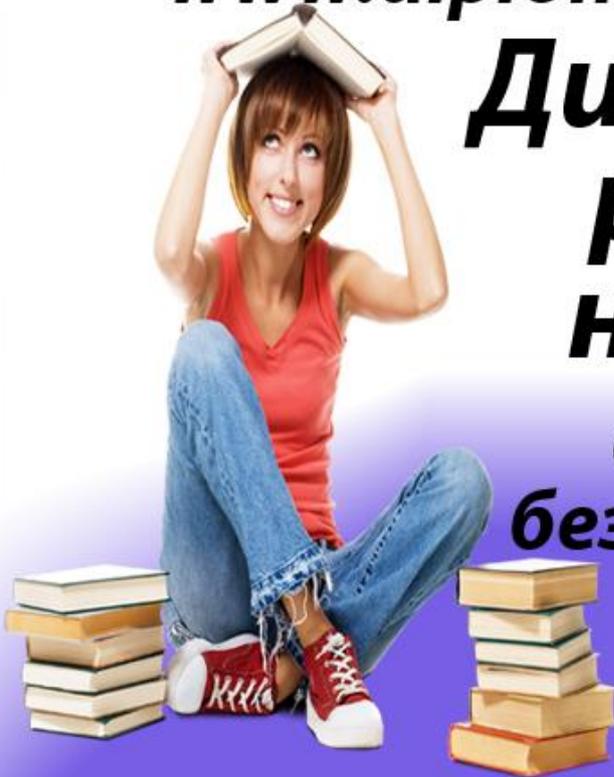


[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)

# **Дипломные работы на заказ**

**от автора  
без предоплаты**



### 3.2 Разработка системы показателей контроллинга управленческих расходов на нефтяном предприятии в ПАО АНК «Башнефть»

Контроллинг управленческих расходов на предприятии ПАО АНК «Башнефть» автоматизирован программным продуктом SAP ERP. Модуль контроллинга 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, рисунок 3.19.



Рисунок 3.19- Функциональность модуля контроллинга в программном продукте SAP ERP, применяемым на предприятии ПАО АНК «Башнефть»

Рассмотрим кратко функциональность модуля контролинга программного продукта SAP ERP, применяемого на предприятии ПАО АНК «Башнефть». С помощью данного модуля компания осуществляет как первичный, так и вторичный учет затрат. При этом, вторичный вид затрат, в отличие от первичного, не имеет своего отражения в финансовом учете (нет счета главной книги с тем же номером). Вторичные виды затрат используются для внутреннего перерасчета работ; под видом работ понимается внутренняя классификация работ используемых в нефтяной компании для перерасчета затрат и работ.

Учет по видам затрат отвечает на вопрос какова структура затрат, т. е. распределяет затраты по видам. Например, затраты на закупку материалов, содержание автопарка, электричество, зарплату персонала и т. д., до того уровня подробности который будет отвечать бизнес целям предприятия. В результате такого учета будет легко проанализировать, какие статьи расходов предприятия наиболее значимы и, возможно, принять меры по их сокращению. Так же можно оценивать отклонения между фактическими и плановыми затратами. Учет по видам затрат тесно связан со счетами бухгалтерского учета, для каждого расходного счета в финансах создается вид затрат с тем же номером. Это обеспечивает синхронизацию управленческого и бухгалтерского учета, когда любая проводка расхода в финансах порождает такую же проводку в управленческом учете по правильному виду затрат.

Контролинг косвенных затрат позволяет учесть те затраты, которые не могут быть напрямую отнесены на продукты или услуги. Это вид учета работает в основном с местами возникновения затрат и внутренними заказами. Так же для этих целей используется контролинг затрат по процессам.

Учет по местам возникновения затрат (МВЗ) обеспечивает отнесение затрат к тому или иному источнику его возникновения. Та-кой учет позволят ответить на вопрос сколько стоит нам содержание того или иного подразделения или основного средства. Затраты накапливающиеся в МВЗ могут быть пересчитаны на другие объекты контролинга.

Внутренний заказ - это гибкий инструмент контроллинга, который является временным коллектором затрат. По своему назначению внутренние заказы бывают следующих видов: а) заказы на косвенные затраты - используются для сбора косвенных затрат, связанных с определенным происхождением, например, проведением выставки или маркетинговых мероприятий; б) инвестиционные заказы - используются для сбора и контроля затрат на незавершенное капитальное строительство, например, зданий и сооружений; в) заказы для разграничения применяют для проводки рассчитанных в контроллинге затрат в различные МВЗ, например, для разнесения рассчитанного бонуса на различные периоды; г) заказы с выручкой служат заменой заказов сбыта, если последние не применяются.

2) Контроллинг затрат на продукт включает в себя: планирование, учет по носителям затрат, фактическая калькуляция. Планирование затрат на продукт - используется для оценки затрат на производство материалов и услуг. Данные о стоимости материалов извлекаются из ОЗМ и спецификации. Используя технологическую карту, где указано рабочее место (связано с МВЗ) и вид работ определяют стоимость производства. При этом, используется плановый тариф. Тариф может быть рассчитан системой автоматически или введен вручную. Далее к производственной себестоимости добавляются административные и сбытовые расходы, обычно по нормативному принципу.

Учет по носителям затрат позволяет рассчитать себестоимость производимой продукции. Он связывает наши расходы с заказами клиентов, проектами или производственными заказами. В процессе учета по носителям затрат затраты, возникшие в ходе производства, присваиваются носителям затрат. В дальнейшем есть возможность сравнить затраты на производство с плановыми. Во время производства отпуск и поступление материала происходят по стандартной (калькуляционной) цене, разница между стандартной ценой и фактической накапливаются в регистре материалов. Фактическая калькуляция с регистром материалов позволяет учесть фактическую цену материалов в конце периода.

3) Контроллинг учета результатов и сбыта включает в себя: учет результатов, учет по местам возникновения затрат. Учет результатов ориентирован на оценку

успешности компании на внешнем рынке. Затраты и выручка относятся к определенной комбинации признаков (клиент, продукт, регион и т. д.) которая и определяет внешний сегмент рынка. На рисунке 3.20 представлен поток затрат во внутреннем учете.

Затраты и выручка поступают во внутренний учет из различных модулей SAP ERP. Это проводка первичных затрат. После этого данные контроллинга начинают существовать независимо от счетов в финансах, хотя между ними и существуют потоки данных. Проводки по счету расходов или выручки в финансах создают проводки затрат в контроллинге. Процесс производства инициирует поток затрат из финансов в контроллинг, эти затраты связаны с заготовкой материалов, обратный поток относится к производственным затратам на готовую продукцию или незавершенное производство. Обычно поступление товара из производства на склад оценивается по стандартной цене, которая рассчитывается в рамках контроллинга за-трат на продукт. Затраты могут поступать так же из модуля управления человеческим капиталом и модуля учета основных средств.

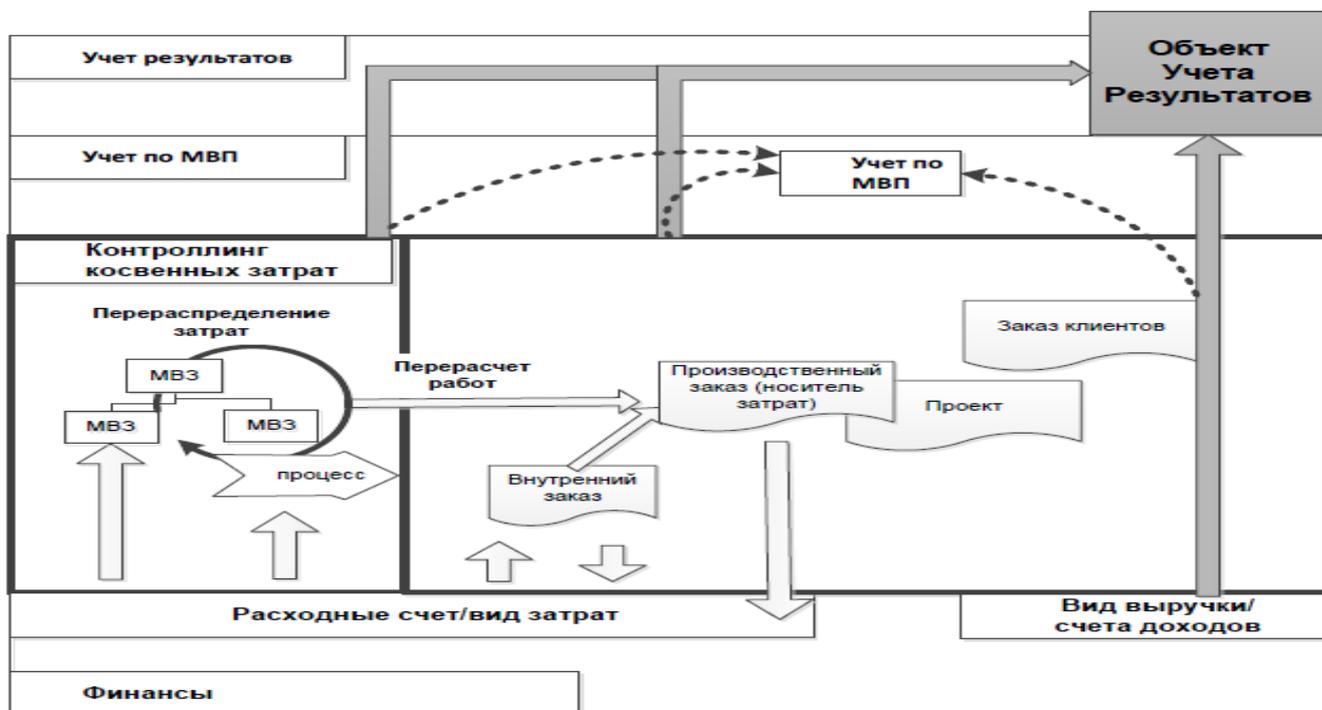


Рисунок 3.20- Стоимостной поток затрат во внутреннем учете, с помощью программы SAP ERP на предприятии ПАО АНК «Башнефть»

Ряд внутренних заказов, например инвестиционные, могут порождать проводки обратно в контроллинг. Затраты проведенные из финансов в объекты контроллинга, такие как МВЗ или внутренние заказы могут переноситься в другие объекты. Для этого существует много методов переноса и распределения затрат. Косвенные затраты из административных МВЗ могут переноситься в производственные МВЗ и в конечном итоге переносятся на себестоимость продукции. Носитель затрат - это объект на который относятся затраты связанные с производством продукции. В случае позаказного производства носителем является производственный заказ. Данный носитель может получать затраты напрямую из объектов контроллинга. В конечном итоге все затраты и выручки поступают в объект учета результатов обеспечивая информацию о состоянии дел по сегментам внешнего рынка.

Еще один объект имеющий отношение к контроллингу - место возникновения прибыли (МВП). Это статистический объект, т. е. он получает не реальные проводки, а проводки «для сведения». МВП отражает внутренний ракурс эффективности предприятия.

Учет по местам возникновения затрат. Место возникновения затрат (МВЗ) - это самостоятельная единица, ответственная за уровень своих расходов, определенная в рамках контроллинговой единицы. МВЗ объединены в стандартную иерархию. Принцип, по которому формируются МВЗ, может быть основан на функциональном, организационном, территориальном проходе. Важно только чтобы этот принцип последовательно соблюдался. В основной записи МВЗ указывается его название, ответственный, бизнес-сфера, место в иерархии, контроллинговая единица, срок действия и МВП. Иногда для удобства распределения за трат МВЗ объединяют в группы. Все первичные затраты попадают в МВЗ из других компонент SAP ERP. Первичная проводка является всегда односторонней. Затраты проводятся в МВЗ по первичному виду затрат, который соответствует основному счету. Косвенные затраты собираются в определенных МВЗ, далее они могут быть перераспределены на другие МВЗ, для этого SAP предлагает множество

механизмов: распределение, раскладка, перенос, косвенный перерасчет, перерасчет по схеме.

Таким образом, выше были рассмотрены основные функциональные возможности контроллинга затрат программного продукта SAP ERP, применяемого на предприятии ПАО АНК «Башнефть» для контроллинга управленческих расходов. Однако, программный продукт SAP ERP-является стандартным средством контроллинга; и практический опыт внедрения систем SAP ERP в нефтяной отрасли, показывает, что существующая архитектура средств контроллинга недостаточна гибка и не может покрыть всех потребностей учета затрат, в том числе и управленческих расходов при автоматизации предприятия ПАО АНК «Башнефть».

Данный программный продукт SAP ERP не позволяет предприятию осуществлять эффективную управленческую деятельность, так как старая система планирования, а именно «планирование от достигнутого», (рисунок 3.21. ), применяемая в настоящее время в компании ПАО АНК «Башнефть», не оправдала себя, и это является одной из главных причин, которая привела к сложной экономической ситуации предприятий, работающих на нефтяном рынке.



Рисунок 3.21-Необходимость перехода планирования по принципу «от достигнутого» к бюджетированию на результат на предприятии ПАО АНК «Башнефть»

В связи с этим, возникает необходимость разработки новой системы, отвечающей целям и задачам нефтяного предприятия в условиях рыночной экономики, помогающей осуществлять эффективную управленческую деятельность. Прежде всего, новая система управленческой модели должна быть построена по принципу- бюджетирования на результат. За рубежом такая система уже давно разработана и эффективно действует, а вот в России процесс адаптации западной управленческой модели бюджетирования проходит достаточно медленными темпами. Таким образом, для нефтяной компании ПАО АНК «Башнефть» является острой необходимостью совершенствование контроллинга управленческих расходов и внедрение более совершенной информационно-интегрированной системы ERP-класса, рассмотрим эту часть вопроса в следующем параграфе 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-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe/](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/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 «Акционерная 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**



