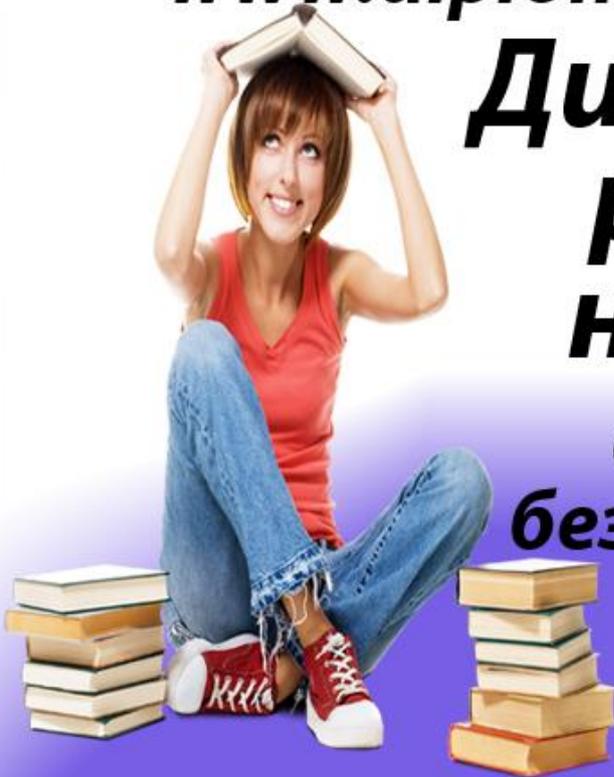


www.diplomstudent.net

**Дипломные
работы
на заказ**

**от автора
без предоплаты**



1.2 Особенности структуры и места управленческих расходов в общих затратах на нефтяном предприятии

В качестве важного условия для эффективной деятельности нефтяной компании выступает именно внедрение системы управленческого учета, а также управления затратами, что должна соответствовать технологическим, организационным и природным особенностям деятельности. Формирование, в случае необходимости корректировка принятых систем учета или разработка рекомендаций учета затрат дает возможность увеличивать эффективность, результативность и гибкость их стратегического развития.

Нарушение принципов полноты и своевременности предоставления данных о затратах становится одним из факторов некорректной себестоимости продуктов добычи. В то же время сбор лишних данных о расходах в итоге приводит к росту затрат времени, так и ресурсов на получение и обработку подобных сведений, что осложнит информационную систему и приведет к неэффективным управленческим решениям.

Важно четко понимать, что относится к затратам, а также их своевременное отражение и в полном объеме с целью корректного формирования затрат периода и себестоимости реализованной продукции. Российские нефтяные компании относительно зарубежных обладают собственной спецификой:

1). В Уставных капиталах компаний присутствует высокая доля государства. Практически всех нефтяных компаний контрольные пакеты акций закреплены именно в федеральной собственности.

2). Строгая ориентация на полноту, а также завершенность технологического цикла – “от скважины до бензоколонки”. Многие компании внедряют всю технологическую цепочку на территориях, где функционирует конкретная компания, с перспективой географического расширения.

3). Нефтяные компании обладают такими функциями как экспорт нефти, а также разработка нефтегазовых месторождений (ранее данные функции числились за государством). Наличие у компании перспективных месторождений ведет к

привлечению инвесторов, что оказывает влияние на рыночные котировки акций компании и увеличивает величину ее рыночной капитализации.

4). Государство определяет долю иностранного капитала в Уставном капитале каждой подобной компании. Доля иностранных инвестиций для ряда холдингов строго ограничена (ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Сургутнефтегаз», и другие она составляет не выше 15 % при первичном предложении акций) [42].

Отсюда возникает необходимость учета затрат таким образом, чтобы было понятно как иностранному инвестору, так и отечественному. Рассмотрим классификацию затрат и момент их возникновения, которая, присуща именно нефтяному предприятию. Рассмотрим классификацию затрат по элементам (рисунок 1.1), что можно встретить в рамках нефтяной компании.

Исходя из центров возникновения подобных затрат они будут разделяться на затраты по функциональному назначению. Рассмотрим центры формирования затрат на нефтяной компании на рисунке 1.2. На основании центров возникновения затрат формируются затраты с точки зрения функционального назначения на рисунке 1.3.

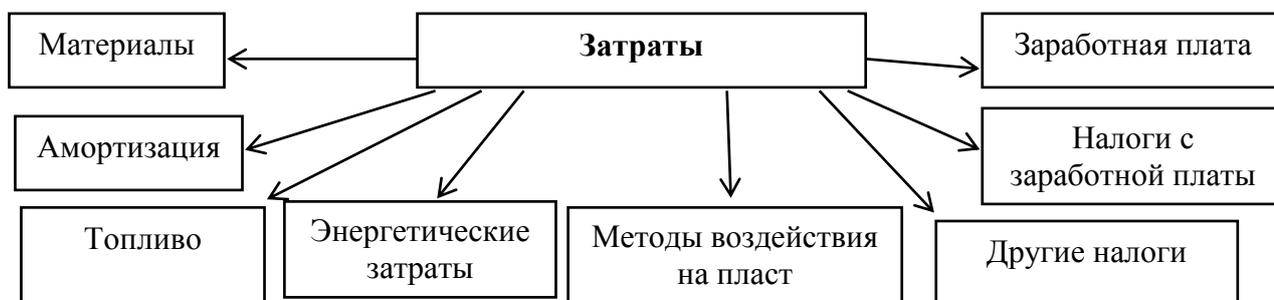


Рисунок 1.1 – Классификация затрат по элементам



Рисунок 1.2 – Центры возникновения затрат

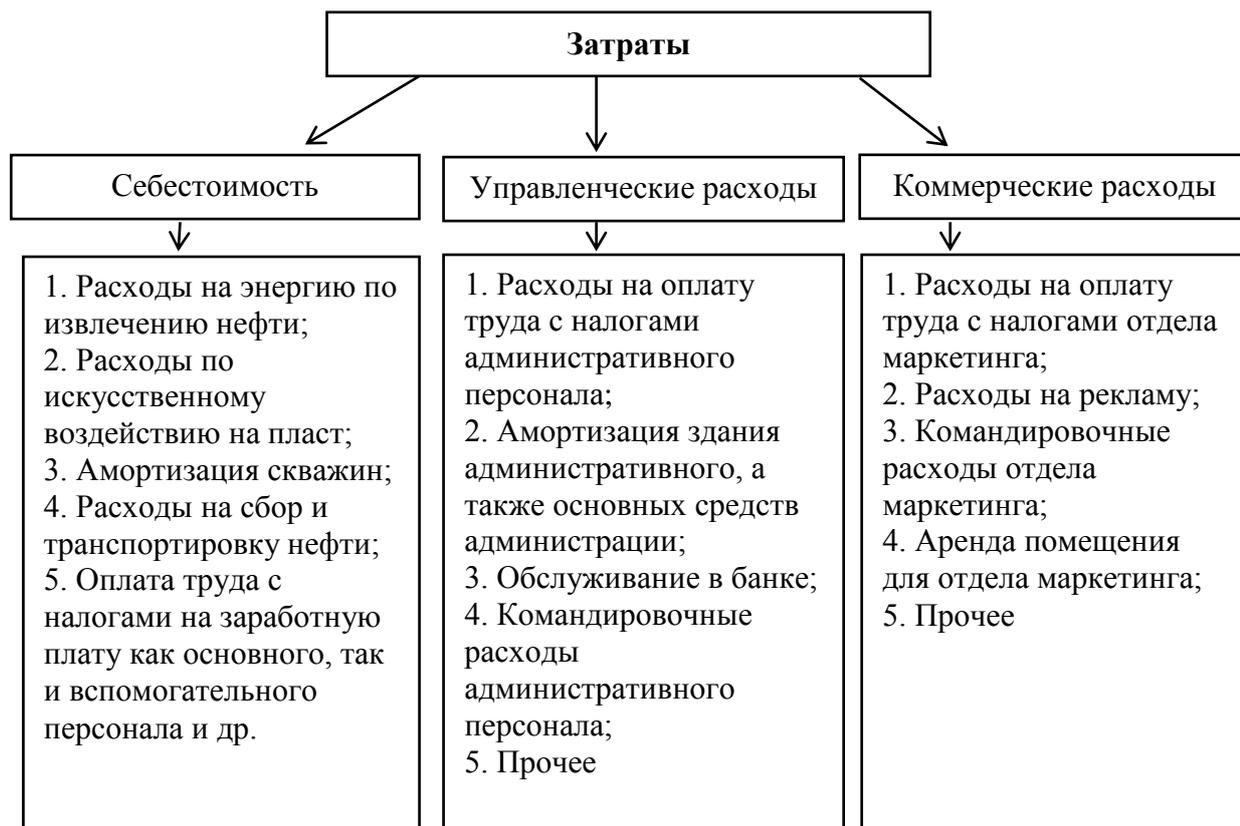


Рисунок 1.3 – Классификация затрат по функциональному назначению

Есть несколько методов ведения учета затрат на нефтяной компании (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Группировка затрат в процессе учета

Виды группировок расходов являются важным нюансом ведения учета затрат, т.к. подобное направлено именно на наиболее адекватный сбор всех затрат.

Управленческие затраты существуют с момента возникновения компании, даже когда еще отсутствует выручка у компании (рисунок 1.5).

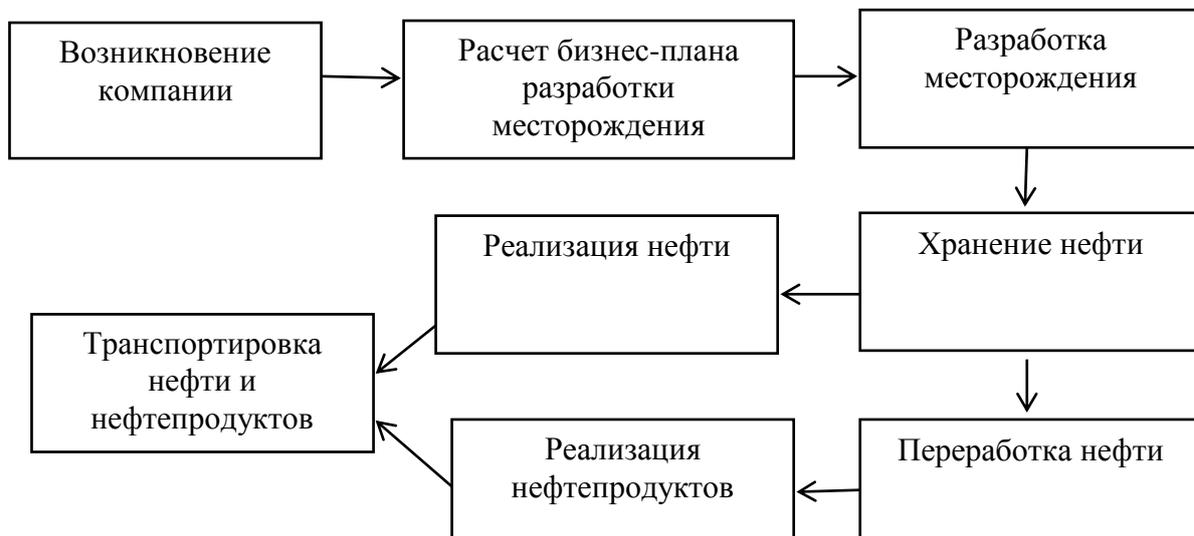


Рисунок 1.5 –Этапы функционирования нефтяной компании

На всех этапах производства будут присутствовать управленческие затраты, при этом некоторые из них связаны с активами, а некоторые нет:

- 1). Заработная плата штата с начислениями;
- 2). Коммунальные услуги, которые потреблены именно зданием административного персонала;
- 3). Если здание собственное – будет осуществляться ежемесячное начисление амортизации, в случае если здание арендованное – ежемесячная арендная плата.

Кроме того для дополнительного стимулирования персонала будут возникать премии для всех категорий сотрудников. В том числе административного персонала.

С целью увеличения продаж, подписания новых договоров будут возникать командировочные расходы у персонала.

В качестве еще одного варианта, что применяется в нефтяной компании, выступает именно попроцессный метод (ABC-калькулирование), основная идея которого состоит именно в том, что в качестве источника расходов выступают процессы, чаще технологические [31]. Освоение ресурсов осуществляется именно при выполнении конкретных процессов, то и готовая продукция будет результатом осуществления совокупности процессов. Кратко проведем анализ отчетов о финансовых результатах нескольких нефтяных компаний за несколько периодов, чтобы выделить закономерность при формировании расходов, в частности управленческих расходов.

Стоит отметить, что расходы в целом формируются по одинаковым статьям в отчете о прибылях/убытках, таким как себестоимость и коммерческие расходы, но исходя из учетной политики компании формируются расходы такие как коммерческие и управленческие, по своей сути представляющие в целом управленческие расходы, т.к. непосредственно процесса добычи самой нефти не касаются.

Среди самых крупных нефтяных компаний стоит выделить согласно данных Эксперт РА такие компании как ПАО «Газпром» [59], ПАО «Сургутнефтегаз» [60], ПАО «НК «Роснефть» [61] и другие. Так, согласно учетной политике ПАО «Газпром» и ПАО «Роснефть» используют статью управленческие расходы, а вот что касается ПАО «Сургутнефтегаз», то в данной компании обозначенная статья не используется. Удельный вес статей и элементы, из которых формируются основные затраты по трем наиболее крупным нефтяным компаниям Российской Федерации, изложены в приложении А, в таблице А.1. Рассмотрим таблицу А.2 в Приложении А, где указаны элементы затрат. При этом стоит сделать вывод, что компании стремятся держать на уровне затраты, если не получается снизить их абсолютный показатель.

В результате анализа можно сказать, что управленческие затраты у ПАО «Газпром» составляют около 2,4 % в 2016 г., а в 2015 г. было всего 2 %. С учетом коммерческих расходов, где также находится часть затрат управленческого персонала, затраты составляют 34,9 % и 29 % соответственно.[59] В то же время управленческие расходы у компании ПАО «Сургутнефтегаз» отсутствуют, т.е. данная компания их отражает в коммерческих расходах. Находятся они на уровне 9,5 % в 2016 г. и 8,1 % в 2015 г. [60]. В то же время в ПАО «Роснефть» уровень управленческих расходов составил на уровне 1,7 % как в 2015 г, так и в 2016 г., а вот коммерческие расходы уменьшились с 26,6 % до 24,3 %. [61]. Если анализировать компоненты затрат, то наибольший рост произошел у компании ПАО «Роснефть» по статье материальные затраты. Рассмотрим в таблице 1.2 статьи затрат ПАО «Газпром».

Таблица 1.2– Анализ статей затрат в ПАО «Газпром» за период 2015-2016 гг.[59]

Статьи	2015 год		2016 год		2016 г. к 2015 г., %
	Млн. руб.	Доля, %	Млн. руб.	Доля, %	
Выручка (кроме НДС и акциз)	4 334 2933	100	934 488	100	91
Себестоимость продаж	2 265 3572	52,3	230 263	56,7	98
Валовая прибыль (убыток)	2 068 936	47,7	1 704 226	43,3	82
Коммерческие расходы	1 168 530	27,0	1 277 778	32,5	109
Управленческие расходы	88 466	2,0	93 774	2,4	106
Прибыль от продаж	811 940	18,7	332 674	8,5	41

Рассмотрим структуру выручки и удельный вес прибыли в выручке на рисунке 1.6. Необходимо отметить, что структура статей затрат в 2016 г. относительно 2015 г. изменилась у компании «Газпром», т.к. себестоимость увеличилась на 4,4 %, а коммерческие расходы возросли на 5,5 %. Подобное связано с неэффективностью расходов, т.к. управленческие расходы выросли быстрее, чем себестоимость в целом, причем на фоне снижения выручки. Поэтому и прибыль сильно сократилась.[59]

В таблице А.2 приложения А видно, что темп роста выручки носит негативную тенденцию в 2016 г. к 2015 г., т.к. она снизилась на 9 %, при этом управленческие расходы возросли на 6 %, что свидетельствует о не достаточной системе управления, а часть управленческих статей, в частности та же заработная плата персонала возросла на 9 %.

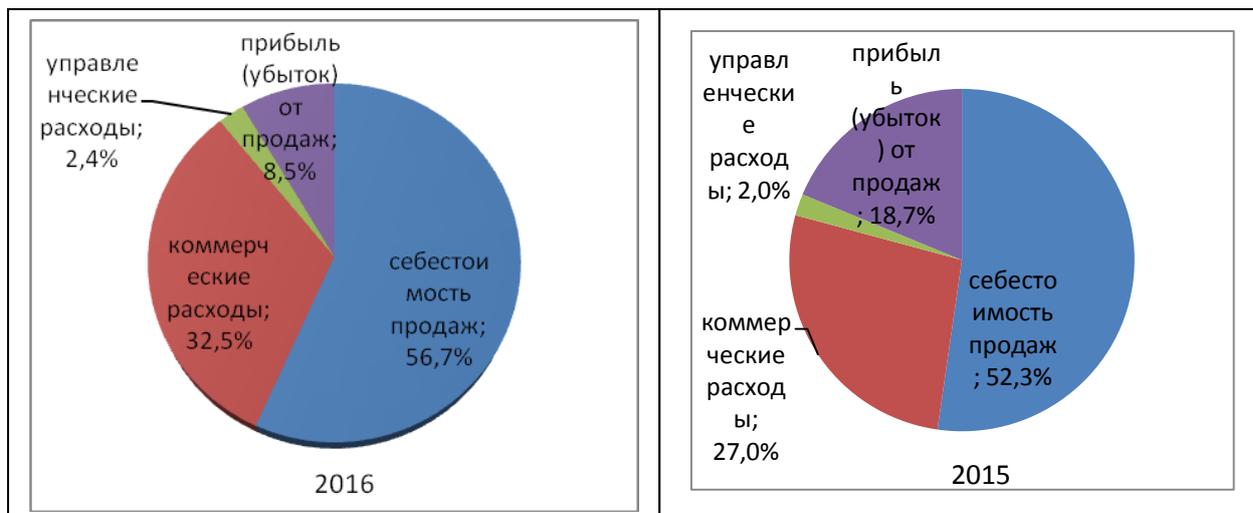


Рисунок 1.6 – Структура прибыли/убытка от реализации в ПАО «Газпром» в период 2015-2016 гг.[59]

По элементам нет существенных изменений, при этом статьи возросли не значительно, итого на 2 %. В целом увеличились материальные затраты в связи с ростом цен. Кроме того компания увеличивает среднюю величину заработной платы на штатную единицу, следовательно, отчисления также возросли, в том числе и по административному персоналу.

Рассмотрим статьи затрат ПАО «Сургутнефть» и компоненты этих затрат в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Анализ статей отчета о прибылях и убытках ПАО «Сургутнефть» за период 2015-2016 гг.[60]

Статья	2016 г.		2015 г.		2016 к 2015, %
	Млн. руб.	%	Млн. руб.	%	
Выручка (кроме НДС и акциз)	992 538	100	978 205	100	101
Себестоимость продаж	662 748	66,8	664 341	67,9	99,8
Валовая прибыль (убыток)	329 790	33,2	313 863	32,1	105,1
Коммерческие расходы	94 334	9,5	79 717	8,1	118,3
Управленческие расходы		0,0		0,0	
Прибыль (убыток) от продаж	235 456	23,7	234 146	23,9	100,6

Рассмотрим структуру совокупных затрат и удельный вес прибыли в выручке рисунке 1.7.

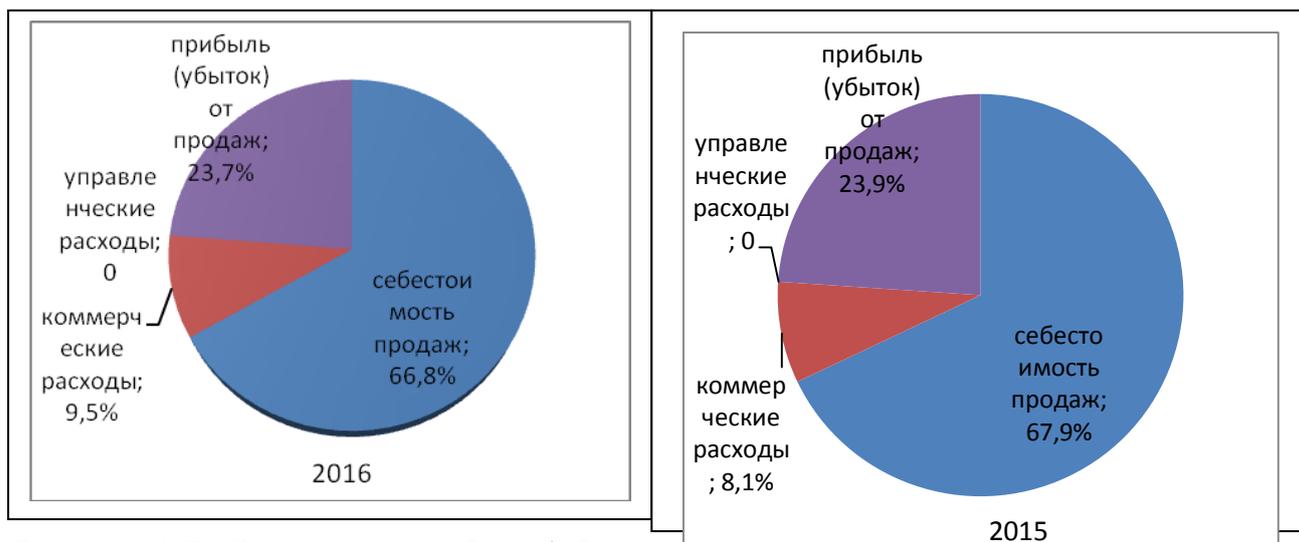


Рисунок 1.7- Структура прибыли/убытка от реализации ПАО «Сургутнефть» за период 2015-2016 гг.[60]

Анализ статей расходов «Сургутнефти» показал, что изменения по структуре затрат практически не произошло. В тоже время абсолютные показатели величины

затрат увеличились, но пропорционально именно выручке. Стоит отметить, что компания не использует в учете статью управленческие затраты, а только коммерческие расходы, где отражает издержки управленческого персонала, а также иные издержки, что не связываются с процессом производства. Темп роста выручки увеличился на 1 %, а управленческие расходы на 18 %, наблюдается опережающий рост статьи управленческих расходов.

Рассмотрим изменение статей затрат ПАО «Роснефть» в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Анализ статей отчета о прибылях и убытках ПАО «Роснефть» в период 2015-2016 гг.[61]

Статья	2016		2015		2016 к 2015, %
	Млн. руб.	%	Млн. руб.	%	
Выручка (кроме НДС и акциз)	3 930 140	100	3 831 095	100	103
Себестоимость продаж	2 874 267	73,1	2 629 940	68,6	109,3
Валовая прибыль (убыток)	1 055 873	26,9	1 201 155	31,4	87,9
Коммерческие расходы	955 153	24,3	1 018 103	26,6	93,8
Управленческие расходы	66 239	1,7	66 251	1,7	100,0
Прибыль (убыток) от продаж	34 481	0,9	116 800	3,0	29,5

Рассмотрим структуру совокупных затрат и удельный вес прибыли в выручке рисунке 1.8.

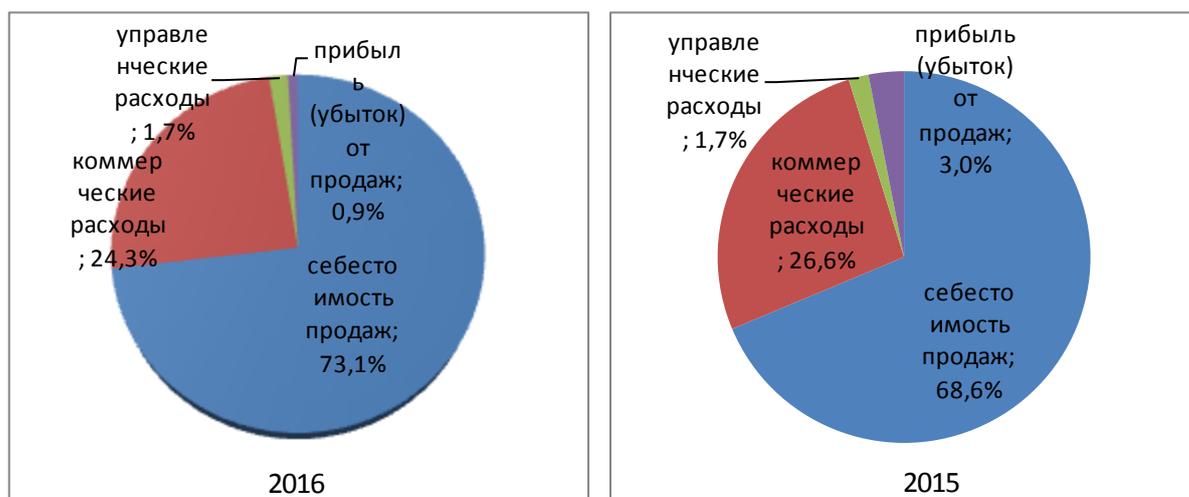


Рисунок 1.8 – Структура прибыли/убытка от реализации ПАО «Роснефть» за период 2015-2016 гг.[61]

Анализ структуры статей показал, что в учете используются для отражения управленческих затрат как управленческие расходы, так и коммерческие расходы. Доля выросла на 4,5 %, а вот коммерческие расходы уменьшились на 2,3 % по структуре. Что касается абсолютных значений, то здесь коммерческие расходы были уменьшены на 6,2 %, а управленческие сохранились на уровне 2015 г. Рассмотрим темп роста у ПАО «Роснефть». У этой компании рост выручки произошёл на 3 %, а темп роста управленческих расходов наоборот сократился, темп падения составляет 7 % по статье управленческие решения, а также по коммерческим расходам почти на 12 %.[61] Рассмотрим анализ элементов статей затрат ПАО «Роснефть» в таблице 1.5.

Анализ элементов статей ПАО «Роснефть» показал рост на 5 %, что было обусловлено ростом материальных затрат на 7 %, также расходами на оплату труда на 13 % и амортизацией на 8 %. В целом необходимо отметить, что наблюдается рост затрат по амортизации, что свидетельствует об обновлении основных средств, открытии новых скважин. В целом на базе анализа приведенных нефтяных компаний можно подвести итог, что темп роста управленческих расходов является опережающим относительно выручки.

Таблица 1.5 – Анализ элементов статей затрат в ПАО «Роснефть» за период 2015-2016 гг.[61]

Статья	2016		2015		2016 к 2015, %
	Млн. руб.	%	Млн. руб.	%	
Материальные затраты	3 257 348	82	3 048 645	80	107
Расходы на оплату труд	17 631	0	15 666	0	113
Отчисления на социальные нужды	3 197	0	3 190	0	100
Амортизация	124 223	3	114 883	3	108
Расходы, связанные с разведкой и оценкой запасов нефти	27 497	1	17 008	0	62
Прочие затраты	465 763	12	514 903	14	90
Итого по элементам	3 895 659	98	3 714 295	98	105

Рассматривая составляющие по элементам можно сказать, что подобное связано, в частности, с ростом затрат на заработную плату и налоги, т.к. компании для их развития стремятся привлекать высококлассных специалистов.

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/(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.syktso.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/ (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/ (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/ (дата обращения: 01.12.2018)
38. Особенности российских ВИНК. [Электронный ресурс]. — URL: 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: IIМеждунар. 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/](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/(дата обращения: 01.09.2018)

61. Финансовая отчетность ПАО «Роснефть». [Электронный ресурс]. – URL: 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**

