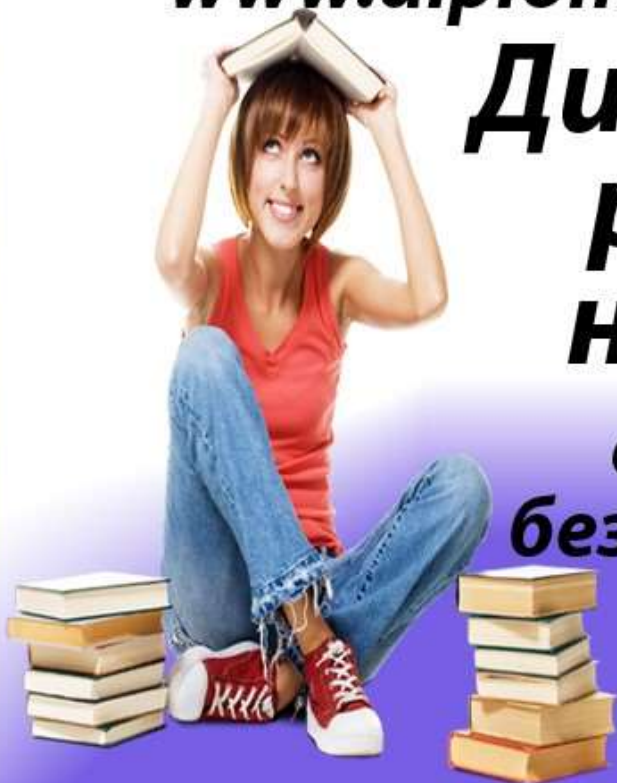


www.diplomstudent.net

Дипломные работы на заказ

**от автора
без предоплаты**



СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЯНОЙ И ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ | 6 |
| 1.1. Экономическая сущность расходов на предприятии | 6 |
| 1.2. Особенности классификации затрат нефтяных и газовых предприятий | 11 |
| ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТЬЮ НА НЕФТЯНОМ ПРЕДПРИЯТИИ ПАО АНК «БАШНЕФТЬ» | 18 |
| 2.1. Общая характеристика деятельности и структура предприятия ПАО АНК «Башнефть» | 18 |
| 2.2. Организация финансовой работы и система управления себестоимостью на нефтяном предприятии ПАО АНК «Башнефть» | 21 |
| 2.3. Анализ динамики и структуры показателей себестоимости нефтяного предприятия ПАО АНК «Башнефть» | 28 |
| 2.4. Мероприятия по совершенствованию системы управления себестоимостью нефтяного предприятия ПАО АНК «Башнефть» | 34 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 38 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 40 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 41 |

ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобализации экономики, рыночных отношений, растущей конкуренции и появлении новых угроз особенно актуальна тема эффективного управления себестоимостью на предприятиях нефтяной и газовой промышленности. В последнее время, большое влияние на рост затрат и снижение финансовых показателей хозяйствующих субъектов оказывают риски. Важно знать вероятность риска, иметь возможность его оценить, проанализировать и избежать потерь. Важно разрабатывать эффективную стратегию планирования себестоимости предприятия, именно таким образом, чтобы темпы роста затрат не опережали темпов роста показателей производства и реализации продукции. Слабый контроль за себестоимостью на нефтяных и газовых предприятиях, 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.[13]Рост убытка компаний вызывает банкротство, в результате которого компания вынуждена уйти с рынка.

В связи с изложенной актуальностью темы исследования курсовой работы, целью является- дать оценку системы управления себестоимостью объекта исследования и предложить собственные пути совершенствования. Для достижения указанной цели, в процессе написания курсовой работы, необходимо решить следующие задачи: рассмотреть теоретические аспекты управления себестоимостью на предприятиях нефтяной и газовой промышленности; дать оценку существующей системы управления себестоимостью на предприятии; провести анализ затрат объекта исследования; предложить мероприятия, по совершенствованию системы управления себестоимостью.

Объектом исследования является ПАО АНК «Башнефть». Предмет исследования система управления себестоимостью ПАО АНК «Башнефть». Информационный период исследования 2016-2018гг. Для написания курсовой работы применялись различные источники информации, в том числе и учебные пособия по проблематике управления себестоимостью предприятия, данные бухгалтерской отчетности объекта исследования, статистическая информация, нормативно- правовые акты. Проблемой изучения управления себестоимостью на предприятии занимались множество авторов, наиболее известными из них являются: Артеменко В. Т., Абрютина М.С., Белендир М. В., Грачев А.В., Гомонко Э.А., Полковский Л.М., Коротков Э.М., Кнорринг А.И., Крипак И.С., Кузьмина М.С. , Козаченко А.В. , Лапыгин Ю.Н., Либерман И.А. ,Трубочкина М.И. , Фатхутдинов Р.А., Хамидуллина Г.Р., Шкуро Н. А. , Щиборщ К.В., Якупов И. Ф. и другие.

Курсовая работа имеет следующую структуру: введение, две главы, заключение, список использованных источников, приложения. Первая глава курсовой работы является теоретической, в ней представлена экономическая сущность расходов предприятия, описаны особенности классификации затрат нефтяных и газовых предприятий. Вторая глава является практической- в ней дана характеристика объекта исследования, представлена система управления себестоимостью, проведен анализ себестоимости, предложены пути совершенствования системы управления себестоимостью анализируемого предприятия. Практическая значимость исследования- данные рекомендации могут быть применены на практике анализируемого предприятия.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЯНОЙ И ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

1.1. Экономическая сущность расходов на предприятии

Расходы как экономическая категория представляют собой обобщающее понятие, которое выражает важные стороны экономических явлений и процессов, отражает глубинные процессы экономического развития. Их содержание может меняться в зависимости от того, какие экономические отношения и процессы они определяют. С. Сорока выделяет пять этапов развития знаний о затратах: первый этап – отслеживание, учет и контроль расходов на хозяйственном и государственном уровнях (XXVIII – IV ст. к н. е.); второй этап – публичная отчетность о расходах (III – II ст. к н. е.); третий этап – осуществление попыток раскрыть содержание понятия «расходы», появление различных теорий расходов (XIV – XIX века); четвертый этап – использование математических методов в теории, исследование поведения расходов, выполнения расходов как объекта учета и контроля (XX ст.); пятый этап – возникновение нового направления – управление расходами (конец XX века – начало XXI века). [19]

На сегодняшний день нет однозначного определения категории «расходы» как среди отечественных, так и зарубежных авторов. Но не вызывает сомнений тот факт, что расходы занимают важное место в системе управления предприятием, являются важной экономической категорией, которая требует разработки новых подходов управления и точного толкования понятия. Г. Н. Клишко интерпретирует расходы как общий экономический показатель, характеризующий стоимостную оценку потребленных ресурсов (материальных, трудовых, финансовых и других) в процессе хозяйствования предприятия для достижения его целей в течение определенного периода.

По словам Трубочкиной М. И. расходы – это уменьшение экономических выгод в течение учетного периода в виде потери или амортизации активов или в виде возникновения обязательств, результатом чего является уменьшение собственного капитала, за исключением уменьшения, связанного с выплатами участникам. Рассматривая сущность затрат, необходимо четко понимать содержание категорий «затраты» и «расходы», поскольку многие ученые трактуют их как синонимы, невзирая на различия.

Врублевский Н. Д. отождествляет категории «затраты» и «расходы», поскольку в основу определения обеих категорий входит стоимостная оценка основных средств, материальных и трудовых ресурсов предприятия, потребленных в производстве. Трубочкина М. И. также считает категории «расходы» и «затраты» тождественными. По её мнению, "затраты материальных, трудовых, финансовых, природных, информационных и других видов ресурсов в стоимостном выражении и являются затратами предприятия".

На взгляд автора, полностью отождествлять эти категории нельзя, поскольку в отличие от расходов, затраты в момент их признания не оказывают влияния на сумму прибыли отчетного периода. Затраты определяются на основании связи между понесенными затратами и полученным по соответствующим статьям доходом. Общее понятие «затраты» характеризуют затраты конкретного предприятия на производство продукции, то есть они являются индивидуальными для каждого субъекта хозяйствования. Итак, расходы – это часть затрат, понесенных предприятием в связи с получением дохода. [21]

По словам Алексева А. А. расходы – это уменьшение активов (денежных средств) или увеличение обязательств предприятия, относящихся к конкретному отчетному периоду. Бланк И. В. определяет затраты как выраженные в денежной форме текущие затраты трудовых, материальных, финансовых и других видов ресурсов на производство продукции.

Дерий В. Г. делает акцент на том, что затратами целесообразно называть полностью или частично использованные в процессе хозяйственно-финансовой деятельности предприятия запасы, необоротные активы, трудовые и интеллектуальные ресурсы, а также уменьшение (погашение) обязательств предприятия перед бюджетом, кредиторами и другими юридическими и физическими лицами. По мнению Осовской Г. В. расходы предприятия формируются в процессе использования ресурсов при осуществлении определенной деятельности, имеют целевую направленность. Затраты предприятия определяют как сумму уменьшения стоимости активов или уменьшение собственного капитала (убыток).

Расходы предприятия, согласно Казаку В. Г., – одна из важных категорий управленческого учета и качественной оценки деятельности предприятия. Для управления менеджерам нужны не просто затраты, а информация об издержках на что-либо (продукт или его партию, услуги и тому подобное). Затраты – это прямые и косвенные, фактические и возможные выплаты или упущенная выгода, необходимые для того, чтобы привлечь и получить ресурсы в пределах данного направления – обозначает Мельник Л. Л. [18]

Мошковская А. В. делает акцент на том, что под расходами следует понимать оценку стоимости ресурсов, которые предприятие использует в процессе осуществления своей хозяйственной деятельности. А также, расходы – это сумма потребленных на производство товаров, работ и услуг факторов производства (ресурсов). Расходы – использование только тех ресурсов, которые при определении прибыли хозяйствующего субъекта за конкретный период времени ставятся в соответствие доходам. Расходы – это совокупность переданных в денежной форме расходов предприятия, связанных с производством продукции, предоставлением услуг, выполнением работ и их реализацией. Затраты – это стоимостное выражение абсолютной величины потребленных ресурсов, необходимых для осуществления поставленной цели. Расходы – это сумма платежей домохозяйств за товары и услуги, полученные в

отчетном периоде, сумма средств, направленных ими на покупку акций, сертификатов, валюты, недвижимости, на строительство, помощь родственникам и знакомым, на вклады в банковских учреждениях, на налоги (кроме подоходного) и другие взносы. Расходы – экономическая категория, которая отражает стоимость материальных, трудовых, информационных ресурсов и технологического обслуживания процесса производства при создании продукции.

По словам Ивашкевича В. И. расходы – это отток или иное использование активов и (или) возникновение кредиторской задолженности в результате отгрузки или производства товаров, оказания услуг или осуществления других операций, которые являются основой деятельности хозяйствующего субъекта. То есть, расходы представляют собой уменьшение активов или увеличение обязательств (пассивов) или сочетание того и другого в связи с производством и поставкой товаров в рамках деятельности предприятия. Группы расходов, по словам Ивашкевича В. И.: расходы на производство и реализацию продукции; расходы на оплату труда; управленческие (административные) расходы; расходы на амортизацию; прочие расходы.

Инфраструктурные активы– это технологии, процессы, методы, корпоративная культура, философия управления, информационные технологии, т.е. все, на чем строится работа предприятия. Значимость инфраструктурных активов в том, что они позволяют предприятию функционировать более упорядоченно и качественно. Управленческие расходы – это затраты, связанные с управлением предприятия в целом комплексе. Административные расходы – расходы на содержание административного, торгового и вспомогательного персонала, проезд, приобретение оборудования, коммунальные услуги и тому подобное.

Управленческие и административные расходы – это разные понятия, потому что управленческие расходы, необходимые для управления средствами организации, являются частью текущих затрат предприятия и влияют на

формирование издержек производства. В бухгалтерском учете управленческие расходы отражаются по дебету общехозяйственных расходов. Они могут рассматриваться как периодические расходы, которые не связаны с производственным процессом и являются необходимыми для поддержания имущественно-финансового комплекса предприятия в отчетном периоде. В этом случае, они относятся к операционным расходам или потерям компании.

В таблице 1.1 представлен перечень мнений учёных по вопросу состава управленческих расходов (Приложение А). Сравнительный анализ показал, что все авторы в состав управленческих расходов относят: заработную плату и пособия административно-управленческого персонала; амортизацию; расходы на содержание оборудования; арендные платежи. Но есть статьи, которые не всегда относят к управленческим расходам: услуги сторонних организаций (страховых, юридических, аудиторских); налоги, уплачиваемые в целом по организации (налог на имущество, транспортный налог, земельный налог и тому подобное). Расходы, связанные с управлением и обслуживанием организации, являются частью расходов организации по текущей деятельности, которые формируют себестоимость реализованных товаров (работ, услуг). Они не зависят от объема производства или продаж, а также от организационной структуры, деловой активности и других факторов. [10]

Для определения расходов, связанных с управлением организацией в соответствии с пунктом 10 порядка № 25 рекомендовано учитывать следующие функции управления: общее руководство; развитие и техническая подготовка производства: совершенствование конструкций, технологии, организации производства и т. д.; экономические функции: прогнозирование, планирование, анализ финансово-хозяйственной деятельности; организация оплаты труда работников; бухгалтерский учет и финансовая деятельность; техническая политика: научно-техническое развитие, стандартизация, сертификация, контроль качества, охрана труда и т. д.; управление персоналом: подбор персонала, обучение и переподготовка и т. д.; маркетинг, логистика и продажи;

управление делопроизводством, бытовые услуги и другие. Иными словами, расходы на управление включают расходы на управление (управление, бухгалтерия, отдел персонала, отдела маркетинга, юридического отдела или другого персонала), непосредственно не связанные с производственной или коммерческой деятельностью организации. [11]

1.2. Особенности классификации затрат нефтяных и газовых предприятий

Рассмотрим классификацию затрат и момент их возникновения, которая, присуща именно нефтяному и газовому предприятию. Рассмотрим классификацию затрат по элементам (рисунок 1.1 Приложение Б), 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.(Приложение Б). На основании центров возникновения затрат формируются затраты с точки зрения функционального назначения на рисунке 1.3. Есть несколько методов ведения учета затрат на нефтяной и газовой компании (рисунок 1.4 Приложение Б). 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 Приложение Б). [7]

На всех этапах производства будут присутствовать управленческие затраты, при этом некоторые из них связаны с активами, а некоторые нет: заработная плата штата с начислениями; коммунальные услуги, которые потреблены именно зданием административного персонала; 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.

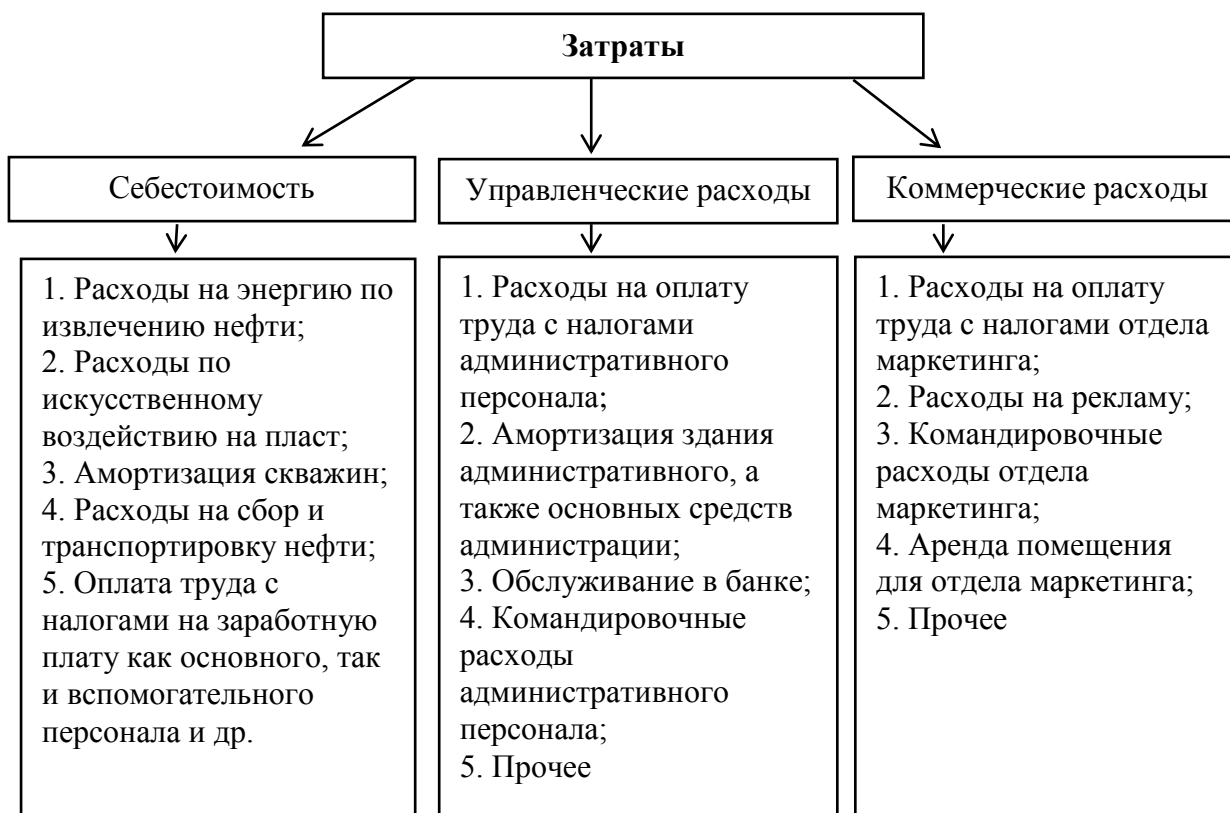


Рисунок 1.3 – Классификация затрат по функциональному назначению нефтегазового предприятия

Рассмотрим особенности управления затратами на предприятиях нефтегазовой отрасли. Существует обширная классификация методов контроля, однако, наиболее целесообразной является: общеметодологические методы, общенаучные методы, специфические методы, таблица 1.2(Приложение Б).

В процессе деятельности нефтяным и газовым предприятиям важно регулировать расходы, пытаясь их постоянно снизить, оптимизируя суммы расходов и их структуры. С учетом большого числа методов, используемых в практике контроля, остановимся лишь на тех, которые напрямую связаны с управлением затратами. К ним относятся: 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 (job-ordercosting); ABC - метод учета затрат; метод ABRP-функциональное планирование ресурсов; метод RCA-система учета потребления ресурсов и другие. Характеристика данных методов, представлена в Приложении В. Кроме выше перечисленного, можно выделить специфические методы, характеристика которых приведена в таблице 1.3(Приложение Б).

Для нефтегазовых предприятий важным условием эффективного управления затратами является внедрение системы, которая бы полностью учитывала природные, технологические и организационные особенности их деятельности. При планировании расходов на предприятиях применяются три метода: традиционный подход, планирование «от достигнутого», планирование в увязке с конечным результатом, таблица 1.4 (Приложение Б). В целом, рассмотрев все выше перечисленные методы контроля и планирования расходов, наиболее специфическими из них являются: инструменты управленческого учета; бюджетирование расходов; калькуляция и сметы расходов; анализ расходов и эффективности их использования; анализ отклонений показателей расходов; банки технико-экономических данных, технико-экономические расчеты. Отметим, что эффективность системы управления себестоимостью на предприятиях нефтегазовой промышленности характеризуется прямыми и косвенными эффектами, рисунок 1.6. Эффект контроля по некоторым видам затрат представлен в таблице 1.5. [5]

Рассмотрим кратко, данные представленные в таблице 1.5 . Эффект-экономия оплаты труда на предприятии, в целом имеет явный, прямой эффект и возможна количественная оценка, следовательно и расходы на оплату труда управленческого персонала, отчисления на социальные нужды аппарата управления, имеют возможность количественной оценки и образуют явный, прямой эффект. Эффект от снижения материальных затрат в целом по предприятию также имеет явный, прямой эффект и возможность количественной оценки. Увязав данный эффект к управленческим расходам-

это могут быть затраты на ремонт основных средств управленческого назначения, покупка оборудования и канцелярских принадлежностей для офиса и другое, что также имеет возможность количественной оценки, и представляет явный, прямой эффект.



Рисунок 1.6-Понятие эффекта и эффективности. Классификация эффектов

Таблица 1.5-Эффект контроля по некоторым видам затрат

| Виды положительных эффектов | Категории эффектов | | Количественная оценка (возможна\ затруднена) | Виды расходов, которые приводят к соответствующим эффектам |
|--|--------------------|--------------------|--|---|
| | Явный / неявный | Прямой / косвенный | | |
| Снижение управленческих затрат | явный | косвенный | возможна | Различные виды управленческих затрат |
| Экономия фонда оплаты труда | явный | прямой | возможна | Расходы на заработную плату персонала аппарата управления |
| Снижение материальных затрат | явный | прямой | возможна | Затраты на ремонт основных средств управленческого назначения, покупка оборудования и канцелярских принадлежностей для офиса и др. |
| Экономия пространственных ресурсов | явный | прямой | возможна | Затраты на логистику получения ресурсов и сбыт готовой продукции |
| Экономия финансовых ресурсов | явный | прямой | возможна | Затраты на управление: командировки, представительские расходы, охрана, услуги сторонних организаций, налоги, не связанные с основной деятельностью: водный, транспортный, налог за вредные выбросы и др. |
| Повышение качества обслуживания клиентов | неявный | косвенный | затруднена | Затраты на улучшение качества производимой продукции, расходы на технологии, оборудование и др. |
| Оптимизация организационной структуры | неявный | косвенный | затруднена | Затраты на изменение (увеличение, снижение) структурных единиц (новые отделы, дополнительные штатные единицы административного персонала, сокращение отделов и штатных единиц, оплата труда) |
| Исключение потерь информации | неявный | косвенный | затруднена | Затраты на ремонт основных средств управленческого назначения (офисная техника, компьютеры, установка программного обеспечения и др.) |
| Повышение лояльности клиентов | неявный | косвенный | затруднена | Затраты на программное обеспечение по работе с клиентами (CRM-система, например) |
| Снижение экономических рисков | неявный | косвенный | затруднена | Затраты на страхование имущества и персонала (управленческие); расходы на программное обеспечение по финансовым и инвестиционным продуктам. |

Эффекты экономии пространственных ресурсов и финансовых ресурсов – также являются явными, прямыми и имеют количественную оценку. При этом, для нефтегазовых предприятий, к расходам на пространственные ресурсы относятся затраты- на транспортировку персонала к месту работы и обратно, расходы, связанные с логистикой получения ресурсов и сбыт готовой продукции. Отметим, что под пространственными ресурсами понимается пространство, которое может быть полезно использовано предприятием, иными словами, «пустота», особенности формы объектов, которые можно применить для изменения исходной системы или повышения эффективности её эксплуатации. К пространственным ресурсам относятся: располагаемые организацией производственные и непроизводственные площади, которые определяют возможности использования некоторых видов технологического оборудования. Кроме этого, территориальное расположение предприятия также существенным образом может влиять на эффективность ее функционирования, здесь уместны расходы на все виды транспортировок. [7]

Эффект –экономия финансовых ресурсов обеспечивается за счет сокращения тех или иных видов управленческих затрат, это могут быть налоговые отчисления, не связанные с производственной основной деятельностью: транспортный налог, водный налог, налог за вредные выбросы , различные виды расходов на командировки и представительские затраты и другое.

Неявные косвенные эффекты, и сложность количественной оценки образуют следующие эффекты: повышение качества обслуживания клиентов; исключение потерь информации; повышение лояльности клиентов; снижение экономических рисков. При этом, повышение качества обслуживания клиентов может быть обеспечено за счет множества факторов, в том числе и за счет повышения уровня квалификации специалистов, в том числе и управленческого персонала, сырья и материалов, новые технологии и оборудование. Эффект - исключение потерь информации может быть достигнут за счет внедрения

программного обеспечения, новейшая офисная техника и др. Эффект – повышение лояльности клиентов- это маркетинговые мероприятия, как правило, и представляют собой различные маркетинговые стратегии- скидки, бонусы, повышение лояльности. Эффект -снижение экономических рисков может быть достигнут за счет различных видов страхования, в том числе и страхования имущества юридического лица ,в данном случае к управленческим расходам относятся- затраты на страховые отчисления. Кроме этого, страхование экономических рисков может быть обеспечено за счет внедрения программных продуктов по инвестиционному проектированию, финансовому планированию и бизнес планированию Данные программные продукты, позволяют предприятию оценивать эффективность новых проектов и снижать финансовые и инвестиционные риски. При этом, к управленческим затратам можно отнести –расходы на программное обеспечение по финансовым и инвестиционным продуктам. Таким образом, выше были рассмотрены некоторые виды и особенности эффективности в системе управления себестоимостью нефтегазовых предприятий.

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТЬЮ НА НЕФТЯНОМ ПРЕДПРИЯТИИ ПАО АНК «БАШНЕФТЬ»

2.1. Общая характеристика деятельности и структура предприятия ПАО АНК «Башнефть»

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, ФЗ «Об акционерных обществах», ТК РФ, НК РФ, ГК РФ, 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 1932 г. 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 автогазонаполнительных 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 2.1.

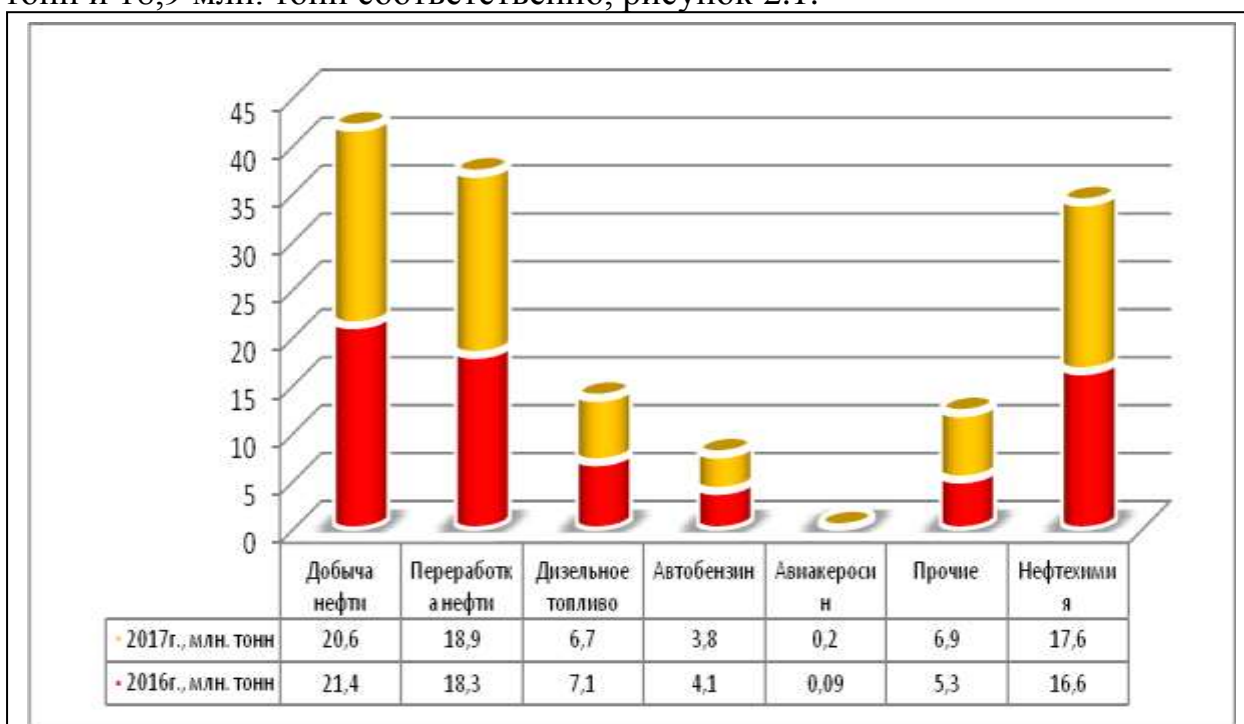


Рисунок 2.1-Динамика показателей ассортимента производимой продукции ПАО АНК «Башнефть» с 2016-2017гг.

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. 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 2.2. 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%. Таким образом, выше была кратко дана общая характеристика деятельности и структура управления ПАО АНК «Башнефть». Управлением себестоимостью, прибыльностью и финансовыми показателями на предприятии ПАО АНК «Башнефть» занимается финансово-экономический отдел.

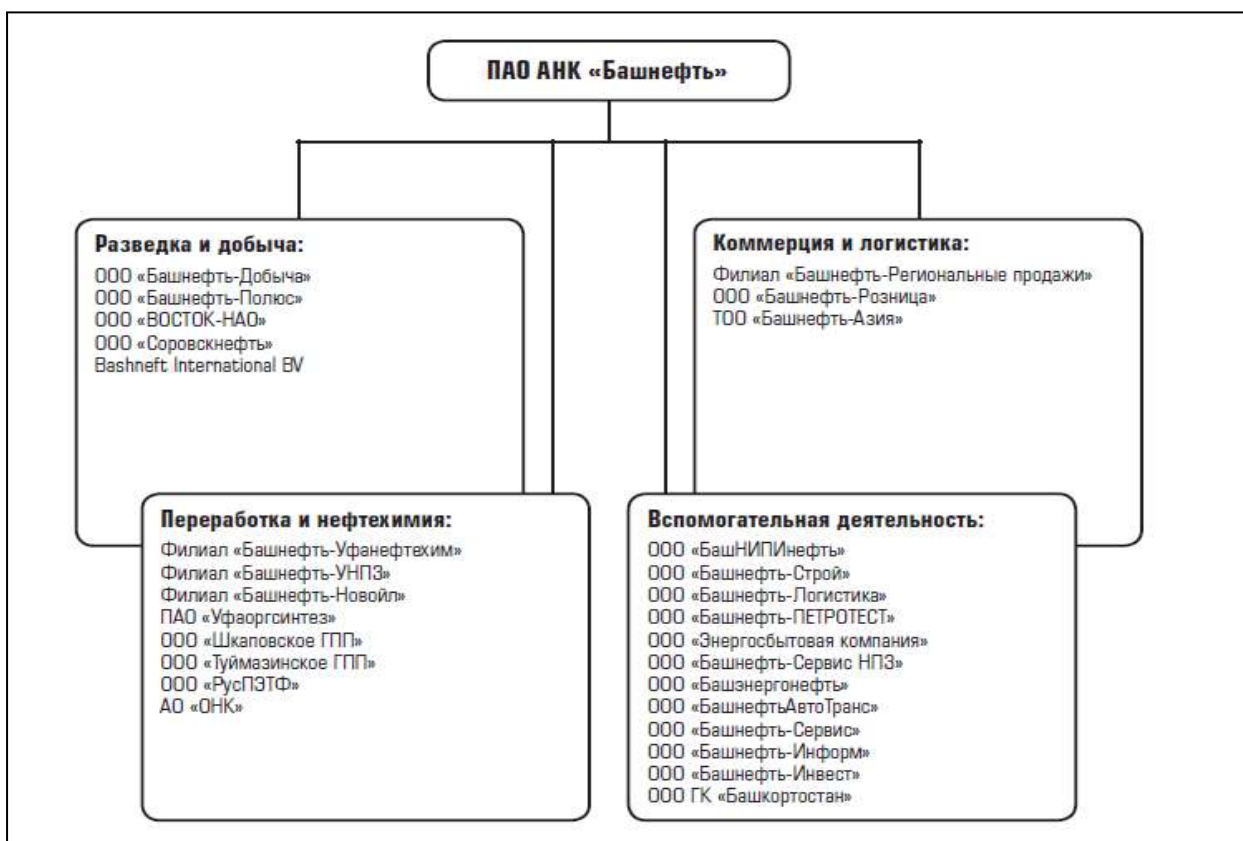


Рисунок 2.2 – Структура ПАО АНК «Башнефть»

Деятельность всех сотрудников финансово-экономического отдела предприятия осуществляется на основании: Положения о финансовом отделе предприятия, Приложение Д. В продолжении темы исследования необходимо рассмотреть организацию финансовой работы и систему управления себестоимостью нефтяного предприятия ПАО АНК «Башнефть».

2.2. Организация финансовой работы и система управления себестоимостью на нефтяном предприятии ПАО АНК «Башнефть»

Финансовая работа в финансово-экономическом отделе предприятия ПАО АНК «Башнефть» производится по трем направлениям: планирование финансовых средств (расходы, доходы, капитал); управление финансовым оборотом в текущей ситуации; работа в финансовом отделе по контролю и анализу всех денежных операций.

При этом, финансовый директор применяет различные методы управления предприятием: кредитование; налогообложение; планирование; самофинансирование; систему безналичных расчетов; самострахование (образование резервов); трастовые, залоговые, лизинговые, факторинговые и иные операции; страхование. При использовании данных методов возможно проведение различных финансовых операций, связанных с кредитом, займом, процентными ставками, дисконтами, котировкой курса ценных бумаг и валют, дивидендами и т.д.

Отдел финансового планирования возглавляет директор по планированию. Директор по планированию занимается подготовкой финального отчета для последующего предоставления его начальству. Окончательное заключение строится на основе всех финансовых смет, ревизий и данных учета. Специалист этого профиля разрабатывает кратко- и долгосрочные финансовые планы, а также определяет основные целевые направления в сферах сбыта, прибыли и капитальных расходов. При принятии решений о ликвидации, слиянии или покупке новых филиалов предприятия мнение директора по планированию является очень веским. Директор по планированию и финансовому анализу дает оценку состояния рынка и общей экономической ситуации предприятия. Функции этого специалиста схожи с обязанностями начальника финансового отдела, хотя в некоторых ситуациях он выполняет ту же работу, что и контролер, и директор по вопросам финансовых смет.

В целом, области планирования финансовый отдел ПАО АНК «Башнефть» осуществляет следующие функции: занимается планированием финансов и кредитов с учетом всех необходимых расходов; анализирует собственные оборотные потребности; выявляет возможности финансирования деятельности предприятия; разрабатывает проекты вложений капиталов с учетом всех особенностей; участвует в составлении бизнес-планов; проектирует кассовые планы; принимает участие в планировании реализации

производственной продукции, анализирует рентабельность и связанные с этим расходы.

Финансово-плановый отдел производит многогранное планирование финансовых планов и обеспечивает контроль за их выполнением в каждом из структурных отделов и компании в целом. Процесс планирования и оценки финансового состояния в корпорации ПАО АНК «Башнефть» автоматизирован с помощью программных продуктов: программа Audit Expert –предназначена для анализа финансового состояния предприятия; программа «Project Expert» необходима для инвестиционного проектирования и оценке инвестиционных рисков корпорации. Автоматизация учета в бухгалтерии компании, осуществляется с помощью программы 1С: Предприятие.8.0.

Для разработки бюджетов на предприятии ПАО АНК «Башнефть» применяются следующие данные: информация и прогнозы о прибыльности продаж (работ, представленных услуг); информация по переменным производственным издержкам по каждой группе товаров; данные по постоянным и общим издержкам, подвергающимся анализу по каждому отдельному виду товара с целью выяснить рентабельность продукта; прогнозирование изменений активов предприятия, инвестиционных источников, оборотных показателей и прибыльности активов оборота; данные о налоговой платежеспособности предприятия, отчислении средств во внебюджетные организации, взятии кредитов в финансово-кредитных учреждениях и быстром их погашении; прогнозирование доходности бартерной деятельности и составление совместных отчетов по анализу ее прибыльности; данные об общем положении дел на предприятии (состав отдельных средств, износ оборудования, процент обновления средств производства и их рентабельности).

Первоочередные действия для осуществления управления бюджетом: анализ производственного потенциала фирмы; использование методов отчетности и учета; учет структуры персонала; разработка системы управления

финансами; подготовка бюджетных средств к использованию и необходимой отчетности по контролю за ними. Планирование финансовых показателей и затрат предприятия ПАО АНК «Башнефть» производится по принципу «от достигнутого».

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

Итак, выше были рассмотрены кратко система планирования расходов предприятия ПАО АНК «Башнефть», аналогично осуществляется планирование и показателей прибыльности и доходности. В целом система планирования построена по принципу: «от достигнутого», данный метод предусматривает увеличение уровня расходов и доходов в соответствии с темпом их роста за определенный период. Однако, такое планирование вызывает стихийный рост затрат, что нельзя оценить положительно.

Оперативная работа финансового отдела ПАО АНК «Башнефть» несет ответственность за выполнение задач различного рода, основными из которых являются: обеспечение поступлений платежей в бюджет в строго установленное время, выплата процентов по кратко- и долгосрочным банковским ссудам, своевременная выдача заработной платы всем работникам и служащим предприятия, осуществление всех кассовых операций; оплата

услуг поставщиков за предоставленные товары и работу; покрытие расходов на плановые затраты; оформление кредитных соглашений согласно договорам; ежедневный мониторинг реализации продукции, поступающей от нее прибыли и других источников дохода предприятия; контроль за реализацией требований финансового плана и общей финансовой ситуацией на предприятии. Оперативная финансовая работа ПАО АНК «Башнефть» состоит в ведении партнерских отношений с другими хозяйствующими субъектами и контрагентами предприятия: с поставщиками ценностей и услуг материального характера; с потребителями готовых продуктов или услуг; с системой государственного бюджета; с арбитражным судом при решении спорных вопросов.

Отдел финансового обеспечения, осуществляющий оперативную финансовую работу, прибегает к использованию различных методов эффективного финансирования предприятия: финансирование за счет личных средств предприятия; политика умеренного планирования финансов; применение агрессивной финансовой политики, подразумевающей взятие краткосрочных кредитов в банке; финансирование по обязательствам за счет получения отсрочки обратных выплат. Однако предприятие не может производить отсрочку выплат на бессрочной основе, а только в рамках, установленных действующим законодательством.

При использовании средств, полученных посредством кредитного финансирования, специалисты финансового отдела пользуются различными методами для обеспечения полученных средств: увеличением процента ликвидных активов (финансов и краткосрочных ценных бумаг); увеличением сроков банковских кредитов. Следует иметь в виду, что эти методы приводят к снижению доходности ссудополучателя: по причине инвестирования в плохо рентабельные активы – в первом случае; по причине неукоснительной выплаты кредитов и займов при наличии личных сбережений – во втором.

При осуществлении оперативной работы с финансами работники финансового отдела анализируют показатели задолженностей по дебиту и кредиту (на основе квартальных отчетов и главных бухгалтерских книг, а также журналов по расчету с кредитными заемщиками и дебиторами) с учетом всех значений данных показателей. Финансовый отдел компании рассматривает вексельные задолженности, принимая в расчет дисконты, необходимые как для получения, так и для уплаты. Эти функции частично исполняет бухгалтерия.

Решение взять внешний займ принимается финансовым отделом, план которого разрабатывается специалистами финансовой службы и включает вопросы о том, каким образом, когда и под каким процентом данные средства будут возвращаться. Даже несмотря на отсутствие дивидендов, инвесторы могут оценить акции компании достаточно высоко, если они будут уверены в перспективности предприятия, в его рентабельности и в достоверности предоставляемой информации о выплатах и невыплатах дивидендов в случае реинвестирования чистых доходов. И так, выше кратко была рассмотрена оперативная финансовая работа ПАО АНК «Башнефть».

Контрольно-аналитическая деятельность предприятия ПАО АНК «Башнефть» предполагает проведение постоянного мониторинга за местным и совместным бюджетом, за структурой денежного капитала, тратами основных и резервных финансов, ликвидностью баланса и платежеспособностью.

Отдел финансового контроля управляет финансами на последней финальной стадии, когда контроль всего капитала предприятия является столь необходимым. Помимо этого, контроль над индивидуальным кругооборотом фондов происходит на каждой его стадии, начиная с вложения средств и заканчивая продажей уже готового продукта и получения прибыли от его реализации. Финансовый контроль является одним из основных методов, использующихся в управлении денежными средствами предприятия ПАО АНК «Башнефть». Для выбора грамотной стратегии и путей развития предприятия в сфере инвестиций, финансов и инноваций осуществляется систематический

контроль, анализ и планирование финансов. Стабильность доходов компании зависит от принимаемых предприятием решений, рассчитанных на кратко- и долгосрочную перспективу.

При осуществлении контроля на предприятии ПАО АНК «Башнефть» учитываются три возможных стадии финансового контроля за общим финансовым состоянием предприятия: стадия оперативного контроля – ежедневный, еженедельный и ежемесячный доклад о финансовом состоянии фирмы; стадия краткосрочного контроля – ежеквартальный доклад о состоянии финансов фирмы, требующий обсуждения, корректировки показателей на оставшийся годовой период; стадия средне- и долгосрочного контроля – осуществление планирования показателей на последующий год и прогнозирования на последующие два года. В случае внезапного возникновения кризисов и других неприятных сюрпризов осуществляется экстренная реакция по срочной приостановке кризиса, разработке плана действий, после чего немедленно выявляются причины кризисной ситуации и разрабатываются мероприятия по их устранению.

Следует отметить, что число функций, выполняемых финансовым отделом компании ПАО АНК «Башнефть» обширно, помимо контроля за поступлениями в бюджет, осуществления партнерской деятельности с банками, кредиторами и поставщиками, своевременного предоставления заработной платы сотрудникам, планирования расчетов, мониторинга за целесообразным расходованием собственных бюджетных средств, финансовый отдел обязан также заниматься финансовым менеджментом, который создает новый спектр задач. Финансовый менеджмент – это процесс управления всеми финансовыми поступлениями и расходами, целью которого является поиск наиболее эффективных путей использования собственных бюджетных средств и привлеченного капитала для увеличения прибыли производства. Анализируя отчеты по финансам по ряду показателей, в том числе учитывая систему прогнозирования будущих доходов, что зависит от активов и пассивов

предприятия, финансовый менеджмент ставит перед собой задачу разработать наиболее выгодную стратегию и тактику решения финансовых вопросов, тем самым кардинально меняя роль и место финансовой службы в системе управления предприятием.

С помощью программных продуктов по планированию и анализу финансовых ресурсов и затрат предприятия, компания ПАО АНК «Башнефть» 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. Более подробно учет затрат нефтяного предприятия ПАО АНК «Башнефть» представлен в Приложении Д.

Итак, выше были рассмотрены некоторые особенности учета затрат, контроля и планирования. Эффективная система управления себестоимостью компании, оказывает влияние на экономические показатели, для того, чтобы оценить эффективность, рассмотрим динамику показателей ПАО АНК «Башнефть».

2.3. Анализ динамики и структуры показателей себестоимости нефтяного предприятия ПАО АНК «Башнефть»

Проведем анализ показателей себестоимости и прибыльности предприятия ПАО АНК «Башнефть» по данным бухгалтерской отчетности с 2016-2018гг. По имеющимся данным, выручка предприятия в 2018г. составила 558588027 тыс. руб., а это на 7,2% выше показателя 2016г., при этом себестоимость продаж увеличилась на 19,12% и составила на конец 2018г. 380882244 тыс. руб., рисунок 2.3. Отметим, что темпы роста себестоимости

превышают темпы роста выручки от продаж, что является не лучшим фактором в динамике.

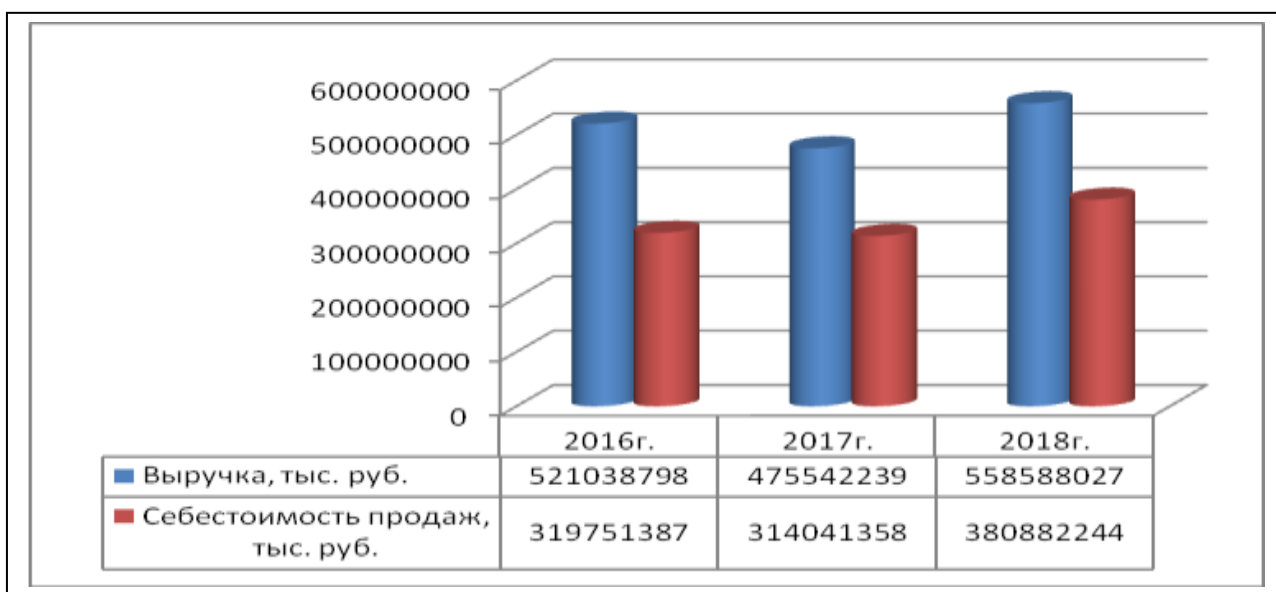


Рисунок 2.3- Динамика показателей выручки и себестоимости от продаж предприятия капитала ПАО АНК «Башнефть» с 2016-2018гг.

Однако, что касается коммерческих и управленческих расходов, они напротив имеют динамику к снижению. По итогам 2018г. коммерческие расходы предприятия составили 94155633тыс. руб., а это на 17,84% ниже уровня 2016г., рисунок 2.4.

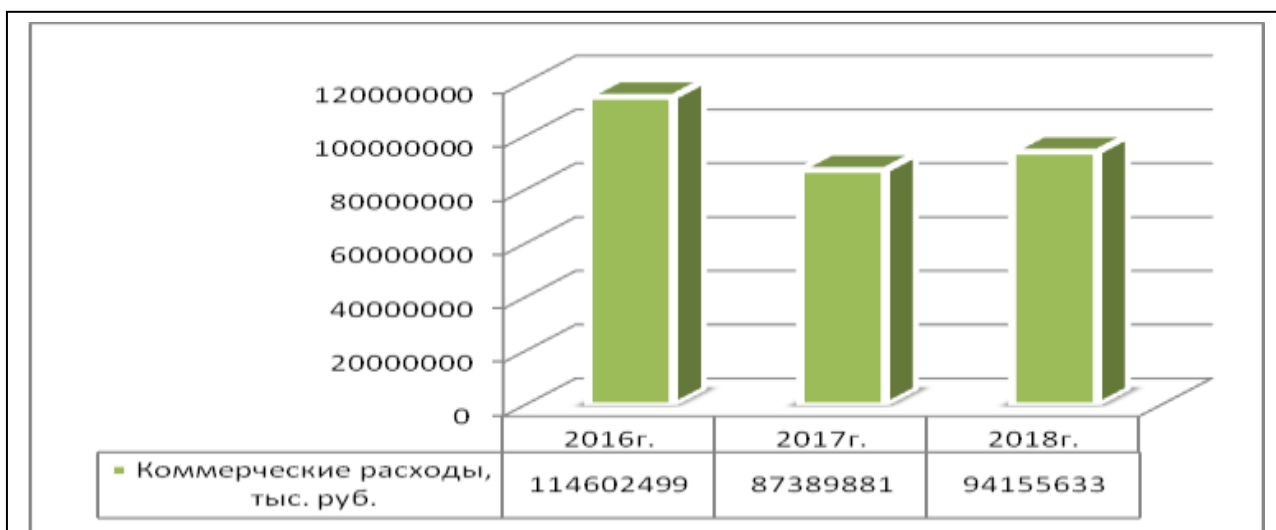


Рисунок 2.4-. Динамика коммерческих расходов предприятия ПАО АНК «Башнефть» с 2016-2018гг.

За 2018г. снижение управленческих затрат составило 34,13% по отношению к началу анализируемого периода, рисунок 2.5.

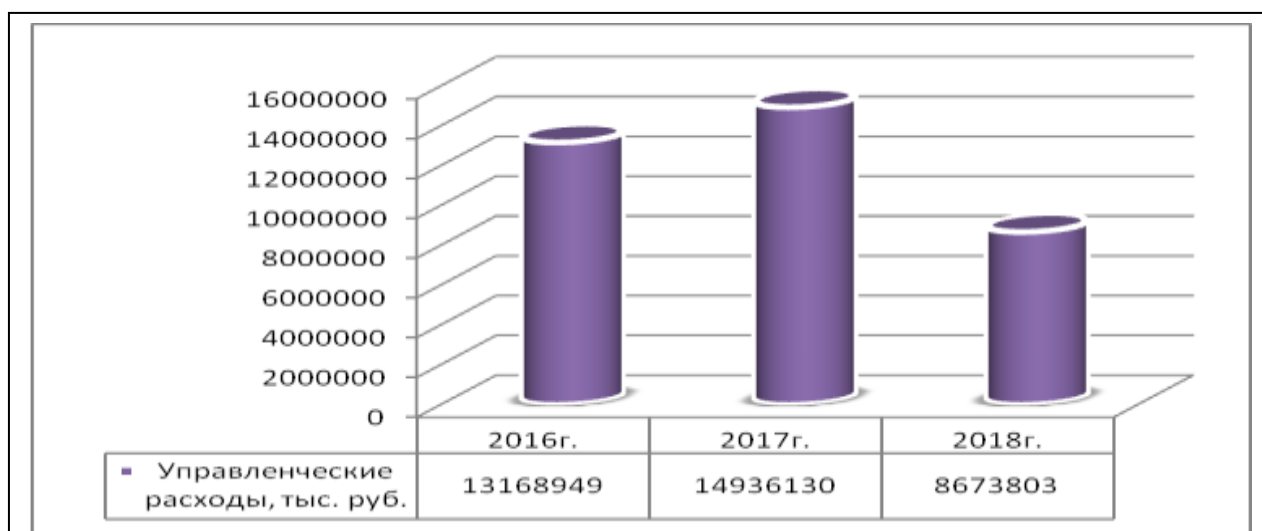


Рисунок 2.5-Динамика управленческих расходов предприятия ПАО АНК «Башнефть» с 2016-2018гг.

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 2018г. 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 2.6.

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.

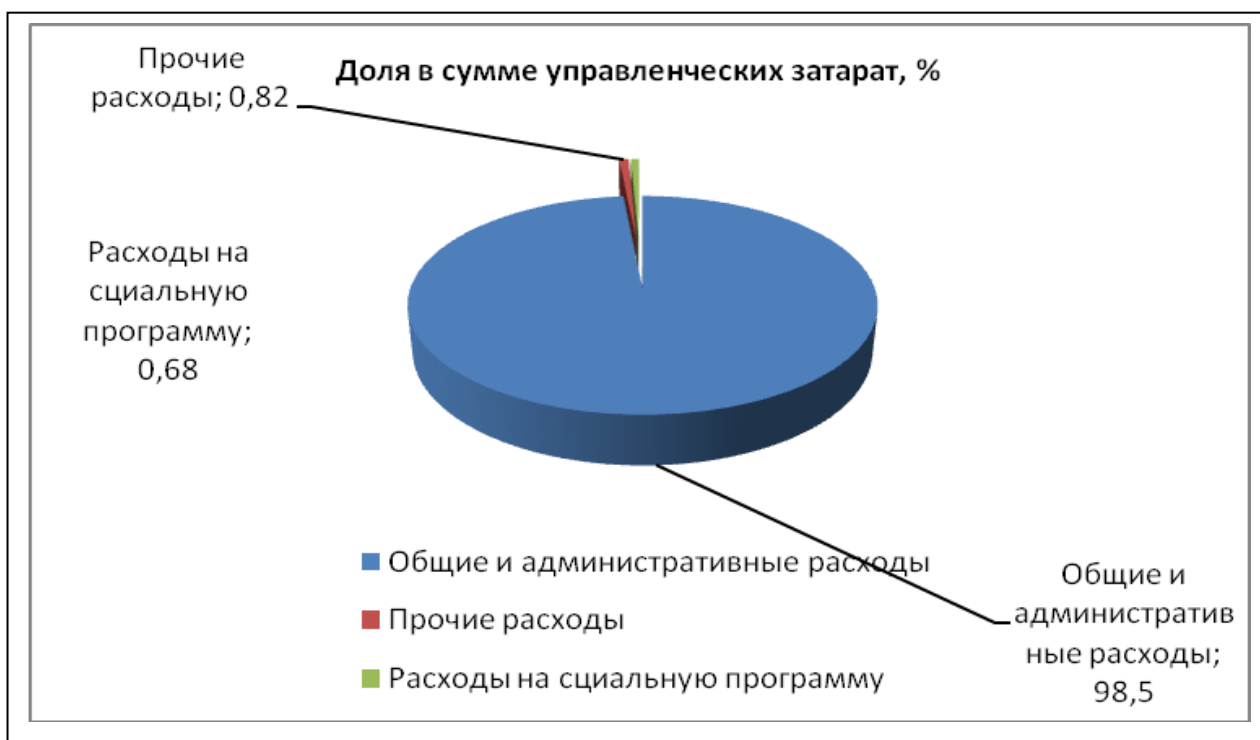


Рисунок 2.6-Структура управленческих расходов предприятия ПАО АНК «Башнефть» в 2018г.

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 системы управления управленческими расходами, является показатель коэффициента управленческих расходов (формула расчета представлена в Приложении Ж) и доля управленческих затрат в объеме выручки предприятия. По имеющимся данным за 2016-2018гг. показатель коэффициента управленческих расходов имеет динамику снижения и в 2018г. составил 0,015, а это в два раза ниже показателя предыдущего года и на 0,01 ниже значения начала анализируемого периода, рисунок 2.7.

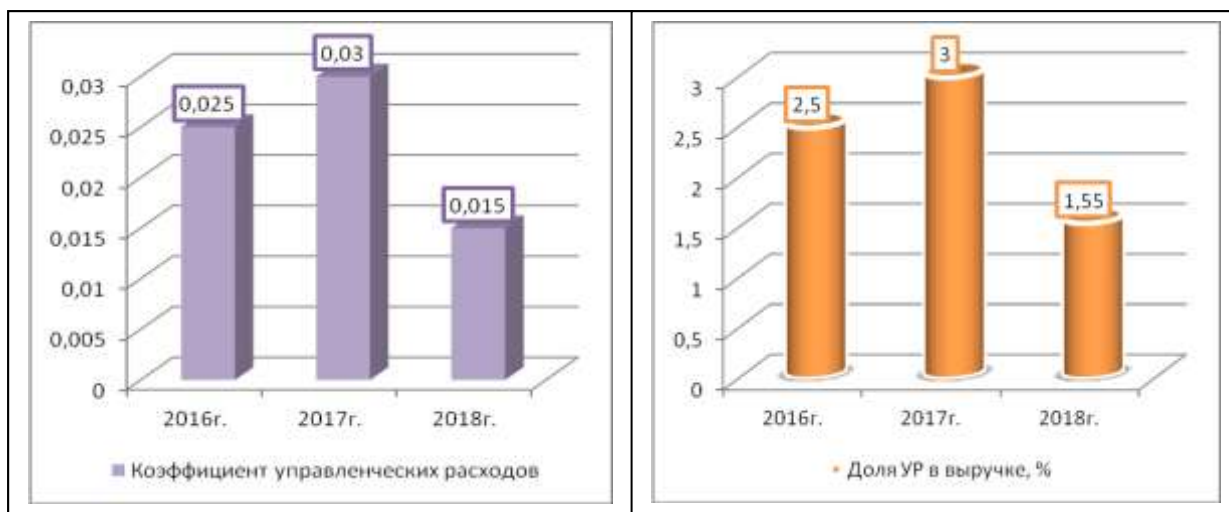


Рисунок 2.7-Динамика коэффициента управленческих расходов и доли УР в выручке предприятия ПАО АНК «Башнефть» с 2016- 2018гг.

При этом, доля управленческих затрат в выручке предприятия колеблется от 2,5% до 1,55% на протяжении 2016-2018гг. 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 2018г. составил 177176000 тыс. руб. Не существенно увеличилась прибыль от продаж, ее рост составил 1,13% в 2018г. к тому же показателю 2016г. и в стоимостном выражении было получено 74345584 тыс.руб. от продаж. Существенный рост произошел в целом по чистой прибыли компании, которая в 2018г. составила 129325054 тыс. руб., а это на 158,14% выше показателя начала анализируемого периода, рисунок 2.8.

Отметим, что прибыль еще не является показателем эффективности, поэтому целесообразно анализировать динамику показателей рентабельности (Приложение Ж), которая за 2016-2018гг. показывает снижение. В частности, валовая рентабельность и рентабельность продаж снизились на 6,91% и 0,8% соответственно в 2018г. к уровню начала анализируемого периода и данные показатели составили 31,72%-валовая рентабельность и 13,31% -это показатель рентабельности продаж.



Рисунок 2.8- Динамика показателей прибыли предприятия ПАО АНК «Башнефть» с 2016-2018гг.

Единственным показателем рентабельности, который показал рост- это чистая рентабельность, которая в 2018 г. составила 23,15%, а это 13,53% выше уровня 2016 г. и на столько же превышает значение предыдущего периода, рисунок 2.9.

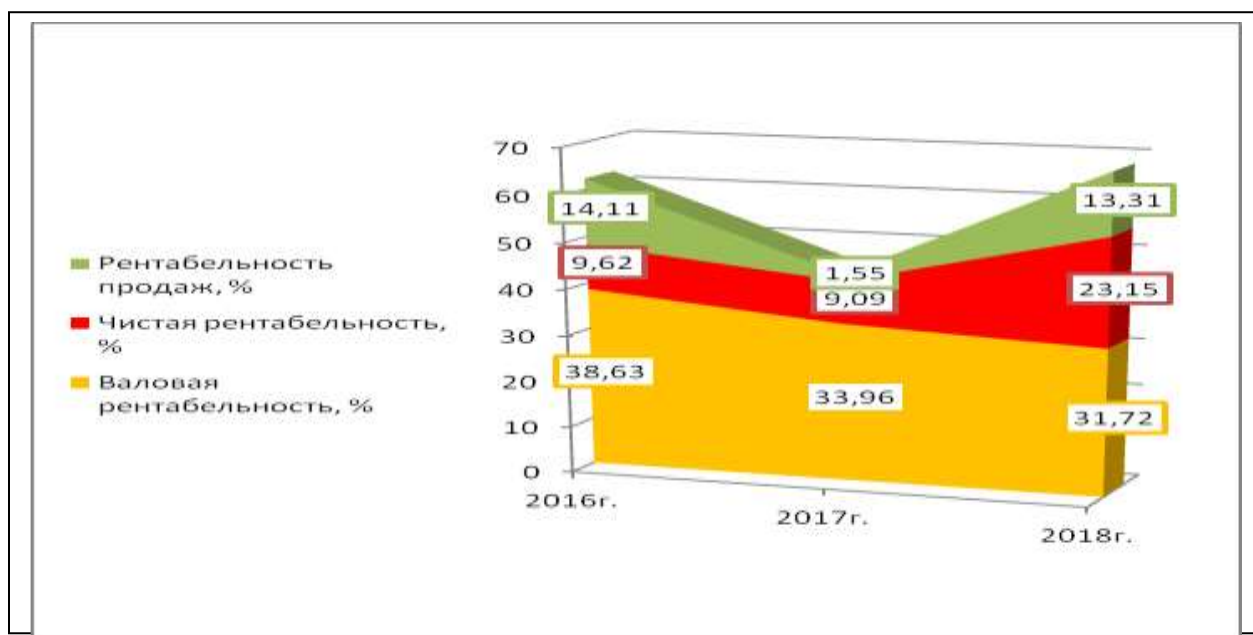


Рисунок 2.9-Динамика показателей рентабельности предприятия ПАО АНК «Башнефть» с 2016-2018гг.

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 имеют тенденцию к снижению. В связи с этим, возникает необходимость разработки новой системы, отвечающей целям и задачам нефтяного предприятия в условиях рыночной экономики, помогающей осуществлять эффективную 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 системы управления себестоимостью.

2.4. Мероприятия по совершенствованию системы управления себестоимостью нефтяного предприятия ПАО АНК «Башнефть»

Рассмотрим мероприятия, способствующие совершенствованию системы управления себестоимостью нефтяного предприятия ПАО АНК «Башнефть». На сегодняшний день, существует множество способов эффективного управления затратами, это могут быть более совершенные программные продукты, позволяющие эффективно управлять затратами и финансами нефтяного предприятия. Кроме этого, к мероприятиям, позволяющим совершенствовать систему управления себестоимостью следует отнести- наиболее эффективная маркетинговая политика , в частности, здесь может быть разработка мероприятий, направленных на совершенствование закупочной

деятельности компании (поиск наиболее выгодных поставщиков сырья и материалов, например) и так далее. Однако, в рамках данной работы достаточно сложно рассмотреть все пути совершенствования системы управления себестоимостью нефтяного предприятия, поэтому хочется остановиться на одном из них - аутсорсинг - как способ снижения себестоимости нефтяного предприятия.

Современный бизнес невозможно представить без аутсорсинга. Стремясь сокращать издержки и сосредоточиться на создании стоимости, компании все активнее привлекают сторонние организации для выполнения многих работ, которыми раньше занимались сами. По мнению многих специалистов, кризис 2008 года оказал довольно сильное влияние на развитие аутсорсинга в России. Руководители всерьез задумались о том, что дешевле сократить персонал, занятый непрофильной деятельностью, а в случае необходимости обратиться в компании, предоставляющие соответствующие услуги. [12]

Переходя на аутсорсинг, организации, как правило, руководствуются следующими соображениями: 1) экономия (сама по себе стоимость услуги не обязательно окажется дешевле, однако надо учитывать экономию на рабочих местах, налогах, повышении качества и надежности, что в конечном счете приводит к снижению издержек) 2) желание заказчика использовать лучшие знания и навыки, которыми обладает профессиональный поставщик (например, банку проще заказать разработку мобильного приложения сторонней организации, а не пытаться создать его силами собственных программистов); 3) нехватка ресурсов у заказчика (у компании-клиента, например, может не быть дорогостоящих специалистов по неразрушающему контролю; держать их в штате – дорого, подбирать – сложно, выращивать – долго; 4) желание снизить риски.

Аутсорсинг не избавит от непрофильных функций полностью – он может оптимизировать их, серьезно сократить штат непрофильных подразделений и многие издержки. При росте или реструктуризации компании

аутсорсинг позволяет быстро менять объем и перечень оказываемых услуг. [12]

Следует отметить, что некоторые нефтяные предприятия уже давно перешли на систему аутсорсинга одной из них является компания Татнефть. В 2008 году «Татнефть» перешла на модель аутсорсинга сопровождения систем SAP. Модель перевода поддержки бизнес-процессов на полный аутсорсинг не является общепринятой, но постепенно получает все большее распространение в России. Следуя примеру крупных западных холдингов, российские промышленники и государственные корпорации все чаще передают непрофильный для бизнеса процесс специализированным сервисным компаниям. Сегодня в мире большинство аутсорсинговых сервисных компаний, предоставляющих услуги удаленной поддержки различных ERP-систем, в том числе SAP ERP, сосредоточено в Индии. На международном уровне российские компании пока еще не могут составить конкуренцию индийским, однако внутри страны ситуация иная: услуги этих компаний востребованы, качество их работы неизменно растет. [15]

Системы SAP в «Татнефти» внедрялись поэтапно, с последующей интеграцией между собой. Когда у предприятия образовался целый комплекс решений, руководители компании «Татнефти» поняли, что нужно выходить на новый уровень, создавать отдельную структуру, для которой процесс поддержки будет основным бизнесом, и которая сможет эффективно решать все задачи по работе пользователей с информационной системой. Переход на аутсорсинг – это вопрос зрелости. Нефтяные компании в этой связи не обладают какой-то спецификой: на них распространяются те же законы, что и на других игроков рынка. По некоторым данным, уже более трети российских компаний-респондентов, использующих решения SAP, передали сопровождение систем на аутсорсинг. [15]

Следует отметить, что первым шагом в переходе «Татнефти» на аутсорсинг было формирование сбалансированных контрактных взаимо-

отношений, позволяющих снизить издержки и оптимизировать совокупную стоимость владения решениями SAP в «Татнефти». Далее руководство компании приступило к реализации международных стандартов сопровождения систем (ITSM), что позволило значительно повысить качество предоставляемых услуг. Была выполнена актуализация системы документации всех бизнес-процессов, автоматизированных с помощью продуктов SAP. Эти работы привели к снижению затрат на управление изменениями, также была создана профессиональная служба поддержки, ставшая единой точкой входа для обращений пользователей. Таким образом, для снижения себестоимости затрат и их оптимизации на нефтяном предприятии ПАО «Башнефть» является необходимым переход управления на новую модель- аутсорсинг, который позволит компании снизить затраты, тем самым повысив прибыльность и рентабельность нефтяного предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования системы управления себестоимостью была выбрана нефтяная компания ПАО АНК «Башнефть»- это динамично развивающаяся вертикально-интегрированная нефтяная компания. Основными видами производимой и реализуемой продукции ПАО АНК «Башнефть» являются сырая нефть, нефтепродукты и продукты нефтехимии.

Управление себестоимостью нефтяного предприятия осуществляется финансово-экономическим отделом. Финансовая работа в финансово-экономическом отделе предприятия ПАО АНК «Башнефть» производится по трем направлениям: планирование финансовых средств (расходы, доходы, капитал); управление финансовым оборотом в текущей ситуации; работа в финансовом отделе по контролю и анализу всех денежных операций. Процесс планирования и оценки финансового состояния в корпорации ПАО АНК «Башнефть» автоматизирован с помощью программных продуктов: программа Audit Expert –предназначена для анализа финансового состояния предприятия; программа «Project Expert» необходима для инвестиционного проектирования и оценке инвестиционных рисков корпорации.

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

бюджетного периода. В целом система планирования себестоимости ПАО АНК «Башнефть» построена по принципу: «от достигнутого», данный метод предусматривает увеличение уровня расходов в соответствии с темпом их роста за определенный период. Однако, такое планирование вызывает стихийный рост затрат, что нельзя оценить положительно.

Оценка экономических показателей предприятия с 2016-2018гг. показала, 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, а это нельзя оценить положительно, хотя коммерческие и управленческие затраты на предприятии имеют тенденцию к снижению. В связи с тем, что в компании наблюдается рост себестоимости, применяются не эффективные методы планирования, а именно планирование от достигнутого, для анализируемой компании были предложены мероприятия, направленные на совершенствование системы управления себестоимостью. В частности, была предложена новая модель управления- аутсорсинг- как способ снижения себестоимости нефтяного предприятия. Современный бизнес невозможно представить без аутсорсинга. Стремясь сокращать издержки и сосредоточиться на создании стоимости, компании все активнее привлекают сторонние организации для выполнения многих работ, которыми раньше занимались сами. Следует отметить, что некоторые нефтяные предприятия уже давно перешли на систему аутсорсинга, исследование показало, что переход нефтяной компании на аутсорсинг, является выгодным, позволяет экономить затраты нефтяного предприятия, тем самым увеличивая показатели прибыльности, рентабельности и финансовой устойчивости. Поэтому предложенная модель совершенствования системы управления себестоимостью предприятия ПАО АНК «Башнефть», является целесообразной и требует практического применения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Артеменко В. Т., Белендир М. В. Финансовый анализ: [текст]. Учеб. Пособие, 2-е издание. М.: Дело и сервис; 2016-190 с.
2. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности: учебно-методический комплекс/Под ред. Л.М. Полковского [текст]: М.: «Финансы и статистика», 2018.- 384с.
3. Абрютин М.С., Грачев, А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. [текст]: - М.: Дело и сервис, 2016 г.
4. Антикризисное управление: учебное пособие/ Под ред. Э.М. Короткова.- М. : «Инфра-М», 2016г.- 618с.
5. Гомонко Э.А. Управление затратами на предприятии. М.: КНОРУС, 2015г, 320 с.
6. Кнорринг А.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Дело, 2017г. – 199 с.
7. Крипак И.С. Методы управления затратами // Бизнес Информ. 2013. №1. [Электронный ресурс][URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-zatratami>]Дата обращения: 11.05.2019г.
8. Кузьмина М.С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы. М.: Финансы и статистика, 2017г.
9. Козаченко А.В. Возможности методов управления затратами и условия их применения / Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». [Электронный ресурс][URL: <http://www.cfin.ru/management/finance/cost/comparison.shtml>]Дата обращения: 10.05.2019.
10. Лапыгин, Ю.Н. Управление затратами на предприятии: планирование и прогнозирование, анализ и минимизация затрат: практическое руководство. М.: Эксмо, 2012, 128 с.
11. Либерман И.А. Управление затратами. М.: ИКЦ «МарТ», 2017г., 155 с.

12. Ларионова Юлия. Разумный аутсорсинг. Журнал Газ России. № 3. 2013 г.
13. Россия в цифрах. Статистический ежегодник Росстата. 2018 г.
[Электронный ресурс][URL: <http://www.gks.ru>] Дата обращения: 07.05.2019 г.
14. Трубочкина М.И. Управление затратами предприятия. М.: ИНФРА- М, 2016 г.
15. Татнефть: Переход на аутсорсинг – это вопрос зрелости . [Электронный ресурс][URL: http://www.cnews.ru/articles/tatneft_perehod_na_autsorsing__eto] Дата обращения: 12.05.2019.
16. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Издательство: Маркет ДС, 2015 г.- 208 с.
17. Фатхутдинов Р.А. Финансовый менеджмент: Учебник.. Издательство: Дело, 2016 г. – 448 с.
18. Хамидуллина, Г.Р. Управление затратами: планирование, учет, контроль и анализ издержек обращения. М.: «Экзамен», 2015 г.
19. Шкуро Н. А. Управление затратами [Электронный ресурс][URL: http://abc.vvsu.ru/Books/upr_zatrat/page0007.asp] Дата обращения: 21.05.2019.
20. Щиборщ К.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий России [текст] / К.В. Щиборщ - М.: Дело и Сервис, 2017. - 320 с.
21. Якупов И. Ф. Основные принципы и методы управления затратами на производство продукции // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. [Электронный ресурс][URL: <http://www.moluch.ru/conf/econ/archive/56/2635/>]Дата обращения: 12.05.2019.

ПРИЛОЖЕНИЯ