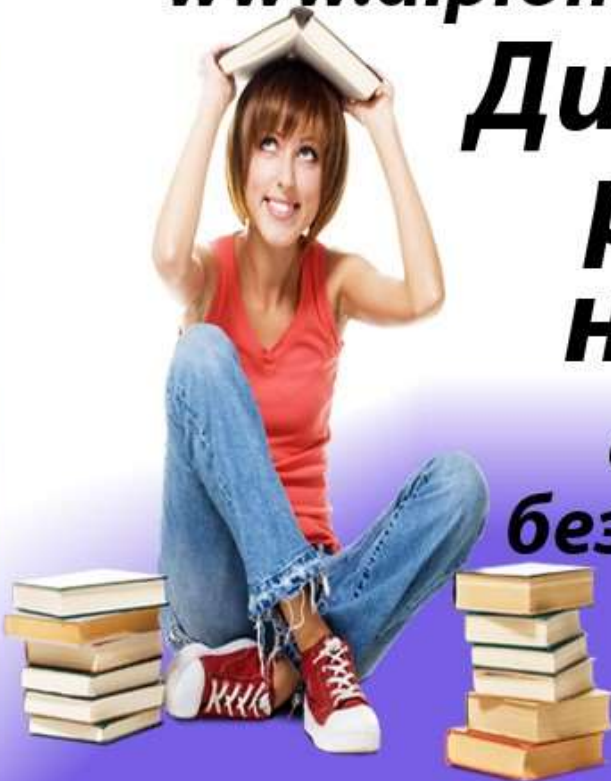


www.diplomstudent.net

**Дипломные
работы
на заказ**

**от автора
без предоплаты**

A woman with short brown hair, wearing a red tank top and blue jeans, is sitting on a purple surface. She is smiling and looking up at a book she is balancing on her head. She is holding the book with both hands. To her left and right are stacks of several books each. The background is a solid purple color.

Отчет по научно-исследовательской работе магистра на тему (за 2 семестр):
«Развитие контроллинга управленческих расходов нефтяного предприятия»

Содержание

Введение.....	3
1.Обзор научных публикаций, раскрывающих практику использования управленческого анализа в системе оперативного контроллинга на предприятии. Выявление особенностей для нефтяного предприятия.....	6
2. Критический анализ методов управления денежными потоками в аспекте целей оперативного контроллинга нефтяного предприятия.....	18
Заключение.....	29
Список литературы.....	30

Введение

Актуальность исследования данной темы связана с тем, что на сегодняшний день многие российские предприятия столкнулись с проблемами неплатежеспособности, низкой ликвидности, убыточной деятельности. Главными причинами этого стало незнание принципов функционирования в условиях свободной конкуренции. В условиях, когда большинство предприятий оказалось на грани банкротства, очевидны основные направления совершенствования их деятельности: эффективная маркетинговая политика и управление финансовыми ресурсами. Решение этих задач предполагает использование принципов антикризисного управления, а также наиболее прогрессивных концепций в управлении персоналом в области финансов и экономики. Актуальность изучения контроллинга как концепции информации и управления в современном риск – менеджменте обусловлена тем, что современное состояние рынка предполагает постоянное усложнение ориентации предприятия, что ведет не просто к возрастанию роли управления им, а к качественным изменениям во всей структуре и методах управления. В этих жестких условиях перед руководителями все чаще встает задача недопущения банкротства и предотвращения кризисной ситуации. Этим и обусловлен выбор темы исследования. Контроллинг как новый системный подход к стратегически ориентированному управлению развитием предприятий уже занял важное место во многих высокоразвитых предпринимательских структурах разных стран и отраслей народного хозяйства. Понятие контроллинга в какой-то степени интегрирует в себе все современные подходы и инструменты и постоянно возобновляется ими в соответствии с условиями внешней среды бизнеса. Контроллинг выступает в качестве эффективного инструмента управления не только для крупных и средних предприятий, но и для малых предприятий. Современное развитие контроллинга в России и европейских странах определяется усложнением рыночной ориентации организации, что

ведет к возрастанию роли управления и качественному перевороту в структурах и методах управления. Динамично происходит процесс трансформации и интеграции традиционных методов учета, анализа, нормирования, планирования и контроля в единую систему получения, обработки информации и принятия на ее основе управленческих решений. Обращение к внедрению системы контроллинга на нефтяном предприятии чаще всего связано с рядом проблем: с потребностью у менеджеров компании в объективной информации необходимой для управления, потребностью в сокращении расходов в организации, отсутствием аналитической информации необходимой для адаптации предприятия к изменениям внешней среды. Главной задачей контроллинга является такая поддержка управления, которая помогает удерживать здоровое развитие компании в будущем. Контроллинг должен обеспечить предпосылки для принятия решений в любой среде. Задача контроллинга, таким образом, состоит в сборе и оценке релевантной информации, которая определенным способом влияет на работу компании. Для обеспечения способности реагировать на изменения внешней среды задачей контроллинга является построение информационной и главной контрольной системы, которая обращает внимание топ-менеджмента на возникающие отклонения и дает возможность своевременно принимать необходимые управленческие решения. Для выполнения этой функции система контроллинга также должна претерпевать изменения, т.е. адаптироваться в организационном, информационном и структурном аспектах.

Степень разработанности проблемы. Теоретические основы контроллинга освещались в трудах ученых Д. Хана, Х. Хунгенберга, Р. Манна, Э. Майэра, где были определены сущность, предназначение и элементы контроллинга. Инструментарий контроллинга в части его практической направленности исследован и представлен в трудах П. Хорвата, Р. Гляйха, Х. Фольмута, Т. Головиной, В. Илларионова, А.Карминского, Г. Просветова, С. Фалько и других ученых.

Объект исследования – система контроллинга на нефтяном предприятии

Предмет исследования – специфика оперативного финансового контроллинга нефтяного предприятия

Цель исследования - провести анализ оперативного финансового контроллинга нефтяного предприятия

Достижению поставленной цели будет способствовать решение ряда задач.

1. Провести обзор научных публикаций, раскрывающих практику использования управленческого анализа в системе оперативного контроллинга на предприятии. Выявление особенностей для нефтяного предприятия.

2. Проанализировать методы управления денежными потоками в аспекте целей оперативного контроллинга нефтяного предприятия.

Методы исследования: изучение, анализ и обобщение классических концептуальных трудов, достижений ведущих научных школ в области антикризисного управления и контроллинга. При обработке фактического материала использовались традиционные научные методы статистического анализа и расчетов.

Эмпирическая база исследования - ООО «Лукойл-ВНП»

Структура работы: работа состоит из введения, двух разделов, заключения, списка литературы и приложений.

1. Обзор научных публикаций, раскрывающих практику использования управленческого анализа в системе оперативного контроллинга на предприятии. Выявление особенностей для нефтяного предприятия

Слово контроллинг произошло от английского to control -- контролировать, управлять, которое в свою очередь происходит от французского слова, означающего «реестр, проверочный список». Но по иронии судьбы в англоязычных источниках термин "контроллинг" практически не используется: в Великобритании и США укоренился термин "управленческий учет" (managerial accounting, management accounting), хотя работников, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, там называют контроллерами (controller). Собственно термин "контроллинг" принят в Германии, откуда он и пришел в Россию. Поскольку отечественная терминология пока не устоялась, в России используют оба термина: и контроллинг, и управленческий учет.

Однако термин "контроллинг" более информационно емкий, он передает характер этого современного явления в управлении и включает в себя не только чисто учетные функции, но и весь спектр управления процессом достижения конечных целей и результатов фирмы. [11]

Контроллинг представляет собой систему обеспечения выживаемости предприятия на этапах оперативного и стратегического управления. Функционирование данной системы обеспечивается путем последовательной реализации ее концепции. Учитывая вышеизложенное, выделим основные причины появления на современных предприятиях такого нового направления учетно-экономической работы как контроллинг.

1. Нестабильность как внешних (интернационализация экономической жизни, обострение конкуренции на внутренних и мировых рынках и т.д.), так и внутренних (объемы производства, задолженности по зарплате, поиск надежных партнеров и поставщиков) факторов выдвигают дополнительные

требования к системе управления предприятием.

2. Необходимость поиска все более новых и совершенных систем управления, обеспечивающих гибкость и надежность функционирования предприятия. А это, в свою очередь, предполагает выработку механизмов координации внутри системы управления.

3. Существенные изменения в организации и методологии системы информационного обеспечения.

4. Отсутствие комментариев различных вариантов управленческих решений.[5]

Таким образом, функционирование системы контроллинга как концепции информации и управления требует уточнения ее формулировки, определения цели и функций данной системы.

В сферу задач контроллинга входит постановка целей предприятия, сбор и обработка информации для принятия управленческих решений, осуществление определенных процедур контрольно-аналитического характера, а также, что наиболее важно, реализация вышеперечисленного способствует выработке рекомендаций для принятия управленческих решений. Исходя из этого, дадим определение системы контроллинга:

Система контроллинга представляет собой синтез элементов учета, анализа, контроля, планирования, реализация которых обеспечивает выработку альтернативных подходов при осуществлении оперативного и стратегического управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности предприятия.

Отдельной задачей контроллинга является правильная организация движения информационных потоков на предприятии с целью их оптимизации, т.е. получения только той информации, которая может быть полезной в принятии управленческих решений. Следует учесть, что деятельность системы контроллинга эффективна и целесообразна там, где функции управления делегированы отдельным подразделениям и службам. Именно на это обращают внимание Манн. Р., Майэр. Э., указывая на

отличительные особенности контроллинга: "...контроль и управление со стороны уступают место самоконтролю и самоуправлению, главной задачей которых является повышение ответственности каждого отдельного работника"[4]

Следовательно, координируя, интегрируя и направляя деятельность всей системы управления предприятием на достижение поставленных целей, контроллинг выполняет функцию "управления управлением", т.е. является механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления. Цель системы контроллинга определяет основные ее функции. Исходя из определения системы контроллинга, сутью которого является интеграция отдельных элементов функций управления (учета, анализа, контроля, планирования), следует, что данной системе присущи функции:

- информационная, которая проявляется в выработке контроллинговой информации для управления, посредством трансформации данных (информационных потоков), поступающих в отдел контроллинга;

- учетно-контрольная, которая используется при сопоставлении плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели, установления допустимых границ отклонений от заданных параметров, интерпретации причин отклонений и выработке предложений для их уменьшения;

- аналитическая, суть которой проявляется в выработке основных подконтрольных показателей, позволяющих оценить эффективность работы предприятия, в определении степени влияния различных факторов на величину конечного результата, в выработке мероприятий по устранению и предотвращению имеющих место отклонений в будущем, в расчете доходности и целесообразности той или иной коммерческой сделки;

- функция планирования, цель которой - координация отдельных производственных планов по отношению к общему плану в рамках как краткосрочного, так и долгосрочного планирования, составлению бюджета,

выработке плановой и целевой информации. Нельзя согласиться с тем, что отдельные специалисты наделяют систему контроллинга еще и управленческой функцией, аргументируя это тем, что управление предприятием является сферой задач менеджмента и без контроллинга говорить о реальном управлении предприятием невозможно.

Следствием подобных утверждений является то, что понятие «менеджмент» и «контроллинг» равнозначны или близки к этому. [7]

В связи с этим возникает вопрос: в чем же проявляется управленческая функция контроллинга?

Критический анализ различных точек зрения по этому поводу приводит нас к мысли о том, что контроллинг реализует не управленческую, а, скорее, комментирующую функцию менеджмента.

Вырабатывая альтернативные варианты в принятии управленческих решений, контроллинг подготавливает широкий спектр возможных путей реализации намеченных целей с обоснованиями и комментариями каждого.

Он представляет важную информацию для: - определения стратегии и планирования будущих процессов и результатов деятельности предприятия; контроля за текущей деятельностью; оптимизации затрат; оценки эффективности деятельности; снижения субъективности в процессе принятия управленческих решений.

При этом право выбора того или иного предлагаемого варианта остается все же за руководителем предприятия.

Специфическая функция контроллинга проявляется именно в том, что, не участвуя в самом процессе управления, он оказывает большую помощь руководству в самом принятии эффективных управленческих решений. Выражаясь образно, управляет, не участвуя в управлении. [11]

В основе методики контроллинга лежит уточнение и корректировка системы основных показателей, характеризующих состояние предприятия как экономической системы и процессы его функционирования. Эффективность реализации управленческих решений и стратегии компании

зависит от правильно сформированной системы аналитических показателей, оценивающих деятельность предприятия. Данная система показателей формируется на основе текущих индикаторов функционирования организации, на информации, получаемой в ходе анализа узких мест производства.

Контроллинг обеспечивает разработку индикаторов и приемов, используемых при анализе конкуренции. Конкурентная среда организации постоянно меняется, что требует мониторинга внешней среды. Изменения конъюнктуры рынка включают сдвиги в соотношении спроса и предложения, изменение средней рыночной цены, изменение требований потребителей к качеству товаров и т. д. Для формирования и планирования собственной конкурентной стратегии необходима информация о состоянии рынка. При помощи такой информации предприятие может выявить собственные сильные стороны, на базе которых будут разработаны новые стратегии. В рамках данной стратегии должны быть устранены слабые стороны предприятия.

Важным методическим приемом, используемым в контроллинге, является портфельный анализ, который применяется с целью улучшения стратегического планирования на предприятии. Ключевым фактором успеха фирмы является наличие и реализация портфельных стратегий. Портфелем компании называется относительная доля рынка, портфель продукции, портфель клиентов, портфель направлений деятельности. Портфельный анализ позволяет также выявлять стадии жизненного цикла и доходность отдельных продуктовых групп. С его помощью также прогнозируется необходимость разработки новых продуктов и определяются требуемые для этого финансовые ресурсы.

Основными этапами процесса контроллинга являются:

- этап предварительного проектирования системы контроллинга рисков, включающий предварительный анализ состава финансовых инструментов и объектов риска и организационной структуры управления

ими, разработку организационных принципов, политик, методик, порядков и регламентов, проектирование и составление плана внедрения соответствующих информационных технологий;

- этап текущего планирования процесса управления и ограничения рисков, включающий текущий анализ уровня принимаемых функциональными подразделениями рисков на конкретных объектах риска, а также разработку мероприятий по его ограничению, расчет и утверждение лимитов;

этап регулирования, включающий осуществления конкретных процедур принятия решений и операций текущего управления и ограничения рисков;

этап учета и подготовки отчетности, обработки и анализа информации; этап последующего контроля осуществления всех установленных процедур ограничения рисков.

После прохождения подготовительного этапа, процесс контроллинга, по сути, состоит из трех основных этапов.

Первый - это идентификация и анализ рисков, планирование мероприятий процедур ограничения и контроля (расчет и установление лимитов, других критериев совершения сделок и т.д.), которое осуществляет риск-подразделение.

Второй - это непосредственное принятие решений о сделках и управлениях рисками функциональных подразделений.

Третий этап - это учет, анализ и контроль, выполняемый как риск-подразделением, так и другими контрольно-учетными подразделениями банка.

Таким образом, обобщая вышесказанное можно констатировать, что контроллинг – это совокупность методов стратегического управления, планирования, учёта, анализа и контроля, направленного на достижение целей.

Контроллинг, являясь концепцией системного управления организуется, как правило, там, где управление находится в кризисе либо хозяйственная деятельность не удовлетворяет современным требованиям и требованиям рынка. Под концепцией контроллинга следует понимать совокупность суждений о его функциональном разграничении, институциональном оформлении и инструментальной вооруженности в контексте целей предприятия, релевантных контроллингу, и целей контроллинга, вытекающих из целей предприятия. [4]

Можно выделить три группы концепций контроллинга, которые связаны с его функциональным обоснованием и институциональным представлением: концепции, ориентированные на бухгалтерский учет, информацию и координацию.

О концепциях с ориентацией на учет можно говорить в тех случаях, когда преследуются информационные цели, которые могут быть реализованы в первую очередь с помощью данных бухгалтерского учета.

Внимание при этом концентрируется на показателях успеха в денежном выражении.

Речь идет прежде всего об обеспечении прибыли всего предприятия, несмотря на различия в целях хозяйственных областей и отдельных сотрудников.

Этот подход может быть охарактеризован как ориентированный на прибыль или ограниченно ориентированный на информацию, так как основывается только на данных бухгалтерского учета. [11]

Базирующийся на учете контроллинг охватывает релевантные состоянию дел данные в денежном выражении.

Эта количественность задается преимущественно в оперативных связях. Поэтому контроллинг с данной точки зрения относится прежде всего к оперативному уровню и лишь отчасти - к стратегическому, когда речь заходит о потенциале успеха. Д. Шнейдер вообще предлагает ограничить

контроллинг вспомогательными контрольными и координационными задачами на базе данных бухучета.

Однако ограничение его чисто денежными показателями представляется слишком узким подходом. Более широкую перспективу открывают концепции с ориентацией на информацию. Они выходят за рамки подхода, ориентированного на бухгалтерский учет, и охватывают всю целевую систему предприятия, включая не только денежные величины. Это расширяет релевантную базу контроллинга; наряду с бухгалтерской используется чисто количественная и качественная информация, причем ее источником являются непосредственно хозяйственные области предприятия. Главная задача контроллинга здесь видится в координации получения и подготовки информации с потребностями в ней. Т. Рейхманн подчеркивает важность поддержки управления и считает основной задачей контроллинга обеспечение руководства компании информацией для принятия решений.

В соответствии с интерпретацией П. Прайсслера контроллинг - это выходящий за рамки одной функции управленческий инструмент, который поддерживает внутрифирменный процесс управления и принятия решений с помощью целенаправленного подбора и обработки информации. [4]

Однако рациональное включение столь обширных информационных задач в хозяйственную структуру предприятия представляет трудную проблему. Эти задачи не самоцель, они являются производными вышестоящих целей, которые связаны со специфическими информационными потребностями. Если вся область информационного хозяйства становится функцией контроллинга, то ее включение в общефирменное поле действия приобретает неопределенный, размытый характер, поскольку информационные потребности вышестоящих инстанций слишком многоаспектны и слабо специфицированы. В этом изъян данной группы концепций.

Концепции с ориентацией на координацию базируются на различии между системой управления и системой исполнения. Первичная координация

исполнения управленческих решений является задачей самой системы управления. Вторичная координация внутри управленческой системы, разбиваемой на ряд подсистем, относится к контроллингу. В отношении объема его координационной задачи различаются две группы концепций - с ориентацией на планирование и контроль с ориентацией на управленческую систему в целом.

Ориентированные на планирование и контроль концепции нацелены на координацию планирования, контроля и информационного обеспечения, но характеризуются более широким спектром задач, чем подходы с информационной ориентацией. П. Хорват, основоположник и главный представитель этого направления, понимает контроллинг как подсистему управления, которая координирует подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения, поддерживая тем самым системообразующую и системоувязывающую координацию. [8]

Под системообразующей координацией он имеет в виду создание системных и процессных структур, которые способствуют согласованию задач, а под системоувязывающей координацией - координационную деятельность, которая осуществляется в рамках заданной системной структуры для решений проблем (а также как реакция на "помехи") и заключается в сохранении и адаптации информационных связей между подсистемами. С осознанием того, что координационные проблемы могут возникнуть внутри всех и между всеми подсистемами управленческой системы (включая организацию и персонал), координационная задача контроллинга была расширена, в результате чего появились концепции с ориентацией на общеуправленческую систему.

По мнению Х.-У.Кюппера, Ю. Вебера и А. Цюнда, функция контроллинга состоит, по сути, в координации всей управленческой системы для обеспечения целенаправленного руководства предприятием. [12] Сам Ю. Вебер ранее давал следующую дефиницию контроллинга: "Это определенная функция внутри системы управления такого предприятия, которое

координирует систему исполнения преимущественно с помощью планов. Выполняемая контроллингом функция - координация. Она охватывает структуры всех управленческих подсистем, все процессы согласования между ними, а также координацию внутри самих подсистем".[2]

Следует особо отметить, что задача контроллинга, понимаемая как координация системы управления, связана с многочисленными трудностями ее разграничения с вышестоящим понятием "управление предприятием", а также с другими управленческими функциями. [2]

По представлениям американских исследователей, контроллинг - это равноправная среди прочих управленческая функция. Классическими функциями менеджмента являются планирование, организация, управление кадрами, руководство и контроллинг.

В соответствии с ними совокупность управленческих задач и действий распределяется по отдельным субобластям. В рамках такого аналитического распределения должно проводиться четкое разграничение между различными управленческими функциями. [7]

Контроллинг как функция управления заключается в рефлексии решений, которые касаются других управленческих функций, и рефлексии выходящего за пределы той или иной функции и внутрифункционального согласования этих решений. Х. Штайнманн и В. Кустерманн в качестве основных, "видовых" операций менеджмента называют селекцию, конкретацию и рефлексию. Поскольку конкретация представляет собой детальную и непрерывную селекцию, то в дальнейшем внимание будет уделено понятиям селекции и рефлексии. Селекция означает выбор из множества возможностей, который производится в сфере управления предприятием в процессе принятия решений. Тем самым она определяет необходимые ориентиры действия. В идеальном случае селекция должна быть рациональной, т.е. обеспечивать оптимальный выбор в плане эффективности и целесообразности из множества возможных вариантов.

Опасность ошибочного выбора должна снижаться благодаря рефлексии - антипода селекции. Если селекция может быть как результатом обдуманных шагов, так и интуитивных процессов, то рефлексия представляет собой отрешенно-критическую, специальную работу мысли, которая отнюдь не равнозначна осознанной мыслительной операции. Это более узкая интерпретация по сравнению с толкованием Ю. Вебера и У. Шэффера.

Рефлексия как центральная из основных операций управления предприятием является тем самым задачей управленческой функции контроллинга. Поскольку селекция осуществляется в ходе выполнения всех других управленческих функций - планирования, организации, использования и управления персоналом, то задача контроллинга состоит в рефлексии решений, которые принимаются в их рамках. [7]

Итак, к концептуальным причинам, лежащим в основании создания системы контроллинга в организации относят: ухудшение (или худшие) в сравнении с подобными предприятиями экономических показателей; появление новых или изменение целей в сложившихся условиях функционирования; отсутствие согласования целей; устаревшие методы планирования, калькуляции и анализа, не удовлетворяющие менеджменту предприятия; отсутствие методик учета и анализа, несоответствие требованиям как основы для отслеживания деятельности и принятия управленческих решений; дублирование или отсутствие некоторых функций, наличие конфликтных ситуаций при их выполнении.

При наличии одного или нескольких вышеперечисленных факторов чаще всего имеет место ряд предпосылок внедрения системы контроллинга по направлениям: организация, продукция, закупки, персонал, оборудование, система информационного обеспечения и отчетность. [12]

Организация:

- плохое представление об организационной структуре предприятия абсолютного большинства работников, в том числе и руководителей предприятия;

- сложная, многоступенчатая система подчинения, имеющая противоречия;

- отсутствие четко определенных областей и уровней компетенции и ответственности руководителей;

- перегруженность отдельных подразделений;

- организация некоторых служб «под человека».

Продукция:

- устаревшие модели и номенклатура продукции;

- несоответствие требованиям современных отечественных и зарубежных рынков по качеству исполнения, дизайну и другим потребительским свойствам;

- плохие перспективы выпускаемой продукции.

Закупки:

- низкое качество закупаемых материалов, отсутствие входного контроля;

- необоснованно большие запасы материалов на складе.

Персонал: восприятие работы как повинности, отстраненность личных интересов сотрудников от результатов деятельности компании; неуверенность сотрудников в завтрашнем дне.

Оборудование: устаревший парк основного оборудования и производственных средств; отсутствие системы планово-предупредительных ремонтов, ремонт при возникновении поломок или выходе из строя.

Система информационного обеспечения и отчетность: отсутствие в отчете пояснительной и аналитической части; заполнение документов вручную; ограниченность исходной информации, предназначенной для принятия важных решений; недостоверность информации; отсутствие или недостаточность компьютерной поддержки информационного обеспечения; отсутствие системы учета и расчета затрат по носителям и объектам.

2. Критический анализ методов управления денежными потоками в аспекте целей оперативного контроллинга нефтяного предприятия

Критический анализ методов управления денежными потоками в аспекте целей оперативного контроллинга проведем на примере Общества с ограниченной ответственностью «Лукойл-Волгограднефтепереработка» (сокращенно ООО «Лукойл-ВНП») создано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Общество является коммерческой организацией и учреждено на неограниченный срок деятельности. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества - генеральным директором и коллегиальным исполнительным органом - правлением. Общество создано в целях удовлетворения общественных потребностей в товарах и услугах, а также в целях получения прибыли в порядке и на условиях, определяемых действующим законодательством Российской Федерации.

Предметом деятельности ООО «Лукойл-ВНП» является:

- деятельность в области нефтепереработки;
- научно-исследовательская деятельность;
- переработку и утилизацию промышленных и бытовых отходов;
- деятельность в области строительства, ремонта и благоустройства;
- предоставление в аренду (субаренду, безвозмездное пользование, прокат и т.д.) движимого и недвижимого имущества;
- торговые и посреднические операции;
- оказание информационных, консультационных и юридических услуг.

Объём товарной продукции в стоимостном выражении составил за 2015 год 6433846 тыс. руб., чистая прибыль 847424 тыс. руб. Среднесписочная численность работников составила в 2015 г. – 4017 человек.

В 2019 году для повышения прибыли в ПАО НПЗ «Газпромнефть» достижение требуемого увеличения объемов производства продукции на основе реализации организационно-технических мероприятий возможно в условиях действующих производств путем увеличением производственной мощности. Затраты представлены в таблице

Таблица

Затраты на реализацию проекта

Наименование показателя	Значение показателя
Стоимость необходимого оборудования, тыс. руб.	174 410
Фактическая норма затрат на эксплуатацию и содержание оборудования, %	6,03
Норма амортизации вновь вводимого оборудования, %	10
Средняя часовая производительность оборудования, тн /ч	2,35
Эффективный фонд времени работы нового оборудования, ч	6886
Прибыль от реализации единицы продукции	2193
Объем производства масел	26,932
Общая на весь выпуск сумма постоянных затрат	86508

Построенные по любому инвестиционному проекту потоки денежных средств относятся к будущим периодам и носят прогнозный характер, поэтому возрастает вероятность недостоверности используемых для расчетов числовых данных, а значит и самих результатов.

Оценим экономическую эффективность мероприятия по реконструкции установки вакуумной перегонки по производству базовых масел путем установки дополнительного оборудования стоимостью 174410 тыс. руб. из состава незавершенного строительства, с января 2018 г. планируется ввод этого оборудования в эксплуатацию. Внедрение таких мероприятий, во-первых, требует дополнительных капитальных вложений и текущих затрат и, во-вторых, обеспечивает образование экономического эффекта как в результате прироста суммы получаемой прибыли, так и вследствие возможного снижения себестоимости единицы продукции на основе сокращения удельных постоянных расходов.

После определения экономического эффекта от увеличения степени использования производственной мощности масел ООО «Лукойл-ВНП» и влияние его на показатели хозяйственной деятельности в целом по предприятию необходимо оценить эффективность капитальных вложений в реконструкцию производства масел. Прогнозный отчет о прибылях и убытках представлен в таблице.

В балансе о наличии и движении денежных средств проекта (таблица) представлены финансовые потоки и накопленное сальдо денежных средств.

Таблица

Отчет о наличии и движении денежных средств

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Операционная деятельность						
Чистая прибыль	-	92600	92600	92600	92600	92600
Амортизация	-	17441	17441	17441	17441	17441
Итого чистый денежный поток по операционной деятельности	-	110041	110041	110041	110041	110041
Инвестиционная деятельность						
Затраты на приобретение основных средств	174 410	-	-	-	-	-
Итого чистый денежный поток по инвестиционной деятельности	-174 410	-	-	-	-	-
Финансовая деятельность						
Поступление заемных средств	-	-	-	-	-	-
Выплаты и погашение займов	-	-	-	-	-	-
Выплата процентов по заемным средствам	-	-	-	-	-	-
Итого чистый денежный поток по финансовой деятельности	-	-	-	-	-	-
Итого чистый поток денежных средств	-174 410	110 041	110 041	110 041	110 041	110 041
Чистый денежный поток нарастающим итогом	-174 410	-64369	45672	155713	265754	375795

Дисконтирование применяется для корректного сравнения инвестиций с будущими доходами, это процесс нахождения сегодняшней стоимости тех денег, получение которых ожидается в будущем. Ставка дисконтирования выбирается самими участниками проекта. В данном проекте реконструкции производства масел принята ставка дисконтирования $r = 20 \%$. Коэффициент дисконтирования можно определить [7, с. 203]:

$$\alpha_n(r) = \frac{1}{(1+r)^n},$$

где $\alpha_n(r)$ – коэффициент дисконтирования, доля единицы;
 n – порядковый номер года инвестирования;
 r – норма дисконта (ставка дисконтирования), доля единицы.

Суммарные денежные потоки показаны в таблице

Таблица

Чистые денежные потоки инвестиционного проекта

Показатель	Период проекта					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Шаг проекта	0	1	2	3	4	5
Чистый поток денежных средств	-174410	110041	110041	110041	110041	110041
Кумулятивный чистый денежный поток	-174410	-64369	45672	155713	265754	375795
Ставка дисконта 20 %	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,8333	0,6944	0,5787	0,4823	0,4019
Дисконтированный чистый денежный поток	-174410	91701	76417	63681	53068	44223
Дисконтированный кумулятивный чистый денежный поток	-174410	-82709	-6292	57389	110457	154680

Рост дисконтированного чистого денежного потока нарастающим итогом характеризует признак чистых инвестиций – конвенциональный поток: до определенного момента – отрицательное сальдо потока, а затем только положительное сальдо (чистый доход).

Показатель «срок окупаемости капитальных вложений» характеризуется как тот период времени, за который сумма капитальных вложений покрывалась прибылью от реализации продукции (услуг).

Расчет дисконтированного срока окупаемости проекта проведем с

помощью таблицы

Таблица

Расчет дисконтированного срока окупаемости

Показатель	Годы					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Дисконтированный чистый денежный поток	-174410	91701	76417	63681	53068	44223
Сальдо накопленного дисконтированного денежного потока	-174410	-82709	-6292	57389	110457	154680

Дисконтированный срок окупаемости наступает в рамках третьего 2021 года. Можно провести расчет более точно по формуле [12, с. 165]:

$$\Delta = \frac{|P_{t-}|}{|P_{t-}| + P_{t+}},$$

где P_{t-} - отрицательная величина сальдо накопленного денежного потока на шаге до момента окупаемости;

P_{t+} - положительная величина сальдо накопленного денежного потока на шаге после момента окупаемости.

По формуле рассчитаем более точно срок окупаемости:

$$\Delta = \frac{6292}{6292 + 110457} = 0,05 \text{ года}$$

Таким образом, дисконтированный срок окупаемости инвестиционного проекта будет равен $dPP = 2,05$ года, то есть дисконтированный срок окупаемости проекта составляет два года и 20 дней или 3,05 года с начала инвестирования (с 2019 года). Чистая текущая стоимость (чистая приведенная стоимость, чистый дисконтированный доход) определяется по формуле:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{(1+r)^i} - I_0 = PV - I_0,$$

где P_i - годовые денежные потоки, генерируемые первоначальной инвестицией в течение n лет;

r - норма дисконта;

$$PV = \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{(1+r)^i} - \text{современная стоимость денежного потока};$$

I_0 - размер инвестированного капитала.

Проведем расчет чистой приведенной стоимости инвестиционного проекта по формуле, используя данные таблицы:

$$NPV = 329090 - 174410 = 154680 \text{ тыс. руб.}$$

В данном проекте $NPV = 154680$ тыс. руб., то есть проект можно принимать к осуществлению, поскольку он в течение срока жизни возместит первоначальные затраты и обеспечит получение дохода.

Для расчета индекса рентабельности при разовом вложении средств используется следующая формула:

$$dPI = \frac{PV}{I_0},$$

где PI - индекс рентабельности инвестиций;
 PV – современная стоимость денежного потока;
 I_0 - размер инвестированного капитала.

Используя формулу рассчитаем рентабельности дисконтированных инвестиций:

$$dPI = \frac{329090}{174410} = 1,89 = 189 \text{ \%}.$$

Поскольку $dPI > 1$, значит инвестиционный проект эффективен - запас прочности проекта 89 %. Внутренняя норма доходности - это тот коэффициент дисконтирования, при котором чистая текущая стоимость проекта равна нулю. Математический способ расчета сводится к использованию метода последовательных вычислений.

В соответствии с этим методом выбираются два значения коэффициента дисконтирования $r_1 < r_2$ таким образом, чтобы в интервале $[r_1; r_2]$ функция $NPV = f(r)$ меняла свое значение с «+» на «-»:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} \times (r_2 - r_1), \quad (101)$$

где IRR – внутренняя норма доходности инвестиционного проекта;
 r_1 - коэффициент дисконта, при котором $NPV(r_1) > 0$ (или < 0);
 r_2 - коэффициент дисконтирования, при котором $NPV(r_2) < 0$ (или > 0).

$NPV(r_1), NPV(r_2)$ – чистая приведенная стоимость, соответственно, при коэффициенте дисконтирования r_1 и r_2 .

Точность вычислений обратно пропорциональна длине интервала $[r_1; r_2]$, а наилучшая точность достигается в случае, когда длина интервала минимальна (равна 1).

Проведем расчет внутренней нормы прибыли инновационного проекта используя формулу (99). Возьмем принятую в данном проекте ставку дисконтирования - 20 % и произвольную ставку 56,34 %. Приведенная чистая стоимость при ставке дисконтирования $r_2 = 56,33$ % будет равна: $NVP = 70387 + 45023 + 28799 + 18421 + 11723 - 174410 = + 4$ тыс. руб. При ставке дисконтирования $r = 15$ % $NPV = 2103$ тыс. руб.

Проведем расчет внутренней нормы прибыли по формуле:

$$IRR = 20 + \frac{154680}{154680 - 4} \times (56,34 - 20) = 56,34 \text{ \%}.$$

Для более точного определения внутренней нормы доходности сузим интервал ставок дисконтирования: $r_1 = 56$ %; $r_2 = 56,5$ %.

Приведенная чистая стоимость при $r_1 = 56$ % будет равна: $NVP = 175233 - 174410 = 823$ тыс. руб.

Приведенная чистая стоимость при ставке дисконтирования $r_2 = 56,5$ %: $NPV = 174017 - 174410 = - 393$ тыс. руб.

Проведем уточненный расчет внутренней нормы прибыли:

$$IRR = 56 + \frac{823}{823 - (-393)} \times (56,5 - 56) = 56,34 \text{ \%}.$$

График динамики чистой приведенной стоимости проекта по реконструкции производства масел показан на рисунке.

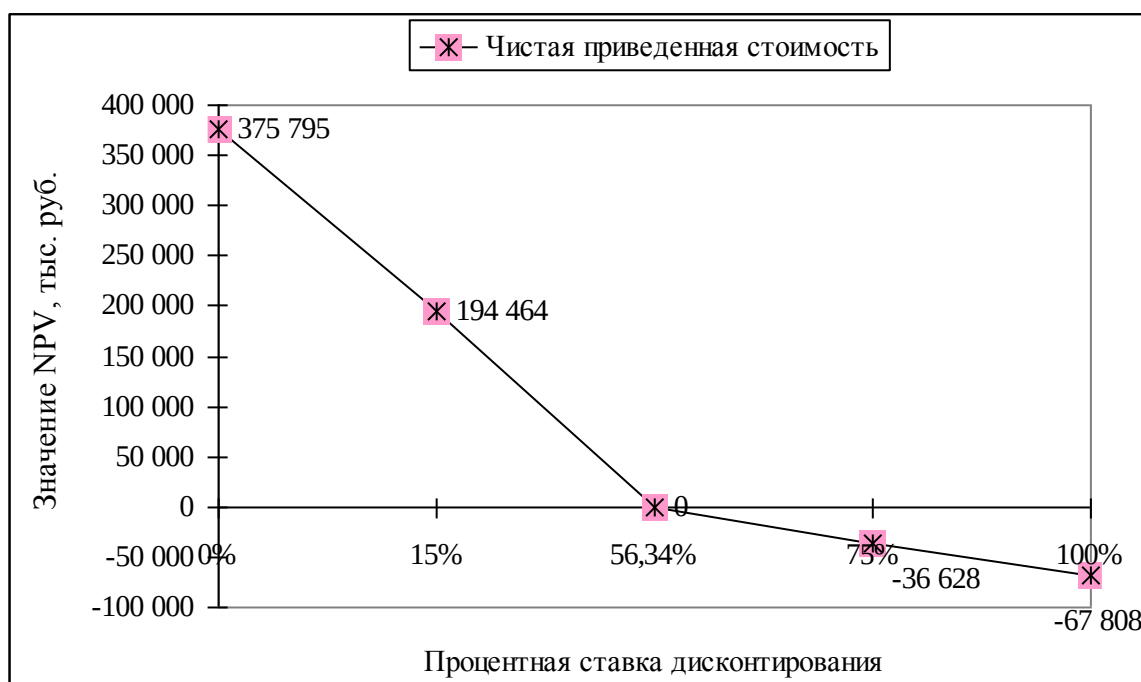


Рисунок 1 – Изменение чистой приведенной стоимости инвестиционного проекта в зависимости от ставки дисконтирования

Как можно видеть из расчетов внутренняя норма прибыли инвестиций IRR в данном проекте достаточна для положительного управленческого решения о принятии инвестиционного проекта реконструкции производства масел.

Наиболее важной частью экспертизы становится учет и оценка возможных негативных последствий таких ошибок посредством оперативного финансового контроллинга. В системе главных функций финансового риск-менеджмента основная роль принадлежит осуществлению в организации внутреннего финансового риск-контроля. Внутренний финансовый риск-контроль является организуемый компанией процесс проверки исполнения и обеспечения воплощения в жизнь принятых решений в области управления финансовыми рисками.

В системе контроллинга выделяют один из центральных его блоков — финансовый риск-контроллинг.

Основная задача введения финансового контроллинга в ООО «Лукойл-ВНП» — совершенствование реализации бизнес-проектов, исходя из финансовых критериев успешности функционирования предприятия.

Следствием проведения работ по финансовому контроллингу, кроме улучшения качества бизнеса как такового, является обоснование требований для корпоративной информационной системы.

С помощью финансового контроллинга могут быть решены следующие традиционные проблемы учета и управления:

- неконтролируемая дебиторская задолженность;
- слабое управление затратами (отсутствие четкого понимания структуры затрат и их целесообразности);
- неверное определение прибыльности филиалов и видов бизнеса;
- нехватка оборотных средств.

Для полноценного функционирования системы финансового контроллинга необходимо нанять дополнительно специалистов по финансовому менеджменту в количестве 2 человек.

Основные этапы работ по разработке и введению финансового контроллинга в ООО «Лукойл-ВНП» следующие:

1. Разработка методики учета затрат и определения финансовых результатов деятельности предприятия.

2. Формирование регламента учетного документооборота. Многие проблемы предприятия можно решить правильно организованными бизнес – процессами, которые в свою очередь поддерживаются по-новому спроектированным учетным и управляющим документооборотом. Перечислим некоторые проблемы предприятия, связанные с неправильно организованным документооборотом:

- несвоевременная доставка отчетной информации (документов);
- непрогнозируемость маршрутов движения отчетных и управляющих документов;
- незакрепленность документов за ответственными сотрудниками;
- невозможность принятия решений без привлечения дополнительной информации (не содержащейся в документах).

Результатом этого является низкое качество управленческих решений и общая разбалансированность предприятия как социально - технологической системы.

Завершающим шагом финансового контроллинга является формирование требований к информационному пространству предприятия и системе автоматизации, обслуживающей потребности организации в учете и управлении.

Далее приведем расчет предлагаемых мероприятий.

Совокупные затраты на проведение предлагаемых мероприятий составят 3400 тыс. руб., в том числе стоимость технологического оборудования составляет 2900 тыс. руб. Источник финансирования – собственные средства предприятия.

Рассчитаем коммерческую эффективность внедрения контроллинга. Экономическая эффективность определяется по следующей формуле:

$$\Xi = P - Z,$$

Где P – предполагаемый результат от внедрения мероприятий;
 Z – затраты.

Прирост выручки от реализации рассчитывается по следующей формуле:

$$V_{\text{пр}} = V_{\text{баз}} + \Delta V,$$

где $V_{\text{баз}}$ – базовый объем выручки, тыс. руб.;
 ΔV – прирост объема выручки от внедрения проекта мероприятий.

Планируемый рост выручки от реализации в течение года 10%, что обусловлено как ростом объемов реализации уже имеющихся продуктов, так и запущенных в производство после реализации инновационного проекта.

Таким образом, прирост выручки от реализации продукции проекта составит: $V_{\text{пр}} = 15\,471 + 1547,1 = 17\,018,1$ тыс. руб.

Рассчитаем затраты. Они будут складываться из затрат на реализацию проекта и роста себестоимости в части переменных затрат. Переменные затраты составляют 60% от общей суммы себестоимости продукции

продуктов. Прирост себестоимости 10%. Общая величина затрат: $154,9 + 12376,8 + (12376,8 * 0,6 * 0,1) = 13274,31$ тыс. руб.

Экономическая эффективность предприятия от реализации организационного проекта составит: $17\,018,1 - 13274,31 = 3743,79$ тыс. руб.

На основании проведенных расчетов можно сделать вывод, о целесообразности предложенных решений. Амортизация нового оборудования, определенная линейным методом при сроке полезного использования 5 лет, составляет: $(1400 + 600) \cdot (100 / 5) / 100 = 400$ тыс. руб.

Прямым эффектом (доходом) от проведения мероприятий будет являться снижение себестоимости продукции, работ и услуг ООО «Лукойл-ВНП» не менее чем на 0,058 % от уровня 2015 г., составляющем 3179529 тыс. руб.: $3179529 \cdot 0,058 / 100 = 1844$ тыс. руб.

Величина экономии с учетом амортизации оборудования составит: $1844 - 400 = 1444$ тыс. руб. За счет повышения эффективности управления производством и финансами предприятия, ожидается повышение выручки от реализации продукции, работ и услуг не менее чем на 0,4 % от ее уровня в 2015 году, составляющем 4801191 тыс. руб. Дополнительный объем выручки от реализации составит: $4801191 \cdot 0,8 / 100 = 38410$ тыс. руб. Себестоимость дополнительного объема производства продукции работ и услуг составит: $38410 \cdot ((3179529 - 1444) / 4801191) = 25427$ тыс. руб. Валовая прибыль составит: $38410 - 25427 = 12983$ тыс. руб. Налог на прибыль составит: $12983 \cdot 20 / 100 = 2597$ тыс. руб. Чистая прибыль составит: $12983 - 2597 = 10386$ тыс. руб. Экономический эффект составит: $10386 - 2350 = 8036$ тыс. руб.

Итак, на проведение мероприятий по улучшению финансового состояния и повышению прибыли ООО «Лукойл-ВНП», величина затрат составит около 2350 тыс. руб., в том числе стоимость оборудования 2000 тыс. руб. Величина полученного при этом дохода составит 8036 тыс. руб.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по управлению проектами в ООО «Лукойл-ВНП» на практике приведут к существенному повышению экономических показателей деятельности предприятия.

Заключение

В заключение необходимо отметить, что основная задача введения финансового контроллинга в ООО «Лукойл-ВНП» – совершенствование реализации бизнес-проектов, исходя из финансовых критериев успешности функционирования предприятия.

Следствием проведения работ по финансовому контроллингу, кроме улучшения качества бизнеса как такового, является обоснование требований для корпоративной информационной системы.

С помощью финансового контроллинга могут быть решены следующие традиционные проблемы учета и управления:

- неконтролируемая дебиторская задолженность;
- слабое управление затратами (отсутствие четкого понимания структуры затрат и их целесообразности);
- неверное определение прибыльности филиалов и видов бизнеса;
- нехватка оборотных средств.

Для полноценного функционирования системы финансового контроллинга необходимо нанять дополнительно специалистов по финансовому менеджменту в количестве 2 человек.

Экономическая эффективность предприятия от реализации организационного проекта составит: $17\,018,1 - 13\,274,31 = 3\,743,79$ тыс. руб.

Итак, на проведение мероприятий по улучшению финансового состояния и повышению прибыли ООО «Лукойл-ВНП», величина затрат составит около 2350 тыс. руб., в том числе стоимость оборудования 2000 тыс. руб. Величина полученного при этом дохода составит 8036 тыс. руб.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по управлению проектами в ООО «Лукойл-ВНП» на практике приведут к существенному повышению экономических показателей деятельности предприятия.

Список литературы

1. Аверчев, И. Как оценить эффективность работы компании / И. Аверчев // Финансовый директор. – 2015. – № 4 – С. 20-25
2. Анискин, Ю. Планирование и контроллинг / Ю. Анискин, А. Павлов. – М. : Омега-Л, 2017. – 416 с.
3. Вебер Юрген , Утц Шеффер Введение в контроллинг; НП "Объединение контроллеров" - , 2016. - 416 с.
4. Дайле, А. Практика контроллинга / А. Дайле. – М. : Финансы и статистика, 2017. - 336 с.
5. Данилин, О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения / О. Данилин // Управление компанией. – 2016. – № 10. – С. 25 -30.
6. Елфимова, И. Контроллинг : учебное пособие / И. Елфимова, В. Чиканова. – Воронеж : ВГТУ, 2017. - 336 с
7. Карминский, А. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. Карминский, Б. Оленев. – М. : Финансы и статистика, 2014. - 350 с
8. Карминский А. М., Фалько С. Г., Жевага А. А., Иванова Н. Ю. Контроллинг; Форум - Москва, 2015. - 336 с.
9. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала; Альфа-Пресс - , 2016. - 672 с.
10. Просветов Г. И. Контроллинг. Задачи и решения; Альфа-Пресс - , 2013. - 320 с.
11. Смирнов, С. Контроллинг : учебно-практическое пособие / С. Смирнов, – М. : МЭСИ, 2012. - 336 с
12. Фалько С. Г. Контроллинг для руководителей и специалистов; Финансы и статистика - , 2017. - 272 с.
13. Чернов, В. Управленческий учёт и анализ коммерческой деятельности / В. Чернов. – М. : Финансы и статистика, 2016. - 430 с

