

На правах рукописи

Гундарев Алексей Владимирович

**Формирование системы контроллинга в крупных организациях
нефтеперерабатывающей промышленности**

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: экономика,
организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами
(промышленность)

диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Калиничева Раиса Васильевна

Москва 2014

Содержание

Введение	3
Глава 1. Теоретические и функциональные положения контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности	11
1.1 Экономическая необходимость, целевое значение и виды контроллинга в крупных организациях нефтеперерабатывающей промышленности	11
1.2 Значение развития и интеграции нефтеперерабатывающей отрасли в экономике России	33
1.3 Современная концепция и функциональные особенности системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности	50
Глава 2. Методика формирования информационного обеспечения процедур контроллинга ресурсосбережения крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности	64
2.1 Организационные и функциональные особенности применения процедур инжиниринга ресурсосбережения в системе контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности	64
2.2 Методы использования информационно-аппаратных средств в системе контроллинга с учетом особенностей нефтеперерабатывающего производства	75
2.3 Процедуры контроллинга ресурсосбережения в процессе заготовления, хранения, переработки продукции нефтеперерабатывающего производства	88
Глава 3. Методика совершенствования процедур контроллинга и формирования исходящего управленческого информационного обеспечения крупных нефтеперерабатывающих организаций	103
3.1 Процедуры контроллинга экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях	103
3.2 Процедуры формирования единой информационной системы контроллинга, направленной на выявление, оценку и управление рисками в нефтеперерабатывающей отрасли	113
3.3 Методика квантификации эффективности системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли	125
Заключение	138
Список литературы	150
Приложения	

Введение

Актуальность темы исследования. Развитие отечественной отрасли промышленности нефтепереработки зависит от модернизации процессов производства, сложности переработки нефти, востребованности и конкурентоспособности производимой продукции. Однако сегодня мировые цены на нефть устанавливают экспортирование нефти как более рентабельную деятельность, чем производство нефтепродуктов. Именно поэтому формирование инновационных технологий, позволяющих повысить глубину переработки нефти, направлено на качество и конкурентоспособность нефтепродуктов. Эффективность деятельности нефтеперерабатывающих организаций зависит от множества функций и действий, осуществляемых в процессе управления и последующего контроллинга. В настоящее время в Федеральном законодательстве отсутствует регулирование системы контроллинга крупных организаций, следовательно, основной направляющей будет являться частное регулирование, включающее: формирование положений о системе внутреннего контроллинга; внутренних стандартов; внутренних инструкций; планов и графиков контроллинга; стратегических программ, и прочее.

От организации, постановки, развития и своевременного качественного контроллинга зависит не только эффективность систем управления развитием и интеграции процессов нефтепереработки, но и обеспечение процессов принятия обоснованных управленческих решений, которые направлены на стабилизацию финансового положения, сглаживание рисков банкротства, а также сохранность активов, интеллектуальной собственности и инноваций.

Формирование современной концепции контроллинга в крупных организациях нефтеперерабатывающей промышленности обусловлено совершенствованием управленческих отношений в социально-экономическом процессе производства. Крупные организации нефтеперерабатывающей промышленности имеют не только экономическое и социальное значения для нацио-

нальной экономики России, но одновременно и стратегическое, как элемент развития регионов.

Для изучения структуры системы управления промышленностью и экономикой в целом посвящены работы таких известных зарубежных исследователей как Арон Р., Белл Д., Бжезинский З., Гэлбрейт Дж., Кузнец С., Ростои У., Хоркхаймер М., Шумпетер Й. и др. Эта тематика представлена и в работах отечественных ученых, таких как: Авдокушина Е.Ф., Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Длина Н.А., Туренко Т.А. и др.

Современные тенденции развития и интеграции промышленности в экономике России отражены в трудах - Аганбегяна А.Г., Бородина А.И., Галазовой С.С., Еделева Д.А., Изрядновой О., Костеньковой Т.А., Новоселова С.Н., Савватеева Е.В., Сухарева О.С., Татуева А.А. и др.

Проблемы формирования и развития контроллинга рассматривали такие ученые как: Е.А. Ананькина, О.С. Глинская, Т.А. Головина, А. Дайле, Г. Пич, С.В. Данилочкина, Н.Г. Данилочкиной, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова Р.Е. Исакова, Р.В. Калиничева, А.М. Карминский, Р. Манн, Э. Майер, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, Л.В. Попова, Т. Райхман, С.Г. Фалько, П. Хорват, А.В. Шохнех, Э. Шерм, В.П. Шнейдман и другие.

Над проблемами экономического программирования, стратегического планирования и управления развитием промышленности работали многие ученые, а именно: В.Н. Базаров, С.В. Васильева, Н.И. Ведута, О.С. Виханский, А. Гинзбург, В.Л. Гончаренко, Н. Гроссман, А. Дукмаса, А.И. Жуковский, Г.Я. Захаров, В.И. Калинин, Л.А. Канторович, В.Я. Княжев, Н.Д. Кондратьев, И.А. Наталуха, В.К. Овчаров, М. Портер, Н. Прока, Н. Рафикова, А.Ф. Рогачев, О. Родионова, С. Струмилин, Т. Хачатуров, Г.Н. Хубаев, А.Д. Чандлер, Д. Шендел, и др.

Однако различные концептуальные направления контроллинга, трактуемые в современной экономике, смешивают функциональные и институциональные его аспекты, что определяет необходимость проведения дополнительной систематизации.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является разработка теоретико-методологических и организационно-методических положений системы контроллинга с учетом специфических особенностей крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- раскрыть экономические потребности целевого назначения контроллинга в крупных организациях нефтеперерабатывающей промышленности с учетом тенденций развития и интеграции нефтеперерабатывающей отрасли в экономике России;

- предложить современную концепцию и функциональные особенности системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности;

- разработать методику формирования информационного обеспечения процедур контроллинга ресурсосбережения крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности;

- определить процедуры инжиниринга ресурсосбережения в системе контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности;

- предложить процедуры контроллинга ресурсосбережения в процессе заготовления, хранения, переработки продукции нефтеперерабатывающего производства;

- разработать методику совершенствования процедур контроллинга и формирования исходящего управленческого информационного обеспечения крупных нефтеперерабатывающих организаций;

- разработать процедуры контроллинга экономической эффективности формирования доходов и организации единой информационной системы, направленной на выявление, оценку и управление рисками в нефтеперерабатывающей отрасли;

- разработать методику квантификации эффективности системы кон-

троллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли.

Объектом исследования является экономическая система организаций нефтеперерабатывающей отрасли Волгоградской области, формирующаяся в результате институциональных преобразований с учетом тенденций глобализации экономических процессов.

Предметом исследования явились отношения, механизмы, инструменты, формируемые в процессе организации контроллинга производственной и финансово-хозяйственной деятельности крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли Волгоградской области.

Соответствие темы диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК Министерства образования и науки РФ (по экономическим наукам). Исследование выполнено в рамках специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами (промышленность), п. 1.1.22. «Методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования в электроэнергетике, нефтегазовой, угольной, металлургической, машиностроительной и других отраслях промышленности»; п. 1.1.26. «Теоретические и методические подходы к созданию системы контроллинга в промышленной организации».

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области управления промышленностью, формирования системы контроллинга в крупных организациях нефтеперерабатывающей промышленности, отраженные в соответствующих монографиях, публикациях периодической печати, материалах научных конференций и семинаров, а также законы, принятые Федеральным Собранием, Указы Президента, постановления Правительства Российской Федерации, Правительственные программы стратегического развития и другие нормативно-правовые акты федеральных и региональных органов законодательной и исполнительной власти.

Для достижения поставленной цели решались определенные задачи, которые позволили получить результат диссертационного исследования, на основе использования общенаучных и специальных методов познания, а именно: диалектический; аналитический; монографический; ретроспективный; системный, статистический, многофакторный анализ; нечисловой математики.

Информационно-эмпирическая база исследования формировалась на основе данных Федеральной службы государственной статистики и ее территориальных подразделений, Министерства экономического развития РФ, электронных ресурсов сети Интернет, материалов монографических исследований отечественных и зарубежных ученых, оценок экспертов, собственных исследований.

Рабочая гипотеза исследования базируется на совокупности научных предвидений автора и теоретико-методологических основ о целесообразности формирования системы контроллинга в крупных организациях нефтеперерабатывающей промышленности для цели создания единой информационной системы, обеспечивающей выявление, оценку и управление рисками в нефтеперерабатывающей отрасли.

Научная новизна исследования состоит в решении теоретических и организационно-методических проблем совершенствования и формирования единой информационной системы контроллинга с учетом специфических особенностей крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли, направленной на реализацию стратегических прогнозов, достижение поставленных управленческих целей и задач.

Научная новизна исследования подтверждается полученными результатами, выносимыми на защиту:

- на основе статистического анализа развития и интеграции нефтеперерабатывающей отрасли в экономике России определена экономическая необходимость и целевое значение контроллинга как формы контроля крупных организаций, которая позволит обеспечить высокий уровень защиты посред-

ством сочетания правовых, экономических, технических инструментов, направленных на снижение риска угрозы потерь экономических ресурсов и повышение финансовой устойчивости;

- уточнены теоретические положения современной концепции и функциональные особенности системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности, включающие понятийный аппарат, общенаучные и паллиативные принципы, постулаты эффективности, которые направлены на обеспечение безопасности и установление уровня достижения цели, задач, наличия отклонений, построение корректирующих действий, формирование количественной, качественной учетной синтетической и аналитической контрольной информации о результатах управленческих решений и воздействий;

- предложена на основе синтетического подхода методика формирования информационного обеспечения действенности контроллинга ресурсосбережения крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности, включающая механизм применения процедур: инжиниринга ресурсосбережения и процесса заготовления, хранения, переработки продукции; методы использования информационно-аппаратных средств, что обеспечит возможность реализации стратегических прогнозов, а также достижение поставленных управленческих целей и задач;

- предложены и структурированы процедуры контроллинга ресурсосбережения в процессе заготовления, хранения, переработки продукции нефтеперерабатывающего производства, направленные на выявление, устранение проблем и снижение расходов на этапах: проектирования и конструирования новых продуктов, разработки технологического процесса производства; проектирования инструментальной оснастки и разработки технологических процессов изготовления; разработки и оформления расходных нормативов; корректировки технической документации для перехода на серийное (массовое) производство нового продукта; испытания сырья, материала, полуфабриката, инструментария и приспособления для производства нового

продукта; перепланировки, перестановки и наладки оборудования;

- разработан механизм применения методики совершенствования инструментария контроллинга и трансформации исходящего управленческого информационного обеспечения крупных нефтеперерабатывающих организаций синтезирующий процедуры контроллинга экономической эффективности формирования доходов и организации единой информационной системы контроллинга, позволяющий проводить многостороннее изучение данных, которые не отражены в учете, но планируются для осуществления процесса принятия обоснованных управленческих решений;

- предложена методика квантификации эффективности системы контроллинга, направленная на оценку организации и процессов структуры управления, действенности и результативности самой системы управления крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности, что позволяет выявлять, оценивать и управлять рисками, координировать управленческие воздействия, цели стратегических планов и отраслевых программ развития.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования заключается в определении актуальности поставленной цели и решаемых задач. Полученные результаты вносят существенный вклад в научную теорию и практику, расширяют область знаний формирования системы контроллинга в крупных организациях нефтеперерабатывающей промышленности, ориентированную на экономический (доходный) и социально-экономический (ресурсосбережение) результат.

Непосредственное практическое значение имеют представленные в диссертации положения, связанные с обоснованием методики формирования и совершенствования системы контроллинга в крупных организациях нефтеперерабатывающей промышленности, принятые к внедрению ОАО «ЛК-ТРАНС-АВТО», ООО «Саратоворгсинтез».

Ряд положений исследования используются в учебном процессе Волгоградского кооперативного института (филиал) АНО ВПО ЦС РФ «Россий-

ский университет кооперации» при проведении занятий по предметам микроэкономика, экономика промышленного предприятия, экономика отрасли у студентов экономического направления подготовки.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались и получили положительную оценку на международных, межрегиональных и внутривузовских научно-практических конференциях: «Диверсификация кооперативной деятельности в период системного кризиса» (Волгоград, 2012 г); «Проблемы и перспективы социально-экономического развития кооперативного сектора экономики» (Волгоград, 2012 г), «Региональные особенности кооперативных отношений в России: история и современность» (Волгоград, 2013).

Публикации. Основные результаты диссертационного исследования нашли отражение в 11 публикациях общим объемом 7,8 п.л. (в том числе автора – 4,77 п.л.), из которых 6 - в изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве образования и науки РФ.

Структура и объем диссертации. Логическое построение и последовательность представленного материала в диссертации определены её целью, задачами и отражают характер исследуемой проблемы.

Представленная работа состоит из введения, трех глав (девять параграфов), заключения, библиографического списка литературы, включающего 205 источников. Основное содержание работы изложено на 182 страницах машинописного текста, содержит 21 таблицу, 22 рисунка и приложения.

Глава 1. Теоретические и функциональные положения контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности

1.1. Экономическая необходимость, целевое значение и виды контроллинга в крупных организациях нефтеперерабатывающей промышленности

Нефтеперерабатывающая промышленность - это составляющая нефтяного комплекса, которая определяет эффективность использования добываемого сырья и обеспечивает потребности внутреннего и внешнего рынка в нефтепродуктах.

Развитие отечественной промышленности отрасли нефтепереработки зависит от мировых цен на нефть, именно поэтому экспортирование нефти более рентабельно, чем производство нефтепродуктов. Экономический рост производства в нефтеперерабатывающей промышленности направлен на обеспечение высоких темпов запуска новых производственных мощностей, которые повышают глубину переработки нефти, определяют качество и конкурентоспособность нефтепродуктов, а также модернизацию и реконструкцию действующих предприятий.

Эффективность деятельности нефтеперерабатывающих организаций зависит от множества функций и действий, осуществляемых в процессе управления. Многие авторы выделяют пять общих функций управления: планирование, организация, мотивация, координация, контроль.

Нефтеперерабатывающие организации контролируются со стороны государства нормативными актами, в том числе отраслевой инструкцией «По контролю и обеспечению сохранности качества нефтепродуктов в организациях нефтепродуктообеспечения», утвержденной приказом Минэнерго России от 19.06.2003 № 231, которая диктует требования к организации и осуществлению работ контроля и обеспечения качества нефтепродуктов при приеме, хранении, транспортировании, переработке, расходовании, реализации.

Контроль и обеспечение сохранения качества нефтепродуктов направлены на комплекс мероприятий, которые проводятся в процессе подготовки, проведении операций по транспортированию, приему, хранению и отпуску продукции нефтеперерабатывающей промышленности для цели предупреждения реализации некондиционным товаром.

Нефтепродукция, которая отпускается или поступает в хозяйствующие субъекты нефтепродуктообеспечения, должна сопровождаться паспортами качества партии.

Ответственным за осуществление мероприятий контроля и обеспечения сохранности качества в организации нефтепродуктообеспечения устанавливается должностное лицо на основании распорядительных документов организации.

Следовательно, существенное значение имеет контроллинг внутренних процессов хозяйствующего субъекта, который может осуществляться различными структурами. Классификация контроллинга многогранна и специфична, используется и применяется в зависимости от размеров бизнеса, организационной структуры, видов выпускаемой продукции (товаров, работ, услуг), наличия цехов и отделов, центров ответственности и т.д.

Факторы, определяющие целесообразность создания службы контроллинга в крупных экономических субъектах, влияют на управленческие решения отрасли нефтепереработки:

- координацию функций управления на различных уровнях и центрах ответственности;
- контроль над деятельностью организационных и процессных внутренних структур со стороны высшего управления;
- централизованные консалтинговые услуги.

Под крупными экономическими субъектами в исследовании понимаются хозяйствующие субъекты, имеющие разветвленную инфраструктуру, включающую филиалы, представительства, дочерние и зависимые общества.

В настоящий момент в нефтеперерабатывающей отрасли существуют реальные факторы, определяющие необходимость создания служб контроллинга, которые можно разделить на две группы: 1) реальная потребность в результатах контроллинга; 2) причинно-организационные прогнозы.

К группе факторов реальной потребности в результатах контроллинга относится:

- законодательно регламентированная контрольная функция вышестоящего звена по отношению к нижестоящим подразделениям;
- многоуровневая и многосегментная управленческая и организационная структуры;
- динамический рост объема деятельности, многогранность и диверсификация видов осуществляемых фактов хозяйственной жизни;
- отсутствие общей функциональной концепции контроллинга;
- отсутствие законодательных отраслевых регламентов взаимодействия и взаимосвязей между внутренними контрольными органами различных структур;
- потребность в специфичном отраслевом квалификационном консалтинге.

Ко второй группе факторов причинно-организационных прогнозов относятся:

- прогнозирование будущих результатов деятельности хозяйствующего субъекта;
- прогнозирование положений регламента органа контроллинга в многоуровневой организационной структуре;
- наличие законодательных обязанностей создания органа контроллинга, определённых в отраслевом законодательстве;
- прогнозирование систематического функционирования контроллинга в системе вертикального и горизонтального управления;

- прогнозирование процессов и результатов деятельности функциональных и структурных подразделений, которые выполняют функции, отвечающие за контрольные действия.

В хозяйствующих субъектах существуют различные виды контроля, которые регламентируются должностными обязанностями: управленческий контроль, бухгалтерский контроль, аналитический контроль. Исследования показывают, что реально существует бухгалтерский контроль. Другие виды контроля осуществляются периодически по мере необходимости для менеджмента различных уровней управления.

В различных направлениях деятельности дефиниция «контроллинг» представляет собой многогранное понятие.

В настоящее время дефиниция «контроллинг» не является часто применяемой в предпринимательской сфере России. Однако в научном сообществе понятие контроллинга используется с начала 1990-х гг.

Так, в научных трудах Р.Е. Исаковой, О.С. Глинской, Р.В. Калиничевой, А.М. Карминского, Н.И. Оленева, А.Г. Примака, С.Г. Фалько, Е.А. Ананькиной, С.В. Данилочкина, Н.Г. Данилочкиной, Л.В. Поповой, Т.А. Головиной, А.В. Шохнех появились и серьезные исследования эволюции, применения, результативной необходимости контроллинга во всех сферах деятельности общества.

Общее понимание дефиниции контроллинга в научной литературе пока не сложилось. Однако множество определений показывает, что контроллинг является интенсивным развивающимся направлением в научно-практической сфере управления и теории принятия решений.

В работах различных авторов контроллинг имеет свое экономическое и целевое назначение, используя в качестве базовых дефиниции «проверка», «система», «элемент», «концепция», «функция», «фактор обеспечения экономической безопасности», «инструмент» и др. (таблица 1).

Таблица 1 - Сопоставление определений понятия «контроллинг»

Постановка ключевого смысла и его характеристика	Авторы идеи
1	2
Ключевой смысл – «проверка»	
Контроллинг позволяет осуществлять постоянную проверку достижений стратегических и оперативных целей деятельности предприятия ¹	А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова
Ключевой смысл – «система»	
Система управленческого процесса достижения поставленных целей и полученных результатов от деятельности, включая систему управления прибылью ²	В.Б. Ивашкевич
Система управления возможным обеспечением долгосрочного, непрерывного функционирования предприятия и его структурных подразделений, направленная на максимизацию дохода от результата деятельности ³	Р. Манн, Э. Майер
Ключевой смысл – «элемент управления»	
Элемент процесса управления, формируемый для обеспечения эффективного функционирования предприятия в динамично изменяющейся внешней среде ⁴	А. Дайле
Ключевой смысл – «концепция»	
Контроллинг как концепция, формируемая для ликвидации «узких мест», а также ориентированная на будущее достижение поставленных целей и решение задач для достижения определенных результатов ⁵	Ю.П. Анискин, А.М. Павлова
Контроллинг как концепция системного управления и способа мышления менеджеров, позволяющий обеспечить эффективное долгосрочное и непрерывное функционирование организации ⁶	А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько
Ключевой смысл – «инструментарий»	
Контроллинг как управленческий инструментарий, который поддерживает процесс принятия управленческих решений на основе целевого формирования информационной базы ⁷	П. Пич

¹ Карминский А.М. Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. М.: Финансы и статистика, 2006. 336 с.

² Ивашкевич В.Б. Контроллинг: сущность и назначение // Бухгалтерский учет. 1991. № 7. С. 9.

³ Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих / пер. с нем. Ю.Г. Жукова; под ред. д-ра экон. наук В.Б. Ивашкевича. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 1995. С. 13

⁴ Дайле А. Практика контроллинга: пер. с нем. / под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2003. 336 с.

⁵ Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: учебник. М.: Омега-Л, 2003. С. 140

⁶ Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. 2-е изд. М.: Финансы и статистика, 2002. С. 7.

⁷ Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3. С. 103.

Продолжение таблицы 1

Ключевой смысл – «направление экономической работы»	
Контроллинг как функциональное направление исследовательской работы организации, которое связано с реализацией финансово-экономической функции в системе принятия стратегических и тактических управленческих решений ⁸	Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина
Ключевой смысл – «процесс»	
Контроллинг как процесс анализа для понимания экономического положения и текущей ситуации на предприятии для совершенствования деятельности ⁹	А. Дайле
Ключевой смысл – «функция»	
Контроллинг как функция поддержки руководства по координации всех подсистем менеджмента, ориентированная на результат ¹⁰	П. Хорват
Ключевой смысл – «информационное сопровождение»	
Контроллинг как информационное сопровождение, ориентированное на сохранение и успешное развитие хозяйствующей структуры за счет повышения финансового результата для социальных целей ¹¹	Т. Райхман
Ключевой смысл – «фактор обеспечения экономической безопасности»	
Контроллинг как фактор обеспечения экономической безопасности, направленный на долгосрочный и непрерывный результат управления успешным развитием за счет своевременного выявления и устранения искажений в целях оптимизации и координации финансово-хозяйственной деятельности ¹²	А.В. Шохнех, Т.Н. Шиндялова, Д.Р. Мыкоц
Ключевой смысл – «сегмент информационно-методического и инструментального сопровождения системы управления»	
Контроллинг как сегмент информационно-методического и инструментального сопровождения системы управления для цели принятия управленческих решений	Р.В. Калиничева, А.В. Гундарев

Источник: составлено автором

Исследования автора позволяют систематизировать понятия «контроллинга» по ключевому термину, на основе которого трактуется его экономическое и целевое назначение.

⁸ Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н.Г. Данилошкиной. М.: ЮНИТИ-Дана, 2004. С. 6.

⁹ Дайле А. Практика контроллинга: пер. с нем. / под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2001. С. 11.

¹⁰ Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование: пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 269 с. (Сер. «Модели менеджмента ведущих корпораций»). С. 17.

¹¹ Райхман Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты // Международный бухгалтерский учет. 1999. № 5. С. 33.

¹² Шохнех А.В., Шиндялова Т.Н., Мыкоц Д.Р. Концепция контроллинга в системе финансового контроля экономической безопасности // Аудит и финансовый анализ. 2014. № 1. С. 22-26.

Исследование показывает, что контроллинг понимается как элемент системы управления, концепции управления, сегмент экономической безопасности. Гораздо меньше сторонников у определения контроллинга как инструмента управления, направления экономической работы, процесса, функции, информационной системы¹³.

Следовательно, в общем понимании хозяйствующий субъект является системой, включающей определенный набор целей, ориентированных на достижение установленных параметров, где контроллинг позволит обеспечить информационно-методическое и инструментальное сопровождение в принятии управленческих решений.

Цикл управления, как известно, включает следующие этапы: постановка цели, планирование, организация выполнения, учет, контроль, анализ, принятие управленческих решений. Рассмотрим роль контроллинга на каждом из этапов цикла управления предприятием, обобщив мнения разных авторов по данному вопросу^{14, 15}.

Понятие контроллинга как научной категории западной экономической науки развивалось в России и странах СНГ для исследования действующих механизмов, обеспечивающих эффективность хозяйствования организаций в рыночных условиях.

В России к процессу контроллинга интерес появился в 90-х гг. XX в. с переходом на рыночные механизмы хозяйствования. Наиболее динамично контроллинг как инструмент охраны экономических ресурсов развивался и использовался со стороны финансовых учреждений.

Однако и в других секторах экономики контроллинг начал исследоваться, внедряться и применяться.

¹³ Шохнех А.В., Шиндялова Т.Н., Мыкоц Д.Р. Концепция контроллинга в системе финансового контроля экономической безопасности // Аудит и финансовый анализ. 2014. № 1. С. 22-26.

¹⁴ Ананьки на Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н.Г. Данилочкиной. М.: ЮНИТИ-Дана, 2004. 279 с.

¹⁵ Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. М.: Финансы и статистика, 2006. 336 с

Английская семантика термина и его производных понятий определяется тем, что впервые контроллинг начал рассматриваться и использоваться в США. Однако как теоретическая концепция система контроллинга сформировалась в Германии. Данные аспекты определяют основную теоретическую базу исследований и разработок в отечественной литературе, построенные на переводных трудах немецких ученых – Д. Хана, Э. Майера, Р. Манна, Х. Фольмута, Т. Райхмана, Х. Кюппера, Й. Вебера, П. Хорвата, Д. Шнайдера¹⁶.

В электронном словаре «Википедия» контроллинг трактуется как комплексная система поддержки в управлении организации, которая направлена на координацию и взаимодействие системы управления¹⁷.

Следовательно, развитие его смыслового и целевого назначения дефиниции «контроллинг» связано с развитием теоретических и практических положений управления. Так, в работах о системе контроллинга определяется идея, что «процесс контроллинга» находится в перманентном развитии, так как проблемы и риски в управлении компанией постоянно изменяются.

С развитием научно-технического прогресса предлагаются новые инструменты и разработки.

В настоящее время выделяется операционный и процессно-ориентированный контроллинг (таблица 2).

Контроллинг как элемент системы управления формируется по видам управленческой деятельности (вертикальные и горизонтальные связи и цели), имеет собственный специфичный инструментарий, предназначенный для воздействия на повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности производства.

¹⁶ Шохнех А.В., Шиндялова Т.Н., Мыкоц Д.Р. Концепция контроллинга в системе финансового контроля экономической безопасности // Аудит и финансовый анализ. 2014. № 1. С. 22-26.

¹⁷ <http://ru.wikipedia.org/wiki>

Таблица 2 – Направления и характеристики видов контроллинга (операционный и процессно-ориентированный)

Характеристики	Операционный контроллинг	Процессно-ориентированный контроллинг
Ориентация	Ориентирован на процессы управления по вертикальным связям регулирования	Ориентирован на процессы производства по горизонтальным связям регулирования
Связь с процессами	Поддерживает централизованные процессы в управленческих организационных рамках	Поддерживает децентрализованные рыночные процессы (спрос и предложение на производимую продукцию) в гибких рабочих группах производственного цикла
Задачи	Эффективность управленческих процедур по вертикальным связям регулирования	Поддержка саморегулирования участников процесса по горизонтальным связям регулирования затрат и результатов цепочке процессов производства
Информационное сопровождение	Использование централизованных систем сбора, группировки и анализа данных с заданными расчетными параметрами	Использование методов регулирования и документирования, ориентированных на отдельных сотрудников и учитывающих знание процессов производственного цикла

Контроллинг является завершающей функцией и обеспечивает в системе управления построение механизма обратной связи.

Сущность системы контроллинга определяется также во многих различных сферах экономической деятельности. Последовательность формирования системы функционального процесса управления представлено рисунком 1.



Рисунок 1 - Система функционального процесса управления

Источник: составлено автором

Контроллинг как завершающая стадия управления служит основой для планирования, так как собранная, обработанная, проанализированная информация о достижении цели управления, использовании финансовых ресурсов и положении состояния хозяйствующего объекта позволяют обнаружить и

выявить причины отклонений, искажений, ошибок, фактов мошенничества. Важным фактором в доходной деятельности хозяйствующего субъекта является выявление дополнительных резервов и возможностей для целей дальнейшего прогнозирования. Контроллинг позволяет также осуществлять оценку уровня достижения прогнозных значений, бюджетов.

Контроллинг в системе управления финансово-хозяйственной деятельностью нефтеперерабатывающих организаций взаимосвязан с элементами управленческого учета и анализа. Применение контроллинга в хозяйствующем субъекте строится на аналитических процедурах, трансформирующих информацию для управления финансово-хозяйственной деятельности.

Целесообразность формирования теоретических основ контроллинга обуславливается возможностью построения высокого уровня защиты посредством сочетания правовых, экономических, технических инструментов, направленных на снижение риска угрозы потерь экономических ресурсов и повышения финансовой устойчивости.

Генезис контроллинга определяется необходимостью обеспечения сбалансированного течения фактов хозяйственной жизни, законными методами использования экономических ресурсов, отраженных в учете, анализируемых и контролируемых в целях предотвращения угроз и стабильного функционирования¹⁸.

Также контроллинг как средство осуществления обратной связи проявляется в результативном воздействии надзора на объект управления для обеспечения не только конкретного процесса принятия управленческого решения по исследуемому объекту, но и для координации механизма и методов управления, которые используются в стратегии и тактике (рисунок 2).

¹⁸ Шохнех А.В. Стратегические подходы к организации обеспечения безубыточной и непрерывной в долгосрочной перспективе деятельности хозяйствующих субъектов малого бизнеса // Аудит и финансовый анализ: Журнал. – № 6. – М., 2012. – С. 127 – 129



Рисунок 2 - Схема обратной связи контроллинга

Источник: составлено автором

Слабая связь контроллинга с другими функциями управления препятствовала осуществлению обратной связи и определяла направления проверок, которые сводились к выявлению ошибок, нарушений, искажений, злоупотреблений, наказанию виновных.

Исследования показывают, что в теории контроллинга выделяются следующие разделы: структура, механизм, процесс и система.

Под структурой контроллинга в литературе понимается субъект и объект.

Объект контроллинга – это сфера, подлежащая контролю. В хозяйственной деятельности процесса производства человека окружает имуще-

ство, технологические процессы, обязательства, капитал, которые являются объектами контроллинга.

К объектам контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности относятся: нефть, масла и другие сырье и материалы, трудовые ресурсы, формируемые бюджеты продажи, производства и др.

Как комплексные объекты управления для цели контроллинга можно выделить:

- 1) хозяйствующий субъект как целостную систему;
- 2) средства труда как составной элемент системы управления;
- 3) предметы труда как составной элемент системы управления;
- 4) финансовые, том числе денежные ресурсы как составной элемент системы управления.

Направления управленческих процессов и контрольной деятельности определяются взаимно обусловленным целевым достижением. Так, управленческая деятельность подчиняется поставленным цели и задачам, процессам производства для долгосрочного и непрерывного доходного функционирования. В то же время сегмент управления – контроллинг - направлен на обеспечение систематизации процессов производства для долгосрочного и непрерывного доходного функционирования.

Предметом управления являются механизм, средства, инструментарий, позволяющие достичь состояния объекта, поставленные управленческие цели, запланированные результаты.

Следовательно, объектом контроллинга могут являться как организация, ее структурное подразделение, цех, звено, бригада, смена, так и процессы (экономические, технические, социальные, правовые), возникающие в результате их деятельности.

Применяя аналогию в процессах экономики, можно выделить как внешний, так и внутренний контроллинг по отношению к объекту в сфере промышленности.

Внутренний контроллинг возможно осуществлять службами организации (внутренним ревизионным управлением, внутренним аудитом, внутренней службой контроллинга, бухгалтерской службой).

Внешний контроллинг должен осуществляться субъектом, не входящим в объектную систему контроллинга, то есть поддерживать внешние интересы со стороны третьих лиц (контрагенты, акционеры), а именно: органов государственной власти; правоохранительных органов; ведомственных подразделений; внешними независимыми аудиторами и т.д.

Контроллинг внешней или внутренней направленности начинается с фактического состояния целевого объекта, который отражается в бухгалтерском учете и финансовой, налоговой, управленческой отчетности для заинтересованных пользователей в целях гласности и открытости результатов, не содержащих коммерческую тайну. Контроллинг может проводиться для общественного, правового, финансового, социального контроля в целях получения доверия.

По мнению авторов, в процессе формирования системы контроллинга промышленной нефтеперерабатывающей организации целесообразно применять аналогию закона на основании Федерального закона от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности», где целью аудита определяется процесс формирования и выражения мнения о соответствии и достоверности финансовой отчетности законодательному порядку ведения бухгалтерского учета. Также достоверность определяется как уровень точности показателей финансовой (бухгалтерской) отчетности, которая позволяет пользователю этой отчетности делать правильные выводы о результатах хозяйственной деятельности, финансового и имущественного состояния аудируемых лиц, и принимать решения, которые базируются на этих выводах¹⁹.

Так, место контроля в системе управления хозяйствующим субъектом анализируют А.Д. Шеремет и В.П. Суйц, которые утверждают, что контроллинг — это значительная функция управления, объективный процесс эконо-

¹⁹Об аудиторской деятельности, Федеральный закон от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ

мической жизни общества и сегментов, его образующих. Контроль в системе управления финансовыми средствами выступает как неотъемлемая часть механизма регулирования²⁰.

Следовательно, контроль, являясь емким понятием, имеет несколько организационных выражений, и усовершенствованной его формой является контроллинг.

Для формирования информационного сопровождения управления, которое регламентируется Законом Российской Федерации «О бухгалтерском учете» № 402-ФЗ, при утверждении учетной политики принимается и порядок контроллинга.

Контроллинг проводят с целью выявления резервов экономических ресурсов для формирования определений направлений развития и повышения эффективности деятельности структурных подразделений, привлечения инвестиций, обеспечения долгосрочного жизненного цикла промышленной отрасли.

Исследование понятия «контроллинг» позволяет выделить также направления контроллинга, которые представлены в работах западных ученых Ч.Т. Хорнгрена, Дж. Фостера, где контроллинг рассматривается как комплекс взаимодействия учета (финансового, управленческого, налогового) и управленческого контроля для обеспечения соответствующих решений, которые приняты в организации и реализуются на практике²¹.

Контроллинг можно классифицировать как бухгалтерский (accounting control) надзор, так и административный надзор (administrative control).

Как бухгалтерский надзор контроллинг формирует методы и способы, устанавливающие достоверность учетной документации и обеспеченность сохранности ценностей, что позволяет выявить искажения в процессе фактического движения ресурсов производства (активов). Наиболее распространенным методом учетного контроля является инвентаризация.

²⁰ Шеремет А.Д., Суйц В.П. Аудит: Учебн. пособие. – М.: Инфра-М, 1995-240 с.С.20

²¹ Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. - М.: Финансы и статистика, 1995. – 415 с. С.145

Как административный надзор управленческий контроллинг обеспечивает процесс применения механизма систематизированных инструкций, методов и способов для эффективного развития производства.

Формируя классификацию видов и методов контроллинга по субъектам осуществления, В.И. Подольский в своих трудах, отмечал, что надзор над деятельностью филиалов, структурных подразделений, цехов, участков, бригад, служб и других составных хозяйствующих формирований осуществляется руководителями, штатными контролерами, специалистами, ревизорами²².

Следовательно, понятие «контроллинг» включает комплексное изучение внутренних и внешних аспектов деятельности хозяйствующих субъектов, фактов хозяйственной и финансовой жизни в процессе сопоставления с фактическим положением системной регистрации, группировки, обработки документальных учетных показателей.

С точки зрения учетного процесса промышленных организаций, контроллинг – это система, включающая: аналитический план организации методов управления объектом; контрольные аналитические процедуры эффективного управления бизнесом; охранные процедуры сохранения ресурсов, активов.

По утверждению автора, контроллинг – это самостоятельная прогрессивная форма контроля организации над производственной, хозяйственной и финансовой деятельностью, проводимая внутренними независимыми службами для эффективного использования ресурсов; максимизации доходности производства.

Также бытует мнение, что контроллинг предполагает возможность обнаружения отклонений на ранних этапах осуществления и регистрации фактов хозяйственной жизни, что позволяет координировать меры, привлекать

²² Подольский В.И., Дик В.В., Уринцев А.И. Информационные системы бухгалтерского учета: Учебник для ВУЗов / Под ред. В.И. Подольского. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998 С.17

виновных лиц к ответственности, проводить мероприятия, сокращающие и сглаживающие искажения в будущем²³.

Исследование автора определяют, что контроллинг представляет собой многоэтапный системный процесс как составную часть в системе управления. Также системой выступает любая комплексная организация элементов, взаимодействующих для выполнения неопределенного возможного множества заданных функций, обеспечивающих достижение желаемого результата²⁴.

Можно выделить две системы, а именно: статическую и динамическую. Статическая система трактуется в науке как неизменная система. Однако в экономике любая система хозяйствования является изменяемой, а следовательно - динамической.

Сущность экономической системы управления заключается в постоянном развитии и росте под организованным воздействием внутренних и внешних закономерностей и противоречий.

Следовательно, как элемент сложной структуры системы динамики, контроллинг представляет совокупное взаимодействие множества различных элементов, которые находятся в тесной взаимосвязи и непрерывном развитии.

Как система контроллинг организации включает три основных элемента: средства контроллинга, учетную систему и процесс контроллинга.

Ю.П. Константинов, О.В. Ковалева выделяют каждый элемент как предмет, содержащий соответствующие правила, методики, положения и документацию, разработанную для достижений поставленной управленческой цели. Взаимодействие элементов системы контроллинга обеспечивает процесс снижения рисков финансовой деятельности²⁵.

²³ Калиничева Р.В., Шохнех А.В., Устинова А.Н. Особенности формирования системы внутреннего контроля в организациях жилищного строительства // Аудит и финансовый анализ: Журнал. – № 5. – М., 2010. – С. 215 – 219

²⁴ Чумаченко Н.Г. Методы учета и калькулирования себестоимости промышленной продукции. – М.: Финансы, 1965. – 124 с. С.33

²⁵ Ковалева О.В., Константинов Ю.П. Аудит. Учебное пособие. – М.: Изд-во «Приор», 2000.-272 с.С.34

Применяя стандарты аудиторской деятельности, систему контроллинга можно представить как совокупность сегментов, включающих методику и процедуры, принимаемые в управлении экономического субъекта для цели упорядоченного и эффективного совершения фактов хозяйственной жизни, составляющих финансово-хозяйственный результат организованных действий. Детализация системы контроллинга включает надзор:

- за соблюдением требований законодательства;
- за соблюдением точности и полноты документооборота;
- за соблюдением своевременного предотвращения искажений;
- за соблюдением исполнений приказов и распоряжений;
- за соблюдением правил, обеспечивающих сохранность хозяйствующего субъекта.

Для целей контроллинга наиболее приемлемым представляется функциональный перечень системы контроллинга В.В. Бурцева, который включает:

1) установку и соблюдение соответствия деятельности хозяйствующего субъекта принятым стратегическим и тактическим целевым установкам и ориентирам;

2) установку и соблюдение финансово-экономической, рыночной и правовой устойчивости хозяйствующего субъекта;

3) установку и соблюдение упорядоченности и эффективности текущей финансово-хозяйственной деятельности;

4) установку и соблюдение механизма, обеспечивающего сохранность имущества, включающего внеоборотные активы, оборотные средства, систематизированные и обобщенные в информационных данных для цели управления;

5) установку и соблюдение должного уровня полноты и точности первичной документации, а также качество первичной информации как элемент обоснованного принятия эффективных управленческих решений;

6) установку и соблюдение показателей эффективности учетной системы (наличие, полнота, арифметическая точность, санкционирование, временная определенность, прозрачность и раскрытие показателей отчетности);

7) установку и соблюдение процессов надзора за: ростом производительности труда; повышением финансово-экономического результата; снижением расходов производства и обращения;

8) установку и соблюдение механизма рационального и экономного использования экономических ресурсов;

9) установку и соблюдение сотрудниками административных требований, правил и процедур²⁶.

Цель контроллинга можно разбить на следующие составляющие: по содержанию, временному горизонту и уровню.

По содержанию цели контроллинга выделяют социальные, экономические, идеологические, политические, научно-технические.

По временному горизонту цели контроллинга выделяются краткосрочные, долгосрочные, перспективные.

По уровням цели контроллинга выделяются потребности вышестоящего и нижестоящего управления.

Цель контроллинга достигается решением задач контролируемости состояний и поведения объектов или составляющих сегментов.

Исследование автора показывает, что задачи контроллинга можно разделить на общие и частные. Общая задача предполагает контроль состояния хозяйствующего субъекта в целом. Частная задача направлена на контроль исполнения решений в данном хозяйствующем субъекте.

По утверждению автора, в зависимости от задач, выполняемых субъектом контроллинга, можно выделить:

- 1) вертикальный контроллинг;
- 2) горизонтальный контроллинг;

²⁶ Бурцев В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации. – М.: «Экзамен», 2000.-320 с.С.15

3) оперативный контроллинг.

Данные виды контроллинга могут существовать на любом уровне управления производством, а именно на: уровне регулирования государства, министерства, ведомства; отдельного хозяйствующего субъекта; гражданского общества и т.д.

В процессе формирования горизонтального контроллинга исследуется объект контроля в целом, где руководитель организации, осуществляя общую задачу, контролирует структурные подразделения. По отношению к нефтеперерабатывающей организации он является внутренним субъектом контроля. Руководители структурных подразделений также осуществляют контроль деятельности, где общей задачей будет являться контроль положения хозяйствующего субъекта, включая детализацию отдельных структурных подразделений.

Сложным видом контроллинга является горизонтальный, менее сложным – вертикальный, наиболее простым – операционный.

Функциональный контроль осуществляет проверку работоспособности структурных подразделений организации. Временной диапазон вертикального контроллинга достаточно обширный, то есть от прошедшего периода - к настоящему и будущему. Для нефтеперерабатывающей промышленности анализ функций контролируемого объекта должен обеспечить бесперебойную работу в настоящий момент времени и привести, как минимум, к безубыточной деятельности.

Контроллинг осуществляется над структурными подразделениями хозяйственной деятельности объекта в различные фазы времени, разделяясь на предварительный, оперативный, последующий.

По содержанию контроллинг может осуществляться в различные периоды времени и подчиняться единой цели, предполагающей соблюдение режимов экономии, повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

Однако по форме и последовательности осуществления направления временного контроллинга различно.

Так, предварительный контроллинг осуществляется до момента совершения фактов хозяйственной жизни для предотвращения незаконных и нецелесообразных операций.

Последующий контроллинг проводится после осуществления хозяйственных операций для выявления уровня достижения плановых заданий, выполнения смет (бюджетов), экономической доходности хозяйственных операций. Данный вид контроллинга направлен на полное исследование проверяемого объекта и более глубокое их изучение.

Оперативный контроллинг определяется как наиболее эффективный метод контроля над отдельными операциями для своевременного обнаружения допущенных просчетов и разработки мер по их устранению.

Так, соотношение показателей темпов роста производительности труда по отношению к оплате труда будет являться наиболее распространённым операционным контроллингом, то есть конкретной характеристикой положения отдельной составляющей показателей нефтеперерабатывающей организации.

Исследование научного и практического понятийного аппарата дефиниции «контроллинг» позволяет определить контроллинг нефтеперерабатывающей организации как систематический надзор за деятельностью и результатами должностных лиц в компетентных пределах при соблюдении и выполнении приказов, решений собрания акционеров, налоговых законодательных актов, учетной документации в процессе предотвращения ошибок и искажений, рационального использования ресурсов.

Контроллинг возможно осуществлять по центрам хозяйственной ответственности, которые представляют собой производственную или организационную единицу, управляемую специалистами, которые отвечают за ее деятельность.

Для цели контроллинга возможно выделить центры ответственности, которые различаются между собой в соответствии от типа производимой продукции, услуг (выход), вида перерабатываемых ресурсов (вход), то есть по критериям входа и выхода.

В организации нефтепереработки одним из центров ответственности будет являться центр расходов, который включает следующие структурные подразделения: склад, цех, автогараж, подразделение аппарата управления и т.д.

Применение центров ответственности как объекта контроллинга позволяет устранить или сгладить: 1) риски в управлении подразделениями; 2) анализировать и оценить качество управления.

Так, по мнению экономистов, центр хозяйственной ответственности – это объект контроля, определяющий состояние и поведение, вход и выход, измеряющийся в стоимостных, натуральных и комбинированных единицах для точного установления ответственности руководящих лиц за их результатами хозяйствования²⁷.

Исследования показывают, что в Федеральном законодательстве отсутствует регулирование системы контроллинга в крупных организациях, следовательно, основной направляющей является частное регулирование, а именно разработка: положения о системе внутреннего контроллинга; внутренних стандартов; внутренних инструкций; планов и графиков контроллинга; стратегических программ и т.д.

Следовательно, от организации, постановки, развития и своевременного качественного контроллинга во многом зависит не только эффективность систем управления, обеспечивающей сохранность активов, но и принятие управленческих решений, которые направлены на стабилизацию финансового положения, сглаживание рисков банкротства.

²⁷ Кочерин Е.А. Децентрализация без потери контроля // Контроллинг. – 1991, №1, с.3-41. С.16

1.2 Значение развития и интеграции нефтеперерабатывающей отрасли в экономике России

Развитие и интеграцию нефтеперерабатывающей отрасли экономики России целесообразно исследовать во взаимосвязи с ее промышленным потенциалом.

Анализ и оценка состояния промышленности России показывает на экономический рост отрасли нефтепереработки в регионах страны. Модернизация промышленного производства позволила увеличить выпуск промышленной продукции нефтепереработки в рыночных отношениях, которые направлены на институциональное развитие всех отраслей экономики. Процессы стабилизации и ритмичного функционирования производственной инфраструктуры также формируют рост и социальной сферы в России. Тем не менее, следует отметить невысокие темпы экономического роста (таблица 3).

Таблица 3 - Основные показатели развития экономики

Показатель	2010	2011	2012
ВВП (млрд. руб.)	46309	55800	62599
Индекс потребительских цен, на конец периода к декабрю предыдущего года (%)	116,7	112,0	105,1
Объем отгруженных товаров (работ, услуг) собственного производства (млрд. руб.)	28764	35052	38221
Инвестиции в основной капитал (млн. руб.)	9152096	11035652	12568835
Среднедушевые денежные доходы населения в месяц (руб.)	18958	20780	23058
Оборот розничной торговли (млн. р.)	16512047	19104336	2394526
Объем платных услуг населению (млн. руб.)	4943482	5540654	6036839
Экспорт товаров (млрд долл. США)	392,7	515,4	529,1
Импорт товаров (млрд долл. США)	245,7	318,6	335,8

В таблице 3 представлены основные показатели развития экономики в 2010-2012 гг., из которой следует, что продолжался устойчивый рост практически по всем основным экономическим показателям.

Внутренний валовой продукт в 2012 году возрос на 12,18 % по сравнению с 2011 годом; по объему отгруженных товаров (работ, услуг) собственного производства наблюдается рост - 9, 04%; незначительно возросло производство сельскохозяйственной продукции – 2,41 %; инвестиции в основной

капитал увеличились на 1 млрд руб. 533 млн руб., или 13,89 %. Несмотря на рост среднедушевых денежных доходов населения, который увеличился на 10,96 %, показатель ничтожно мал и не достигает даже прожиточного минимума в стране²⁸.

В экономике России производство кокса и важнейших видов нефтепродуктов (миллионов тонн), как видно из таблицы 4, имеет незначительный ежегодный прирост.

Таблица 4 – Производство кокса и важнейших видов нефтепродуктов (миллионов тонн)

Виды продукции переработки	2010	2011	2012
Кокс металлургический из каменного угля, полученный путем карбонизации при высокой температуре	26,8	26,8	26,9
Нефть, поступившая на переработку (первичная переработка нефти)	250	258	271
Бензин автомобильный	36,0	36,7	38,2
Топливо дизельное	70,0	70,3	69,4
Мазут топочный	69,6	73,2	74,4

Источник: составлено автором на основании данных «Российский статистический ежегодник», 2013г.²⁹

Так в 2010 г бензина автомобильного переработано из нефти 36 млн. тонн, а в 2012 г. - 38,2 млн. тонн, что показывает прирост 6,1%. Однако дизельное топливо снизило объем производства до 69,4 млн. тонн, что на 1% меньше, чем в 2010 г – 70 млн. тонн.

Отдельные показатели производства, такие как: число действующих организаций (на конец года) и объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами (в фактически действовавших ценах), млрд. руб. показывают на наращивание мощности производства и производительности труда (таблица 5).

²⁸ Российский статистический ежегодник", 2013г.

http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog (доступ 15.07.2014г)

²⁹ "Российский статистический ежегодник", 2013г.

http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog (доступ 15.07.2014г)

Таблица 5 – Отдельные показатели промышленного производства кокса и нефтепродуктов

Вид промышленного производства	Производство кокса и нефтепродуктов			
	2005 г	2010 г	2011 г	2012 г
Число действующих организаций (на конец года)	795	821	879	979
Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами (в фактически действовавших ценах), млрд. руб.	1438	3514	4543	5206

Источник: составлено автором на основании данных «Российский статистический ежегодник», 2013г.³⁰

Так, в 2012 году производство кокса и нефтепродуктов составило 5206 миллиардов рублей, что в 3,6 раз больше, чем 2005 г. при этом число перерабатывающих предприятий увеличилось всего на 23%.

Важным показателем эффективности ресурсосбережения является глубина переработки нефти — величина, которая показывает отношение объема продуктов переработки нефти к общему объему затраченной при переработке нефти. В России показатель глубины переработки нефти часто используется как показатель эффективности нефтепереработки. Однако этот показатель лишь косвенно говорит об эффективности и технологичности процесса. Так в 2005 году глубина переработки в России составила 72 %, а в США — 92 %³¹ (таблица 6).

Таблица 6 – Глубина переработки нефтяного сырья в России (в %)

Год	1990	2000	2005	2010	2011	2012
Глубина переработки = (Объем переработки - Объем производства мазута - Объем потерь и топлива на собственные нужды) / Объем переработки * 100 %	67	71	72	71	71	72

Источник: составлено автором на основании данных «Российский статистический ежегодник», 2013г.³²

³⁰ "Российский статистический ежегодник", 2013г.

http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog (доступ 15.07.2014г)

³¹ Википедия <https://ru.wikipedia.org/wiki> (доступ 17.01.2013)

³² "Российский статистический ежегодник", 2013г.

http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog (доступ 15.07.2014г)

Необходимо отметить, что особенностью производства нефтепродуктов является минимальное расходование на оплату труда.

Из приложения 3 и таблицы 7 видно, что в промышленности наиболее затратным по расходованию природных ресурсов, включая сырье и материалы, является производство кокса и нефтепродуктов. Также, наиболее минимальными в данной отрасли являются затраты на оплату труда и, соответственно, социальные отчисления.

Таблица 7 – Структура затрат на производство кокса и нефтепродуктов (в процентах к итогу) за 2007-2011 гг

Вид деятельности	Все затраты	в том числе							
		материальные затраты	из них			затраты на оплату труда	социальные отчисления с оплаты труда ¹	амортизация основных средств	прочие затраты
			сырье и материалы	топливо	энергия				
Производство кокса и нефтепродуктов									
2007	100	74,5	53,5	0,4	1,8	2,8	0,6	2,3	19,8
2008	100	75,3	52,5	0,4	1,7	2,5	0,5	2,3	19,5
2009	100	79,9	51,7	0,3	1,8	2,4	0,4	2,5	14,8
2010	100	80,0	54,3	0,3	1,6	2,1	0,4	2,5	15,1
2011	100	78,0	52,9	0,3	1,5	2,0	0,4	2,6	17,0

Источник: составлено по данным Росстата, доступ 01.07.2014 г.
http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog

Следовательно, формирование системы контроллинга является особенно актуальным.

Необходимо отметить, что в Европе автомобили работают на топливе, соответствующее стандарту Евро-5, однако в РФ только с 2013 г. намечался переход на стандарт Евро-3. Именно низкое качество российского экспортируемого топлива (дизельные топлива) определяет необходимость дальнейшей переработки полуфабриката для европейского потребителя. В Советской России органы власти оказывали предпочтение добыче нефти, а не ее переработке. Только минимальная часть бюджетных средств выделялась для инвестирования нефтеперерабатывающих производств.

Однако в процессе интеграции России в мировую экономику определились процессы интеграции нефтепереработки российских производителей. Необходимость в качественных продуктах также установилась за счет импортирования в автопроме (40% от общего числа автомобилей), что требовало улучшения качества топлива.

Правительство России приняло ряд Постановлений, которые определяли процессы модернизации и интеграции отрасли для углубления переработки нефти и производства качественного моторного топлива. Так, в 2005 г. принят регламент «О требованиях к выбросам автомобильной техникой», где установлены технические нормативы выбросов автотехники на территории России. Также в 2008 г. принят регламент «О требованиях к бензинам, дизельному топливу и отдельным видам горюче-смазочных материалов».

Для уменьшения производства мазута и других темных остатков в 2011 г. принято Постановление об изменении формулы расчета пошлины на нефть и нефтепродукты, где пошлины на темные нефтепродукты - увеличены до расчетного коэффициента для светлых нефтепродуктов.

Постановление Правительства РФ о снятии пошлины на ввоз высокотехнологичного оборудования, не производимого в России определило начало реконструкции предприятий отрасли, которые заключили 4-х сторонние соглашения с надзорными ведомствами о модернизации нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ), а именно: с Федеральной антимонопольной службой (ФАС); Ростехнадзором; Росстандартом.

Улучшения по размещению НПЗ за счет строительства предприятий средней и малой мощности определились открытием НПЗ в Антипинске мощностью 2,5 млн. т (2010 г.) в Тюменской области, Новошахтинске (2,5 млн. т, 2009 г., Ростовская обл.), в Усинске (1 млн. т, 2010 г., республика Коми), строится Яйский НПЗ в Кемеровской области (3,0 млн. т, 2013 г.). Появилось больше 200 мелких НПЗ.

Именно контроллинг позволит интегрировать производимую нефтепродукцию в экономику России, учитывая требования технических регла-

ментов, соблюдая соглашения с наблюдательными контрольными организациями за качеством и безопасностью нефтепродуктов (Федеральной антимонопольной службой (ФАС); Ростехнадзором; Росстандартом). Процессы развития и интеграции нефтеперерабатывающей отрасли в экономику России представлены на рисунке 3.

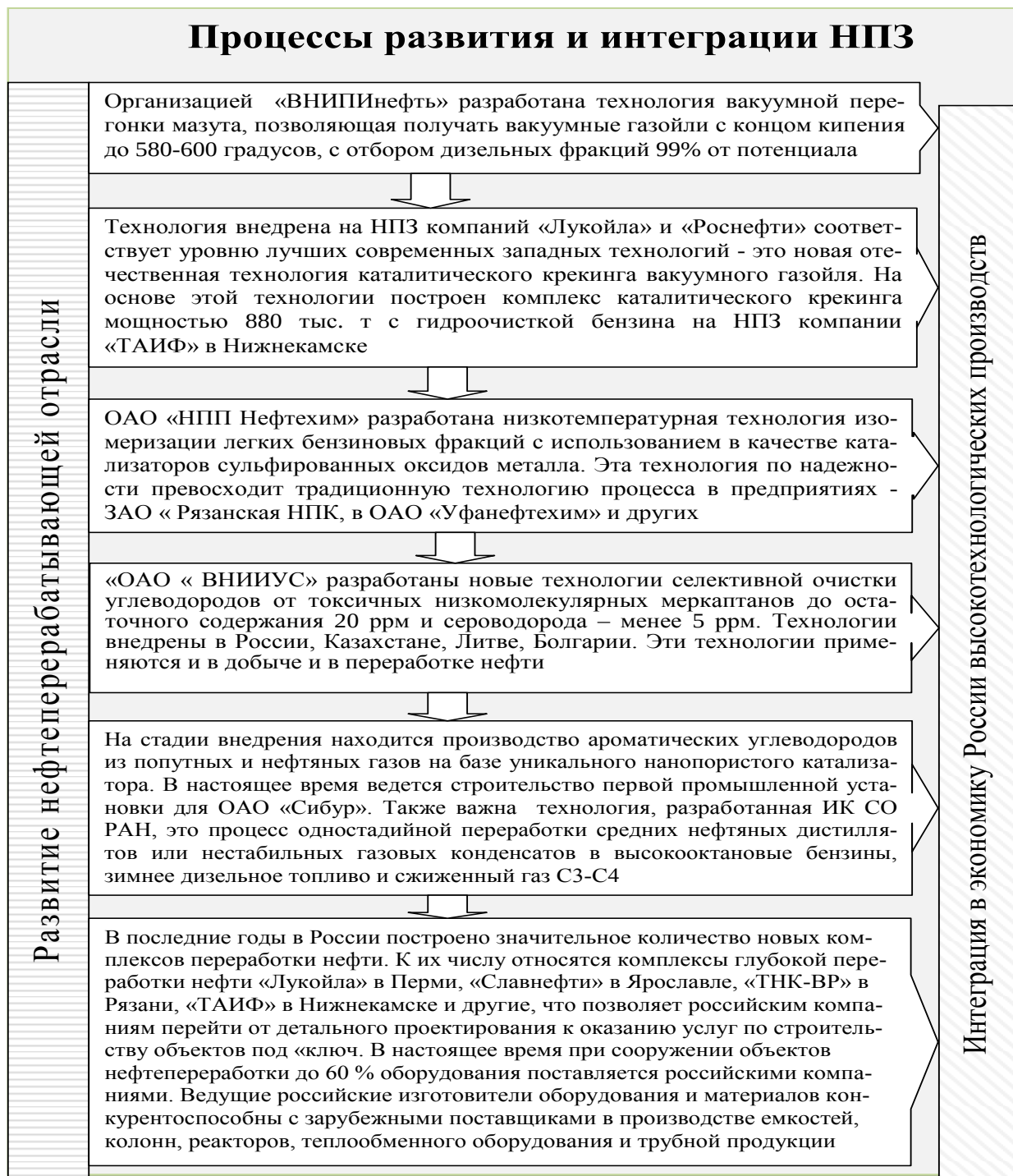


Рисунок 3 - Процессы развития и интеграции нефтеперерабатывающей отрасли в экономику России

Следовательно, развитие и интеграция нефтеперерабатывающей отрасли в экономику России тесно связано с повышением роли крупных организаций нефтепереработки на российском рынке. Также, стратегия развития и интеграция нефтеперерабатывающей отрасли в экономику России представлена в Энергостратегии РФ на период до 2030 г (таблица 8).

Таблица 8 - Переработка нефти и производство нефтепродуктов на период 2010-2030 гг (млн. тонн)

Период	2010	2020		2030		% 2030 к 2010	
Процессы и виды продукции	отчет	1вар	2вар	1вар	2вар	1вар	2вар
Переработка нефти	250,0	255,0	260,0	260,0	275,0	103,90	109,90
Производство нефтепродуктов, в том числе:							
Моторные топлива	115,10	146,90	148,60	160,80	167,80	139,5	141,30
Автомобильный бензин	36,11	46,20	46,21	50,20	50,90	139,10	145,60
Дизельное топливо	70,00	86,70	88,40	94,70	99,80	135,30	142,60
Топочный мазут	70,20	39,10	40,60	27,40	30,00	39,00	42,70
Глубина переработки, в %	71,1	83,6	83,4	88,3	88,0	х	х
Выход светлых нефтепродуктов, в %	55,00	67,70	67,50	72,6	72,4	х	х

Источник: составлено автором на основании исследования энергостратегии РФ до 2030 гг и материалов публикации³³

Следовательно, объемы вводов мощностей, в том числе вторичные процессы за 2011-2030 гг. составят 286 млн. тонн по первому варианту и 305 млн. тонн по второму, более благоприятному варианту.

По оценкам Энергостратегии РФ за 20 лет планируется ввод от 14 до 17 млн. тонн мощностей каталитического крекинга, а также от 40 до 42 млн. тонн гидрокрекинга. По прогнозам развития и интеграции нефтеперерабатывающей отрасли относительный прирост моторного топлива за 20 лет составит от 40 до 46% (период 2010 – 2030 гг). Глубину переработку планируют до 88% к 2030 г.

³³ Челбаева Л.Г. Особенности технологической модернизации нефтеперерабатывающей промышленности www.inion.ru/files/File/program_XII_modern_Russia.pdf

ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка» является дочерним предприятием структуры группы Лукойл и является самым значительным производителем коксов. В ближайшее время завод собирается продолжить удерживать в этом направлении свое лидирующее положение. ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка» производит широкий ассортимент нефтепродуктов, а именно:

- 1) предметы народного потребления;
- 2) техническую серу;
- 3) сжиженные углеводородные газы;
- 4) газы нефтепереработки;
- 5) парафино-восковые продукты;
- 6) канатные смазки;
- 7) сырьевые материалы для изготовления техуглерода.

Также производятся нефтяные малосернистые коксы, нефтяные битумы, экспортный вакуумный газойль, нефтяное топливо, ароматические углеводороды, нефтяные растворители, бытовое печное топливо, дизельное топливо, осветительный керосин, авиационное топливо и бензины. На завод нефть поступает по нефтепроводу Самара – Тихорецк.

Структура процесса нефтепереработки нефтяной группы компаний «ЛУКОЙЛ» представлена на рисунке 4.

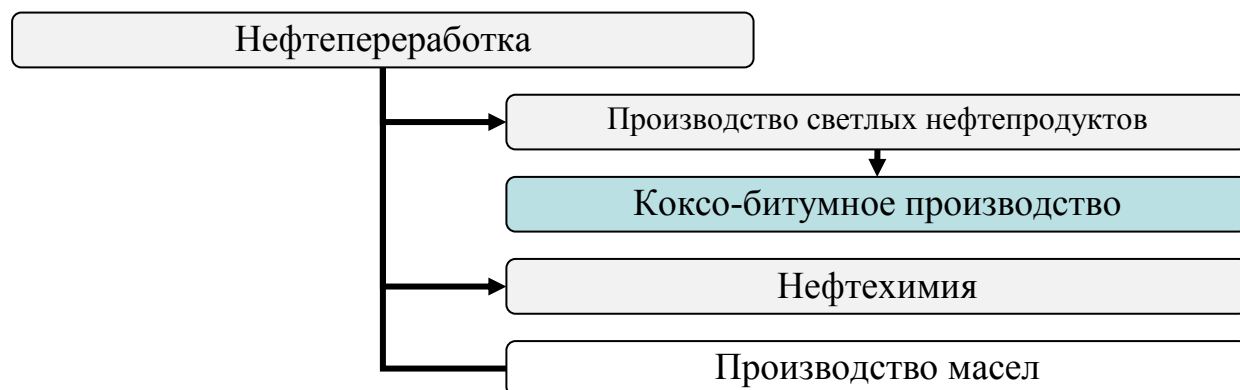


Рисунок 4 - Структура процесса нефтепереработки нефтяной группы компаний «ЛУКОЙЛ»

Источник: составлено автором

Для отгрузки нефтепродуктов используется речной транспорт, железная дорога и автотранспорт. С завода нефтепродукты отправляют посредством нефтепродуктопроводов на Волгоградскую нефтебазу.

ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка» производит большое количество продукции на экспорт. Вывоз нефтепродуктов выполняется на рынки Средней Азии и стран Средиземноморья, также в последнее время реализуется проект освоения рынка Ирана. Отдельные нефтепродукты вывозятся на рынки Северо-Западной Европы. Перемещение нефтепродуктов происходит через Севастополь, Туапсе, Новороссийск. По воде совершаются перевозки в Югославию, Турцию, Грецию, Иран³⁴.

История развития нефтеперерабатывающей отрасли в Волгоградской области до организации Холдинга ОАО «ЛУКОЙЛ» начинается с 1958 года. Можно выделить первый блок, который состоит из трех этапов отрасли нефтепереработки³⁵.

На первом этапе (1958-1970 гг.) - введение в строй ЭЛОУ-АВТ, термических крекингов, ввод в действие установок по производству смазочных масел, битумной установки, установок по производству присадок, нефтяного кокса. Пуск установок ЭЛОУ-АВТ-6, бензинового и бензольного риформинга, гидроочистки керосина, установки замедленного коксования.

На втором этапе (1971 – 1988 гг.) - введены в эксплуатацию установки селективной чистки масел фурфуролом, деасфальтизации, гидроочистки масел, карбамидной депарафиназации дизтоплива, производства кокса, присадок. Ввод в эксплуатацию комплекса КМ-3, предназначенного для производства высокоиндексных низкозастывающих гидравлических и авиационных масел.

На третьем этапе (1995 – 1998 гг.) - ввод новых компрессорных станций, установка точечного налива «ЭЛИН». Развитие объектов общезавод-

³⁴ ГИД. Официальный сайт [электронный ресурс] / <http://www.rostovgid.ru/volgogradskaya/volgograd/40-let-vlksm/lukoil-volgogradneftepererabotka.html>

³⁵ Лукойл – Нефтяная компания. Официальный сайт [электронный ресурс] / http://www.lukoil.ru/static_6_5id

ского хозяйства, ввод автоматической станции смешения бензинов, эстакады слива нефти, азотно-кислородной установки.

Второй блок развития нефтеперерабатывающей отрасли в Волгоградской отрасли связан с развитием ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка».

На первом этапе второго блока (с 1998 по 2002 гг.) в организации введены в эксплуатацию установки: гидроочистки дизельных топлив; по производству серы, стабилизации прямогонных бензинов и газофракционирования предельных углеводородных газов, линии розлива масел в канистры. Производство топлива активно развивается в организациях нефтеперерабатывающей отрасли в последнее время. Эксплуатация в 1998 -2001 г. комплексов газовых установок, установок гидроочистки дизельного топлива и производства серы улучшили экологическую составляющую деятельности организации.

В 2002 г. прошла реконструкция комплекса КМ-3, пуск линий затаривания масел и строительного битума, блока вакуумной дистилляции депарафинированных масел.

На втором этапе (2003-2007 гг., 2011-2012 гг.) введены в эксплуатацию установки прокалки кокса, каталитического риформинга, изомеризации бензиновых фракций. Выпуск моторных топлив европейского стандарта обеспечил запуск установки каталитического риформинга в 2006 г. и установки изомеризации в 2007 г. В 2011 году пусковым объектом является установка замедленного коксования. Также, построена и введена в эксплуатацию установка гидроочистки дизельного топлива.

В крупных организациях нефтепереработки на производстве масел и нефтехимии, имеющем в своем составе установки деасфальтизации и селективной очистки, депарафинизации, вакуумной разгонки компонентов масел и гидроочистки базовых компонентов, гидрогенизационные процессы (комплекс КМ-3, единственный в стране вырабатывающий высокоиндексные

низкозастывающие масла) вырабатываются: масла моторные, трансмиссионные, энергетические, промышленные, компрессорные, гидравлические.

Ряд производимых на предприятии масел включен в каталог «100 лучших товаров России», удостоен звания «Народная марка», звания лауреата конкурса «Золотой Пегас».

По коксо-битумному производству: основные виды вырабатываемой продукции: малосернистый нефтяной кокс, кокс нефтяной прокаленный, битумы нефтяные. ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка» – один из самых крупных производителей коксов в России. В ближайшие годы завод намерен сохранить свои лидирующие позиции в этом направлении. В 2012 году группа «ЛУКОЙЛ» продолжала активную работу по развитию сегмента переработки нефти за счет модернизации и расширения перерабатывающих мощностей. На НПЗ Группы (с учетом долей в переработке на НПЗ ISAB и НПЗ Zeeland) было переработано 66,1 млн т. Необходимо отметить, что объем переработки на собственных российских нефтеперерабатывающих заводах группы в 2012 году составил 44,4 млн т., где снижение на 1,9% по сравнению с 2011 годом переработки нефти в 2012 году обусловлено проведением капитальных ремонтов.

В общем выпуске бензинов российскими заводами Группы «ЛУКОЙЛ» доля высокооктановых бензинов выросла в 2012 году до 99,1% (96,2% в 2011 году). Выход светлых нефтепродуктов составил 54,0%. Уровень безвозвратных потерь составил 0,53%.

Введение в эксплуатацию на Волгоградском НПЗ установки гидроочистки дизельного топлива мощностью 3,0 млн т/год стало наиболее значимым событием в 2012 году в отрасли нефтепереработки. Нефтехимический сектор группы «ЛУКОЙЛ» – один из крупнейших в России, странах СНГ и Восточной Европы. Компания производит на предприятиях России, Украины, Болгарии продукцию пиролиза, органического синтеза, топливные фракции и полимерные материалы. Компания удовлетворяет значительную часть внутрироссийского спроса на ряд химических товаров, одновременно являясь

крупным экспортером химической продукции более чем в 30 стран мира. В 2012 году объем производства продукции на нефтехимических заводах группы «ЛУКОЙЛ» составил 894,4 тыс. т, что на 39,0% ниже показателя 2011 года. Снижение выпуска продукции обусловлено простоями «Ставролен» из-за проведения ремонтных работ и Карпатнефтехим на фоне неблагоприятной рыночной конъюнктуры. В рамках стратегии развития нефтехимического сектора Группы «ЛУКОЙЛ» в 2012 году осуществлялись мероприятия, направленные на модернизацию существующих производств. В таблицах 9, 10 представлены финансовые показатели и расчетные коэффициенты консолидированной отчетности Лукойл – Нефтяная компания за 2008 - 2012 годы.

Таблица 9 - Финансовые показатели консолидированной отчетности ЛУКОЙЛ – Нефтяная компания за 2008 - 2012 годы³⁶

Выручка и прибыль (млн. долл.)	2008	2009	2010	2011	2012
Выручка от реализации	107 680	81 083	104 956	133 650	139 171
Прибыль от основной деятельности	13 709	9 778	11 533	13 155	14 070
Чистая прибыль	9 144	7 011	9 006	10 357	11 004
EBITDA	15 552	13 475	16 049	18 606	18 915
Базовая прибыль на обыкновенную акцию (долл.)	10,88	8,28	10,95	13,30	14,47
Разводненная прибыль на обыкновенную акцию (долл.)	10,94	8,28	10,94	13,04	14,17

Необходимо отметить, что контроллинг группы компаний Лукойл создан в виде надстройки, а именно Общество с ограниченной ответственностью «ЛУКОЙЛ-Учетный Региональный Центр Волгоград» осуществляет учет, отчетность и контроллинг. Данное учетно-региональное и контрольное отделение создано 23 октября 2009 года и осуществляет свою деятельность в г. Волгоград с 19.04.2011.

³⁶ Лукойл – Нефтяная компания. Официальный сайт [электронный ресурс]/ http://www.lukoil.ru/static_6_5id_285_.html

Таблица 10 - Расчетные коэффициенты консолидированной отчетности ЛУКОЙЛ – Нефтяная компания за 2008 - 2012 годы³⁷

Коэффициенты (описание)	2008	2009	2010	2011	2012
Цена акции на ММВБ (31 декабря), руб.	961,6	1695,5	1732,0	1701,0	2000,2
Капитализация к чистой прибыли	3,01	6,77	5,19	4,35	5,12
Капитализация к выручке от реализации	0,25	0,59	0,46	0,34	0,40
EV/DACF	2,4	6	4,52	3,20	3,1
Капитализация к активам	0,38	0,6	0,58	0,49	0,57
Общий долг к суммарному капиталу (на 31 декабря)	16,3	16,8	15,9	11,8	8,3
Текущая ликвидность	1,48	1,84	1,91	2,12	1,95
ROACE	17,30%	11,80%	14,00%	14,04%	14,43%

Общество с ограниченной ответственностью «ЛУКОЙЛ-Учетный Региональный Центр Волгоград» как надстройка контроллинга обслуживает следующие организации группы «ЛУКОЙЛ»:

- ООО «Волгограднефтепереработка»
- ОАО «РИТЭК»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт»
- ООО «Ставрополен»
- ООО «Саратоворгсинтез»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Волгоградэнерго»
- ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Волгоград»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Северо-Западнефтепродукт»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Волганефтепродукт»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукт»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт»

³⁷ Лукойл – Нефтяная компания. Официальный сайт [электронный ресурс]/ http://www.lukoil.ru/static_6_5id_285_.html

- ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез»
- ООО «ЛУКОЙЛ -Аэро»

Контрольная надстройка «ЛУКОЙЛ-Учетный Региональный Центр Волгоград» создана для цели качественного сопровождения ведения бухгалтерского и налогового учета, статистической отчетности, контроллинга обслуживаемых организаций.

Задачами являются: 1) повышение качества учета и отчетности; 2) контроллинг, основанный на единых организационных, технологических и методологических принципах, включающий:

- контроль учетной информации, с учетом всех изменений в бухгалтерском и налоговом законодательстве;
- своевременное внесение необходимых изменений в систему бухгалтерского и налогового учета, состав и вид отчетности, формы первичных документов и счетов-фактур;
- направление уведомления о необходимости изменения и/или доработки специализированных информационных систем, затрагивающих область бухгалтерского и налогового учета;
- направление рекомендаций (предложений) о внесении соответствующих изменений во внутренние локальные нормативные акты и распорядительные документы. Обеспечение исполнения судебного решения, принятого в отношении Заказчика, в части принятия к учету;
- осуществление координации, а также представление необходимой информации и документов при проведении проверок;
- координация и участие в спорных вопросах законодательства РФ по бухгалтерскому учету и налогообложению в целях их урегулирования;
- обеспечение сохранности документации, передаваемых участниками группы компании ЛУКОЙЛ.

Деятельность ООО «ЛУКОЙЛ-УРЦ Волгоград» представлена в семи регионах России и планомерно расширяется (рисунок 5).

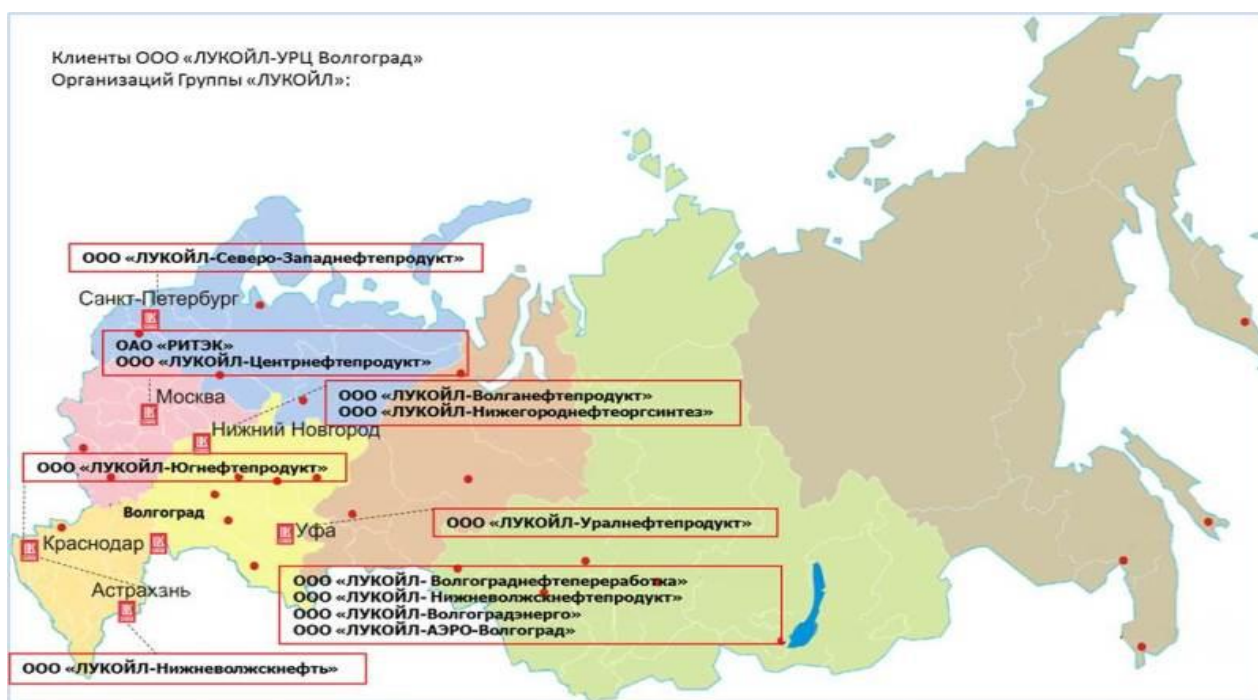


Рисунок 5 – Картограмма сферы деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-Учетный Региональный Центр Волгоград»³⁸

Источник: Лукойл – Нефтяная компания. Официальный сайт [электронный ресурс]/ http://www.lukoil.ru/static_6_5id_285_.html

В сферу деятельности учетно-контрольного органа группы ЛУКОЙЛ входит освоение новых требований в процессе динамичного развития предприятий, в условиях повышения конкурентоспособности, внедрения новых более сложных технологий. Необходимо тщательно отбирать персонал, осуществлять подготовку и повышение его квалификации. Основная задача – это повышение качества человеческого капитала. Повышение образовательного и профессионального уровня сотрудников продолжает оставаться одной из важнейших задач в области управления персоналом.

Для решения данной задачи Общества – учетно-контрольная надстройка проводит обучение в оборудованном современными технологиями учебном классе.

Основная программа специалистов акцентируется на вводном курсе, тематическом курсе и продвинутом курсе (рисунок 6).

³⁸ Лукойл - Учетный региональный центр Волгоград. Официальный сайт [электронный ресурс] / http://lukoil-urc-volgograd.ru/main/static.asp?art_id=3521



Рисунок 6 – Тематика повышения квалификации специалистов группы ЛУКОЙЛ³⁹

Источник: Лукойл – Нефтяная компания. Официальный сайт [электронный ресурс]/ http://www.lukoil.ru/static_6_5id_285_.html

В учетно-контрольной надстройке ООО «ЛУКОЙЛ-УРЦ Волгоград» утверждена матрица системы проверок качества сервиса, с целью обеспечения требований и ожиданий ОАО «ЛУКОЙЛ», акционеров Компании (рисунок 7).

³⁹ Лукойл - Учетный региональный центр Волгоград. Официальный сайт [электронный ресурс] / http://lukoil-urc-volgograd.ru/main/static.asp?art_id=3521



Рисунок 7 - Матрица системы проверок качества сервиса⁴⁰

Источник: Лукойл – Нефтяная компания. Официальный сайт [электронный ресурс]/
http://www.lukoil.ru/static_6_5id_285_.html

Данная форма проверок может быть классифицирована как надстройка учетно-контрольного влияния на Группу нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих компаний ЛУКОЙЛ.

С одной стороны четкое разграничение функций контроллинга, отсутствие влияние на независимость проверок является существенным положительным фактором. С другой стороны: 1) отсутствие единого понимания части звена целостной структуры; 2) наличие графиков учетно-контрольного взаимодействия может значительно ограничит область контроллинга, а именно применение предварительного и текущего контроллинга; 3) отсутствие механизма обратной связи контроллинга.

⁴⁰ Лукойл - Учетный региональный центр Волгоград. Официальный сайт [электронный ресурс] / http://lukoil-urc-volgograd.ru/main/static.asp?art_id=3521

1.3 Современная концепция и функциональные особенности системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности

Формирование современной концепции контроллинга в крупных организациях нефтеперерабатывающей промышленности обусловлено совершенствованием управленческих отношений в социально-экономическом процессе производства. Крупные организации нефтеперерабатывающей промышленности имеют не только экономическое и социальное значения для национальной экономики России, но и одновременно стратегическое, как элемент развития регионов.

Исследования автора позволили выявить различные концептуальные направления контроллинга в современной экономике, трактуемые авторами, которые смешивают функциональные и институциональные его аспекты, что определяет необходимость проведения дополнительной систематизации (рисунк 7).

Концептуальное эволюционное развитие контроллинга можно проследить в работах отечественных и зарубежных авторов. Изначально в понимании контроллинга преобладал процессный подход, затем системный и ситуационный подход. Важнейшим вопросом является системный подход, на который обращает внимание большинство авторов, а именно: В. Ивашкевич, Р. Майер, Э. Майер, Ю. Одегов, Т. Никонова, Л. Попова, Р. Испакова, Т. Головина, Л. Малышева, Н. Петрусевич.

Также можно проследить комбинированный подход, где применяется системный и процессный контроллинг, отраженный в работах В. А. Боровковой, Ю. М. Бойковой, Е. А. Гришиной, П. В. Лаптева, Т. Г. Шешуковой, А.В. Шохнех.

Т. Г. Шешукова и Е. Л. Гуляева особое внимание обращают на характерную для настоящего времени тенденцию развития теории контроллинга - переход от иерархического к процессно-ориентированному

контроллингу. В своих исследованиях они отмечают что «внимание контроллинга смещается от ориентированной на управленческую иерархию системообразующей и системосвязующей координации к координации бизнес-процессов организации в горизонтальной плоскости»⁴¹ и дают сравнительную характеристику иерархического и процессно-ориентированного контроллинга. Такие же тенденции находят отражение в определениях термина «контроллинг», представленных в работах Б. Ю. Сербиновского, Б. Б. Сербиновского, С. В. Захарова⁴², А. Коптелова и В. Берковича⁴³, Е. В. Труновой⁴⁴ и др.

Как показывает исследование автора, эволюция дефиниции «контроллинг» обусловлена активным развитием отечественной теории и практики управления, что отражено в научной и научно-практической литературе, как зарубежных стран, так и России (рисунок 8).

В ходе развития теории и практики контроллинга осуществлялось расширение его предметной области, существенно изменялись взгляды на содержание данного явления.

Многогранность определяется неоднозначностью понимания контроллинга как процесса, трактуемого по разным моделям, которые различны по соотношению теоретических обоснований и прикладных исследований.

Сложный многоструктурный процесс производства нефтеперерабатывающей отрасли значительно усложняет проблемы в системе управления. Необходимость разграничения и ротации полномочий, а также сфер подчинённости между вертикальными и горизонтальными структурами управ-

⁴¹ Шешукова, Т. Г. Теория и практика контроллинга: учеб. пособие [Текст] / Т. Г. Шешукова, Е. Л. Гуляева. - М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2011. С. 55

⁴² Контроллинг: учеб.-метод. комплекс для студентов вузов, обучающихся по направлению 220700 «Организация и управление наукоемкими производственными технологиями» специальности 220701 «Менеджмент высоких технологий» / сост. Б. Ю. Сербиновский, Б. Б. Сербиновский, С. В. Захаров. - Ростов-н/Д: Юж. федеральный ун-т, 2010. - 165 с.

⁴³ Коптелов, А. Разработка системы контроллинга бизнес-процессов для энергетических компаний [Электронный ресурс] / А. Коптелов, В. Беркович. - Режим доступа: <http://businessprocess.narod.ru/mdex24.htm>, свободный.

⁴⁴ Трунова, Е. В. Место контроллинга в цикле управления бизнес-процессами [Текст] / Е. В. Трунова // Экономический анализ: теория и практика. - 2010. - № 5 (170). - С. 19-24.

ления требует совершенствования форм, методов, инструментов управления нефтеперерабатывающих организаций.

Различные концептуальные направления контроллинга в современной экономике		
Концептуальные убеждения различных авторов	Регистрационная концепция контроллинга, зародившаяся в начале XX века и активно развивающаяся до 30-х годов, предполагающая, что функции контроллера заключаются лишь в регистрации информации и предоставлении ее в виде отчетов для руководителя.	Формирование авторской концепции контроллинга
	Концепция контроллинга, ориентированная на систему учета (1930-е годы), рассматривающая контроллинг как совокупность организационных мероприятий по совершенствованию документооборота в рамках управленческого учета. В ней прослеживается ориентация на управление затратами с использованием информационных технологий. Последователи немецкой школы (работы Р. Манна и Э. Майера, Х. Й. Фольмута). В отечественной литературе по управленческому учету контроллинг также трактуется как блок управления затратами на основе концепции маржинальной прибыли. В американской литературе этот термин заменился другим - управленческим учетом	
	Концепция, представляющая контроллинг, как управленческая информационная система (1970-1980 годы) для принятия управленческих решений. Разница между данной и предыдущей концепциями заключена в уровне принятия решений, где основой служат количественные данные бухгалтерского и управленческого учета. Также уровень принятия решения приближается к стратегическому направлению	
	Координационно-навигационная концепция контроллинга (конец 80-х начало 90-х годов XX века), суть, которой заключается в том, что если правильно подобрать, измерить и сбалансировать стратегические и оперативные показатели деятельности организации, то тогда можно будет обеспечивать устойчивое и эффективное достижение поставленной цели. Таким образом, контроллинг в данной концепции представляет собой систему навигации для руководителя организации	
	Концепция, развивающая координирующую функцию контроллинга (90-е годы XX века), где применяется тезис о возможности управления координацией планирования и контроля. В соответствии с этой концепцией контроллинг обеспечивает обратную связь в контуре управления за счет методов координации (в случае стратегического планирования) и регулирования (при оперативном планировании) в любой предметной области	
	Концепция контроллинга, ориентированная на систему управления в целом, непосредственно связанная с развитием проектного менеджмента и появлением матричных организационных структур (конец 90-х годов XX века), развивающая системообразующую роль контроллинга, определяющая контроллинг как меру системы управления	
	Концепция контроллинга как функция поддержки процесса принятия управленческих решений (2000-е годы), уделяющая особое внимание координации процесса принятия решения и деятельности лица, принимающего решение. Сторонники данной концепции Г. Пич и Э. Шерм утверждают, что контроллинг - это равноправная управленческая функция среди следующих: планирование, организация, управление кадрами, руководство, подразумевающее рефлекссию (осознание и осмысление) решений, т.е. контроллинг - не координирует, а предлагает методику и методологию координации	
	Концепция контроллинга как стратегическая навигация, где на стратегическом уровне закладывается потенциал будущей эффективности организации для формирования инструментов для численного измерения стратегических намерений и потенциалов	
	Концепция контроллинга как обеспечение информационных интересов заинтересованных лиц, что обусловлено требованием времени и развивающимися в последнее время различными моделями анализа и оценки результатов деятельности организаций (матрица измерения эффективности; пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса; сбалансированная система показателей Р. Каплана и Д. Нортона; модель стратегических карт Л. Мейселя; система EP2M (Effective Progress and Performance Measurement - оценка эффективности деятельности и роста) К. Робертса и П. Адамса; призма эффективности Э. Нили, К. Адамса и М. Кеннерли; универсальная система показателей (TPS) Р. К. Хьюберта; модель организационной эффективности (Organization Performance Model - OP Model) Д. Хэнны;	

Рисунок 8 - Различные концептуальные направления контроллинга в современной экономике

Источник: исследования концептуальных основ контроллинга^{45, 46, 47, 48, 49}

⁴⁵ Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3. С. 102

По мнению многих экономистов, система контроллинга содержит такие традиционные элементы, как субъект, объект, предмет, средства, алгоритм воздействия субъекта контроллинга на исследуемые процессы⁵⁰.

Изучение современных научных положений теории общего контроллинга показало недостаточную степень научной разработанности понятийного аппарата в сфере нефтепереработки, что потребовало уточнения содержания категории «система контроллинга», под которой понимается синтез и анализ взаимодействия компонент, а именно:

4) субъекты (органы управления и контроля крупных нефтеперерабатывающих организаций);

5) объекты (компетенции и функции, принципы, формы, методы, технологии и инструменты управления крупных нефтеперерабатывающих организаций);

6) предметы (факты хозяйственной жизни системного воздействия субъектов управления на организационно-экономические, инновационные производственные процессы крупных нефтеперерабатывающих организаций);

7) методика и инструментарий контроллинга крупных нефтеперерабатывающих организаций;

8) информационно-реакционная аналитическая база результатов контроллинга крупных нефтеперерабатывающих организаций.

Эффективное функционирование системы контроллинга направлено на координацию стратегических целей и программ развития, а также реализацию воспроизводственного потенциала и повышение качества продукции в нефтеперерабатывающей промышленности.

⁴⁶ Фалько, С. Г. Перспективы развития контроллинга [Текст] / С. Г. Фалько, Р. А. Ассадулин // Контроллинг: технологии управления. - 2006. - № 3 (19). - С. 12

⁴⁷ Малышева, Л. Какой контроллинг нужен предприятиям? [Электронный ресурс] / Л. Малышева. - Режим доступа: <http://www.intalev.ru/index.php?id=20616>, свободный.

⁴⁸ Фалько, С. Г. Перспективы развития контроллинга [Текст] / С. Г. Фалько, Р. А. Ассадулин // Контроллинг: технологии управления. - 2006. - № 3 (19). - С. 12

⁴⁹ Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / пер. с нем. М.: Альпи на Бизнес Букс, 2005. 269 с. (Сер. «Модели менеджмента ведущих корпораций»). С. 254

⁵⁰ Калиничева Р.В. Экономический контроль в организациях потребительской кооперации: Монография, - Волгоград, 2007. - 310 с.

Понятие контроллинга в организациях отрасли нефтепереработки целесообразно формировать, учитывая одно из самых распространённых определений: сложная, многоаспектная категория, функция управления, то есть это средство и инструмент реализации управленческой политики, а также самоорганизованная деятельность, применяющая специфичные методы, способы и формы реализации⁵¹.

Контроллинг также взаимосвязан с функциональными подразделениями хозяйствующего субъекта, поэтому выражается в системном управлении как творческий процесс руководителей, акционеров, работников, специалистов⁵².

В упрощенном виде понятие контроллинга трактуется как система финансового и прочего контроля, которая организована руководством в целях осуществления упорядоченной и эффективной работы организации, в целях обеспечения соблюдения политики руководства, охраны активов, полноты и точности документов⁵³.

Мы разделяем точку зрения авторов, которые рассматривают систему контроллинга как всеобъемлющий процесс, направленный на обеспечение безопасности и установления уровня достижения цели, задач, наличия отклонений, построение корректирующих действий, формирование количественной и качественной учетной синтетической и аналитической контрольной информации о результатах управленческих решений и воздействий⁵⁴.

Следовательно, авторская интерпретация понятия «система контроллинга» следующая: система контроллинга - это взаимодействие элементов, которые позволяют формировать методы сбора, качественно-количественные меры измерения учетно-аналитической информации, а так-

⁵¹ Сухачева Г.И. Концептуальные основы контроля хозяйствующего субъекта // Экономический анализ: теория и практика, 2007, N 12 С.27-35

⁵² Калиничева Р.В. Экономический контроль в организациях потребительской кооперации: Монография, - Волгоград, 2007. - 310 с.

⁵³ Кириченко М. Системы внутреннего контроля. Организационные аспекты построения // Финансовая газета. 2013. N 11. С. 8 - 9.

⁵⁴ Шохнех А.В. Теория и методология учета, контроля хозяйствующих субъектов малого бизнеса: Монография / А.В. Шохнех. – Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2008. – 336 с.

же проводить анализ, синтез и оценку достаточности и полноты полученных доказательств об управленческих текущих и стратегических решениях и воздействиях⁵⁵.

Современная концепция системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности должна определить цель и задачи, которые раскрывают направления формирования и функционирования.

В экономической литературе различными авторами цель системы контроллинга устанавливается как система, которая своевременно выявляет и устраняет искажения, способствуя повышению эффективности работы⁵⁶.

Также преобладает мнение, что цель системы контроллинга - это обеспечение выполнения миссии организации и достижения поставленных задач, что повышает эффективность системы управления хозяйствующего субъекта за счет использования качественной информации, для оперативного принятия управленческих решений, своевременного выявления рисков, соблюдения государственных и внутренних законодательных норм, эффективного использования ресурсов и сохранности активов, контроля финансовой и управленческой отчетности⁵⁷.

Исследования автора, сфокусированные на специфике нефтеперерабатывающей отрасли, позволили поставить цель контроллинга и определить область задач в современной концепции.

Цель системы контроллинга заключается в достижении поставленной стратегии и определенной тактики общего эффективного, сбалансированного и результативного управления хозяйствующим субъектом в отрасли нефтепереработки.

Учитывая, что цель системы контроллинга достигается решением задач, необходимо четкое определение аспектов теории и практики организаций отрасли нефтепереработки.

⁵⁵ Автор

⁵⁶ Кириченко М. Системы внутреннего контроля. Организационные аспекты построения // Финансовая газета. 2013. N 11. С. 8 - 9.

⁵⁷ Макаренко С.А. Сущность и принципы организации внутреннего контроля в организациях оптовой розничной торговли // Международный бухгалтерский учет. 2012. N 46. С. 37 - 50.

Для решения выделены следующие основополагающие задачи контроллинга в отрасли нефтепереработки:

- 1) экспертиза поставленной стратегии управления, этапов и направлений хозяйствующего субъекта отрасли нефтепереработки;
- 2) экспертиза определенной тактики управления, механизмов взаимодействия и направлений хозяйствования организации отрасли нефтепереработки;
- 3) определение пределов возможных отклонений с учетом технологических особенностей производства нефтепереработки;
- 4) формирование и применение качественного контрольного инструментария, специфичного для отрасли нефтепереработки;
- 5) формирование и применение количественного контрольного инструментария, специфичного для отрасли нефтепереработки;
- 6) выявление наиболее эффективных, устойчивых и результативных методов сбора контрольных доказательств о фактах хозяйственной жизни субъекта отрасли нефтепереработки;
- 7) подбор методов обработки, анализа и синтеза информации о фактических результатах хозяйственной деятельности;
- 8) формирование устойчивых параметров оценки фактических результатов с поставленными стратегическими и тактическими направлениями для цели управления хозяйствующего субъекта отрасли нефтепереработки;
- 9) анализ результатов диагностики, идентификация отклонений от установленной стратегии и поставленной тактики управления;
- 10) формирование и утверждение общего плана и программ воздействия общенаучными и паллиативными⁵⁸ (подготовительными, предварительными, защищающими) мерами, необходимыми для достижения намеченных целей;
- 11) установление механизма обратной связи.

⁵⁸ TolkSlovar.Ru. Энциклопедический словарь [электронный источник] // <http://tolkslovar.ru/p452.html>

Функционирование системы контроллинга нефтеперерабатывающих организаций обеспечивается соблюдением ряда общенаучных и специфических принципов, которые целесообразно строить на трех составляющих: генезис; понятийное определение; целесообразность их роли в принятии решений.

Исследование автора показывает, что формирование принципов должно идти как в общенаучном, так и в паллиативном направлении.

Общенаучные принципы контроллинга могут быть представлены как общие принципы контроля.

По аналогии принципов контроля, применяемой к общенаучным принципам контроллинга, устанавливаются общепризнанные правила, требования, устои, на основании которых формируется и действует система контроллинга в сфере управления.

Исследования автора позволили согласиться с точкой зрения экономистов и определить общие подходы к формированию общенаучных принципов контроля (таблица 11)⁵⁹.

Также в авторском дополнении могут применяться в системе внутрихозяйственного контроллинга паллиативные принципы, которые, по мнению автора, должны формировать подготовительные этапы контроллинга.

Так как «паллиативный» – слово французского происхождения *palliatif* - прикрывать, сглаживать⁶⁰, а в «Энциклопедическом словаре» категория «паллиативный» - от позднелатинского *pallio* - прикрываю, защищаю - это мера, не обеспечивающая полного, всестороннего решения поставленной задачи; полумера⁶¹.

⁵⁹ Шохнех А.В. Теория и методология учета, контроля хозяйствующих субъектов малого бизнеса: Монография / А.В. Шохнех. – Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2008. – 336 с. – С 239

⁶⁰ Новый толково-словообразовательный словарь русского языка, Т. Ефремовой [электронный источник] // <http://www.sovslov.ru/tolk/palliativnyix.html>

⁶¹ *TolkSlovar.Ru*. Энциклопедический словарь [электронный источник] // <http://tolkslovar.ru/p452.html>

Таблица 11 - Общенаучные принципы контроллинга по аналогии понятия контроля

Принцип и его характеристика	Автор
Принципы контроллинга проявляются в политике субъектов финансов, которая формируется в соответствующих положениях хозяйствующих субъектов ⁶²	В. А. Фетисов
Общие принципы контроллинга: независимость, объективность, компетентность и гласность ⁶³	Лимская декларация руководящих принципов контроллинга, принятая 9 Конгрессом международной организации высших контрольных органов в октябре 1977 г.
Осуществляет контроль за исполнением федерального бюджета на основе принципов законности, объективности, независимости и гласности ⁶⁴	Федерального закона «О Счетной палате Российской Федерации»
Шесть основных принципов: законность, независимость, объективность, гласность, системность, профессиональная компетентность ⁶⁵	Н.Н. Рожкова,
Результативность, четкость и логичность предъявляемых контролерами требований; неподкупность субъектов; обоснованность и доказательность информации, приведенной в актах проверок и ревизий; превентивность (предупреждение); презумпция невиновности; согласованность действий. ⁶⁶	Л.А. Аробозина
Шесть основных принципов контроллинга: законность; объективность; независимость; гласность; разграничение функций и полномочий; подотчетность ⁶⁷ .	Ю. А. Данилевский
Соответствия; законность; ответственность; независимость; компетентность; объективность; гласность; научность ⁶⁸	Г.И. Сухачева
Необходимо учитывать такие дополнительные принципы контроллинга, как ответственность, принцип сбалансированности и принцип системности ⁶⁹	В.В. Бурцев

Источник: составлено автором

Следовательно, в авторском представлении принципы контроллинга могут быть дополнены, охарактеризованы и представлены в таблице 12.

⁶² Фетисов В.А. Финансы. - М., 2003. 21. . 22. 23.

⁶³ Лимская декларация руководящих принципов контроля // Контроллинг. - 1991. - N 1.

⁶⁴ Федеральный закон РФ от 11.01.1995 N 4-ФЗ. "О Счетной палате РФ".

⁶⁵ Рожкова Н. Виды, формы и принципы государственного контроля.

⁶⁶ Аробозина Л.А. Финансы. - М., 2002.

⁶⁷ Данилевский Ю.А., Овсянников Л.Н. Государство и финансовый контроль. Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов РФ. - М., 2003.

⁶⁸ Сухачева Г.И. Концептуальные основы контроля хозяйствующего субъекта // Экономический анализ: теория и практика, 2007, N 12 С.27-35

⁶⁹ Бурцев В.В. Государственный финансовый контроль: методология и организация. - М.: Маркетинг, 2000.

Таблица 12 - Общенаучные и паллиативные принципы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности

Наименование принципа контроллинга	Авторская интерпретация характеристики принципа контроллинга
I. Общенаучные принципы контроллинга организаций нефтеперерабатывающей отрасли	
Соответствия действиям контроллинга	Формирование и функционирование контроллинга должны быть направлены на достижение цели и решение задач макроэкономического (на уровне национальной экономики) и микроэкономического (на уровне хозяйствующего субъекта нефтеперерабатывающей отрасли) содержания частности
Законности контроллинга	Устанавливает первичное превосходство законодательных уровней права над экономической деятельностью, а именно необходимость строгого соблюдения требований законов: 1) Конституция РФ; 2) Кодифицированное законодательство и иные федеральные законы, нормативные акты; 3) методические положения, а именно международные и национальные Положения (стандарты) по бухгалтерскому учету и финансовой отчетности; международные и национальные стандарты аудиторской деятельности; отраслевые методические рекомендации; 4) локальные документы, а именно внутренние положения, приказы, методические рекомендации
Независимости служб контроллинга	Обязательный принцип, позволяющий воплощать сущность контроллинга, определяющий подход контрольных служб к выполнению возложенных целей и задач с позиции полной независимости от проверяемых ими субъектов контроллинга, а также при наличии защищенности от постороннего влияния и воздействия на профессиональное суждение.
Ответственности субъектов контроллинга	Возможность применимости мер правовой ответственности к лицу, совершившему внутренние экономические правонарушения в отношении частного правопорядка хозяйствующего субъекта
Компетентность субъектов контроллинга	Определяет наличие необходимого и достаточного уровня профессиональной подготовки службы контроллинга, а именно: опыт в профессиональной деятельности; квалификацию; уровень возможного профессионального суждения об уровне контроллинга
Гласность о результатах контроллинга	Устанавливает возможные и необходимые данные для представления по уровням управления хозяйствующего субъекта нефтеперерабатывающей отрасли от общего объема контрольных доказательств и результатов в деталях, не составляющих коммерческую тайну
Объективность специалиста контроллинга	Определяет всестороннее, полное объяснение результатов контроллинга на основе фактических, документально подтвержденных данных для сопоставления проверенных фактов с нормативным законодательством, закономерностями, методическими положениями, внутренними и внешними инструкциями, стандартами и управленческими решениями

Продолжение таблицы 12

Результативности или обратной связи контроллинга	Функционирование механизма своевременного формирования и донесения по уровням управления информационной базы о результатах внутрихозяйственного контроллинга для скоростного реагирования мерами корректировочного или кардинального воздействия на искаженные факты хозяйственной жизни, общие планы и цель и задачи, поставленные управленческими решениями
II. Паллиативные принципы контроллинга организаций нефтеперерабатывающей отрасли	
Экономической устойчивости контроллинга	Определяет необходимость оценки внутрихозяйственным контролем устойчивости к процессам производства в нефтеперерабатывающей отрасли
Самодостаточности контроллинга	Устанавливает обязательность профессиональных навыков, необходимость повышения квалификации, исполнение разработанных мер службой контроллинга
Конкурентное преимущество контроллинга	Определяет эффективность, результативность действий контроллинга, в то же время необходимость и целесообразность содержания данной службы в штате хозяйствующего субъекта нефтеперерабатывающей отрасли
Сбалансированности мер контроллинга	Формирование профессионального инструментария, воздействующего на рост воспроизводственных процессов хозяйствующих субъектов отрасли нефтепереработки
Справедливости контроллинга	Обязывает применение этических норм в процессе формирования методики анализа, оценки и результатов контроллинга
Ресурсосбережения контроллинга	Возможность применения подходов к анализу и оценке инновационных методов ресурсопереработки (нефтепереработки), направленных на сбережение производственных ресурсов в условиях ограниченности и высокой стоимости
Экологический контроллинг	Необходимость применения подходов к анализу и оценки инновационных экологических методов ресурсопереработки (нефтепереработки), направленных на экологически чистое производство ресурсов в условиях ограниченности и высокой стоимости
Стратегический контроллинг	Необходимость анализа и оценки стратегических методов организационно-управленческого аппарата, направленных на рациональное, эффективное, непрерывное развитие в долгосрочной перспективе хозяйствующего субъекта нефтеперерабатывающей отрасли

Источник: составлено автором

В общем виде современная концепция системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности может быть представлена как сочетание основных категориальных характеристик, которые формируют направления в развитии теоретических основ и методических действий.

Исследование автора позволило уточнить концепцию системы контроллинга крупных организаций, а именно выделить и дать характеристику ее элементам в фокусе многогранности производственной деятельности в нефтеперерабатывающей промышленности.

Основополагающим, по мнению автора, является выявление концептуальной надежности и эффективности системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности, которая складывается из критериев качества работы (таблица 13).

Таблица 13 – Современная концепция контроллинга хозяйствующих субъектов отрасли нефтепереработки

Элементы	Характеристика элемента концепции контроллинга
Понятие системы контроллинга	Система контроллинга - это взаимодействие элементов (частей целого), которые позволяют формировать методы сбора, качественно-количественные меры измерения учетно-аналитической информации, а также проводить анализ, синтез и оценку достаточности и полноты полученных доказательств об управленческих текущих и стратегических решениях и воздействиях в отрасли нефтепереработки
Содержание системы контроллинга	Логические действия процедур, которые направлены на выявление и предотвращение угроз искажений, отклонений от законного, установленного порядка, позволяющего эффективно использовать трудовые, финансовые, производственные, земельные и предпринимательские ресурсы
Цель системы контроллинга	Цель системы контроллинга заключается в достижении поставленной стратегии и определенной тактики общего эффективного, сбалансированного и результативного управления хозяйствующим субъектом в отрасли нефтепереработки
Задачи системы контроллинга	1) Экспертиза поставленной стратегии управления, этапов и направлений хозяйствующего субъекта отрасли нефтепереработки; 2) экспертиза определенной тактики управления, механизмов взаимодействия и направлений хозяйствования организации отрасли нефтепереработки; 3) определение пределов возможных отклонений с учетом технологических особенностей производства нефтепереработки; 4) формирование и применение качественного контрольного инструментария, специфичного для отрасли нефтепереработки; 5) формирование и применение количественного контрольного инструментария, специфичного для отрасли нефтепереработки; 6) выявление наиболее эффективных, устойчивых и результативных методов сбора контрольных доказательств о фактах хозяйственной жизни субъекта отрасли нефтепереработки; 7) подбор методов обработки, анализа и синтеза информации о фактических результатах хозяйственной деятельности;

Продолжение таблицы 13

	8) формирование устойчивых параметров оценки фактических результатов с поставленными стратегическими и тактическими направлениями для цели управления хозяйствующего субъекта отрасли нефтепереработки; 9) анализ результатов диагностики, идентификация отклонений от установленной стратегии и поставленной тактики управления; 10) формирование и утверждение общего плана и программ воздействия общенаучными и паллиативными⁷⁰ (подготовительными, предварительными, защищающими) мерами, необходимыми для достижения намеченных целей; 11) установление порядка осуществления обратной связи
Принципы системы контроллинга организаций нефтеперерабатывающей отрасли	1. Общенаучные принципы: соответствия действиям; законности; независимости; ответственности субъектов контроллинга; компетентность субъектов контроллинга; гласность о результатах контроллинга; объективность специалиста контроллинга; научность подхода к внутрихозяйственному контролю; непрерывность контроллинга; эффективности контроллинга; результативности или обратной связи контроллинга. 2. Паллиативные принципы: экономической устойчивости контроллинга; самодостаточности контроллинга; конкурентное преимущество контроллинга; сбалансированности мер контроллинга; справедливости контроллинга; ресурсосбережения контроллинга; экологический контроллинг; стратегический контроллинг
Концептуальная надежность и эффективность системы контроллинга (КНЭСВК=1)	1) Определение логической структуры возможных негативных воздействий в организации нефтеперерабатывающей отрасли (ВНВ=0,1); 2) формирование перечня мер и процедур, фокусирующихся на устранении и влиянии негативных воздействий (МПФНВ=0,1); 3) анализ и оценка результатов контрольного воздействия, формирование информационной базы контроллинга (РКВ=0,1); 4) выявление причин возможной несостоятельности систем управления и контроллинга (ПВН=0,1); 5) анализ механизма реализации обратной связи системы контроллинга, оценка качества формируемых рекомендаций для устранения и предупреждения воздействий угроз (МРОС=0,1); 6) оценка стоимости контрольных и охранных процедур негативных воздействий и искажений (СКОП=0,2); 7) оценка стоимости выявленных не наступивших и скорректированных негативных воздействий и искажений (СВНВИ=0,3). По мнению автора, в общем виде значение «Концептуальной надежности и эффективности системы контроллинга» может рассчитываться как сумма ее составляющих, которая должна стремиться к 1, то есть: $\text{КНЭСВК} = \text{ВНВ} + \text{МПФНВ} + \text{РКВ} + \text{ПВН} + \text{МРОС} + \text{СКОП} + \text{СВНВИ} = 1.$

Источник: составлено автором

⁷⁰ TolkSlovar.Ru. Энциклопедический словарь [электронный источник] // <http://tolkslovar.ru/p452.html>

Качественными показателями могут служить следующие: логическая структура возможных негативных воздействий в организации нефтеперерабатывающей отрасли; перечень мер и процедур, фокусирующихся на устранении и влиянии негативных воздействий; анализ и оценка результатов контрольного воздействия, формирование информационной базы контроллинга; выявление причин возможной несостоятельности систем управления и контроллинга; анализ механизма реализации обратной связи системы контроллинга, оценка качества формируемых рекомендаций для устранения и предупреждения воздействий угроз; оценка стоимости контрольных и охранных процедур негативных воздействий и искажений; оценка стоимости выявленных не наступивших и скорректированных негативных воздействий и искажений.

Глава 2. Методика формирования информационного обеспечения процедур контроллинга ресурсосбережения крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности

2.1 Организационные и функциональные особенности применения процедур инжиниринга ресурсосбережения в системе контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности

Подходы и методы к ресурсосбережению в национальной экономике определяют возможность роста богатства народа, устойчивое развитие любого государства, а также ее экономическую безопасность.

Вероятность скоростного включения иммунитета на турбулентные проявления в экономике и реактивная адаптация организаций с высокой степенью доверия гарантируются эффективными инструментами системы контроллинга в специфике социально-экономического развития отрасли.

Несостоятельность существующего инструментария системы контроллинга показали последствия глобального кризиса в России.

Важным в становлении российской экономики в целом и на уровне отдельного хозяйствующего субъекта является ресурсосбережение, которое позволит накапливать и рационально расходовать в периоды высокой цикличности динамических подъемов и спадов.

Исследования автора показывают, что происходящие изменения, проявляющиеся в росте нерешенных проблем, предполагают совершенствование системного подхода, формирующего логику и механизмы экономического развития, обладающие многообразием, взаимосвязями и взаимовлиянием, а именно применение подхода инжинирингового ресурсосбережения.

Дефиниция, эксплицирующая значение термина «инжиниринг», показывает на латинское происхождение (изобретательность; выдумка; знания) - инженерно-консультационные услуги исследовательского, проектно-конструкторского, расчётно-аналитического характера, подготовка технико-

экономических обоснований проектов, выработка рекомендаций в области организации производства и управления⁷¹. Также инжиниринг рассматривается как предоставление услуг производственного, коммерческого, научно-технического характера, конечной целью которого является получение заказчиками и инвесторами наилучших результатов от вложенных средств⁷².

Автор разделяет точку зрения, в которой инжиниринг представлен как деятельность по инженерно-техническому и инженерно-экономическому сопровождению жизненного цикла технических систем (в том числе промышленных объектов) от инвестиционного замысла до окончания эксплуатации⁷³.

В системе контроллинга особенно актуальным является формирование инжиниринга ресурсосбережения, который направлен на создание нового инструментария экономического прагматизма, позволяющего четко просчитывать каждое возможное воздействие и расходование нефтяных ресурсов в рамках процесса переработки, что необходимо в условиях истощения экономических ресурсов.

Подход инжинирингового ресурсосбережения в системе контроллинга крупных организаций в нефтеперерабатывающей промышленности предполагает такие творческие действия, как: 1) организационные; 2) функциональные (рисунок 9).

Исследования автора позволили представить развернутую характеристику последовательных действий и этапов, формирования системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности.

⁷¹ Академик 2000-2013. [электронный ресурс] / <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/143939>

⁷² Бизнес, коммерция, рынок: Словарь-справочник.–М.: Информпечать, 1993. [электронный ресурс] / <http://www.engrg.ru/engineering>

⁷³ Осика Л. Современный инжиниринг: определение и предметная область // Журнал «ЭнергоРынок» № 4 за 2010 год [электронный ресурс] / <http://www.up-pro.ru/library/modernization/engineering/sovremennij-inzhiniring.html>



Рисунок 9 – Логическая схема построения системы контроллинга на основе инжинирингового ресурсосбережения

Источник: составлено автором

I. Организационные действия:

- 1) построение прогноза в системе контроллинга о возможных методах ресурсосбережения на основании предвидения, где прогноз является вероятностным утверждением о будущем с относительно высокой степенью вероятности⁷⁴;
- 2) постановка контрольных целей, решение контрольных задач, построение общего плана, разработка направлений системы мероприятий (инструментария для формирования видения модели будущего экономического развития, направленного на ресурсосбережение в нефтеперерабатывающей промышленности);

⁷⁴ Янч Э. Прогнозирование научно-технического прогресса / Пер. с англ., 2 изд., доп. М.: Прогресс, 1974. 592с.

- 3) построение общего плана в системе контроллинга, основанного на исследовании объекта в фокусе возможностей ресурсосбережения нефтеперерабатывающей промышленности;
- 4) разработка направлений системы мероприятий (инструментария) для возможностей ресурсосбережения в нефтеперерабатывающей промышленности.

II. Функциональные действия:

- 1) определение области построения инжинирингового ресурсосбережения в системе контроллинга;
- 2) построение конкретных, определенных, количественно выраженных показателей для выделения из абстракции прогнозных направлений ресурсосбережения;
- 3) построение параметров инжинирингового ресурсосбережения в нефтеперерабатывающей промышленности;
- 4) разработка параметров эффективности инжинирингового ресурсосбережения в системе контроллинга.

В первом организационном разделе действий для формирования инжиниринга ресурсосбережения предполагается этап исследования информационного учетного синтетического, аналитического обеспечения, которое позволит создать один из основных инструментов системы контроллинга – инструмент предвидения. Так, по утверждению Р. Акоффа, предпринимательская деятельность требует определенного обдумывания, где под любой деятельностью понимается тесная связь с функцией предвидения...⁷⁵. С.А. Бескоровайная утверждает, что предвидение представляет собой процесс опережающего понимания результатов будущей действительности, которые основаны на познаниях законов природы и общества на базе гипотез, прогнозов и планов⁷⁶.

⁷⁵ Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 327 с.

⁷⁶ Бескоровайная С.А. Эволюционные процессы в сфере экономического планирования как теоретический аспект определения места бюджетирования в функционале финансового менеджмента // Международный бухгалтерский учет. 2012. N 25. С. 20 - 26.

Следовательно, предвидение является вероятностным обоснованным квалифицированным суждением о возможных состояниях и положении объектов. На основании позиции предвидения целесообразно формировать карту альтернативных развития событий ресурсосбережения в определённой фазе времени на базе построенных индикаторов экономического состояния субъекта.

Постановка контрольных целей инжиниринга ресурсосбережения предполагает анализ возможностей освоения новых технологий, позволяющих более рационально и эффективно использовать ресурсы нефтеперерабатывающих производств, а также минимизировать отходы, предназначенные для утилизации.

Постановка и решение контрольных задач для формирования видения возможной модели экономического развития субъекта, направленного на ресурсосбережение в нефтеперерабатывающей промышленности, может иметь следующий стратегический характер:

- 1) контроллинг уровня заинтересованности структуры управления и специалистов в постоянном росте дохода в процессе применения возможных направлений ресурсосбережения в нефтеперерабатывающей промышленности;
- 2) контроллинг уровня самоорганизации и ответственности структуры управления и специалистов за результаты фактов хозяйственной жизни в условиях конкуренции;
- 3) контроллинг уровня направленности снижения расходов в нефтеперерабатывающем производстве за счет методов инжинирингового ресурсосбережения;
- 4) контроллинг уровня применения систематизации анализа и предвидения расходов для производства продукции на текущую и долгосрочную перспективу в области ресурсосбережения нефтеперерабатывающей промышленности;
- 5) контроллинг своевременного, полного и достоверного отражения в

учете фактических расходов, связанных с производством и сбытом продукции в области ресурсосбережения нефтеперерабатывающей промышленности;

6) контроллинг непроизводительных расходов и потерь на участках производства;

7) контроллинг эффективного использования сырья, полуфабрикатов, материалов, топлива, энергии, фонда оплаты труда в области ресурсосбережения нефтеперерабатывающей промышленности;

8) контроллинг над соблюдением смет расходов на обслуживание и управление производством в области ресурсосбережения нефтеперерабатывающей промышленности;

9) контроллинг единства информационного обеспечения плана и учета в области ресурсосбережения нефтеперерабатывающей промышленности, а именно: номенклатура расходов на производство, обслуживание и управление; постулаты группировок и распределения статей расходов калькулируемой единицы и объекта в целом; принципы калькулирования себестоимости единицы продукции.

Этап «построение общего плана» в системе контроллинга, основанного на исследовании объекта в фокусе возможностей ресурсосбережения нефтеперерабатывающей промышленности, возможен на основании общей цели и поставленных задач. Так, А.М. Ковалевский утверждает, что планирование определяет целевые направления осуществления расширенного воспроизводства для достижения поставленных целей, базирующихся на экономической теории, практических результатах научно-технического прогресса, инновационного опыта⁷⁷.

Планирование рассматривается многими экономистами как непрерывный процесс, в котором устанавливаются и постоянно уточняются в опреде-

⁷⁷ Ковалевский А.М. Перспективное планирование на промышленных предприятиях и в производственных объединениях. М.: Экономика, 1973. 320 с.

ленном временном диапазоне цели и задачи роста предприятия на базе стратегии и управленческой политике⁷⁸.

Общий план в системе контроллинга, основанного на инжиниринговом подходе ресурсосбережения, целесообразно формировать по всем стадиям управления нефтеперерабатывающего производства. Исследования автора показывают, что должен контролироваться весь процесс синтеза управленческих воздействий, а именно:

- 1) контроллинг генезиса идеи ресурсосбережения нефтеперерабатывающих производств;
- 2) контроллинг гипотезы ресурсосбережения нефтеперерабатывающих производств;
- 3) контроллинг наличия концепции ресурсосбережения нефтеперерабатывающих производств;
- 4) контроллинг методики ресурсосбережения нефтеперерабатывающих производств;
- 5) контроллинг инструментария, направленного на ресурсосбережение в нефтеперерабатывающих производствах, который формирует направления вероятностных событий в будущем, обеспечивающие долгосрочное, непрерывное, доходное производство.

Последовательное сегментирование организационных действий этапов планирования инжинирингового ресурсосбережения в системе контроллинга обеспечит возможность наступления предполагаемого прогноза, а также достижение поставленных цели и задач.

На последнем этапе организационных действий «разработка направлений системы мероприятий (инструментария) возможностей ресурсосбережения в нефтеперерабатывающей промышленности» разрабатывается техническая составляющая общего плана, прорабатываются программы (конкретные инструкции к плану), определяются целевые показатели развития эко-

⁷⁸ Грузинов В.П. Экономика предприятия (предпринимательская): Учеб. для вузов / В.П. Грузинов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 795 с.

номической системы крупной организации нефтеперерабатывающей промышленности (конкретного объекта), формируются способы реализации цели (выбор применяемого инструментария). Виды инструментария, применительно к инжиниринговому ресурсосбережению в системе контроллинга нефтеперерабатывающей промышленности, представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Виды инструментария в системе контроллинга нефтеперерабатывающей промышленности

Автор идеи, год публикации	Виды возможного инструментария инжинирингового ресурсосбережения системы контроллинга
Г. Шмален ⁷⁹ , 1996 г	Мозговой штурм; метод экспертных оценок; метод проверочного списка по системе баллов; концепция цикла существования товара; метод PIMS; SWOT-анализ; модель Мак-Кинси; бизнес-план
В.И. Титов ⁸⁰ , 2008 г.	Экспертный метод, базирующийся на интуиции, косвенной и неполной информации, опыте специалистов-экспертов; метод инженерно-экономических расчетов, определяющих потребности рынка в необходимой продукции и объемах ее производства; балансовый метод, применяемый для согласованности взаимосвязанных параметров; экономико-математические методы и модели, формирующие программы объема и структуры выпуска продукции при заданных материальных и трудовых ресурсах
Бескоровайная С.А. 2012 г ⁸¹ .	Сценарное планирование в системной динамике на основе моделирования бизнес-процессов Имитационное моделирование предполагаемых экономических процессов в возможной будущей динамике Планирование системной динамики, которая предполагает построение графических диаграмм причинных связей и глобальных влияний факторов для имитации в компьютерной программе
Маслова Т.С., Москунова Е.А. ⁸² , 2011 г	Процессно-ориентированное планирование и бюджетирование (АВР, АВВ), предполагающее выполнение конкретных действий, обуславливающих возникновение объектов затрат определенных ресурсов

Источник: составлено автором

⁷⁹Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия: Пер. с нем./Под ред. проф. А.Г.Поршнева. -М.: Финансы и статистика, 1996. -512 с.

⁸⁰Титов В.И. Экономика предприятия: учебник / В.И. Титов. — М.: Эксмо, 2008. — 416 с

⁸¹ Бескоровайная С.А. Эволюционные процессы в сфере экономического планирования как теоретический аспект определения места бюджетирования в функционале финансового менеджмента // Международный бухгалтерский учет. 2012. N 25. С. 20 - 26.

⁸² Маслова Т.С., Москунова Е.А. Концептуальная модель управленческого учета на основе методологии АВСМ // Международный бухгалтерский учет. 2011. N 29. С. 18 - 23.

Данный этап позволит направить систему контроллинга на ресурсосбережение в процессе трансформации производственных ресурсов в целях достижения намеченных результатов процессного ориентирования.

Следовательно, построение системы мероприятий (инструментария), посредством которой предвидение выражается в конкретной, определенной, количественно выраженной форме – это ключевая точка опоры инжинирингового ресурсосбережения в системе контроллинга крупной организации нефтеперерабатывающей промышленности.

Исследования автора позволили выбрать наиболее приемлемые к применению виды инструментария в инжиниринговом ресурсосбережении системы контроллинга нефтеперерабатывающей промышленности. Виды возможного инструментария, применительно к инжиниринговому ресурсосбережению в системе контроллинга нефтеперерабатывающей промышленности, формируются на существующих идеях авторов, их предложивших.

Анализ существующих видов возможного инструментария применительно к инжиниринговому ресурсосбережению в системе контроллинга нефтеперерабатывающей промышленности позволит автору совершенствовать существующий и разработать новый инструментарий для доходной и непрерывной деятельности, учитывая специфику крупной организации нефтеперерабатывающей промышленности.

Функциональные действия предполагают осуществление этапа «определение области построения инжинирингового ресурсосбережения в системе контроллинга».

В настоящее время поставленная проблема истощения производственных и природных ресурсов определяет область построения инжинирингового ресурсосбережения в системе контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности, а именно:

1) отдельные сегменты управления: внутренние функциональные процессы; факты хозяйственной жизни; нефтеперерабатывающее производство;

2) внешнее окружение крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности: рынки сбыта и сырья; контрагенты; конкуренты; государственные структуры;

3) нефтеперерабатывающая промышленность как отрасль в целом.

Следующий этап функциональных действий инжинирингового ресурсосбережения в системе контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности «построение конкретных, определенных, количественно выраженных показателей для выделения из абстракции прогнозных направлений ресурсосбережения» предполагает исследование новых технологий и производств, позволяющих повысить количество и качество продукции в нефтеперерабатывающей промышленности с минимальным количеством утилизируемых отходов.

На этапе «построение параметров инжинирингового ресурсосбережения в нефтеперерабатывающей промышленности» предполагается разработка параметров, которые должны служить индикаторами в процессе анализа и оценки уровня достижения поставленных целей и задач: 1) контроллинг применяемых мер рационального и экономного потребления ресурсов; 2) оценка законности методов ресурсосбережения; 3) непрерывность и достоверность ведения учета фактов хозяйственной жизни; 4) построение механизма применения экономического анализа; 5) организация эффективной системы контроллинга.

На последнем этапе «разработка параметров эффективности инжинирингового ресурсосбережения в системе контроллинга» формируются показатели сравнения и уровня экономии и рациональности действенности применяемого инжинирингового ресурсосбережения в системе контроллинга нефтеперерабатывающей промышленности.

Принимая во внимание необходимость совершенствования системы управления и системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности, определена структурная логика для исследуемого субъекта (рисунок 10).

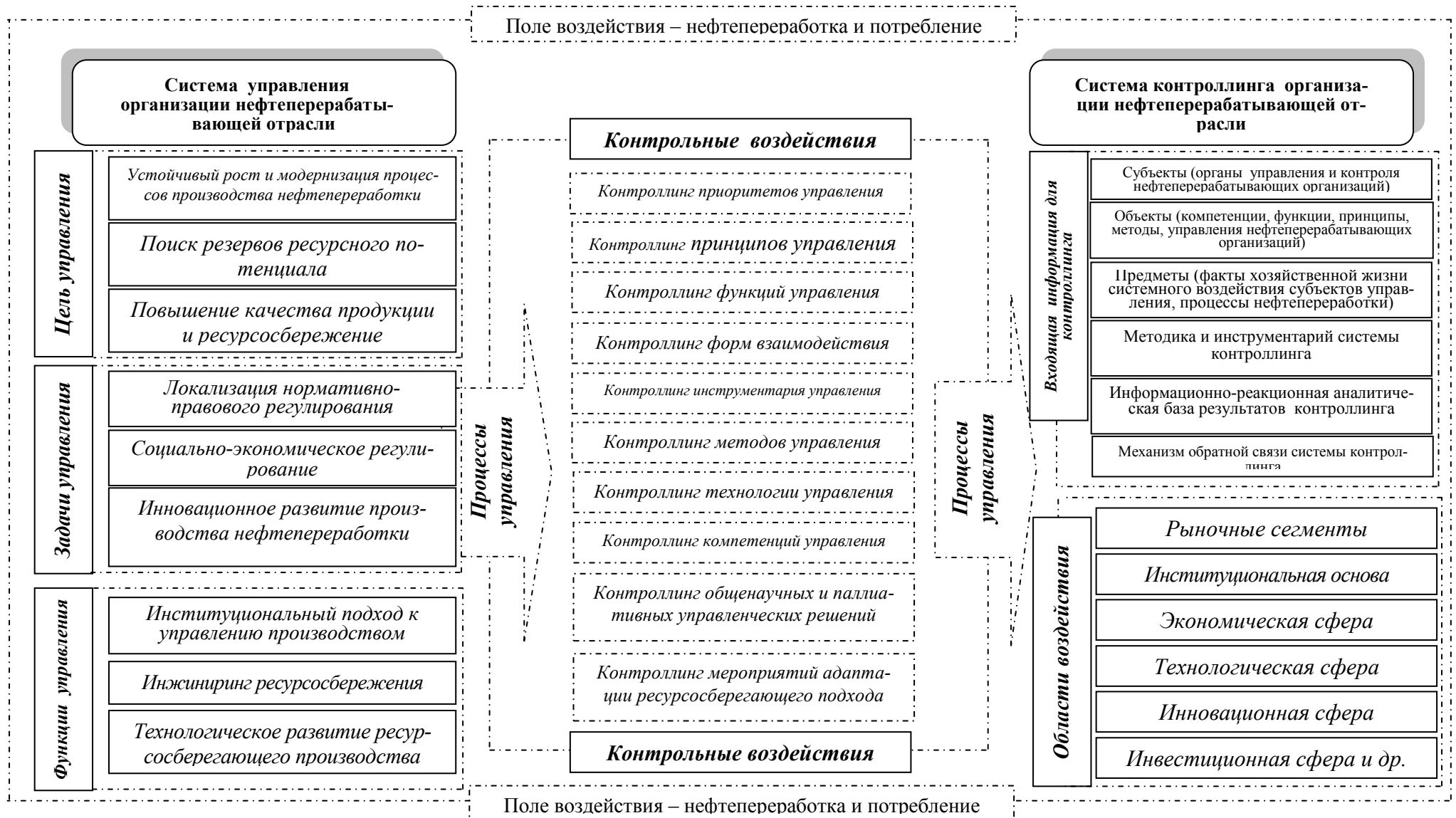


Рисунок 10 – Структурная логика управления и инжинирингового ресурсосбережения системы контроллинга крупных нефтеперерабатывающих организаций в промышленности

Источник: составлено автором

Структурная логика систем управления и контроллинга нефтеперерабатывающих организаций представлена на рисунке как сложная совокупность функционально зависимых компонентов.

Следовательно, производственные процессы, обусловленные цикличностью экономического развития, неравномерностью размещения производительных сил, а также необходимостью модернизации процессов и объектов хозяйственной системы, в целях достижения устойчивого экономического роста, повышения рациональности и эффективности производства, требуют совершенствования и применения системы управления и инженерингового ресурсосбережения, на основе информации, трансформированной в механизме контроллинга крупных нефтеперерабатывающих предприятий.

2.2 Методы использования информационно-аппаратных средств в системе контроллинга с учетом особенностей нефтеперерабатывающего производства

Применение информационно-аппаратных средств в системе контроллинга с учетом особенностей нефтеперерабатывающего производства должно быть ориентировано на перечень продукции, перерабатываемой из нефти: бензин Премиум ЕВРО-95; Бензин Регуляр -92; топливо дизельное ЕВРО сорт С, вид III; топливо дизельное ЭКТО Diesel сорт С, вид II; битум дорожный БНД 60/90; битум строительный БН-90/10; масло И-20А; масло КМ-22; масло М-10В2С; масло ЛУКОЙЛ-ДИЗЕЛЬ М-10Г2К; масло ЛУКОЙЛ-ДИЗЕЛЬ М-10ДМ; масло М-16Г2ЦС; масло веретённое марки АУ; масло индустриальное И-40А; масло индустриальное И-50А; масло индустриальное ИГП-114; масло индустриальное ИГП-49; масло индустриальное ИГП-72; масло индустриальное ИГП-91; масло компрессорное К2-24; масло моторное М-14В2; масло моторное М-8В; масло моторное МТ-16П; мас-

ло трансмиссионное ТЭП-15; масло трансформаторное ВГ; масло-мягчитель «ПМ»; масло-мягчитель Нетоксол для резиновой промышленности; основа маловязкой СОЖ; основа промывочного масла Волна; основа рабочей жидкости РЖ-8У; пропан автомобильный (ГОСТ Р 52087-2003); пропан-бутан автомобильный (ГОСТ 27578-87); пропан-бутан автомобильный (ГОСТ Р 52087-2003).

В условиях не стабильной экономики от экономических субъектов требуется применение эффективных механизмов хозяйствования, обеспечивающих устойчивое экономическое положение и реализацию целей своей деятельности.

Осуществление нефтеперерабатывающими организациями эффективной хозяйственной деятельности невозможно без результативной системы управления, включающей контроллинг. Система контроллинга в лице его субъектов призвана обеспечивать постоянный надзор как средство снижения рисков деятельности.

Под субъектом контроллинга в наиболее широком смысле понимается каждый уровень управления организацией, однако ключевым субъектом контроллинга являются руководители крупных нефтеперерабатывающих организаций в промышленности.

Следовательно, основной задачей является совершенствование форм и методов, а также повышение эффективности процедур контроллинга. Многие процедуры контроллинга, в том числе процедура, связанная с применением информационно-аппаратных средств, недостаточно разработаны и носят формальный характер, не учитывающий экономических, технологических, управленческих, информационных достижений нефтеперерабатывающих организаций в промышленности.

Деятельность различных контрольных органов нефтеперерабатывающих организаций не всегда регламентирована и информационная составля-

ющая не является эффективной, что приводит к снижению прозрачности среды исследования.

Современные информационно-аппаратные средства оказывают огромное влияние на существующие системы управления крупных нефтеперерабатывающих организаций в промышленности. Это связано с тем, что получение информации стало проще в результате широкого внедрения аппаратных технологий в структуру управления организацией, и включение их в систему Интернета позволяет организовать удаленный доступ к различным источникам информации.

Развитие информационно-аппаратных средств, создание информационных систем управления позволит точно фиксировать результаты каждой операции процесса управления крупных нефтеперерабатывающих организаций в промышленности и впоследствии анализировать, координировать и оптимизировать их.

Большинство современных методов и инструментов контроллинга реализуемы только с помощью информационных технологий и систем, особенно в тех случаях, когда сами процессы осуществляются с использованием информационно-аппаратных средств.

В частности, деятельность любого предприятия, в том числе и нефтеперерабатывающего, не обходится без оформления документов. Бумажный документооборот имеет ряд существенных недостатков - поиск нужных документов, контроллинг их исполнения, контроллинг движения документов на всех этапах, согласование и т.д., требует множества сил и времени.

Внедрение системы управления электронного документооборота крупных нефтеперерабатывающих организаций в промышленности поможет избавиться от недостатков бумажного делопроизводства и оптимизировать бизнес-процессы, происходящие в организации. Аппаратные средства контроллинга позволят сократить сроки принятия решений, время на согла-

сование документов, повысит оперативность работы, снизит расходы на бумагу и канцелярские товары.

Задачами контроллинга, которые решаются в системе электронного документооборота, являются управленческие аспекты крупных нефтеперерабатывающих организаций в промышленности, включающие:

- 1) осуществление контроллинга, направленного на исполнение поручений и контрактов;
- 2) осуществление контроллинга, направленного на достоверность и своевременность платежей (по наличным и безналичным расчетам);
- 3) осуществление контроллинга, направленного на проверку работы с платежными документами и счетами;
- 4) осуществление контроллинга, направленного на санкционирование движения товаров, материалов, складского движения;
- 5) осуществление контроллинга, направленного на обоснованность планирования бюджета и разработку финансовых и платежных документов;
- 6) осуществление контроллинга, направленного на наличие санкционирования (визирование и утверждение) документов;
- 7) осуществление контроллинга, направленного на маршрутизацию при наличии согласования и визирования документов;
- 8) осуществление контроллинга, направленного на соответствие версий документов.

Все эти задачи контроллинга в системе электронного документооборота для целей управления решаются на основе документов и той информации, которая находится в структуре документа.

Функциональная характеристика задач контроллинга, решаемых в системе электронного документооборота для целей управления, представлена на рисунке 11.

Задачи контроллинга в функциональном процессе электронного управления документооборотом		
Задачи контроллинга информационной базы входящих данных	1) осуществление контроллинга, направленного на исполнение поручений и контрактов	<i>Сотрудники, контролирующие исполнение документов, либо являющиеся исполнителями по документам, автоматически получают информацию о наступлении сроков исполнения документов и о неисполненных документах</i>
	2) осуществление контроллинга, направленного на достоверность и своевременность платежей (по наличным и безналичным)	<i>Для финансовых и платежных документов ведется учет баланса платежей по документу, позволяющему получать оперативную информацию о состоянии дел по данным документов</i>
	3) осуществление контроллинга, направленного на проверку работы с платежными документами и счетами	<i>Система электронного документооборота позволяет осуществлять подготовку и контроль исполнения платежных документов, вести платежный статус документов, как для исходящих, так и для входящих платежей; отслеживаются данные о проведении платежей по документам</i>
	4) осуществление контроллинга, направленного на санкционирование движения товаров, материалов, складского движения	<i>При формировании учетных документов система позволяет удобным образом использовать справочники номенклатуры изделий для ввода и поиска информации в справочниках. Контроль расчетов и ведение остатков изделий на складе ведется за текущий и прошлый год помесячно или за любое число лет.</i>
	5) осуществление контроллинга, направленного на обоснованность планирования бюджета и разработка финансовых и платежных документов	<i>Новые документы имеют статус «на стадии разработки», что позволяет не учитывать их вместе с уже действующими документами, а создавать по таким документам отдельные отчеты, позволяющие спланировать бюджет будущих периодов и оценить влияние разрабатываемых документов на бюджеты будущих периодов</i>
	6) осуществление контроллинга, направленного на наличие санкционирования (визирование и утверждение) документов	<i>Электронные формы документов просматриваются, визируются и утверждаются; измененные после утверждения документы отражаются в системе для повторного утверждения в целях защиты от несанкционированного изменения</i>
	7) осуществление контроллинга, направленного на маршрутизацию при наличии согласования и визирования документов	<i>Указание списка лиц, визирующих документы, задается порядок визирования, то есть маршрутизация документа, позволяющая пользователям визировать документ только в определенной последовательности</i>
	8) осуществление контроллинга, направленного на соответствие версий документов	<i>Любая версия документа может быть получена на компьютер пользователя простым нажатием на соответствующую ссылку. В качестве версий документа могут быть как графические файлы образов документа, так и файлы MS Word, MS Excel или файлы любых других форматов, например музыкальные или видео-файлы</i>
Контролинг электронной информационной базы для цели управления		

Рисунок 11 - Задачи контроллинга, решаемые в системе электронного документооборота для целей управления крупными нефтеперерабатывающими организациями в промышленности

Источник: составлено автором

Сама информация является предметом пристального контроллинга в процессе получения, обработки, передачи её во внешнюю среду. Контролю подвергаются характеристики информации, а именно:

1) полезность, которая раскрывает: возможность использования необходимой информации в системе принятия решения; соответствие издержек по получению, обработке и передаче информации, приобретаемым выгодам в системе управления;

2) доступность, которая проверяет: доступна ли информация для использования в те моменты, когда это требуется; возможность достижения необходимой информации к уполномоченным лицам вовремя;

3) адекватность представляемой информации и ее форм представления;

4) целостность, которая позволяет выявить точность, непротиворечивость и своевременность информации;

5) конфиденциальность, которая исследует информационно-аппаратные средства и доступ к информации только авторизованными лицами.

На этапе получения информации, прежде всего, должна отсеиваться (или фильтроваться) вредоносная (вирусы и другие вредоносные программы) и мусорная (спам) информация. Оставшаяся информация оценивается в соответствии с характеристиками полезной информации (см. выше), скажем, неактуальная информация или информация, полученная из непроверенных источников, также должна быть исключена.

На этапе обработки информации необходимо проконтролировать, во-первых, необходимость информации, которая должна быть обработана, во-вторых, что используются соответствующие методы и средства обработки (информационные технологии и информационные системы, см. ниже), и в-третьих, что информация используется эффективно, то есть полученные результаты применяются в процессе реализации различных функций менедж-

мента крупных нефтеперерабатывающих организаций в промышленности: при планировании, прогнозировании, принятии решений, организации, мотивации, контроле.

При выходе информации из общества (передаче информации во внешнюю среду) в процессе контроллинга отслеживается, не происходит ли утечка информации, соблюдаются ли внутренние положения и инструкции по информационной безопасности и защиты, а также осуществляется ли мониторинг формы исходящей информации на предмет соответствия различным регулирующим и нормативным документам (то есть соблюдение правил оформления бумажных и безбумажных документов).

Вопросы разработки методики использования информационно-аппаратных средств в структуре контроллинга приобретают особую важность в условиях применения современной технологии сбора и обработки экономической информации для контроллинга над деятельностью организации.

Экономическое информационное сопровождение о финансово-хозяйственной жизни объекта характеризует производственно-хозяйственный процесс, то есть его экономическую деятельность. Формирование системы внутренней экономической информации целесообразно ориентировать на удовлетворение потребностей акционеров, собственников, внутренних пользователей, что определяет необходимость усиления контроллинго-аналитических функций. Для решения данной задачи необходимо изучать запросы системы управления, а именно: целевые информационные потребности; сроки формирования информации; форму представления информации; санкционирование доступа к информации.

К информации крупных нефтеперерабатывающих организаций в промышленности, в первую очередь, относят данные о расходах на производство, формировании себестоимости продукции, работ, услуг.

Экономическая информация, которая характеризует состояние организации на текущий период времени, называется оперативной, используется при исследовании хозяйственных процессов крупных нефтеперерабатывающих организаций в промышленности в момент создания продукции, контроля процесса формирования количества и качества, исследования конкретной партии поставки и т.д. Так, качество производимой продукции (работ, услуг) контролируют ежедневно, принимая оперативные решения, которые позволяют не допустить в процесс реализации (торговли) продукцию, товары, не отвечающие потребностям потребителей, стандартам.

Ретроспективная управленческая экономическая информация формируется после завершения месяца, квартала, года, то есть отчетного установленного периода. Мероприятия, проводимые в целях укрепления исполнительной дисциплины в процессе производства, осуществляются на основании ретроспективной информации, то есть после окончания установленного отчетного периода.

Оперативная информация применяется для цели текущего (оперативного) контроллинга и позволяет регулировать процессы хозяйственной деятельности, выявлять моменты возникновения отрицательных отклонений от плановых результатов, для выборочного контроллинга отдельных хозяйственных операций в процессе экспериментального надзора над нормами расходования сырья и материалов. Также в процессе оперативного контроллинга можно проводить хронометражные наблюдения за функционированием оборудования и прочее.

Периодическая экономическая информация позволяет обобщать результаты производственной и финансовой деятельности крупных нефтеперерабатывающих организаций в промышленности, отдельных производственных единиц в системах учета. Периодическую экономическую информацию непрерывно отображают в финансовой и статистической отчетности, используют для исследования выполнения планов, исследования фак-

торов, которые отрицательно влияют на результаты крупных нефтеперерабатывающих организаций в промышленности, исследуют эффективность деятельности отдельных подразделений, а также расход финансовых, материальных, трудовых ресурсов.

Начальная экономическая информация о состоянии организации называется первичной. Она может быть также вторичной, промежуточной и результативной. Затраты конкретного вида материалов на производство, которые отображают в их стоимостных измерителях в лимитной заборной карте, требования на расход материалов первичной документации, есть первичная информация. Эти же затраты, записанные в регистры бухгалтерского учета, есть вторичная информация. Сгруппированные затраты в продолжение месяца по отдельным видам изделий – промежуточная информация, и, наконец, систематизированная после окончания квартала вместе с другими затратами, которые касаются этого изделия, по которой бы считалась себестоимость, – результативная.

Система управленческого контроллинга должна базироваться на экономической информации учета, анализа, отчетности и проверках, позволяющих на всех уровнях реализовывать фундаментальную управленческую функцию – достижение цели и реализацию принятых решений.

Использование информационно-аппаратных средств в обеспечение управленческого контроллинга – это отбор, регистрация, обработка и передача хозяйственной информации, используемой в управлении хозяйствующей структуры, ее структурных подразделений для цели планирования и контроллинга процесса деятельности, измерения и оценки полученных результатов.

Контроллинг использования информационно-аппаратных средств в обеспечении управления предполагает:

- контроллинг идентификации затрат и результатов деятельности конкретных структурных подразделений;

- контроллинг персонализации учетных документов;
- контроллинг составления сметы на будущие периоды, а также формирование отчетов о результатах фактов хозяйственной жизни за отчетный период.

Необходимость разработки данной методики контроллинга для нефтеперерабатывающих организаций, использования информационно-аппаратных средств вызвана наличием нескольких причин:

- широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- сложностью информационной системы;
- территориальными особенностями функционирования структурных подразделений организации;
- наличием одновременно коммерческих и социальных задач.

Контроллинг и координация разных видов деятельности организаций нефтепереработки можно осуществлять на нижних уровнях управленческой иерархии, т.е. на уровне, находящимся ближе к операционным аспектам хозяйственного процесса, так как информацию нужно получить в каждом случае, в котором появляется такая необходимость. Информацию также можно обрабатывать горизонтально, и вовсе не обязательно передавать ее вверх или вниз, от уровня к уровню, для того, чтобы передать ее другим структурным подразделениям организации. Такая методика будет способствовать снижению значимости традиционной пирамидальной модальности структуры контроллинга и более эффективно применять систему контроллинга организации в целом и по структурным подразделениям в частности.

Методика использования информационно-аппаратных средств в структуре контроллинга способна обеспечить экономическую и социальную выгоду для организации.

Экономическая выгода проявляется:

- в регулировании дохода через эффективную систему управления налогообложением на имущество организации;

- в улучшении финансового управления, за счет эффективного формирования и расходования денежных потоков;
- в эффективном управлении ресурсами (зданиями, землей, сырьем, оборудованием и т.д.) нефтеперерабатывающей организации;
- в создании лучшей маркетинговой и инвестиционной атмосферы.

Социальная выгода проявляется в наличии процесса:

- улучшения качества информационных услуг предоставляемых акционерам и населению;
- улучшения общественного информационного образования и, как следствие, роста профессионального и культурного уровня работников.

Информационно-аппаратные средства в структуре контроллинга организации, приносящие большую экономическую и социальную выгоду, несомненно, могут помочь руководителям и работникам аппарата управления постоянно следить за выполнением принятых решений общим собранием акционеров и управленческих решений, отраженных в постановлениях, приказах, распоряжениях, указаниях и резолюциях.

Все эти направления имеют разрозненную информацию, которую необходимо собрать воедино в одном центре, в структурированном виде, позволяющем контролировать и моделировать такие процессы с точностью до действий отдельных субъектов.

Такая возможность предоставляется путем применения методики использования информационно-аппаратных средств, в структуре контроллинга организации, позволяющего осуществлять контроллинг на основе анализа информационных ресурсов открытого доступа – адресно-временного трафика (потока) электронных сообщений во внутренних сетях без анализа содержания информационных сообщений. Этот механизм позволяет осмысленно анализировать внешнюю динамику генерации определенным лицом информационных сообщений во временной и адресной разбивке для выяс-

нения устойчивых связей с определенными событиями, структурами или процессами.

Для выяснения и оценки значимости обнаруженных проблемных событий используются информационно-аппаратные средства, в структуре контроллинга общества, которые позволяют применять различные методы отбора и ранжирования обнаруженных информационных сообщений (данных) по значимости. То есть возможно создание фильтра, отсекающего информационный шум, условно или случайно попадающий под искомый поисковый образ события.

При этом может быть проведен анализ динамики информационных сообщений (в разрезе времени и адресов), например, для выявления заданных поисковых результатов, сгруппированных как:

- тематический анализ проблем и событий, возникающих в результате хозяйственной деятельности;
- динамический анализ цифровых данных финансового и управленческого учета;
- оценка прогнозов и планов;
- анализ внешних экономических, социальных, политических факторов воздействия.

Качество использования информационно-аппаратных средств в обеспечении управленческого контроллинга оценивается двумя параметрами: результативность и эффективность.

Результативностью будет являться уровень достижения поставленной цели на основе информационно-аппаратных средств, который характеризуется качественными параметрическими показателями, отражающими, насколько хорошо получается, обрабатывается и передается информация с показателями контроллинга, насколько эти результаты соответствуют цели деятельности хозяйствующего субъекта в сфере промышленной переработки нефтепродуктов.

Эффективность будет характеризоваться уровнем применения информационно-аппаратных средств для выполнения заданного объема обработки информации при экономном использовании человеческих, материальных, технологических ресурсов.

Систему контроллинга с использованием информационно-аппаратных средств невозможно создать быстро, так как процесс внедрения информационной технологии и аккумулирования информации, опыта применения требует времени, знаний, технический обученного персонала. Задача организации системы контроллинга на базе использования информационно-аппаратных средств является задачей, требующей стратегического решения в пределах стратегического плана развития крупных нефтеперерабатывающих организаций в промышленности.

Обязательное требование к информационно-аппаратным средствам определяет контроллинг поддержки стратегии развития хозяйствующего субъекта, то есть организация возможности устранения угроз для стимулирования эффективного экономического развития, формирование системы достижения цели использования информационно-аппаратных средств.

На этапе выбора концепции использования информационно-аппаратных средств необходимо сформулировать требования к информационной, технологической, аппаратной, программной среде, имеющие наибольшее значение.

Контроллинг использования информационно-аппаратных средств должен быть направлен как на отдельные локальные задачи подразделений, так и на формирование единой информационной инфраструктуры в сфере промышленной переработки нефтепродуктов, а именно:

- 1) контроллинг создания коммуникативных каналов;
- 2) контроллинг формирования единой методологии учета;
- 3) контроллинг формирования единого программного обеспечения;
- 4) контроллинг формирования единой базы данных;

5) контроллинг формирования знаний, позволяющих получать актуальную и объективную информационную базу для процесса управленческих решений.

Контроллинг включает исследование качества требований к информационно-аппаратным средствам, позволяющим поддерживать стратегическое планирование.

Практика внедрения информационно-аппаратных средств говорит о том, что в первую очередь внедрение происходит в бухгалтерии, отделе кадров, на складе и т.д.

Контроллинг вероятности успешного внедрения информационно-аппаратных средств направлен на глубокое понимание и формализацию целей бизнеса, бизнес-процессов.

Для квалифицированного выбора методики использованные информационно-аппаратные средства, в структуре контроллинга хозяйствующей структуры, являются практическими приложениями в системе контроллинга и могут быть инструментом моделирования неустойчивых систем.

2.3 Процедуры контроллинга ресурсосбережения в процессе заготовления, хранения, переработки продукции нефтеперерабатывающего производства

Крупные нефтеперерабатывающие организации в промышленности являются самостоятельными производственными структурами, в задачу которых входит производство необходимого ассортимента нефтепродуктов, а также нефтехимической продукции. Производство осуществляется методом комплексной технологической переработки исходного сырья (нефти, природного газа, газоконденсата) с применением многоэтапного процесса (прямой перегонки нефти, вторичной перегонки бензиновых, керосиновых и дизельных фракций; вакуумной перегонки масляных дистиллятов и мазута, каталитического риформинга и крекинга, термического крекинга, гидро-

очистки и гидрокрекинга, коксования и др.), а также работ и услуг, как для внутрихозяйственных целей, так и отпуска их на сторону⁸³.

Формирование методики внутреннего контроллинга в экономическом субъекте зависит от сложности его организационной структуры, формы правовой организации, вида и масштаба деятельности, целесообразности исследования разных сторон деятельности, руководящей философии. Контроллинг организуется на средства и внутри крупных нефтеперерабатывающих организаций в промышленности по решению руководства для роста эффективности управления⁸⁴.

Особенности внутреннего контроллинга планирования и калькулирования себестоимости продукции нефтеперерабатывающей промышленности определяются спецификой и размером деятельности по данным видом товаров. Учетные системы нефтепродуктов ведутся в показателях массы и объема, где объем и плотность горючего зависят от теплового колебания. При повышении температуры объем топлива увеличивается, а при понижении уменьшается. При этом масса его остается постоянной. Пересчет топлива из единиц массы в единицы объема и наоборот производится исходя из его средней плотности в соответствии с Инструкцией Госкомнефтепродукта СССР от 15 августа 1985 г. № 06/21-8-446⁸⁵.

Специфика контроллинга в управлении диктуется сложившимися особенностями документального оформления фактов хозяйственной жизни, отражающих движение нефтепродуктов.

Нефтепродукты - это смеси углеводородов и некоторых их производных, а также индивидуальные химические соединения, получаемые при пе-

⁸³ Инструкция о порядке поступления, хранения, отпуска и учета нефти и нефтепродуктов на нефтебазах, наливных пунктах и автозаправочных станциях системы Госкомнефтепродукта СССР (утв. Госкомнефтепродуктом СССР 15.08.1985 N 06/21-8-446)(ред. от 30.11.1987). ИСС КонсультантПлюс

⁸⁴ Глинская О.С., Голубятникова О.Н., Шохнех А.В. Методика внутреннего контроля управления затратами и формирования отчетности в системе управленческого учета // Аудит и финансовый анализ: Журнал. – № 5. – М., 2010. – С. 202 – 206, С.205

⁸⁵ Инструкция о порядке поступления, хранения, отпуска и учета нефти и нефтепродуктов на нефтебазах, наливных пунктах и автозаправочных станциях системы Госкомнефтепродукта СССР (утв. Госкомнефтепродуктом СССР 15.08.1985 N 06/21-8-446)(ред. от 30.11.1987). ИСС КонсультантПлюс

реработке нефти. Основное количество нефтепродуктов составляет моторное топливо, применяемое в двигателях внутреннего сгорания (поршневых, реактивных, газотурбинных). К ним относятся бензин с различной величиной октанового числа (А-80, А-92, А-95) и дизельное топливо. Эта обширная группа составляет около 63% от всех нефтепродуктов и формирует самостоятельный рынок нефтепродуктов, действующий по законам, присущим любому другому рынку. Для наглядности основные виды нефтепродуктов представлены на рисунке 12.

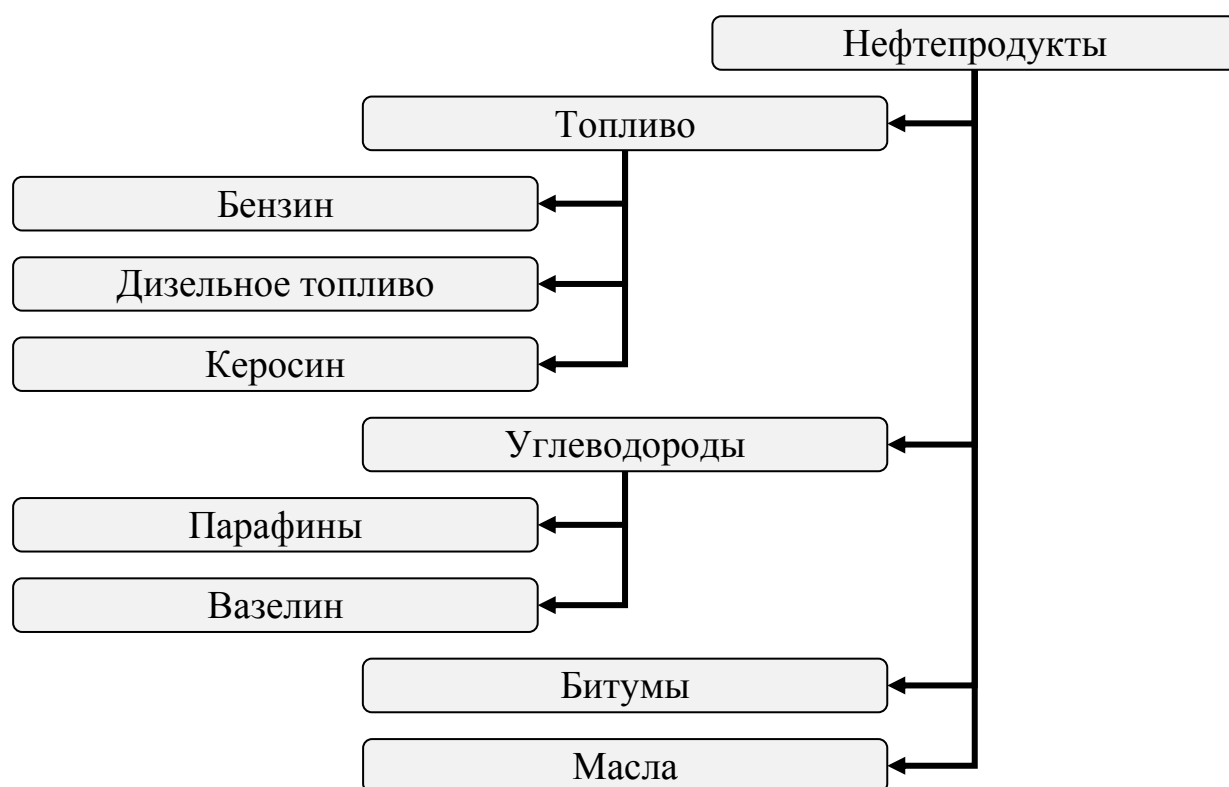


Рисунок 12 – Классификация нефтепродуктов для целей контроллинга

Источник: составлено автором

Факторы, влияющие на процесс формирования методики контроллинга планирования, учета и калькулирования себестоимости продуктов нефтепереработки и нефтехимии, определяются особенностями отрасли, которые отражают: производство нефтепродуктов-полуфабрикатов; технологические процессы нефтепереработки; комплексность этапов производства нефтеперерабатывающей промышленности; обеспечение процесса образования двух и более продуктов (рисунок 13).

Технологические особенности контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности		
Концептуальные особенности нефтеперерабатывающей промышленности	1. Производство нефтепродуктов-полуфабрикатов и товарных нефтепродуктов, отвечающих по своему качеству всем требованиям государственных стандартов (ГОСТов) и технических условий (ТУ), и сырья для нефтехимии осуществляется на большом числе обособленных, но взаимосвязанных технологических процессах и установках	Формирование методики контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности
	2. Технологические процессы нефтепереработки отличаются четко выраженными переделами (стадиями), каждый из которых можно выделить в плане, учете и калькулировании себестоимости продукции	
	3. Множество технологических процессов в нефтепереработке являются комплексными, где за один производственный цикл из единого, общего вида сырья в результате единого, нераздельного технологического процесса получается одновременно несколько нефтепродуктов. Все расходы в комплексных процессах по отношению к отдельным нефтепродуктам являются косвенными. Некомплексные (простые) процессы в нефтепереработке занимают небольшое место. К ним относятся процессы подготовки сырья (нефти) к переработке (обезвоживание и обессоливание), смешение нефтепродуктов отдельных технологических процессов для получения товарных нефтепродуктов, отвечающих по своему качеству всем требованиям ГОСТов и ТУ, контактная очистка дистилятных и остаточных масляных фракций и т.д.	
	4. Множество нефтехимических производств включают одновременное образование двух и более продуктов, что связано с процессом нефтехимические производств, которые представляют собой совокупность деструктивных и разделительных процессов. Получаемые продукты подразделяют на основные (целевые), попутные и отходы. При попередельном методе учета и планирования себестоимости калькулируемыми являются основные продукты. Попутные продукты и отходы тем или иным образом оцениваются, и их стоимость исключается из затрат по переделу.	

Рисунок 13 - Факторы, влияющие на процесс формирования методики контроллинга планирования, учета и калькулирования себестоимости продуктов нефтепереработки и нефтехимии

Источник: составлено на основании исследования теории и практики⁸⁶

Номенклатура статей расходов на подготовку и освоение производства продукции нефтепереработки для целей контроллинга представлена в таблице 15.

⁸⁶ Инструкция о порядке поступления, хранения, отпуска и учета нефти и нефтепродуктов на нефтебазах, наливных пунктах и автозаправочных станциях системы Госкомнефтепродукта СССР (утв. Госкомнефтепродуктом СССР 15.08.1985 N 06/21-8-446)(ред. от 30.11.1987). ИСС КонсультантПлюс

Таблица 15 - Номенклатура статей расходов на подготовку и освоение производства продукции нефтепереработки для целей контроллинга крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности⁸⁷

N	Наименование расходов для контроллинга	Характеристика и содержание расходов
1	Контроллинг проектирования и конструирования новых изделий (продуктов), разработки технологического процесса производства	Контроллинг затрат на процесс проектирования, конструирования, разработку этапов технологии, составление технической документации на новые изделия (продукты): контроль оплаты труда и отчисление на социальные нужды проектировщика технологии, чертежников, копировщиков и других работников
2	Контроллинг проектирования инструментальной оснастки и разработки технологических процессов изготовления	Контроллинг затрат на процесс проектирования, конструирования, разработку этапов технологии изготовления инструментальной оснастки, включающие штампы, модели, инструменты, пресс-формы и приспособления целевого назначения, а именно: контроль оплаты труда, отчисления на соцнужды занятых в соответствующих работах
3	Контроллинг разработки и оформления расходных нормативов	Контроллинг затрат на оплату труда и отчисления на социальные нужды работников занятых разработкой норм расхода труда, материала, топлива, инструментария, нормативной калькуляции себестоимости изделий и прочее
4	Контроллинг корректировки технической документации для перехода на серийное (массовое) производство нового продукта	
5	Контроллинг процесса испытания сырья, материала, полуфабриката, инструментария и приспособления для производства нового продукта	Контроллинг затрат цехов и лабораторий на процесс изучения, подбора, испытаний образцов сырья, материала, полуфабриката, инструментария и приспособления для производства продукта
6	Контроллинг процесса перепланировки, перестановки и наладки оборудования	Контроллинг расходов на перепланировку цехов, перестановку и наладку оборудования (исключая затраты капитального характера), направленные на организацию производства нового продукта
7	Изготовление опытного образца (партии) изделий (продукта)	Контроллинг расходов на изготовление опытного образца или партии продукции, исключая выручку от ее реализации
8	Контроллинг процесса разработки и освоения новой производственной технологии процесса производства	Контроллинг расходов процесса проектирования новой технологии процессов производства и составления технических документов на новый технологический процесс; контроллинг освоения новой технологии процессов производства
9	Контроллинг процесса испытания на предприятиях-изготовителях, потребителей, использующих опытную партию продукции	Контроллинг расходов на испытания предприятий-изготовителей, потребителей, использующих опытную партию новой продукции

⁸⁷ Инструкция о порядке поступления, хранения, отпуска и учета нефти и нефтепродуктов на нефтебазах, наливных пунктах и автозаправочных станциях системы Госкомнефтепродукта СССР (утв. Госкомнефтепродуктом СССР 15.08.1985 N 06/21-8-446)(ред. от 30.11.1987). ИСС КонсультантПлюс

Контроллинг производства, исследует выработку основных продуктов крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности, предусматривает выявление отклонений в распределении затрат по весовому принципу, а именно пропорционально нормам выхода отдельного продукта из единицы сырья. Контроль передела основного (целевого) продукта направлен на себестоимость, которая определяется прямым счетом, учитывая списанную стоимость попутных продуктов и отходов.

Контроллинг списания (вычитания) попутных продуктов из общих расходов осуществляется по процессу (переделу):

- 1) по стоимости возможной реализации или в долях от нее;
- 2) по фактической (плановой) производственной себестоимости продуктов-аналогов, вырабатываемых в производственных ценах;
- 3) по себестоимости (стоимости) сырья, применяемых материалов и полуфабрикатов, которые можно заменить данными попутными продуктами в прочих переделах.

Контроллинг отходов нефтехимических процессов подразделяются на:

- 1) отходы от производства кубовых остатков, газов отдувок, шлаков и прочее;
- 2) отходы от энергетических паров разных параметров, горячей воды, холода и прочее.

Контроллинг используемых отходов производства по плану и учету проводится:

- 1) в процессе реализации на сторону продукции по договорным ценам;
- 2) в процессе использования внутри крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности оценки плановой себестоимости, стоимости заменяемого сырья, материалов и топлива.

Контроллинг себестоимости товарных нефтепродуктов направлен на анализ учета затрат образующихся при смешении (компаундировании) в процессе добычи и производства.

Так, процедура контроллинга получения авиационных и автомобильных этилированных бензинов учитывает дополнительные затраты на этиловую жидкость, красители, обработку этилосмесительной установки. Также проходит контроллинг дополнительных затрат процесса производства смазочных материалов, которые содержат различные присадки.

Процедуры контроллинга направлены на анализ и оценку вырабатываемых полуфабрикатов двух видов.

1. Контроллинг полуфабрикатов, подлежащих дальнейшей переработке на той же крупной нефтеперерабатывающей организации, где они произведены или предназначены к реализации на сторону.

2. Контроллинг полуфабрикатов (компонент), не требующих дальнейшей переработки, предназначенных для использования в производстве подавляющего большинства товарных нефтепродуктов.

Контроллинг себестоимости товарных нефтепродуктов направлен на определение средневзвешенной величины, которая включает количество и себестоимость отдельных компонент (полуфабрикатов), которые применяются для технологического процесса.

Контроллинг планирования и учета производственных (технологических) потерь анализирует и оценивает величины, которые обеспечивают степень потребления сырья (нефти, газового конденсата) и себестоимость продукции.

Контроллинг наличия потерь направлен на исследование связи физико-химических свойств перерабатываемого сырья, а именно: испарения легких фракций, утечку, просачивание и прочее. Исследуются частичные потери жидких нефтепродуктов и нефти, где контролируется процесс сокраще-

ния потерь методом улавливания и возвращения в производство части продукции.

Методика контроллинга использования сырья формируется по отдельным технологическим процессам (переделам) или установкам. Исследование потерь осуществляется с проверок плановых и отчетных калькуляций себестоимости.

Контроллинг конкретных мероприятий по совершенствованию использования сырья и снижению безвозвратных потерь должен предусматривать отдельные технологические процессы (этапы производства).

В методике контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности необходимо учитывать следующие основные этапы производства:

1) контроллинг процесса подготовки сырья (нефти) к переработке (обезвоживание и обессоливание);

2) контроллинг процесса перегонки нефти, бензиновой, керосиновой и дизельной фракций, вакуумных газойли и мазутов - атмосферных и атмосферно-вакуумных трубчаток топливных и масляных типов, атмосферно-вакуумных трубчаток со вторичной перегонкой бензиновой фракции, установок вторичной перегонки с точной ректификацией;

3) контроллинг процесса крекирования и риформирования сырья - анализ и оценка процессов: каталитического и термического крекинга, каталитической очистки, каталитического риформинга на облагораживание бензина и создание ароматических углеводородов, висбрекинга и гидровисбрекинга, термического крекинга парафинов, термоподготовки сырья для производства нефтяного кокса и прочее;

4) контроллинг процесса переработки нефти и нефтесырья, предполагающего применение комбинированной технологической установки (КМ-2, ЛК-6у, Г-43-107 М/1, Г-43-107, КМ-3);

5) контроллинг процесса гидроочистки бензиновой, керосиновой, дизельной и газойлевой фракции вторичного процесса, вакуумного газойля,

масла и парафина, легкого и тяжелого гидрокрекингового вакуумного газойля (тип установок 78-1к, 68-2к, 68-3к), гидрокрекинга остаточного сырья, гидроизокрекинга (селектоформинга), гидрирования керосино-газойлевой, газойлевых фракций и вакуумных дистиллятов;

6) контроллинг процесса коксования и контактной переработки нефтяного остатка, включающего процесс коксования в необогреваемой камере (замедленное коксование), процесс производства электродного кокса (кокосый куб периодического действия), процесс термоконтактного крекинга;

7) контроллинг процесса переработки и сероочистки газов и газовых конденсатов, включающего анализ и оценку газоразделения, полимеризации бутан-бутиленовых, пропан-пропиленовых и пентан-амиленовых фракций, процесса производства метил-трет-бутилового эфира (МТБЭ), алкилирования, производства полиизобутилена, пропилена, процесса компримирования газа прямой перегонки нефти и прочее;

8) контроллинг процесса производства масел, включающего процесс деасфальтизации, депарафинизации, селективной, адсорбционной, серно-кислотной, контактной, щелочной очистки и гидродоочистки масел и прочее;

9) контроллинг процесса производства твердых и жидких парафинов, включая анализ и оценку вакуумной перегонки и обезмасливания гача, обезмасливания парафинистого дистиллята, адсорбционной и перколяционной очистки парафина, депарафинизации дизельного топлива, производства нормального парафина методами «Парекс» и «кипящего» слоя цеолита;

10) контроллинг процесса производства специального пиролизного кокса, битума, кабельной массы, мастики, связующих, смазки, церезина и совцерины, присадки к топливу и маслу, специальной жидкости, защитного смазочного покрытия, эмульсола, замазки, мастики, суспензии, загустителей, присадки, дистиллированных нефтяных кислот, синтетической жирной

кислоты, спирта синтетического первичного жирного, додецилбензола, контактов, пенообразователя, ингибитора коррозий и прочее;

11) контроллинг процесса производства катализатора и адсорбента.

Контроллинг учета расходов основного производства осуществляется исследованием счета 20 «Основное производство».

Контроллинг аналитического учета затрат на основное производство ведется на основании проверки по номенклатуре статей расходов, по каждому этапу технологии процесса производства, переделу и установке.

Методика контроллинга вспомогательных производств на нефтеперерабатывающих предприятиях предполагает этапное исследование следующих цехов и хозяйств:

1) контроллинг процесса обслуживания энергией и водой: энергетического цеха (электроснабжение, пароснабжение, воздухообеспечение), водоснабжения, общезаводской канализации и нефтеловушечного хозяйства, очистки сточных вод;

2) контроллинг процесса обслуживания производства различной услугой, а именно: цеха контроля и автоматики, ремонтно-механического, ремонтно-строительного, электротехнического, кузнечного и литейного цехов, хозяйственного цеха, товарно-сырьевого цеха, включающего внутривоздушную перекачку;

3) контроллинг процесса прочего обслуживания производства тары и других производств.

Контроллинг учета и планирования затрат по непромышленному цеху и хозяйству крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности осуществляется отдельно от расходов на производство продукции (таблица 16).

Таблица 16 - Номенклатура статей общепроизводственных расходов для целей контроллинга крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности

N	Наименование расходов	Характеристика и содержание расходов
1	Амортизация производственного оборудования и транспортных средств крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности	Амортизация для производственного оборудования по действующим нормам, транспортным средствам и инструмента
2	Амортизация зданий, сооружений и инвентаря крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности	Амортизация по применяемым нормам основных средств (здания, сооружения и инвентарь)
3	Эксплуатация оборудования (исключая расходы на текущий ремонт) крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности	Стоимость смазочного, обтирочного и прочего вспомогательного материала для ухода за оборудованием и содержания его в рабочем состоянии; расходы на оплату труда, отчисления на социальные нужды вспомогательных работников, обслуживающих оборудование (наладчики, смазчики, шорники); стоимость топлива, электроэнергии, воды, других видов энергии для движения станков, прессов, кранов, подъемников и других механизмов; стоимость услуг вспомогательных производств, связанных с содержанием, эксплуатацией оборудования
4	Содержание здания, сооружений и инвентаря крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности	Расходы на содержание здания, сооружений и инвентаря: контроллинг стоимости материала, израсходованного на хозяйственные нужды, содержание электросетей, водоснабжения и канализации, отопительных сетей помещений, уборку; контроллинг стоимости топлива, израсходованного на отопление; контроллинг расходов на оплату труда и отчислений на социальные нужды вспомогательных работников
5	Капитальный и текущий ремонт транспортных средств, оборудования крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности	Расходы на текущий, капитальный ремонт производственных инструментов, транспортных средств, оборудования: контроллинг стоимости запасных частей, материалов, расходуемых на капитальное и текущее восстановление производственных транспортных средств, оборудования, ценных инструментов; расходы на оплату труда, социальные отчисления ремонтных работников (слесарей, станочников)

Продолжение таблицы 16

6	Капитальный и текущий ремонт здания, сооружения, инвентаря	Расходы общецехового характера: контроллинг стоимости потребленного ремонтно-строительного материала; оплата труда и социальные отчисления работников, выполняющих ремонтные работы; услуги ремонтных цехов и прочее
7	Содержание аппарата управления крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности	Расходы на оплату труда и социальные отчисления персонала управления в соответствии с номенклатурой должности аппарата управления, расходы на содержание и обслуживание диспетчерской связи структурных подразделений
8	Содержание прочего персонала крупных нефтеперерабатывающих организаций	Расходы на оплату труда, социальные нужды инженерного, технического и других работников (исключая управленческий персонал)
9	Рационализация и изобретательство, испытания, опыты и исследования крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности	Стоимость материала и изделий, израсходованных на осуществление испытаний и рационализаторских предложений, опытов, исследований; расходы на оплату труда и социальные отчисления; расходы на изобретательство, техническое усовершенствование и рационализаторские предложения; выплаты авторских вознаграждений, расходы на экспертизу и консультации
10	Охрана труда крупных нефтеперерабатывающих организациях	Текущие и капитальные расходы на устройство и содержание ограждения машин и их движущихся частей, вентиляционных устройств, люков, отверстий, сигнализаций для цели безопасности, приспособления для быстрой остановки механизмов и прочее; расходы на установку и содержание дезинфекционных камер, душевых, бань, умывальников, прачечных в крупных нефтеперерабатывающих организациях промышленности, раздевалок, шкафов
11	Внутризаводское перемещение грузов в крупных нефтеперерабатывающих организациях промышленности	Расходы на приобретение, содержание, эксплуатацию собственных и привлеченных транспортных средств, занятых перемещением сырья, материалов, инструментов и т.п. с базового склада в цех и доставка готовой продукции на склад хранения, а именно: грузовые автомашины, авто- и электрокары, подъемные краны и прочее; расходы на смазочные и обтирочные материалы, горючее, запасные части, материалы; расходы на оплату труда, социальные нужды работников

Источник: составлено автором

Контроллинг планирования себестоимости продукции организуется непосредственно крупной нефтеперерабатывающей организацией промышленности. Учитывая, что себестоимость продукции является важнейшим комплексным показателем производственно-хозяйственной деятельности крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности, необходим план ее формирования, который подлежит детальному анализу и оценке.

Контроллинг планирования затрат на производство крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности и расчет плановой себестоимости продукции проводится на основании оптимальных технико-экономических показателей, включающих:

- 1) среднесуточную производительность установок;
- 2) отбор основных нефтепродуктов от сырья;
- 3) технологические потери;
- 4) расход материально-технических средств;
- 5) время работы оборудования;
- 6) формы организации производства;
- 7) формы организации труда;
- 8) прочие показатели, характеризующие эффективность производства.

В крупных нефтеперерабатывающих организациях промышленности направление контроллинга по следующим ежедневным, месячным, квартальным и прочим основным показателям плана по себестоимости:

- 1) контроллинг плановой себестоимости всей продукции;
- 2) контроллинг сводной сметы затрат на производство;
- 3) контроллинг себестоимости единиц всех производимых видов продукции.

Контроллинг плановой себестоимости продукции определяется на основе плановых калькуляций себестоимости единицы. Плановая себестоимость единицы продукции определяется на основе плановых калькуляций.

Сводная смета затрат крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности на производство продукции контролируется для определения общей суммы расходов в плановом периоде. В сводную смету затрат включаются расходы как основного, так и вспомогательного производств (общепроизводственные, общехозяйственные и коммерческие расходы), производимые при выпуске и сбыте продукции нефтепереработки.

Также в сводной смете контролируется включение затрат на производство, а именно:

- 1) контроллинг расходов транспортных цехов и организаций, планируемых и учитываемых по промышленному хозяйству;
- 2) контроллинг расходов, относимых за счет будущих периодов.

В крупных нефтеперерабатывающих организациях промышленности сводная смета расходов на производство формируется без внутризаводского оборота, исключая стоимость продукции, изделий, полуфабрикатов собственного производства.

Сводная смета расходов крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности контролируется по отдельным элементам затрат на основе расчетов, а именно:

- 1) расчетов расходов на сырье,
- 2) расчетов расходов основных и вспомогательных материалов,
- 3) расчетов расходов топлива и энергии на технологические цели;
- 4) расчетов расходов на оплату и социальные нужды труда рабочих основного производства;
- 5) расчетов расходов (калькуляция себестоимость продукции) цеха вспомогательного производства;

- 6) расчетов расходов подготовки и освоения производства новой продукции, технологического процесса, цеха, производства;
- 7) расчетов общепроизводственных расходов;
- 8) расчетов общехозяйственных расходов;
- 9).расчетов прочих производственных расходов;
- 10) расчетов коммерческих расходов.

Контроллинг плановой калькуляции крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности направлен на исследование расчетов плановой себестоимости продукции, которая формируется в соответствии с номенклатурой утвержденных статей расходов. Данная номенклатура расходов фиксируется в калькуляционном листе.

Процедура контроллинга проводится на каждую технологическую установку, технологический процесс, объединяющие группы однородных установок. Формирование таких процедур в системе контроллинга позволит своевременно исследовать договорные цены плановых калькуляций, которые составляются, в основном, ежемесячно.

Глава 3. Методика совершенствования процедур контроллинга и формирования исходящего управленческого информационного обеспечения крупных нефтеперерабатывающих организаций

3.1 Процедуры контроллинга экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях

В основе разработанной методики лежат комплексные исследования организационных, экономических и социальных аспектов внутренних процессов крупных нефтеперерабатывающих организаций. Турбулентное состояние внешнего окружения хозяйствующих структур определяет процесс усложнения систем учета, контроллинга и менеджмента, обуславливает повышение требований к информационному обеспечению в системе управленческих решений, направленных на достижение экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях. Рыночные механизмы хозяйствования обуславливают рост потребности в объективном информационном сопровождении руководства, позволяющего владеть данными о состоянии и результатах деятельности.

Следовательно, условием для обеспечения своевременной и достоверной регистрации и обработки свершившихся фактов хозяйственной жизни крупных нефтеперерабатывающих организаций является анализ и оценка бизнес-процессов, в том числе планируемых. Выявление недостатков, обусловивших причины возникновения ошибок в системе контроллинга, позволит разрабатывать и принимать адекватные меры, позволяющие устранять последствия и предотвращать будущие искажения.

Методика применения процедур контроллинга состоит из этапного последовательного осуществления действий, позволяющих формировать механизм оценки экономической и социальной эффективности от деятельности крупных нефтеперерабатывающих организаций. Выходные результаты оценки будут представлять собой рекомендации, которые позволят признать процесс социально и экономически эффективным. Методика применения процедур контроллинга этапного последовательного осуществления действий оценки экономической и социальной эффективности от деятельности крупных нефтеперерабатывающих организаций представлена на рисунке 14.



Рисунок 14 – Процедуры контроллинга экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях промышленности

Источник: составлено автором

В процессе контроллинга анализируются и оцениваются все данные хозяйственных процессов, которые отражают свершившиеся факты хозяйственной жизни управления, а именно результаты принятых управленческих решений в процессе планирования и контроля.

Методика включает детальное описание содержания этапов контроллинга, начиная с планирования необходимых контрольных действий.

Этап планирования контроллинга завершается утверждением разработанных основных процедур, оформленных в виде теста-документа, предполагающего проведение этапов применения программы контроллинга.

На первом этапе методики применения процедур контроллинга экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях промышленности определяются объекты проверки, которые отражают результаты операций (финансовый контроллинг), хозяйственные процессы управления (управленческий контроллинг).

Методика применения процедур контроллинга экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях промышленности позволит обеспечить многостороннее изучение данных, которые не отражены в учете, но планируются для осуществления операции процесса принятия управленческих решений.

Так как результаты хозяйственных процессов крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности взаимосвязаны с качеством работы его структурных подразделений, контролируемых высшим руководством. Планирование контроллинга направлено на формирование инструкций, включающих перечень действий, необходимых для формирования выводов, последующее составление рекомендаций к контролируемому объекту или его частям.

Оценка состояния хозяйственной деятельности крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности предлагает применение понятия «требования эффективности», которое характеризует параметры, отражающие необходимое положение хозяйственных процессов и степень соответствия.

Формирование «требований» в системе контроллинга позволит показывать результаты проверяемого объекта. Установленные данные показателей контроллинга хозяйственных процессов и результатов позволят сделать

выводы об уровне экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях в промышленности.

Показатели «требования эффективности» (ТЭ) формируются на этапе планирования, отражаются в итоговой документации, имеющей вид специально разработанной формы для функционального применения программ контроллинга, а именно: применения процедур контроллинга, позволяющих формировать анализ и оценку выполнения условий требования эффективности; применения процедур формирования и оформления результатов.

Исследования автора показывают, что контроллинг эффективности целесообразно проводить по совокупности направлений трех компонент:

- 1) логистической;
- 2) коммерческой;
- 3) коммуникационной.

Логистическая компонента позволяет оценить согласованность движения сырьевых и информационных потоков, выявить координацию функциональной связи структурных подразделений крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности, позволяющих учитывать санкционирование и распределение ответственности между сотрудниками, профессиональное и ответственное выполнение обязанностей.

Коммерческая компонента позволит характеризовать обоснованность установленных потребностей в запасах, выбора контрагентов, форм и сроков расчетов, применяемых способов экспедиционирования и транспортировки сырья; отражение операций в учете; достоверность результатов анализа материально-технического обеспечения.

Коммуникационная компонента выявляет построение личностного отношения и связей, возникающих в трудовом коллективе крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности. Выявляется уровень понимания сотрудниками принципов начисления и выплаты оплаты труда, поощрительных выплат, применения льгот, методики оценки эффективности и

результативности работы; понимание сотрудниками необходимости регулярного прохождения аттестации, повышения квалификации, обучения, инструктажа по технике безопасности.

При проведении конкретных процедур контроллинга результаты логистической, коммерческой и коммуникационной компоненты отражаются в рабочих документах, разработанных и предлагаемых к применению автором.

На этапе формирования рабочих документов проходит обработка информации, на базе профессионального суждения осуществляется оценка уровня соблюдения условий эффективности по 45-балльной шкале, которая делится на три параметра оценки: высокий, средний, низкий (таблица 17).

Таблица 17 – Параметры оценки уровня экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях

Параметры	Диапазон параметров (баллы)	Характеристика параметров
Высокий	31-45	Требования эффективности (ТЭ) - выполнение на 80-100%, невыполнение данных условий единичны, не систематичны
Средний	15-30	Требования эффективности (ТЭ) - выполнение на 50-79%, невыполнение данных условий не системны
Низкий	0-14	Требования эффективности (ТЭ) - выполнение меньше чем на 49%, невыполнение данных условий системны

Источник: составлено автором

Формирование балльной оценки позволит количественно отразить данные в отчете по результатам контроллинга, так как концентрация внимания происходит на выявленных отклонениях от принятых условий.

Исследования специфики деятельности в крупных нефтеперерабатывающих организациях для цели контроллинга позволили определить объекты. В методике контроллинга определены в качестве объектов факты хо-

зяйственной жизни, как совокупность сегментов производственного процесса нефтепереработки (рисунок 15).

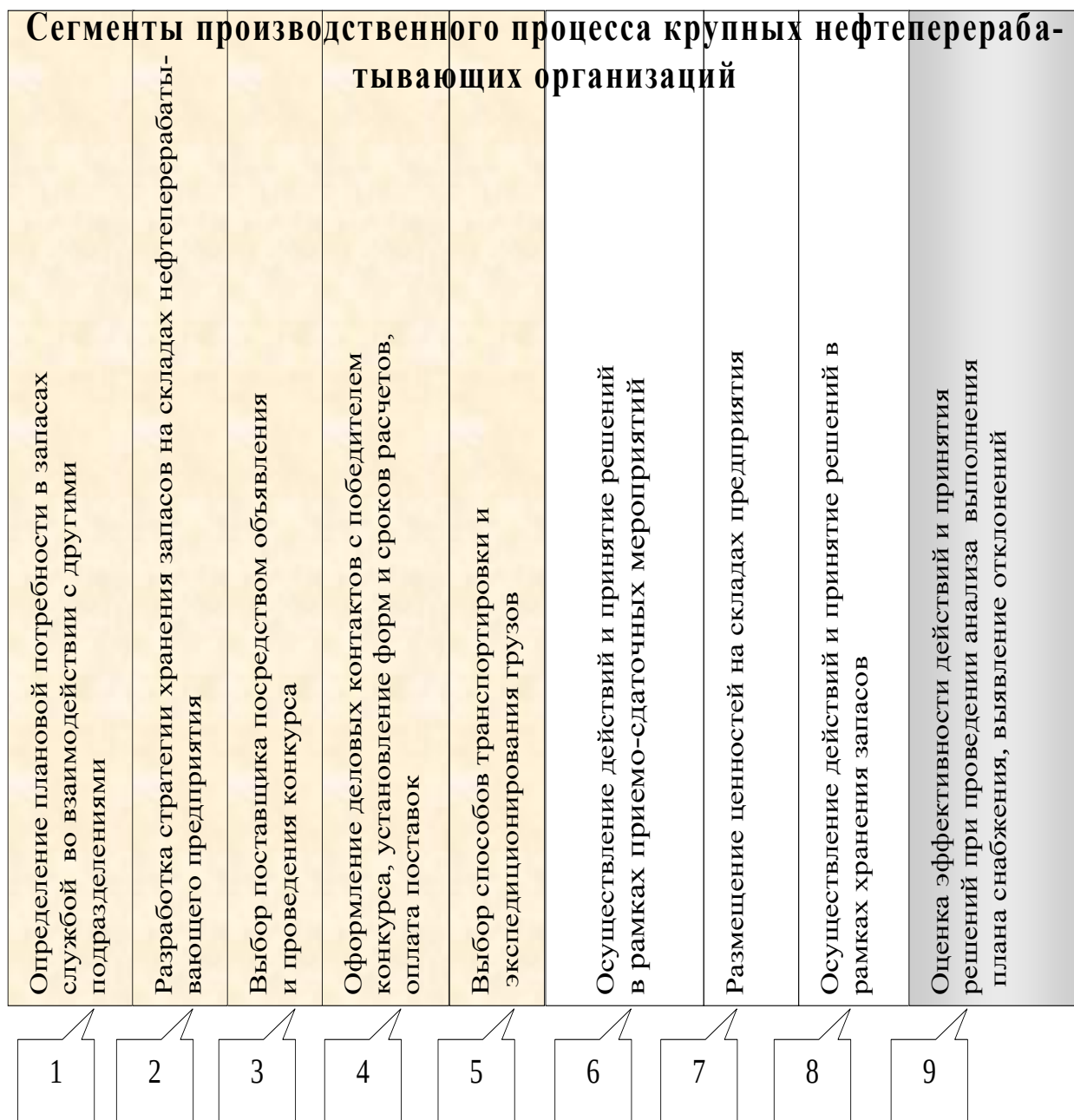


Рисунок 15 – Объекты контроллинга крупных организаций отрасли нефтепереработки

Источник: Составлено автором

Сегменты производственного процесса фактов хозяйственной жизни представлены в логической последовательности осуществления производственного процесса.

Для крупных организаций отрасли нефтепереработки в производственном процессе выделено девять сегментов. Однако разделение процесса контроллинга возможно и на большее количество составляющих.

В процессе контроллинга необходимо учитывать масштабность крупных организаций отрасли нефтепереработки, где применяемые специфичные способы заключения договоров с контрагентами определили подходы к наименованию сегментов фактов хозяйственной жизни производственного процесса.

Для каждого объекта контроллинга в экономическом и социальном подходах предложены варианты признания фактов хозяйственной жизни экономической эффективности при формировании доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях. Данная методика может использоваться в контроллинге в любой крупной организации нефтепереработки.

Для установлении параметров оценки уровня экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях изучены информационные источники, а именно: федеральное законодательство, ГОСТы, МИ, КТНы, стандарты, плановые и отчетные документы, регулирующие деятельность на федеральном, региональном, местном и локальном уровнях.

Установленные в процессе исследования параметры уровня экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях целесообразно отражать в разработанных формах рабочих документов контроллинга.

По результатам контроллинга организационных факторов уровня экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях возможно осуществлять управленческие мероприятия (рисунок 16).



Рисунок 16 – Рекомендации по результатам контроллинга организационных факторов уровня экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях

Источник: составлено автором

Результаты организационного контроллинга формируются на базе информационного анализа, включающего процессы: исследование положений о структурных подразделениях; изучение должностных инструкций, приказов руководства, графиков документооборота и прочих источников информационного обеспечения. Выявляются и предлагаются меры:

- для устранения и дублирования отдельных функций структурных подразделений производств;
- перераспределения отдельных функций при выявлении случаев невыполнения должностных обязанностей;

- выявления причины, обнаружения недостатков в механизме организации процессов формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях;

- выбора контрагентов;

- выбора и разработки стратегии сбыта на рынках.

Рекомендации по результатам контроллинга экономических факторов уровня экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях представлены на рисунке 17.



Рисунок 17 – Рекомендации по результатам контроллинга экономических факторов уровня экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях

Источник: составлено автором

В крупных нефтеперерабатывающих организациях промышленности были выявлены неточности в постановке плановых потребностей в матери-

альных ресурсах, ошибки в расчетах финансовых показателей, анализе и оценке деловой репутации, в процессе: исследования документации; проведения сверок с контрагентами; арифметических пересчетов.

Результаты анализа социальной составляющей уровня экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях определили направления совершенствования (рисунок 18).

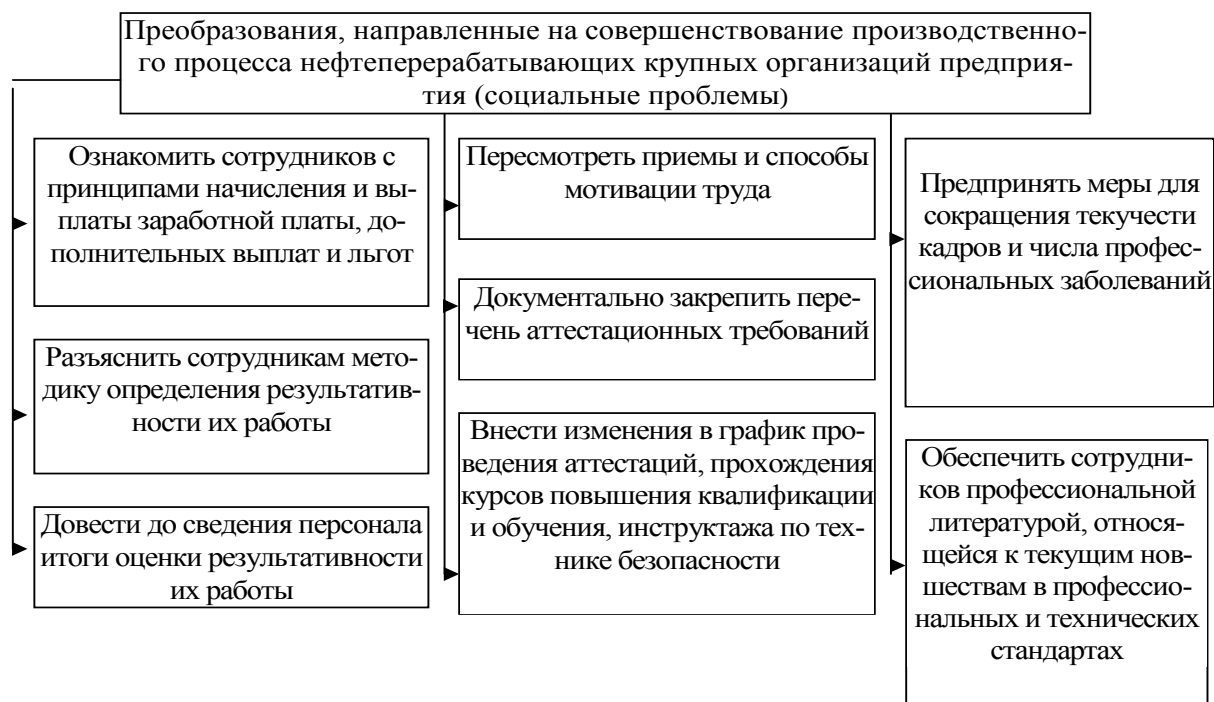


Рисунок 18 – Рекомендации по результатам контроллинга социальных факторов уровня экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях

Источник: составлено автором

Проведение контроллинга выявило необходимость пересмотра показателей мотивации сотрудников планово-бюджетной службы. Также выявлены повторяющиеся конфликты между работниками различных структурных подразделений, приводящие к образованию непроизводительных потерь времени, снижению производительности труда.

Предложенная методика контроллинга уровня экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях позволяет получить объективную информацию о состоянии про-

цесса производства, разработать комплекс мероприятий, адаптировать методику под особенности отрасли.

3.2 Процедуры формирования единой информационной системы контроллинга, направленной на выявление, оценку и управление рисками в нефтеперерабатывающей отрасли

Контроллинг целесообразно ориентировать на осуществление программ экологической и экономической безопасности, которые направлены на обеспечение ресурсосбережения и охрану окружающей среды ⁸⁸.

Общие процедуры формирования единой системы контроллинга, направленной на выявление и оценку рисков крупных организаций в нефтеперерабатывающей отрасли, должны содержать весь спектр исследуемых факторов, шкалируемых по бальной системе (таблица 18).

Таблица 18 - Общие процедуры формирования единой системы контроллинга, направленной на выявление и оценку рисков крупных организаций в нефтеперерабатывающей отрасли

№	Спектр исследуемых факторов (качественный признак)	Характеристика факторов (качественный признак)	Уровень влияния факторов	
			(количественный признак)	
			Полное соблюдение норм	Минимальный порог риска
1	Утилизация вновь образующихся отходов	Уровень отношения объема утилизации отходов к их образованию – не менее 1:1	10	3

Продолжение таблицы 18

2	Утилизация «старых ущербов»	Ущерб, которые образовались до принятия прав собственности перераба-	10	3
---	-----------------------------	--	----	---

⁸⁸ Пресс-служба ОАО «ЛУКОЙЛ». Официальный сайт. [электронный ресурс] \ <http://press.lukoil.ru>

		тывающим заводом		
3	Использование попутного нефтяного газа	Улавливание газа, образующегося при добыче нефти (не менее 95% к 2015 году)	10	3
4	Учет и сокращение выбросов парниковых газов	Совершенствование системы учета и сокращения выбросов парниковых газов	10	3
5	Производство экологически чистого топлива	Увеличение производства экологически чистого топлива, соответствующего экологическим нормам Евро-5	10	3
6	Ликвидация последствий аварийных ситуаций, рекультивация нарушенных и загрязненных земельных участков	Предупреждение и готовность к ликвидации последствий возможных аварийных ситуаций, рекультивация нарушенных и загрязненных земельных участков	10	3
7	Автоматизация экологического контроллинга	Внедрение автоматизированных систем производственного экологического контроллинга	10	3
8	Установка индикаторов безопасности уровня воздействия на окружающую природную среду	Обеспечение допустимого уровня воздействия на окружающую природную среду в результате деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ», соответствующего установленным требованиям национального и международного законодательства	10	3
Всего максимально возможные баллы			80	24

Источник: составлено автором

Исследования автора показывают, соблюдения программы на 2014-2018 годы, которая включает в себя мероприятия общей стоимостью 29 млрд рублей, будет иметь достаточный уровень с оценкой 60-80 баллов. Оценка от 40-59 баллов повышает порог рисков группы компании «ЛУКОЙЛ», а также показывает на необходимость координации управленче-

ских мер. Оценка 24-39 баллов будет указывать на критический уровень установленных балльных индикаторов.

В Южном федеральном округе работают следующие предприятия Компании: ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка», ОАО «РИТЭК», ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефть», ООО «Ставролен», ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтьпродукт», ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт», ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт», ООО «ЛУКОЙЛ-Коробковский ГПЗ», ООО «ЛУКОЙЛ-Астраханьэнерго», ООО «ЛУКОЙЛ-Волгоградэнерго», ООО «ЛУКОЙЛ-Кубаньэнерго», ООО «ЛУКОЙЛ-Ростовэнерго», ООО «ЛУКОЙЛ-Ставропольэнерго», ООО «ЛУКОЙЛ-Экоэнерго», ООО «ЛУКОЙЛ-Аэро».

Наиболее крупные мероприятия Программы в Южном округе направлены на обеспечение принципа «нулевого сброса» и поддержание степени утилизации попутного нефтяного газа на уровне не ниже 95% при разведке и разработке морских месторождений в Каспийском море.

Программа, в частности, предусматривает строительство морского подводного газопровода внешнего транспорта, внедрение системы компримирования и подготовки газа, а также дальнейшую переработку отходов бурения (морские скважины), утилизацию нефтешлама, ликвидацию шламовых амбаров и шламонакопителей, реконструкцию полигонов и золоотвалов, выполнение комплекса мероприятий по дальнейшему сокращению выбросов и сбросов загрязняющих веществ⁸⁹.

Изучение теории контроллинга позволяет представить систему надзора в крупных нефтеперерабатывающих организациях как совокупность видов проверки, которые связаны единством взаимодействующих и взаимозависимых трансформационного (кадровых, информационных и технологических) и транзакционного (организационных, информационно-

⁸⁹ Пресс-служба ОАО «ЛУКОЙЛ». Официальный сайт. [электронный ресурс] \ <http://press.lukoil.ru>

коммуникативных и институциональных) факторного влияния на производство релевантной результатной информации.

На многих этапах развития экономики происходили изменения к подходам формирования экономической информации, в рамках систем управления промышленности, включая требования по составу и формам ее представления. Значительное различие в потребностях пользователей приводит к разносторонним результатам информационного сопровождения, что увеличивает расходы на организацию управления, учета, формирование отчетности, анализа и контроля. Сходство информационных ресурсов различных видов управления для функционирования единой системы контроллинга, в которой сбор и обработка информации основаны на применении единой базы данных, определяет этапность к регулированию информационных потоков и применению процедур трансформации информации.

Действующие в сложноорганизованных объединенных структурах стандарты управления, возможность вертикальной и горизонтальной ротации кадров, система документооборота, существенный объем собранной, обрабатываемой и анализируемой информации определяют высокие квалификационные требования в системе контроллинга крупных нефтеперерабатывающих организаций.

Анализ и оценка многоплановости задач управления, решение которых возложено на систему контроллинга, позволили выделить требования к информационному сопровождению процесса: достаточности обеспечения, эффективности доступа, конфиденциальности, защиты от случайного или преднамеренного разрушения фонда информационного сопровождения, возможности контроллинга, обновления, координации, при необходимости, восстановления информационных потоков.

Технологическим фактором действия единой системы контроллинга определен механизм обработки информации на базе автоматизации.

Институциональное обеспечение системы контроллинга в крупных нефтеперерабатывающих организациях устанавливает потребность во внешнем и внутреннем нормативно-правовом регулировании системы управления, учета, отчетности, анализа и контроллинга.

Так, Российская учетная школа, синтезируя и сохраняя традиции, преобладающие в известных мировых школах управления, имеет специфические особенности формирования и представления экономической информации, обоснованные особенностями экономики и национальными управленческими и учетными традициями, что позволило обосновать объекты на вертикальных и горизонтальных уровнях в крупных нефтеперерабатывающих организациях.

При организации процесса контроллинга целесообразно руководствоваться принципом рациональности, который носит организационный характер в управлении крупными нефтеперерабатывающими организациями.

Всеобщая доктрина экономики, установленная А. Смитом, также гласит, что объем расходов на организацию и ведение процедур контроллинга не должен превышать экономические выгоды от деятельности единой управленческой, учетной, отчетной, аналитической и контроллинговой системы.

Субъекты хозяйствования, а именно крупных нефтеперерабатывающих организаций самостоятельно выстраивают индивидуальную схему системы контроллинга, принимая за основу такие базовые категории, как степень доминирования видов сбора, анализа, учета, установление позиций, точек пересечения и выявления различий между ними. Функциональные взаимодействия видов контроллинга в единой системе обуславливаются множеством трансформационных и транзакционных сил (факторов):

- 1) финансово-экономическое действие в крупных нефтеперерабатывающих организациях обеспечивается единым банком данных и информационно-коммуникативным сопровождением, на основе целостного цикла документирования и систематизации экономической, со-

циальной, правовой технологической информации о контролируемых объектах;

- 2) формирование организационного и институционального оформления единой системы контроллинга.

Автором выявлены и предложены принципы построения единой системы контроллинга: системность, синергетизм, релевантность, адаптивность, семантичность, рациональность, инновационность.

В целях формирования достаточной и надежной базы для процесса принятия управленческих решений крупных нефтеперерабатывающих организаций и мотивации саморегулирования системы контроллинга разработаны критерии развития:

- уровень интеграции и дифференциации процедур контроллинга в рамках единого информационного пространства (методическое, информационное, процедурное, технологическое и организационное единство);
- мощность информационной проводимости (объем, скорость передачи экономической информации, качество, доступность информации и информированность общества, уровень неопределенности, удельный вес искажений);
- информационное качество единой системы контроллинга (уровень ее соответствия поставленным условиям функционирования, характеристики информации контроллинга, уровень удовлетворенности потребности пользователей).

Обоснование и согласование системных механизмов интеграционных процессов в системе контроллинга возможно на базе выделения единства контролируемых объектов, конкретизации элементов метода управления и контроллинга, идентификации и координации терминологии контроллинга, координации цели субъектов управления крупных нефтеперерабатывающих организаций и пользователей необходимой информацией.

Система означает набор элементов и информационных связей между ними. Основная задача контроллинга сводится к тому, чтобы снизить риск администраций в ходе повседневного управления организацией.

Система контроллинга формируется для достижения следующих целей, которыми должна руководствоваться структура управления (рисунок 19).

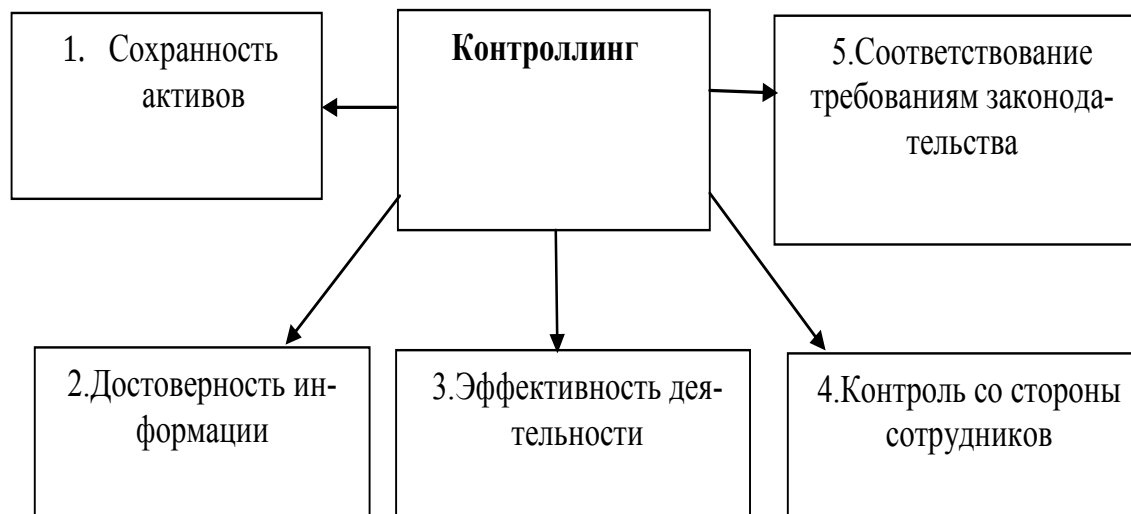


Рисунок 19 - Классификация целей контроллинга

Источник: составлено автором

1. Сохранность активов и записей предполагает следующее: Существующие активы организации должны быть защищены физически действенными методами контроллинга для предотвращения их кражи, использования не по назначению, а также случайной порчи. То же самое относится и к нематериальным ценностям, таким, как договоры, содержащие конфиденциальную информацию, бухгалтерские регистры и файлы.

2. Достоверность данных означает, что руководство должно обладать достоверной информацией для предоставления ее инвесторам и другим заинтересованным сторонам, а также для управления делами организации. Здесь решающее значение приобретает фактор реальной оценки стоимости активов и перспектив их использования. Например, решение о продолжении

выпуска продукции должно основываться на точной информации о прибыльности ее производства.

3. Эффективность деятельности заключается в том, что система контроллинга организации должна быть направлена на предотвращение дублирующих действий во всех сферах деятельности, а также приостановление неэффективного использования имеющихся ресурсов.

4. Выполнение процедур контроллинга сотрудниками организации означает, что руководство разрабатывает правила и процедуры для достижения поставленных целей. Структура контроллинга должна быть построена таким образом, чтобы стимулировать их выполнение со стороны персонала организации. Например, должны быть разработаны должностные инструкции с четким обозначением функций, прав и обязанностей сотрудников, а также условий премирования при достижении определенных результатов.

5. Соответствие требованиям законодательства предполагает, что все организации в Российской Федерации должны вести бухгалтерский учет в соответствии с требованиями законодательства. Бухгалтерские записи должны быть достаточно подробными для подготовки достоверной бухгалтерской отчетности.

Процессу контроллинга присущи риски, которые заключаются в том, что искаженная информация может быть не обнаружена на разных стадиях осуществления.

Исследование показывает, что риск системы контроллинга может состоять из трех частей:

1. риски, которые присущи средствам системы контроллинга, – невозможность обнаруживать искажения на этапе обработки информации (исполнители);
2. риск системы контроллинга означает, что искажения не обнаруживаются средствами первичной системы контроллинга

(руководители подразделений);

3. риск окончательного контроллинга означает, что организованная на предприятии служба контроллинга (ревизия, внутренний аудит и т.д.) не в состоянии обнаружить искажения, которые могут влиять на достоверность информации.

Риски контроллинга уменьшаются за счет объективных факторов, которые можно сгруппировать следующим образом:

- знание структуры бизнеса предприятия изнутри;
- контроллинг проводится в настоящем времени, в постоянном режиме;
- возможность предотвратить возможные искажения;
- наличие высококвалифицированных кадров.

Оценку рисков контроллинга можно сгруппировать, по мнению автора, в четыре блока (рисунок 20).

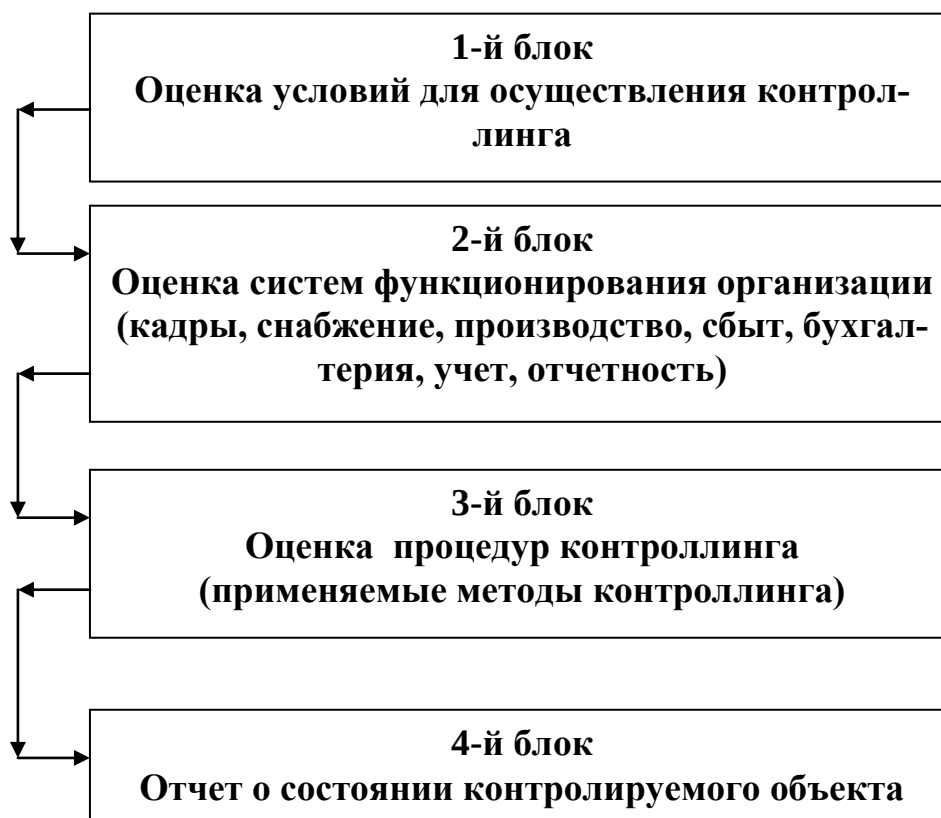


Рисунок 20 - Блок-схема оценки рисков контроллинга

Источник: составлено автором

Оценка условий для осуществления контроллинга. При оценке условий проведения контроллинга целесообразно рассмотреть факторы, способствующие повышению их качества, проверить, насколько эффективно они работают, и сделать выводы по условиям ведения контроллинга. Факторы, влияющие на условия проведения контроллинга, можно классифицировать следующим образом:

- философия управления и стиль работы;
- организационная структура предприятия;
- состав и особенности деятельности совета директоров и комиссий, особенно комиссии, занимающейся вопросами контроллинга;
- методы распределения полномочий и ответственности;
- методы контроллинга, используемые руководящим звеном для проведения проверок и обеспечения нормальной работы;
- особенности политики и деятельности персонала предприятия;
- внешние факторы, влияющие на деятельность организации.

Одни из них влияют на способность предприятия вести эффективный бухгалтерский учет и реализовывать процедуры контроллинга; другие - на способность управленческого аппарата давать оценки, необходимые для подготовки финансовых документов; третьи - на способность предприятия ограничить возможности мошенничества со стороны управленческого аппарата. Все указанные факторы взаимосвязаны. Для оценки их влияния на условия осуществления контроллинга их следует рассматривать как в отдельности, так и вместе.

Анализ различных рабочих отчетов, проводимый управленческим аппаратом, является одним из условий осуществления контроллинга и зачастую чрезвычайно важен, поскольку он может способствовать формированию представления о системе бухгалтерского учета и процедуре контроллинга, действующей на предприятии. Результаты анализа отчетов управленческим аппаратом могут также служить основой для разработки программы проверок. При оценке полезности такого анализа необходимо рассмотреть следующие моменты:

- компетенцию отдельных лиц, анализирующих отчеты; они должны иметь

определенный уровень знаний и опыт в технических вопросах, что обеспечит их эффективную работу на предприятии;

- полномочия лиц, анализирующих отчеты для их корректировки; для обеспечения эффективной работы они должны занимать соответствующее положение в иерархии предприятия;

- объективность отдельных лиц, проводящих анализ; указанные лица должны быть независимы от тех, кто выполняет работу, как с функциональной точки зрения (т.е. должно быть оптимальное распределение обязанностей), так и с точки зрения заинтересованности (например, результаты анализа, проведенного официальным лицом, будут иметь меньшую значимость с точки зрения контроллинга, если компенсация, выплачиваемая такому официальному лицу, будет основана на результатах работ, подлежащих анализу).

Объективность управляющего, проводящего анализ результатов работы, имеет особое значение на небольших предприятиях, основная работа на которых выполняется собственником/управляющим или другими лицами, разрабатывающими мероприятия и принимающими решения по вопросам достижения целей, поставленных при ведении бизнеса. Результаты анализа, проводимого собственником/управляющим, могут улучшить структуру контроллинга из-за большего внимания, уделяемого его проведению. Они также могут обеспечить дополнительный уровень разделения обязанностей при выполнении функции бухгалтерского учета. Однако поскольку не проводится анализ работы другими лицами, не входящими в состав управленческого аппарата (например, анализ работы членами совета директоров, которые не являются управляющими), то анализ, проведенный управленческим звеном, может носить ограниченный характер из-за недостаточной объективности. Это в основном касается случаев, когда цели, поставленные управленческим аппаратом в области финансовой документации, не совпадают с целями контроллинга. Например, когда основной целью, преследуемой управленческим звеном, является сведение к максимуму

(или минимуму) доходов, указанных в отчетах, а не их отражение в соответствии с требованиями стандартов.

После проверки различных мероприятий и процедур, способствующих улучшению условий контроллинга, и оценки их эффективности можно сделать общее заключение, насколько имеющиеся условия способствуют ведению эффективного бухгалтерского учета и реализации процедур контроллинга, а также уменьшению вероятности намеренного искажения финансовых документов со стороны управленческого звена. Если условия осуществления контроллинга благоприятны, то это будет свидетельствовать о меньшей степени риска, что другие мероприятия и процедуры контроллинга будут обойдены и искажены. Такое заключение позволит определить характер, время и глубину других процедур контроллинга. Целесообразно регистрировать данные по оценке условий осуществления контроллинга в форме, в которой перечисляются различные факторы, оказывающие влияние на их формирование, и имеется место для комментариев и заключений по каждому фактору.

Оценка системы функционирования организации. Необходимо получить представление о прохождении информации по хозяйственным операциям через систему кадров, снабжения, производства, сбыта, бухгалтерского учета в организации. Формирование такого представления предусматривает рассмотрение основных классов хозяйственных операций, ознакомление с ключевыми процедурами хозяйственной деятельности и отчетами. В процессе формирования и документирования представления необходимо определить, насколько эффективно организованы и работают все системы. Оценка системы проводится путем анализа документов за прошлый год, опроса персонала служб, анализа информации по хозяйственным операциям (если такой проводится). Кроме того, эффективность процедур определяется проверками, направленными на оценку условий осуществления контроллинга и процедур контроллинга.

Оценка процедур контроллинга. При оценке процедур контроллинга необходимо определить отдельные процедуры, разработанные и внедренные

организацией для достижения целей контроллинга и заключающиеся в обеспечении полноты, точности, законности данных, контроллинга файлов и защиты активов применительно к конкретному циклу хозяйственных операций. После этого необходимо разработать и провести проверки по определению эффективности разработки и работы таких процедур контроллинга. На практике проверки средств контроллинга обычно сводятся к проверкам основных классов хозяйственных операций, поскольку другие хозяйственные операции отличаются небольшим объемом.

Таким образом, система контроллинга позволит управленческому аппарату своевременно устранять искажения, эффективно управлять процессами и принимать эффективные управленческие решения.

3.3 Методика квантификации эффективности системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли

Основными компонентами системы управления в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли являются органы управления и их компетенции, цели, задачи, принципы, функции, инструменты, методы, технологичность и средства управления, принимаемые решения и сфера воздействия.

Важнейшим элементом системы управления крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли является управляющая подсистема, активизирующая процессы управления, осуществляющая управленческие воздействия на другие функционально взаимозависимые управляемые подсистемы.

В современных условиях динамичного развития, а также необходимости ресурсосбережения система управления крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли пребывает в состоянии постоянных трансформаций. Такие изменения наблюдаются как для относительно подвижных компонентов (условия внешней среды, отдельные области воздействия, техно-

логии и компетенции управления, паллиативные управленческие решения), так и в целом устойчивых компонентов (цели, органы управления, региональные приоритеты и т.д.). Однако такие внутренние перманентные трансформации следует рассматривать не только как особенность функционирования сложившейся системы управления в макрорегионе, но и как возможное средство для её совершенствования в соответствии с изменяющимися потребностями и региональными условиями.

В процессе исследования автором осуществлено:

- 1) обобщение факторов контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли;
- 2) уточнение категориального аппарата, конкретизация задач системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли;
- 3) классифицирование принципов функционирования системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли.

Методика квантификации эффективности, по мнению автора, включает в себя уже рассмотренные теоретические положения о системе контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли, которые позволят сфокусироваться на области исследования, инструментарии и доказательствах рациональности нефтеперерабатывающего производства (рисунок 21).

Исследования показывают на целесообразность применения количественной оценки по качественным признакам контроллинга, включающего информационно-аналитическое направление: социального сегмента; экономического сегмента; инновационного сегмента; управленческого сегмента; экологического сегмента.

Рабочий документ специалиста контроллинга «Оценка уровня совершенствования системы управления ОАО ЛУКОЙЛ крупная организация нефтеперерабатывающей отрасли»)» представлен в таблице 19.

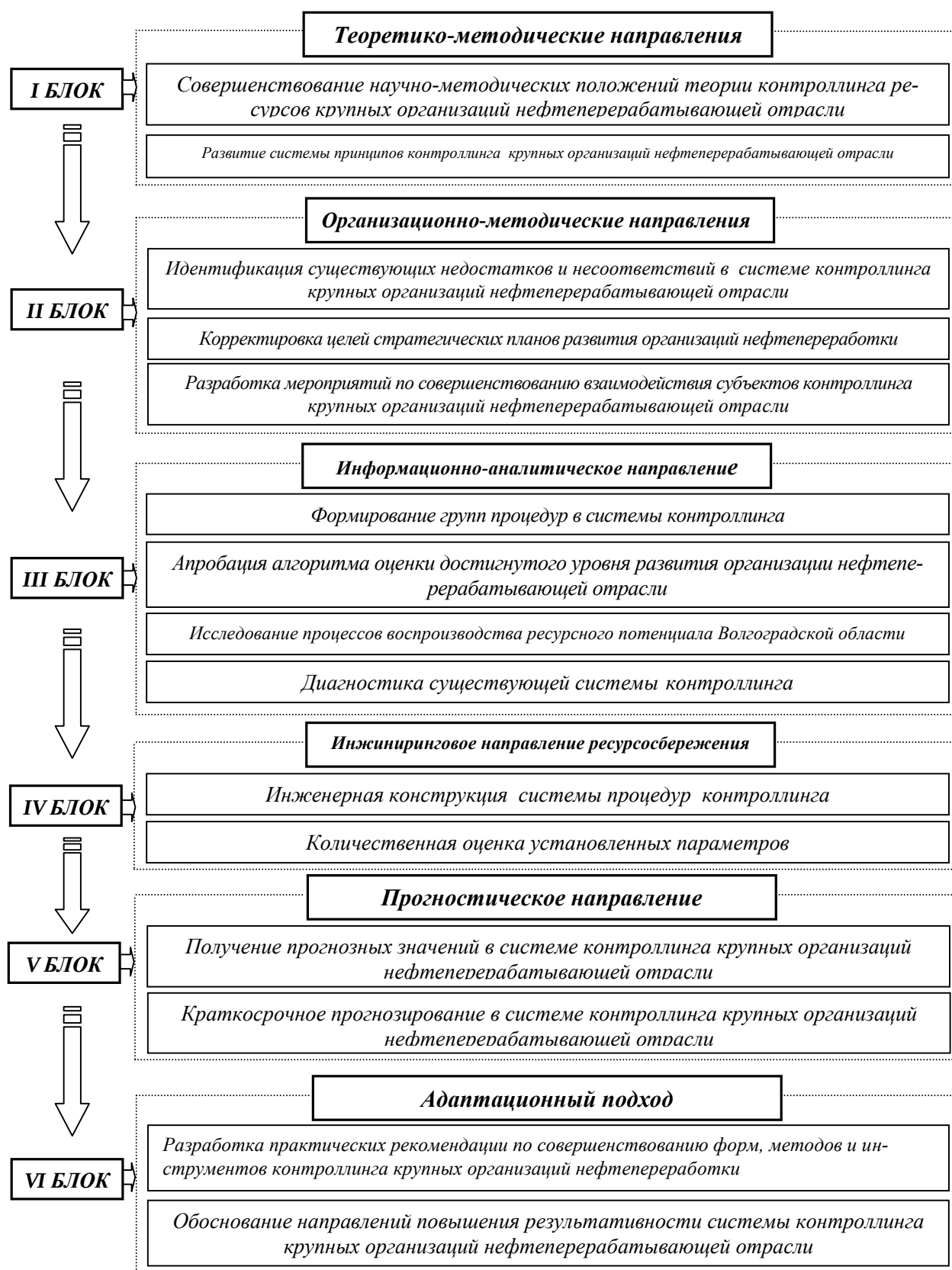


Рисунок 21 – Методика квантификации эффективности системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли

Источник: составлено автором

Таблица 19 – Рабочий документ специалиста контроллинга «Оценка уровня совершенствования системы управления ОАО ЛУКОЙЛ (крупная организация нефтеперерабатывающей отрасли)»

Программные сегменты	Вариант исполнения		
	I	II	III
I. Социальный сегмент крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли			
Оценка возможности прямого и косвенного стимулирования создания рабочих мест в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли	3	2	1
Оценка уровня развития и укрепления коммуникативных связей между отдельными субъектами хозяйствования, науки и образования в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли	3	2	1
Оценка уровня создания обучающих мастер-классов для обучения, повышения специалистов в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли	3	2	1
Оценка уровня качества и публичности наличия вакансий, их доступности, а также адаптация структуры подготовки и переподготовки кадров в соответствии с потребностями экономики в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли	3	2	1
II. Экономический сегмент крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли			
Оценка разработанной стратегической программы развития регионов на долгосрочный период в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли	3	2	1
Оценка уровня стимулирования внутренней и внешней интеграции, участия в государственно-частном партнерстве крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли	3	2	1
Оценка системы контрактного заказа, лизинга в приоритетных направлениях нефтепереработки, поиск импортозамещения в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли	3	2	1
Оценка уровня ресурсосберегательного подхода к выявлению дополнительных резервов в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли	3	2	1
Оценка уровня содействия экономическому росту и развитию в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли, наличие индикаторов центра роста	3	2	1

III. Инновационный сегмент крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли			
Оценка уровня поддержки реализации системных инновационных проектов в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли	3	2	1
Оценка наличия и действенности поощрительных бонусов для работников, отделов, внесших инновационную идею в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли	3	2	1
Оценка уровня стимулирования притока частных инвестиций в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли	3	2	1
Оценка уровня методического и консультационного обеспечения для внедрения управленческих инноваций в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли	3	2	1
IV. Управленческий сегмент крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли			
Оценка действенности механизма перераспределения производственных ресурсов в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли	3	2	1
Оценка уровня эффективных форм взаимодействия между группами нефтяной компании ЛУКОЙЛ и системами внутреннего хозяйства	3	2	1
Оценка уровня эффективности расходов в ресурсном производстве группы компаний ЛУКОЙЛ	3	2	1
Оценка уровня поддержки реализации системных отраслевых проектов в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли компании ЛУКОЙЛ	3	2	1
Оценка уровня эффективной структуризации внутренней среды, создание зон интенсивного развития в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли, в частности ОАО ЛУКОЙЛ	3	2	1
Оценка уровня укрепления и развития системного качества взаимодействия отдельных элементов во внутренней среде в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли – ОАО ЛУКОЙЛ	3	2	1
V. Экологический сегмент крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли			
Оценка уровня утилизации новых и устаревших отходов к их образованию – не менее - 50% / 50% =1	3	2	1
Оценка уровня использования попутного нефтяного газа - не менее 95% к 2015 году	3	2	1
Оценка уровня системы учета и сокращения выбросов парниковых газов	3	2	1
Оценка уровня мощности производства экологически чистого топлива, отвечающего экологическим нормам Евро-5	3	2	1
Оценка уровня предупреждения и готовности ликвидации возможных аварийных ситуаций: 1) загрязненные земельные участки; 2) стоки ввод; 3) вредные атмосферные выбросы	3	2	1
Всего по возможным вариантам	75	50	25

Источник: составлено автором

Данный рабочий документ контроллинга определяет необходимость наличия 3 сценариев развития системы управления ОАО ЛУКОЙЛ (крупной организации нефтеперерабатывающей отрасли).

Самый благоприятный вариант предполагает строгое соответствие поставленным стратегическим целям развития управления и может иметь оценку от 60 до 75 баллов. Оценка в 59-40 баллов предопределяет необходимость формирования координационных мер воздействия, позволяющих установить причины и виновных в образовании отклонений, искажений от поставленной цели. Оценка в 20-39 баллов будет показывать на существенные ошибки, образовавшиеся преднамеренные и непреднамеренные искажения, позволяющие установить и устранить ход отрицательных событий в развитии управления крупной организацией нефтеперерабатывающей отрасли ОАО ЛУКОЙЛ.

Достижение условий, которые необходимы для совершенствования управления, инвестирования, модернизации и технического перевооружения производства продукции нефтепереработки, направленного на ресурсосбережение, требует создания совершенно нового подхода к организации взаимоотношений органов управления, субъектов и объектов контроллинга.

Для действенного функционирования системы контроллинга необходимо применение научно-обоснованных методов, определяющих основные тенденции и приоритеты ресурсосбережения нефтяной переработки. Данным требованиям соответствует предлагаемая методика, которая позволит разрабатывать в качестве ориентированных планов на краткосрочный период прогнозных предложений, характеризующих необходимые сегменты системы управления крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли.

Предлагаемый механизм, объединяющий семь взаимосвязанных блоков, а также последовательность конкретных внутрихозяйственных процедур представлены на рисунке 22.

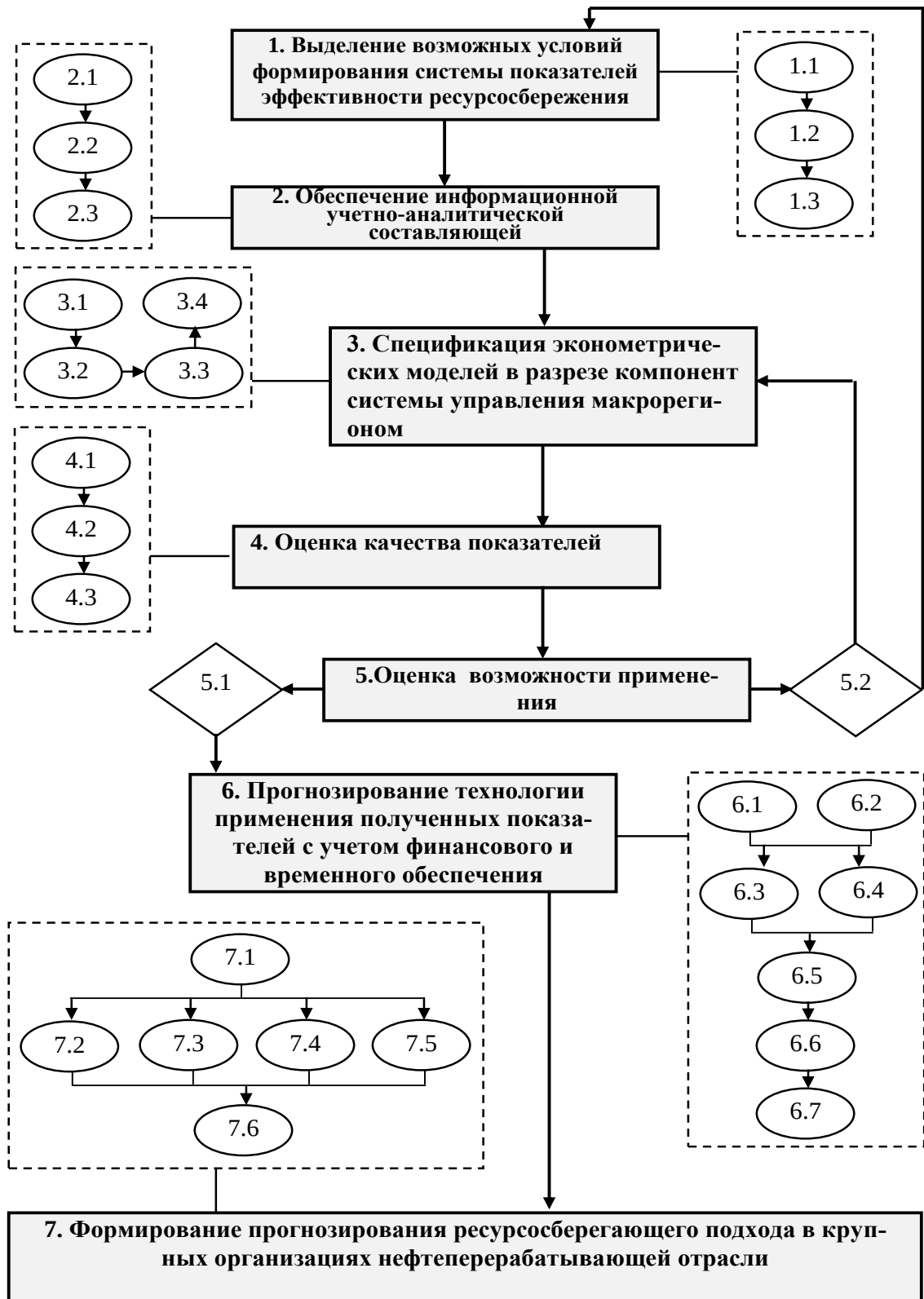


Рисунок 22 – Механизм контроллинга прогнозирования ресурсосберегающего подхода в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли

Источник: составлено автором

Логика структуры конкретных действий механизма контроллинга прогнозирования ресурсосберегающего подхода в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли представлена в таблице 20.

Таблица 20 - Логика структуры конкретных действий механизма контроллинга прогнозирования ресурсосберегающего подхода в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли

Название блока	Этапы блока	Процедурные характеристики этапа
1-й блок. Выделение возможных условий формирования системы показателей эффективности ресурсосбережения	1.1 1.2 1.3	этап 1.1 - изучение зарубежного и национального опыта ресурсосберегающих производств в отрасли нефтепереработки; этап 1.2 - формирование и формализация полученной информационной базы; этап 1.3 - выявление связей и зависимостей между показателями существующей и инновационной системами производства
2-й блок. Обеспечение информационной учетно-аналитической составляющей	2.1 2.2 2.3	этап 2.1 – постановка стратегии, определяющей направление и структуру информационной совокупности, которая позволит осуществить сбор данных; этап 2.2 – установление временно фазы сбора информации; этап 2.3 – группировка, синтез и анализ информации, оценка надежности и достаточности
3-й блок. Спецификация эконометрических моделей в разрезе компонент системы управления макрорегионом	3.1 3.2 3.3 3.4	этап 3.1 - выбор аналитических процедур; этап 3.2 - включение в аналитические процедуры временного интервала достижений крупных организаций отрасли нефтепереработки в рядах динамики; этап 3.3 - выявление поэтапных факторных показателей посредством аналитических процедур; этап 3.4 - оценка показателей с установленными параметрами системы контроллинга крупных организаций отрасли нефтепереработки

Продолжение таблицы 20

4-й блок. Оценка качества показателей	4.1 4.2 4.3	этап 4.1 - оценка качества полученных показателей; этап 4.2 - оценка функциональных взаимосвязей между показателями; этап 4.3 - оценка возможности применения полученных показателей с учетом финансового и временного обеспечения
5-й блок. Оценка возможности применения	5.1 5.2	этап 5.1 - возможность применения полученных показателей с учетом финансового и временного обеспечения; этап 5.2 - нет возможности применить полученные показатели с учетом финансового и временного обеспечения
6-й блок. Прогнозирование технологии применения полученных показателей с учетом финансового и временного обеспечения	6.1 6.2 6.3 6.4 6.5 6.6 6.7	этап 6.1 - определение временного периода применения технологии; 6.2 планирование возможных событий; этап 6.3 - выявление применимых методов; этап 6.4 - подбор аналитических процедур контроллинга; этап 6.5 - формирование техники прогнозирования, оценка доверительных мер; этап 6.6 - текущий контроллинг прогнозных оценок обобщающих показателей системы управления ресурсосберегающих производств в отрасли нефтепереработки; этап 6.7 - построение нескольких вариантов прогнозных сценариев
7-й блок. Формирование прогнозирования ресурсосберегающего подхода в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли	7.1 7.2 7.3 7.4 7.5 7.6	этап 7.1 - экспертная оценка; этап 7.2 - анализ результатов прогнозирования по социальному сегменту; этап 7.3 - анализ результатов прогнозирования по экономическому сегменту; этап 7.4 - анализ результатов прогнозирования по инновационному сегменту; этап 7.5 - анализ результатов прогнозирования по управленческому и экологическому сегменту; этап 7.6 - формирование прогнозирования ресурсосберегающего подхода в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли

Источник: составлено автором

Последовательное построение и выполнение инжиниринговых работ в системе контроллинга прогнозирования ресурсосберегающего подхода в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли включает в себя следующие действия, разбиваемые на блоки:

1 блок: этап 1.1 - изучение зарубежного и национального опыта ресурсосберегающих производств в отрасли нефтепереработки; этап 1.2 - формирование и формализация полученной информационной базы; этап 1.3 - выявление связей и зависимостей между показателями существующей и инновационной системами производства;

2 блок: этап 2.1 – постановка стратегии, определяющей направление и структуру информационной совокупности, которая позволит осуществить сбор данных; этап 2.2 – установление временно фазы сбора информации; этап 2.3 – группировка, синтез и анализ информации, оценка надежности и достаточности;

3 блок: этап 3.1 - выбор аналитических процедур; этап 3.2 - включение в аналитические процедуры временного интервала достижений крупных организаций отрасли нефтепереработки в рядах динамики; этап 3.3 - выявление поэтапных факторных показателей посредством аналитических процедур; этап 3.4 - оценка показателей с установленными параметрами системы контроллинга крупных организаций отрасли нефтепереработки;

4 блок: этап 4.1 - оценка качества полученных показателей; этап 4.2 - оценка функциональных взаимосвязей между показателями; этап 4.3 - оценка возможности применения полученных показателей с учетом финансового и временного обеспечения;

5 блок: этап 5.1 - возможность применения полученных показателей с учетом финансового и временного обеспечения; этап 5.2 - нет возможности применить полученные показатели с учетом финансового и временного обеспечения;

6 блок: этап 6.1 - определение временного периода применения технологии; этап 6.2 планирование возможных событий; этап 6.3 - выявление применимых методов; этап 6.4 - подбор аналитических процедур контроллинга; этап 6.5 - формирование техники прогнозирования, оценка достоверных мер; этап 6.6 - текущий контроллинг прогнозных оценок обобщающих показателей системы управления ресурсосберегающих производств в отрасли нефтепереработки; этап 6.7 - построение нескольких вариантов прогнозных сценариев;

7 блок: этап 7.1 - экспертная оценка; этап 7.2 - анализ результатов прогнозирования по социальному сегменту; этап 7.3 - анализ результатов прогнозирования по экономическому сегменту; этап 7.4 - анализ результатов прогнозирования по инновационному сегменту; этап 7.5 - анализ результатов прогнозирования по управленческому и экологическому сегментам; этап 7.6 - формирование прогнозирования ресурсосберегающего подхода в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли.

Также автором предлагается к применению рабочий документ, позволяющий оценить на основании тест-контроля деятельность службы контроллинга (таблица 21).

Реализация методики квантификации эффективности системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли, по мнению автора, позволит скоординировать управленческие воздействия, своевременно скоординировать цели стратегических планов и отраслевых программ развития. Одновременно повысится ответственность структуры управления за результаты деятельности, эффективность и результативности самой системы управления.

Таблица 21 - Рабочий документ «ИНДИКАТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СЛУЖБЫ КОНТРОЛЛИНГА»

Индикаторы оценки контроллинга	Балы (0-7)	Примечания
1	2	3
1. Организационный статус КОНТРОЛЛИНГА: - эффективная организационная модель в системе управления КОНТРОЛЛИНГА: а) собственная служба; б) на основе аутсорсинга (по договору); - наличие объективности и независимости в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности; - отсутствие исполнения прочих обязанностей; - отсутствие действий сдерживающих факторов руководства	7	
2. Компетентность КОНТРОЛЛИНГА: - наличие профессионального образования в сфере управления и контроллинга; - наличие навыков и опыта работы образования в сфере управления и контроллинга; - прохождение повышения квалификации в сфере управления и контроллинга; - степень понимания стоящих задач и проблем образования в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности	7	
3. Профессиональный уровень КОНТРОЛЛИНГА: - наличие и содержание соответствующих положений по внутреннему КОНТРОЛЛИНГУ; - состояние планирования, контроля и документирования работы образования в сфере управления и контроллинга; - наличие рабочих программ образования в сфере управления и контроллинга; - наличие внутренних правил стандартов; - наличие методик КОНТРОЛЛИНГА	7	
4. Функции КОНТРОЛЛИНГА: - соблюдение в соответствии с планом объема работы в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности; - предварительные проверки: а) правильности и обоснованности прогнозов продаж и их результатов, б) потоков денежных средств в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности, в) смет расходов в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности;		

Продолжение таблицы 21

- текущие проверки в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности: а) правильность составления первичных документов; б) законность и целесообразность осуществляемых операций; в) выполнение принятых решений; - последующие проверки в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности: а) достоверность единой отчетности в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности; б) достоверность финансовой отчетности; в) достоверность управленческой отчетности г) анализ динамики финансового состояния д) анализ влияния факторов на эффективность деятельности в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности	7	
5. Уровень значимости КОНТРОЛЛИНГА в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности: - рассматриваются отчеты специалистов контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности; - принимаются ли к исполнению рекомендации в сфере управления нефтеперерабатывающей промышленности	7	
6. Эффективность деятельности КОНТРОЛЛИНГА: - анализ и оценка сравнительных процедур состава и динамики баланса в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности; - анализ и оценка финансовой устойчивости в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности; - анализ и оценка ликвидности экономических показателей в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности; - анализ и оценка платёжеспособности, финансовой состоятельности в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности; - анализ управленческих и финансовых результатов; - оценка рисков и ликвидности бизнеса в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности.	7	
ИТОГО	42	X

Источник: составлено автором

Заключение

В диссертационном исследовании предложены теоретические и методические положения формирования системы контроллинга с учетом специфических особенностей крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли.

1. Определена экономическая необходимость, целевое значение и виды контроллинга в крупных организациях нефтеперерабатывающей промышленности, которая является составляющей нефтяного комплекса, обеспечивающая эффективность использования добываемого сырья, потребности внутреннего и внешнего рынка в нефтепродуктах.

Как эффективная функция управления и форма контроля предлагается к применению в крупных организациях нефтеперерабатывающей промышленности система контроллинга, направленная на формирование информационно-методического и инструментального сопровождения для цели принятия управленческих решений. Контроллинг как элемент системы управления формируется по видам управленческой деятельности (вертикальные и горизонтальные связи и цели), имеет собственный специфичный инструментарий, предназначенный для воздействия на повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности производства. В исследовании представлены направления и характеристики видов контроллинга (операционный и процессно-ориентированный).

По утверждению автора, в зависимости от задач, выполняемых субъектом контроллинга, можно выделить: вертикальный контроллинг; горизонтальный контроллинг; оперативный контроллинг. Данные виды контроллинга могут существовать на любом уровне управления производством, а именно: на уровне регулирования государства, министерства, ведомства; отдельного хозяйствующего субъекта; гражданского общества и т.д.

Развитие и интеграцию нефтеперерабатывающей отрасли экономики России целесообразно исследовать во взаимосвязи с ее промышленным потенциалом. Объектом исследования формирование системы контроллинга представлено ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка».

2. Предложены современная концепция и функциональные особенности системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности, что обусловлено совершенствованием управленческих отношений в социально-экономическом процессе производства. Крупные организации нефтеперерабатывающей промышленности имеют не только экономическое и социальное значения для национальной экономики России, но и одновременно стратегическое, как элемент развития регионов.

Исследования автора позволили выявить различные концептуальные направления контроллинга в современной экономике, где различные точки зрения практически смешивают функциональные и институциональные его аспекты, что определило необходимость проведения дополнительной систематизации. Изучение современных научных положений теории общего контроллинга показало недостаточную степень научной разработанности понятийного аппарата в сфере нефтепереработки, что потребовало уточнения содержания категории «система контроллинга», под которой понимается синтез и анализ взаимодействия компонент, а именно: субъекты (органы управления и контроля крупных нефтеперерабатывающих организаций); объекты (компетенции и функции, принципы, формы, методы, технологии и инструменты управления крупных нефтеперерабатывающих организаций); предметы (факты хозяйственной жизни системного воздействия субъектов управления на организационно-экономические, инновационные производственные процессы крупных нефтеперерабатывающих организаций); методика и инструментарий контроллинга крупных нефтеперерабатывающих

организаций; информационно-реакционная аналитическая база результатов контроллинга крупных нефтеперерабатывающих организаций.

Учитывая, что цель системы контроллинга достигается решением задач: 1) экспертиза поставленной стратегии управления, этапов и направлений хозяйствующего субъекта отрасли нефтепереработки; 2) экспертиза определенной тактики управления, механизмов взаимодействия и направлений хозяйствования организации отрасли нефтепереработки; 3) определение пределов возможных отклонений с учетом технологических особенностей производства нефтепереработки; 4) формирование и применение качественного контрольного инструментария, специфичного для отрасли нефтепереработки; 5) формирование и применение количественного контрольного инструментария, специфичного для отрасли нефтепереработки; 6) выявление наиболее эффективных, устойчивых и результативных методов сбора контрольных доказательств о фактах хозяйственной жизни субъекта отрасли нефтепереработки; 7) подбор методов обработки, анализа и синтеза информации о фактических результатах хозяйственной деятельности; 8) формирование устойчивых параметров оценки фактических результатов с поставленными стратегическими и тактическими направлениями для цели управления хозяйствующего субъекта отрасли нефтепереработки; 9) анализ результатов диагностики, идентификация отклонений от установленной стратегии и поставленной тактики управления; 10) формирование и утверждение общего плана и программ воздействия общенаучными и паллиативными (подготовительными, предварительными, защищающими) мерами, необходимыми для достижения намеченных целей; 11) установление механизма обратной связи.

Установлено, что функционирование системы контроллинга нефтеперерабатывающих организаций обеспечивается соблюдением ряда общенаучных и специфических принципов, которые целесообразно строить на трех составляющих: генезис; понятийное определение; целесообразность их роли

в принятии решений. Исследование автора показало, что формирование принципов должно идти как в общенаучном, так и в паллиативном направлении.

Общенаучные принципы контроллинга могут быть представлены как общие принципы контроля.

Предложена к применению оценка концептуальной надежности и эффективности системы контроллинга ($КНЭСВК=1$), где 1) Определение логической структуры возможных негативных воздействий в организации нефтеперерабатывающей отрасли ($ВНВ=0,1$); 2) формирование перечня мер и процедур, фокусирующихся на устранении и влиянии негативных воздействий ($МПФНВ=0,1$); 3) анализ и оценка результатов контрольного воздействия, формирование информационной базы контроллинга ($РКВ=0,1$); 4) выявление причин возможной несостоятельности систем управления и контроллинга ($ПВН=0,1$); 5) анализ механизма реализации обратной связи системы контроллинга, оценка качества формируемых рекомендаций для устранения и предупреждения воздействий угроз ($МРОС=0,1$); 6) оценка стоимости контрольных и охранных процедур негативных воздействий и искажений ($СКОП=0,2$); 7) оценка стоимости выявленных не наступивших и скорректированных негативных воздействий и искажений ($СВНВИ=0,3$).

По мнению автора, в общем виде значение «Концептуальной надежности и эффективности системы контроллинга» может рассчитываться как сумма ее составляющих, которая должна стремиться к 1, то есть:

$$КНЭСВК = ВНВ + МПФНВ + РКВ + ПВН + МРОС + СКОП + СВНВИ = 1$$

3. Даны организационные и функциональные особенности применения процедур инжиниринга ресурсосбережения в системе контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей промышленности, определяющиеся подходами и методами к ресурсосбережению в национальной экономике, возможностями роста богатства народа, устойчивым

развитием, а также необходимостью обеспечения экономической безопасности.

В системе контроллинга особенно актуальным является формирование инжиниринга ресурсосбережения, который направлен на создание нового инструментария экономического прагматизма, позволяющего четко просчитывать каждое возможное воздействие и расходование нефтяных ресурсов в рамках процесса переработки, что необходимо в условиях истощения экономических ресурсов. Подход инжинирингового ресурсосбережения в системе контроллинга крупных организаций в нефтеперерабатывающей промышленности предполагает такие творческие действия, как: 1) организационные действия: построение прогноза в системе контроллинга о возможных методах ресурсосбережения на основании предвидения, где прогноз является вероятностным утверждением о будущем с относительно высокой степенью вероятности; постановка контрольных целей, решение контрольных задач построение общего плана разработка направлений системы мероприятий (инструментария для формирования видения модели будущего экономического развития, направленного на ресурсосбережение в нефтеперерабатывающей промышленности; построение общего плана в системе контроллинга, основанного на исследовании объекта в фокусе возможностей ресурсосбережения нефтеперерабатывающей промышленности; разработка направлений системы мероприятий (инструментария) возможностей ресурсосбережения в нефтеперерабатывающей промышленности; 2) функциональные действия: определение области построения инжинирингового ресурсосбережения в системе контроллинга; построение конкретных, определенных, количественно выраженных показателей для выделения из абстракции прогнозных направлений ресурсосбережения; построение параметров инжинирингового ресурсосбережения в нефтеперерабатывающей промышленности; разработка параметров эффективности инжинирингового ресурсосбережения в системе контроллинга.

Общий план в системе контроллинга, основанный на инжиниринговом подходе ресурсосбережения целесообразно формировать по всем стадиям управления нефтеперерабатывающего производства, а именно: контроллинг генезиса идеи ресурсосбережения нефтеперерабатывающих производств; контроллинг гипотезы ресурсосбережения нефтеперерабатывающих производств; контроллинг наличия концепции ресурсосбережения нефтеперерабатывающих производств; контроллинг методики ресурсосбережения нефтеперерабатывающих производств; контроллинг инструментария, направленного на ресурсосбережение в нефтеперерабатывающих производствах, который формирует направления вероятностных событий в будущем, обеспечивающие долгосрочное, непрерывное, доходное производство.

4. Определены методы использования информационно-аппаратных средств в системе контроллинга, учитывающие особенности нефтеперерабатывающего производства, перечень продукции перерабатываемой из нефти: бензин Премиум ЕВРО-95; Бензин Регуляр -92; топливо дизельное ЕВРО сорт С, вид III; топливо дизельное ЭКТО Diesel сорт С, вид II; битум дорожный БНД 60/90; битум строительный БН-90/10; масло И-20А; масло КМ-22; масло М-10В2С; масло ЛУКОЙЛ-ДИЗЕЛЬ М-10Г2К; масло ЛУКОЙЛ-ДИЗЕЛЬ М-10ДМ; масло М-16Г2ЦС; масло веретённое марки АУ; масло индустриальное И-40А; масло индустриальное И-50А; масло индустриальное ИГП-114; масло индустриальное ИГП-49; масло индустриальное ИГП-72; масло индустриальное ИГП-91; масло компрессорное К2-24; масло моторное М-14В2; масло моторное М-8В; масло моторное МТ-16П; масло трансмиссионное ТЭП-15; масло трансформаторное ВГ; масло-мягчитель «ПМ»; масло-мягчитель Нетоксол для резиновой промышленности; основа маловязкой СОЖ; основа промывочного масла Волна; основа рабочей жидкости РЖ-8У; пропан автомобильный (ГОСТ Р 52087-2003); пропан-бутан автомобильный (ГОСТ 27578-87); пропан-бутан автомобильный (ГОСТ Р 52087-2003).

Так, внедрение системы управления электронного документооборота крупных нефтеперерабатывающих организаций в промышленности поможет избавиться от недостатков бумажного делопроизводства и оптимизировать бизнес-процессы. Аппаратные средства контроллинга позволят сократить сроки принятия решений, время на согласование документов, повысят оперативность работы. Также сама информация является предметом пристального контроллинга в процессе получения, обработки, передачи её во внешнюю среду. На этапе выбора концепции использования информационно-аппаратных средств в исследовании, сформулированы требования к информационной, технологической, аппаратной, программной среде, имеющие наибольшее значение.

5. Предложены процедуры контроллинга ресурсосбережения в процессе заготовления, хранения, переработки продукции нефтеперерабатывающего производства, где определены особенности планирования и калькулирования себестоимости продукции нефтеперерабатывающей промышленности. В исследовании представлены факторы, влияющие на процесс формирования методики контроллинга планирования, учета и калькулирования себестоимости продуктов нефтепереработки и нефтехимии крупных нефтеперерабатывающих организаций промышленности, дана номенклатура статей расходов на подготовку и освоение производства продукции нефтепереработки. Процедуры контроллинга проводятся на каждой технологической установке, технологическом процессе, объединяющем группы однородных установок. Формирование таких процедур в системе контроллинга позволит своевременно исследовать договорные цены плановых калькуляций, которые составляются, в основном, ежемесячно.

6. В диссертационном исследовании предложена методика совершенствования процедур контроллинга и формирования исходящего управленческого информационного обеспечения крупных нефтеперерабатывающих организаций, включающая: процедуры контроллинга эконо-

номической эффективности формирования доходов; процедуры создания единой информационной системы контроллинга, направленной на выявление, оценку и управление рисками в нефтеперерабатывающей промышленности; механизм применения методики квантификации эффективности системы контроллинга.

7. Предложены процедуры контроллинга экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях, учитывающие турбулентное состояние внешнего окружения хозяйствующих структур, процесс усложнения систем управления учета, контроллинга и менеджмента, обуславливающие повышение требований к информационному обеспечению в системе управленческих решений. Методика включает детальное описание содержания этапов контроллинга, начиная с планирования необходимых контрольных действий, где этап планирования контроллинга завершается утверждением разработанных основных процедур, оформленных в виде теста-документа, предполагающего применения программы.

Методика применения процедур контроллинга экономической эффективности формирования доходов в крупных нефтеперерабатывающих организациях промышленности позволит обеспечить многостороннее изучение данных, которые не отражены в учете, но планируются для осуществления операции процесса принятия управленческих решений. В данной методике применяются показатели «требования эффективности» (ТЭ), которые формируются на этапе планирования, отражаются в итоговой документации, имеющей вид специально разработанной формы для функционального применения программ контроллинга, а именно: для применения процедур контроллинга, позволяющих анализировать и оценивать выполнение условий требования эффективности; для применения процедур формирования и оформления результатов.

Исследования автора показали, что контроллинг эффективности целесообразно проводить по совокупности направлений трех компонент, а именно: 1) логистическая компонента; 2) коммерческая компонента; 3) коммуникационная компонента.

На этапе формирования рабочих документов информация проходит обработку на базе профессионального суждения, где дается оценка уровня соблюдения условий эффективности по 45-бальной шкале, которая делится на три параметра оценки: высокий, средний, низкий.

Процедуры контроллинга предполагают формирование рекомендаций по результатам проверки организационных и экономических факторов

8. Предложены процедуры формирования единой информационной системы контроллинга, направленной на выявление, оценку и управление рисками в нефтеперерабатывающей отрасли. Общие процедуры формирования единой системы контроллинга, направленной на выявление и оценку рисков крупных организаций в нефтеперерабатывающей отрасли, должны содержать весь спектр исследуемых факторов, шкалируемых по балльной системе. Даны общие процедуры формирования единой системы контроллинга, направленной на выявление и оценку рисков крупных организаций в нефтеперерабатывающей отрасли. Исследования автора показали, соблюдение программы на 2014-2018 годы, которая включает в себя мероприятия общей стоимостью 29 млрд рублей, будет иметь достаточный уровень с оценкой 60-80 баллов. Оценка от 40 – 59 баллов повышает порог рисков группы компании «ЛУКОЙЛ», а также показывает на необходимость координации управленческих мер. Оценка 24-39 баллов будет указывать на критический уровень установленных балльных индикаторов.

В Южном федеральном округе работают следующие предприятия Компании: ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефть», ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка», ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт», ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт», ООО «ЛУКОЙЛ-Коробковский

ГПЗ», ОАО «РИТЭК», ООО «ЛУКОЙЛ-Астраханьэнерго», ООО «ЛУКОЙЛ-Волгоградэнерго», ООО «ЛУКОЙЛ-Кубаньэнерго», ООО «ЛУКОЙЛ-Ростовэнерго», ООО «ЛУКОЙЛ-Ставропольэнерго», ООО «ЛУКОЙЛ-Экоэнерго».

Наиболее крупные мероприятия Программы в Южном округе направлены на обеспечение принципа «нулевого сброса» и поддержание степени утилизации попутного нефтяного газа на уровне не ниже 95% при разведке и разработке морских месторождений в Каспийском море.

Программа, в частности, предусматривает строительство морского подводного газопровода внешнего транспорта, внедрение системы компримирования и подготовки газа, а также на дальнейшую переработку отходов бурения (морские скважины), утилизацию нефтешлама, ликвидацию шламовых амбаров и шламонакопителей, реконструкцию полигонов и золоотвалов, выполнение комплекса мероприятий по дальнейшему сокращению выбросов и сбросов загрязняющих веществ⁹⁰.

Изучение теории контроллинга позволяет представить систему надзора в крупных нефтеперерабатывающих организациях как совокупности видов проверки, которые связаны единством взаимодействующих и взаимозависимых трансформационного (кадровых, информационных и технологических) и транзакционного (организационных, информационно-коммуникативных и институциональных) факторного влияния на производство релевантной результатной информации.

Автором выявлены и предложены принципы построения единой системы контроллинга: системность, синергетизм, релевантность, адаптивность, семантичность, рациональность, инновационность. В целях формирования достаточной и надежной базы для принятия управленческих решений крупных нефтеперерабатывающих организаций и мотивации саморегулирования системы контроллинга разработаны критерии развития: уровень инте-

⁹⁰ Пресс-служба ОАО «ЛУКОЙЛ». Официальный сайт. [электронный ресурс] \ <http://press.lukoil.ru>

грации и дифференциации процедур контроллинга в рамках единого информационного пространства (методическое, информационное, процедурное, технологическое и организационное единство); мощность информационной проводимости (объем, скорость передачи экономической информации, качество, доступность информации и информированность общества, уровень неопределенности, удельный вес искажений); информационное качество единой системы контроллинга (уровень ее соответствия поставленным условиям функционирования, характеристики информации контроллинга, уровень удовлетворенности потребности пользователей).

Обоснование и согласование системных механизмов интеграционных процессов в системе контроллинга возможны на базе выделения единства контролируемых объектов, конкретизации элементов метода управления и контроллинга, идентификации и координации терминологии контроллинга, координации цели субъектов управления крупных нефтеперерабатывающих организаций и пользователей необходимой информацией.

Разработана методика квантификации эффективности системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли, где в процессе исследования автором осуществлено: 1) обобщение факторов контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли; 2) уточнение категориального аппарата, конкретизация задач системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли; 3) классифицирование принципов функционирования системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли.

Методика квантификации эффективности включает в себя уже рассмотренные теоретические положения о системе контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли, которые позволят сфокусироваться на области исследования, инструментарии и доказательствах рациональности нефтеперерабатывающего производства. Исследования показывают на целесообразность применения количественной оценки по каче-

ственным признакам контроллинга, включающего информационно-аналитическое направление: социального сегмента; экономического сегмента; инновационного сегмента; управленческого сегмента; экологического сегмента.

Разработан рабочий документ специалиста контроллинга «Оценка уровня совершенствования системы управления ОАО ЛУКОЙЛ (крупная организация нефтеперерабатывающей отрасли)», который определяет необходимость наличия 3-х сценариев развития системы управления ОАО ЛУКОЙЛ (крупной организации нефтеперерабатывающей отрасли).

Самый благоприятный вариант предполагает строгое соответствие поставленным стратегическим целям развития управления и может иметь оценку от 60 до 75 баллов. Оценка в 59-40 баллов предопределяет необходимость формирования координационных мер воздействия, позволяющих установить причины и виновных в образовании отклонений, искажений от поставленной цели. Оценка в 20-39 баллов будет показывать на существенные ошибки, образовавшиеся преднамеренные и непреднамеренные искажения, позволяющие установить и устранить ход отрицательных событий в развитии управления крупной организации нефтеперерабатывающей отрасли ОАО ЛУКОЙЛ. Также разработан механизм контроллинга прогнозирования ресурсосберегающего подхода в крупных организациях нефтеперерабатывающей отрасли.

Реализация теоретических и методических положений формирования системы контроллинга крупных организаций нефтеперерабатывающей отрасли позволит скоординировать управленческие воздействия, цели стратегических планов и отраслевых программ развития.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12.12.1993) . – Режим доступа: ИСС «Консультант +».
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Часть первая, вторая третья и четвертая]: официальный текст. – М.: Проспект, 2010. – 544 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть первая 1998 № 146-ФЗ и часть вторая от 05.08.2000 № 117-ФЗ. – Режим доступа: ИСС «Консультант +».
4. Уголовный кодекс РФ от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ. – Режим доступа: ИСС «Консультант +».
5. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ (с изменениями от 13, 16 мая 2008 г.). – Режим доступа: ИСС «Консультант +».
6. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2008 № 307-ФЗ. – Режим доступа: ИСС «Консультант +».
7. Федеральный закон «О Счетной палате РФ» от 11.01.1995 № 4-ФЗ. – Режим доступа: ИСС «Консультант +».
8. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. – Режим доступа: ИСС «Консультант +».
9. Указ Президента РФ от 19.12.2012 №1666 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года». Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 19.12.2012. «Собрание законодательства РФ», 24.12.2012, N 52, ст. 7477.
10. Инструкция о порядке поступления, хранения, отпуска и учета нефти и нефтепродуктов на нефтебазах, наливных пунктах и автозаправочных станциях системы Госкомнефтепродукта СССР (утв. Госкомнефтепро-

дуктом СССР 15.08.1985 № 06/21-8-446)(ред. от 30.11.1987). – Режим доступа: ИСС «Консультант +».

11. Указ Президента РФ от 13.06.2012 № 808 (ред. от 03.11.2012) «Вопросы Федеральной службы по финансовому мониторингу» (вместе с «Положением о Федеральной службе по финансовому мониторингу. – Режим доступа: ИСС «Консультант +».

12. Федеральный стандарт аудиторской деятельности «Аудиторские доказательства» ФСАД 7/2011. – Режим доступа: ИСС «Консультант +».

13. Правило (стандарт) № 20 «Аналитические процедуры». Постановление Правительства РФ от 16.04.2005 № 228 «Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности» Постановление Правительства РФ от 23.09.2002 № 696 (ред. от 22.12.2011) – Режим доступа: ИСС «Консультант +».

14. Правило (стандарт) № 8 «Понимание деятельности аудируемого лица, среды, в которой она осуществляется, и оценка риска существенного искажения аудируемой финансовой (бухгалтерской) отчетности», утвержденное Постановлением Правительства РФ № 696. 23.09.2002 (ред. от 22.12.2011). – Режим доступа: ИСС «Консультант +».

15. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 327 с.

16. Ананькина Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина; под ред. Н.Г. Данилочкиной. М.: ЮНИТИ-Дана, 2004. – Режим доступа: ИСС «Консультант +».

17. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М.: Омега-Л, 2003. - 198 с.

18. Баринов В.А. Бизнес-планирование: уч. пособие. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2009. – 256 с.

19. Бескоровайная С.А. Эволюционные процессы в сфере экономического планирования как теоретический аспект определения места бюджетирования в функционале финансового менеджмента // Международный бухгалтерский учет. - 2012. - № 25. - С. 20-26.
20. Бизнес, коммерция, рынок: словарь-справочник [Электронный ресурс]. –Режим доступа: / <http://www.engrg.ru/engineering>.
21. Бизнес-планирование: учебник для вузов / под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.
22. Бокарева Л.Г. Инновационное развитие и задачи финансового контроля // Финансы. - 2008. № 9. - Режим доступа: ИСС «Консультант +».
23. Бланк И. А. Основы инвестиционного менеджмент. - М.: Омега-Л, Ника-Центр, 2009. – 423 с.
24. Бурцев В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации. – М.: Экзамен, 2000. - 320 с.
25. Бурцев В.В. Государственный финансовый контроль: методология и организация. - М.: Маркетинг, 2000.
26. Бочаров В. В. Инвестиции: учебник. – СПб.: Питер, 2009. – 384 с.
27. Василенко И. А. Геополитика современного мира. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд-во Юрайт, 2011.
28. Васильева Л.С. Финансовый анализ / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КноРус, 2006.
29. Вечканов Г.С. Экономическая безопасность. - СПб.: Питер. 2007.
30. Вахромов Е.Н. Региональная экономика в многоуровневой структуре рыночной экономики //Вестник Иркутского государственного университета. - 2009. – № 2. – С. 26-30.
31. Вечканов Г. С. Экономическая безопасность: учебник. – СПб.: Питер, 2010. – 384 с.
32. Вечканов Г.С. Экономическая теория: учебное пособие / Г. С. Вечканов, Г.Р. Вечканова – М.: Эксмо, 2010. – 448 с.

33. Видяпин В.И., Степанов М.В. Региональная экономика. — 2007. — С. 529 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/RegionEconomic/RegionalnayaEkonomika.shtml>
34. Википедия 2013 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki>
35. Виханский О.С. Оценка и контроль выполнения стратегии [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.inventech.ru/lib/strateg/>
36. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. - 670 с.
37. Волкова Л. Стратегический анализ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://m-arket.narod.ru/StrAn.html>
38. Валдайцев В.С. Оценка бизнеса и инноваций: учебное пособие для студентов и преподавателей. — М.: Филинь, 2006. — 486 с.
39. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: учебное пособие для вузов. — GUMER-INFO, 2007. — 720 с.
40. Вешкин Ю. Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка: учебное пособие / Ю.Г. Вешкин, Г.Г. Авагян. - М.: Магистр; ИНФРА-М, 2011.
41. Владыка М.В. Финансовый менеджмент / М.В. Владыка, Т.В. Гончаренко. — М.: КноРус, 2006.
42. Возжеников А.В. Основные концептуальные положения национальной безопасности России в XXI веке / А. В. Возжеников, И. Н. Глебов, В. А. Золотарев. - М.: ЭДАС-ПАК, 2000.
43. Гаврилов А.И. Региональная экономика и управление: учебное пособие для вузов. — М.: Юнити-ДАНА, 2002.
44. Гаджиев К. С. Геополитика: учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/RegionEconomic/RegionalnayaEkonomika.shtml>

45. Гапоненко В. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / В. Гапоненко, А.Беспалько. - М.: Ось – 89, 2007.

46. ГИД. Официальный сайт [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.rostovgid.ru/volgogradskaya/volgograd/40-let-vlksm/lukoyl-volgogradneftepererabotka.html>

47. Глинская О.С. Методика внутреннего контроля управления затратами и формирования отчетности в системе управленческого учета / О.С. Глинская, О.Н. Голубятникова, А.В. Шохнех // Аудит и финансовый анализ. – № 5. -2010. – С. 202 – 206.

48. Гончаренко Л.П. Экономическая и национальная безопасность: учебник. - М.: Экономика. 2007.

49. Гостева С.Р. Наука об управлении государством (некоторые вопросы геополитики современной России) // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2010. – №2. – С. 203-212.

50. Григорьев В.В. Оценка предприятия: теория и практика. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2006. – 320 с.

51. Грузинов В.П. Экономика предприятия (предпринимательская): учеб. для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 795 с.

52. Губченко А.В. Геополитическая оценка современной России в глобализирующемся мире // Власть. – 2011. – № 3. – С. 115-118.

53. Гусарова Л.В. Методология внешнего аудита уставной и предпринимательской деятельности некоммерческих организаций // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2011. № 15. - С. 43-53.

54. Дайле А. Практика контроллинга / пер. с нем.; под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2001. - С. 11.

55. Данилевский Ю.А. Государство и финансовый контроль / Ю.А. Данилевский, Л.Н. Овсянников. - М., 2003.

56. Деева А.И. Инвестиции: учебное пособие. – М.: Экзамен, 2009. – 436 с.
57. Душков Б.А. Энциклопедический словарь: Психология труда, управления, инженерная психология и эргономика / Б.А. Душков, А.В. Королев, Б.А. Смирнов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vocabulary.ru/dictionary/896/word/monitoring>
58. Евсеева И.В. Контроллинг как составляющая управленческого учета (на примере машиностроительного комплекса) / И.В. Евсеева, К.Н. Квитченко // Современный бухучет. - 2009. - № 5. - С. 30-35.
59. Ермакова Н.А. Об учетном механизме взаимосвязи систем текущего и стратегического управленческого контроля // Международный бухгалтерский учет. 2009. - № 2. – Режим доступа: ИСС «Консультант +».
60. Есипов, В.Е. Оценка бизнеса: учебник. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
61. Журавлева Н.В. Концептуальные подходы в теории и практике инвестиционного финансирования // Международный бухгалтерский учет. - 2011. - № 18. - С. 38-44.
62. Зенкина И.В. Основы формирования системы показателей экономического субъекта в русле современных концепций стратегического управления // Экономический анализ: теория и практика. - 2009. - № 27. - С. 34 - 39.
63. Зимакова Л.А. Основные подходы к формированию системы стратегического управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. - 2011. - № 33. - С. 36-40.
64. Зубарева Е.В. Оперативный учет и контроль как составляющие процесса бюджетирования строительных организаций // Экономический анализ: теория и практика. - 2009. - №12(141). - С. 42-49.

65. Иванова М.В. Региональная экономика в контексте российского федерализма // Север и рынок: формирование экономического порядка. – 2011. – Т. 2. – № 28. – С. 146-149.
66. Иванова Т.Б. Инвестиции: доходность, риск, ликвидность, дюрация. – Волгоград, Изд-во ВАГС, 2008.
67. Ивашковский С.Н. Экономика: микро и макроанализ: учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2009. – 360 с.
68. Ивар Федоуз. Эконофизика есть! Новая наука о человеке. Частный корреспондент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.chaskor.ru/article/ekonofizika_ekonomicheskaya_fizika
69. Игонина Л.Л. Инвестиции: учеб. Пособие / под ред. В.А. Слепова. – М.: Юристъ, 2012. – 480 с.
70. Инвестиции: учеб. пособие / под ред. М.В. Чиненова. – М.: КноРус, 2011. – 368 с.
71. Индивидуальный предприниматель: практическое руководство / под ред. Ю.Л.Фадеева. – М.: Эксмо, 2010. – 224 с.
72. Исакова Т.М. Особенности формирования финансовой структуры страховой компании // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. - 2009. - № 10. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: ИСС «Консультант +».
73. Ивашкевич В.Б. Контроллинг: сущность и назначение // Бухгалтерский учет. - 1991. - № 7. С. 9.
74. Калиничева Р.В. Экономический контроль в организациях потребительской кооперации: монография, - Волгоград, 2007. - 310 с.
75. Калиничева Р.В. Особенности формирования системы внутреннего контроля в организациях жилищного строительства / Р.В. Калиничева, А.В. Шохнех, А.Н. Устинова // Аудит и финансовый анализ. - 2010. - № 5. – С. 215-219.

76. Кабашкин В.А. Совершенствование управления механизмами контроля и аудита на современном посткризисном этапе развития экономики / В.А. Кабашкин, В.А. Мышов // Международный бухгалтерский учет. - 2011.- № 4. - С. 35-44.

77. Кант И. Критика чистого разума. – Симферополь: Реноме, 1998. – 528 с.

78. Карминский А.М. Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 336 с.

79. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. - 2-е изд. - М.: Финансы и статистика, 2002.

80. Капитонов Э.А. Социология XX века. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1996. - С. 141-142.

81. Кириченко М. Системы внутреннего контроля. Организационные аспекты построения // Финансовая газета. - 2013. - № 11. - С. 8-9.

82. Кистанов В.В., Копылов Н.В. Региональная экономика России. - 2003. С. 270 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org>

83. Кистанов В.В. Региональная экономика России: учебник / В.В. Кистанов, Н.В. Копылов. - М.: Финансы и статистика, 2011. – 584 с.

84. Климанов В.В. О формировании бюджетной стратегии на региональном и муниципальном уровне / В.В. Климанов, А.А. Михайлова // Финансы. - 2011. - № 2. - С. 9-14.

85. Коваленко Е.Г. Региональная экономика и управление: учебное пособие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org>

86. Ковалева О.В. Аудит: учебное пособие / О.В. Ковалева, Ю.П. Константинов. – М.: Приор, 2000. – 272. - С. 34.

87. Ковалевский А.М. Перспективное планирование на промышленных предприятиях и в производственных объединениях. - М.: Экономика, 1973. - 320 с.

88. Козьева И. Л. Экономическая география и регионалистика: учебник / И.Л. Козьева, Э.Н. Кузьбожев. – М.: КНОРУС, 2012. – 346 с.

89. Колюшенко Н.Ф. Мошенничество с применением документарных инструментов // Международные банковские операции. - 2009. - № 4. - С. 89 – 97.

90. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / пер. с нем. М.: Альпи на Бизнес Букс, 2005. - 269 с. (Сер. «Модели менеджмента ведущих корпораций»). С. 17

91. Коптелов А. Разработка системы контроллинга бизнес-процессов для энергетических компаний / А. Коптелов, В. Беркович [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://businessprocess.narod.ru/mdex24.htm>

92. Кочерин Е.А. Децентрализация без потери контроля // Контроллинг. – 1991. - №1. - С. 3-41.

93. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; под ред. Н.Г. Данилочкиной. - М.: Аудит, ЮНИТИ. - 1998. - 279 с.

94. Корнилов Д.А. Формирование классификации видов стратегий в области стратегического управления // Экономический анализ: теория и практика. - 2007. - № 21.

95. Коробов О.В. Совершенствование механизма маркетингового аудита в издательской отрасли // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. - 2010. - № 10. - С. 36-41.

96. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок. – М.: АСТ, 2009. - 230 с.

97. Крылов С.И. Сбалансированная система показателей - эффективный инструмент современного стратегического управленческого учета //

Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. - 2011. - № 7. - С. 62-66.

98. Круглова Н. Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): учебник. – М.: КНОРУС, 2010. – 544 с.

99. Крутик А.Б. Проблемы и перспективы развития предпринимательства в российской экономике // Проблемы современной экономики. - 2009. – №2.

100. Кузнецов С.И. Совершенствование анализа организационно-технического уровня производства на предприятиях различных форм собственности // Экономический анализ: теория и практика. - 2009. - № 35. - С. 7- 14.

101. Кузьбожев Э. Н. Экономическая география и регионалистика (история, методы, состояние и перспективы размещения производительных сил): учеб. Пособие / Э. Н. Кузьбожев, И. А. Козьева, М. Г. Световцева. – М.: Высшее образование, 2009. – 540 с.

102. Курнышев В. В. Региональная экономика. Основы теории и методы исследования: учебник для вузов / В. В. Курнышев, В. Г. Глушкова. – М.: КноРус, 2012. – 254 с.

103. Кушхова М.М. Информационная база и система показателей анализа долгосрочных инвестиций // Международный бухгалтерский учет. - 2011. - № 28. - С. 51-54.

104. Лимская. Декларация руководящих принципов контроля // Контроллинг. - 1991. - № 1.

105. Лукойл - нефтяная компания. Официальный сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.lukoil.ru/static_6_5id_285_.html

106. Лукойл - Учетный региональный центр Волгоград. Официальный сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://lukoil-urc-volgograd.ru/main/static.asp?art_id=3521

107. Макарова Н.Н. Турбулентный подход к системе обеспечения экономической безопасности экономических субъектов / Н.Н. Макарова, А.В. Шохнех // Аудит и финансовый анализ. - 2012. - № 6. - С. 397-400.
108. Макаренко С.А. Сущность и принципы организации внутреннего контроля в организациях оптово-розничной торговли // Международный бухгалтерский учет. - 2012. - № 46. - С. 37-50.
109. Малышева Л. Какой контроллинг нужен предприятиям? [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.intalev.ra/index.php?id=20616>
110. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих / пер. с нем. Ю.Г. Жукова; под ред. В.Б. Ивашкевича. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 1995. - С. 13.
111. Маслова Т.С. Концептуальная модель управленческого учета на основе методологии ABCM / Т.С. Маслова, Е.А. Москунова // Международный бухгалтерский учет. - 2011. - № 29. - С. 18-23.
112. Мальченков С.А. Категория «геостратегический приоритет» в современной политической науке // Известия Саратовского университета. – 2010. – т.10; вып. 3. – С. 92-94.
113. Маринченко А. В. Геополитика: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 429 с.
114. Маняева В.А. Финансовая структура управления расходами организации для достижения стратегических целей // Международный бухгалтерский учет. - 2011. - № 10. - С. 30-35.
115. Маркетинг: общий курс: учеб. пособие / под ред. Н. Я. Калюжной, А. Я. Якобсона. – 2-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2010. – 476 с.
116. Маркетинг: учебник / под ред. Проф. Т. Н. Парамоновой. – 5-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2008. – 360 с.
117. Мармылев А.Н. Анализ социально-экономической эффективности государственной поддержки малого бизнеса в России и за рубежом // Международный бухгалтерский учет. - 2011. - № 16. - С. 54-59.

118. Меркулов Я.С. Инвестиции: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 420 с.
119. Морозова Т.Г. Региональная экономика: учебник для вузов / Т.Г. Морозова, М.П. Победина, Г.Б. Поляк [и др.]; под ред. Т.Г. Морозовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 472 с.
120. Набатников В.М. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие. – Ростов-на Д.: Феникс, 2011. – 256 с.
121. Насыров И.Р. Правовые аспекты международного сотрудничества регионов // Журнал российского права. – 2006. - № 2.
122. Нешиной А. С. Инвестиции: учебник. – 6-е изд., перераб. и испр. – М.: Дашков и К⁰, 2010. – 372 с.
123. Никандрова Л.Н. Методологические основы инструментария обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов / Л.Н. Никандрова, М.Ф. Овсянчук, А.В. Шохнех [и др.]. - М: Московский государственный университет печати, МГУП имени Ивана Федорова, 2012. – 289 с.
124. Николаева О.Е. Стратегический управленческий учет / О.Е. Николаева, О.В. Алексеева. - М.: Едиториал, УРСС, 2003. - 204 с.
125. Новый толково-словообразовательный словарь русского языка, Т. Ефремовой [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.sovslov.ru/tolk/palliativnyix.html>
126. Общий толковый словарь русского языка [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://tolkslovar.ru/p974.html>
127. Огонян О.М. О государственной поддержке малого бизнеса в России // Экономист. – 2004. - № 8 – С. 45-51.
128. Орлов А.И. Нечисловая статистика. - М.: МЗ-Пресс, 2004. – 345 с.

129. Орлова О.Е. Внутренний контроль: организационный аспект // Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. - 2012. - № 21. - С. 67-84.

130. Осика Л. Современный инжиниринг: определение и предметная область // Журнал «ЭнергоРынок». - № 4. – 2010 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [/http://www.up-pro.ru/library/modernization/engineering/sovremennij-inzhiniring.html](http://www.up-pro.ru/library/modernization/engineering/sovremennij-inzhiniring.html)

131. Панкрухин, А.П. Маркетинг: учебник. – М.: Омега-Л, 2007. – 518 с.

132. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - № 3. - С. 103.

133. Подольский В.И. Информационные системы бухгалтерского учета: учебник для вузов / В.И. Подольский, В.В. Дик, А.И. Уринцев / под ред. В.И. Подольского. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. - С.17.

134. Подъяблонская Л.М. Государственные и муниципальные финансы: учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

135. Полиенко М. Маркетинговая стратегия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://marketopedia.ru/33-marketingovaya-strategiya.html>. 31 марта 2009.

136. Полиенко М. Маркетинговая стратегия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://marketopedia.ru/33-marketingovaya-strategiya.html>.

137. Пономарева С.В. Разработка инструмента аудита хозяйственных операций с арендованным имуществом в сфере услуг для бизнеса // Международный бухгалтерский учет. - 2011. - № 33. - С. 55-66.

138. Попков В.П. Организация предпринимательской деятельности. Схемы и таблицы: учебное пособие / В.П. Попков, Е.В. Евстафьева. - СПб.: Питер, 2011. - 352 с.

139. Попов В.М. Анализ финансовых решений в бизнесе / В.М. Попов, С.И. Ляпунов. – М.: КноРус, 2006.
140. Портер М. Воздействие конкуренции на форму стратегии / В кн.: Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. - СПб.: Питер, 2001. - С. 88.
141. Кашанин А.В. Правовые акты: оценка последствий: научно-практическое пособие / А.В. Кашанин, Ю.А. Тихомиров.
142. Пресс-служба ОАО «ЛУКОЙЛ». Официальный сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://press.lukoil.ru>
143. Прохожев А.А. Теория развития и безопасности человека и общества. - М.: Ин-октаво, 2006. - 288 с.
144. Пузов Е.Н. Подходы к оценке и анализу эффективности бизнеса в рамках процессно-ориентированного управления / Е.Н. Пузов, С.Н. Яшин // Экономический анализ: теория и практика. - 2007. - № 16(97). - С. 8-16.
145. Путин В.В. Малый бизнес должен активнее участвовать в формировании ВВП [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.rg.ru
146. Развитие малого и среднего бизнеса в России [электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.nisse.ru/business/article/article_1763.html
147. Райан Б. Стратегический учет для руководителя: пер. с англ.; под ред. В.А. Мирюкова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 276 с.
148. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. — СПб., 2000. - С. 17.
149. Райхман Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты // Международный бухгалтерский учет. - 1999. - № 5. - С. 33.
150. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: как достигнуть результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. - 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 352 с.

151. Региональная экономика и управление: учебный материал [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://gendocs.ru/v22056>
152. Региональная экономика. Природно-ресурсные и экологические основы / под ред. В. Глушковой, Ю. Симагина. – М.: КноРус, 2012. – 320 с.
153. Региональная экономика / под ред. Г. Поляка. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 464 с.
154. Региональная экономика / под ред. Т.Г. Морозовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. - С. 38.
155. Россия в цифрах: стат. сб. – М.: Федеральная служба государственной статистики, 2012. – 340 с.
156. Рутгайзер В.М. Оценка стоимости бизнеса: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2009. – 312с.
157. Рябова Е.Ю. Инвестиционная привлекательность малых предприятий АПК в рамках доходного подхода.
158. Рязанцев А.Г. Окупаемость и возврат инвестиционных затрат // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. -№ 6.
159. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Дело, 2000. - 376 с.
160. Семин Р.Н. Развитие институциональной среды: финансовая поддержка малого бизнеса // Финансы и кредит. - 2007. - С. 59-62.
161. Серебрякова Т.Ю. Внутренний контроль и информационная система организации: монография.- Чебоксары: ЧКИ РУК, 2009. - 228 с.
162. Сербиновский Б. Ю. Контроллинг: учеб.-метод / Б. Ю. Сербиновский, Б. Б. Сербиновский, С. В. Захаров. - Ростов-н/Д: Юж. федеральный ун-т, 2010. - 165 с.
163. Сергомасова А.В. Об особенностях организации аудита эффективности в органах государственного финансового контроля // Официальные материалы для бухгалтера. Комментарии и консультации. - 2011. - № 11. - С. 32 - 35.

164. Синергетическая модель экономического роста с учетом слияний и поглощений компаний // Вестник УГТУ-УПИ. - 2008. - № 3. - С. 80-86.
165. Сидоров М.К. Социально-экономическая география и регионалистика России: учебник.- М.:ИНФРА – М, 2010. – 400 с.
166. Слободняк И.А. Использование профессионального суждения при формировании учетно-аналитической информации о доходах организации для бухгалтерской управленческой отчетности // Международный бухгалтерский учет. - 2011. - № 27. - С. 31-41.
167. Слободняк И.А. Бухгалтерская управленческая отчетность как система учетно-аналитической информации о деятельности организации // Международный бухгалтерский учет. - 2011. - № 19. - С. 11-22.
168. Словари и энциклопедии на академике [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/3043/ПОСТУЛАТ
169. Смирнова Е.В. Механизм аудита эффективности систем планирования промышленных предприятий // Международный бухгалтерский учет. -2011. - № 36. - С. 39-45.
170. Сметанин С.И. История предпринимательства России: курс лекций.– М.: КНОРУС, 2010. – 192 с.
171. Соловьева Т.В. Идеи экономического районирования в исторической ретроспективе // Известия Уральского государственного университета. – 2007. – № 49. – С. 153-162.
172. Суглобов А.Е. Оценка искажений, выявленных в ходе аудита. Международный стандарт аудита 450 / А.Е. Суглобов, Д.М. Пименов // Международный бухгалтерский учет. - 2011. - № 46. - С. 42-50.
173. Сухачева Г.И. Концептуальные основы контроля хозяйствующего субъекта // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. - № 12. - С. 27-35.

174. Титов В.И. Экономика предприятия: учебник. - М.: Эксмо, 2008. - 416 с.
175. Тихомиров Ю.А. Эффективность закона: от цели к результату // Журнал российского права. - 2009. - № 4. - С.6.
176. Толковый словарь Ожегова. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ozhegov.ru>
177. Трунова, Е. В. Место контроллинга в цикле управления бизнес-процессами // Экономический анализ: теория и практика. - 2010. - № 5 (170). - С. 19-24.
178. Фалько С. Г. Перспективы развития контроллинга / С. Г. Фалько, Р. А. Ассадулин // Контроллинг: технологии управления. - 2006. - № 3 (19). - С. 12
179. Федеральные округа России. Региональная экономика: учебное пособие / под ред. В.Г. Глушковой и Ю.А. Симагина. - М. КНОРУС, 2009. – 352 с.
180. Управление государственными и муниципальными финансами: уч. пособие / Левинсон С.Б., Завьялов Д.Ю., Золотова Л.В. .- Волгоград: Изд. ФГОУ ВПО ВАГС, 2010.
181. Фридаг Хервиг Р. Сбалансированная система показателей: Руководство по внедрению / Р. Фридаг Хервиг, В. Шмидт: пер. с нем. - М.: Омега-Л, 2006. - 267 с.
182. Федоляк В.С. Региональная экономика как хозяйственная система страны //Известия Саратовского университета. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2010. – Т. 10. – № 1. – С. 3-7.
183. Фетисов Г.Г. Региональная экономика и управление: учебник / Г.Г. Фетисов, В.П. Орешин. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 416 с.
184. Финансы, денежное обращение и кредит: учебник для вузов / под ред. М.В. Романовского, О.В. Врублевской, 2-е изд. – М.: Изд. Юрайт, 2010.

185. Хромов В.Е. Оценка эффективности деятельности службы внутреннего аудита в финансовых организациях / В.Е. Хромов, Д.А. Пашковский // Управление в кредитной организации. - 2011. - № 5. - С. 8-18.
186. Хорнгрен Ч.Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер. - М.: Финансы и статистика, 1995. –С.145.
187. Чапек В. Н. Региональная экономика: учебник для вузов. Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 256 с.
188. Чая В.Т. Система бюджетирования и управленческая отчетность в агрохолдингах / В.Т. Чая, Н.И. Чупахина //Экономический анализ: теория и практика. – 2008. - № 14.
189. Чеботарев Н. Оценка стоимости предприятия. - М: Дашков и К, 2010.
190. Чумаченко Н.Г. Методы учета и калькулирования себестоимости промышленной продукции. – М.: Финансы, 1965. – 124 с.
191. Шеремет А.Д. Аудит: учебн. пособие / А.Д. Шеремет, В.П. Суйц. – М.: Инфра-М, 1995. - 240 с.
192. Шешукова Т. Г. Теория и практика контроллинга: учеб. пособие / Т. Г. Шешукова, Е. Л. Гуляева. - М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2011. - С. 55.
193. Шохнех А.В. Концепция контроллинга в системе финансового контроля экономической безопасности / А.В. Шохнех, Т.Н. Шиндялова, Д.Р. Мыкоц // Аудит и финансовый анализ. - 2014. - № 1. - С. 22-26.
194. Шохнех А.В. Концепция развития учета в системе экономической безопасности предпринимательской сферы России / А.В. Шохнех, О.Н. Голубятникова, А.Н. Устинова // Аудит и финансовый анализ. - 2009. - № 2. - С. 17-23.
195. Шохнех А.В. Теория и методология учета, контроля хозяйствующих субъектов малого бизнеса: монография. – Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2008. – 336. - С. 5.

196. Шохнех А.В. Стратегические подходы к организации обеспечения безубыточной и непрерывной в долгосрочной перспективе деятельности хозяйствующих субъектов малого бизнеса // Аудит и финансовый анализ. - 2012. - № 6. – С. 321-325.

197. Шохнех А.В. Роль нечисловой математики в исследовании финансово-хозяйственной деятельности организации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. - № 5 (41) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <file:///2012/1409-2012-06-15-11-08-33.htm>

198. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия: пер. с нем.; под ред. А.Г.Поршнева. - М.: Финансы и статистика, 1996. - 512 с.

199. Щвец М.Ю. Основные направления повышения экономической безопасности России. – М.: Новый век. - 2002.

200. Энциклопедия Кругосвет. Универсальная научно-популярная онлайн-энциклопедия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye_nauki/filosofiya/PARADIGMA.html

201. Экономический анализ: теория и практика. - 2009. - № 31. - С. 29-38.

202. Экономический словарь. ВСловаре.Ру [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://vslovare.ru/slovo/monitoring>

203. Экономика и право. Теневая экономика / под ред. Эриашвили Н.Д.- М.: Юнити, 2007.

204. Электронный ресурс правозащитной организации <http://www.mhg.ru/work/13DFFBB>

205. Академик 2000-2013 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/143939>

206. Юридический словарь. ВСловаре.Ру [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://vslovare.ru/slovo/monitoring>

207. Янковский К. П. Инвестиции: учебник. – СПб.: Питер, 2012. – 368 с.
208. Янч Э. Прогнозирование научно-технического прогресса / пер. с англ. - 2 изд., доп. - М.: Прогресс, 1974. – 592 с.
209. TolkSlovar.Ru. Энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://tolkslovar.ru/p452.html>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Утверждено
на общем собрании учредителей
Протокол № 7 от 28.12.2013 г.

РЕГЛАМЕНТ
ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЛИНГА ООО «ЛУКОЙЛ-
ВОЛГОГРАДНЕФТЕПЕРЕРАБОТКА»

Раздел 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Настоящим регламентом определяется общая организация системы КОНТРОЛЛИНГА в ООО «ЛУКОЙЛ-ВОЛГОГРАДНЕФТЕПЕРЕРАБОТКА».

1.2. Внутренний КОНТРОЛЛИНГ обеспечивается службой главного специалиста КОНТРОЛЛИНГА.

1.3. Основной задачей службы являются предварительный текущий и последующий контроль хозяйственной деятельности. Текущий контроль осуществляется не реже одного раза в месяц. Последующий контроль осуществляется на основании информации содержащейся на счетах учета и в управленческой и финансовой отчетности и носит характер анализа. КОНТРОЛЛИНГ проводит наблюдение за соответствием совершенных финансовых и хозяйственных операций законодательству России и нормативным актам, включая внутренние инструкции, положения; независимую оценку информации о финансовом состоянии в целом; оценку эффективности деятельности.

1.4. Общая организация деятельности службы КОНТРОЛЛИНГА возлагается на главного СПЕЦИАЛИСТА КОНТРОЛЛИНГА, который назначается на должность и освобождается от должности руководителем и собственниками хозяйствующего субъекта и ему подчиняется.

1.5. КОНТРОЛЛИНГ осуществляет общую организацию и методическое обеспечение проведения ревизий и проверок, прогнозирование потоков денежных средств, точки безубыточности прибыльности и рентабельности.

1.6. Специалисты КОНТРОЛЛИНГА выполняют свои функциональные обязанности в соответствии с должностными инструкциями, в которых определяются права, обязанности, контрольные функции и ответственность.

Раздел 2. ФУНКЦИИ ГЛАВНОГО СПЕЦИАЛИСТА КОНТРОЛЛИНГА

2.1. Главный СПЕЦИАЛИСТ КОНТРОЛЛИНГА:

- а) осуществляет общее руководство КОНТРОЛЛИНГА;
- б) подготавливает предложения руководству об основных направлениях работы на текущий период и на перспективу;
- в) утверждает программы проведения конкретных проверок, включая программы тематических проверок по заданию собственника;
- г) рассматривает результаты проверок для принятия им соответствующего управленческого решения, организует контроль за устранением недостатков, выявленных проверками;
- д) организует разработку проектов нормативных актов, регулирующих работу КОНТРОЛЛИНГА;
- е) организует контроль над работой по повышению профессионального уровня специалистов службы;
- ж) анализирует общие результаты КОНТРОЛЯ и обеспечивает разработку мер по совершенствованию деятельности службы КОНТРОЛЛИНГА;

з) представляет собственникам и руководителю ежегодный отчет о работе службы;

к) осуществляет другие функции в соответствии с полномочиями, установленными собственниками.

Раздел 3. ФУНКЦИИ, ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РАБОТНИКОВ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ СЛУЖБЫ ГЛАВНОГО СПЕЦИАЛИСТА КОНТРОЛЛИНГА

3.1. Сотрудники подразделений, входящих в службу главного СПЕЦИАЛИСТА КОНТРОЛЛИНГА, в своей профессиональной деятельности являются независимыми от лиц, работа которых подвергается контролю, и должны руководствоваться только положениями федеральных законов и других законодательных актов Российской Федерации, а также учетной политикой, положениями об оплате труда, правилами внутреннего распорядка.

3.2. Информация руководству о результатах проверок должна содержать оценку состояния ревизий и заключений контроллинга, составленных работниками службы главного СПЕЦИАЛИСТА КОНТРОЛЛИНГА, которые должны содержать объективную оценку состояния проверяемого объекта. Выводы и предложения по результатам проверки должны быть аргументированы.

3.3. Работники службы обязаны обеспечивать соблюдение режима конфиденциальности получаемых сведений и несут ответственность за несанкционированное разглашение информации, ставшей им известной в процессе проверки.

3.5. Работники подразделений, относящихся к службе, для надлежащего исполнения своих задач и функций имеют право на:

беспрепятственный доступ во все служебные помещения, в соответствии с заданием и с соблюдением установленного порядка;

расширение круга вопросов (участков) КОНТРОЛЛИНГА, если выявляется необходимость в таком расширении при выполнении основного задания;

изъятие из дел отдельных документов (с оставлением в делах акта изъятия и копий изъятых документов), если в ходе проверки будут обнаружены подделки, подлоги или иные злоупотребления;

получение от ответственных работников письменных объяснений по вопросам, возникающим в ходе проведения КОНТРОЛЛИНГА;

3.6. Организация и непосредственное проведение КОНТРОЛЛИНГА, а также общий контроль за выполнением планов проведения ревизий возлагаются на службу КОНТРОЛЛИНГА.

Раздел 4. ОБЩИЙ ПОРЯДОК ОРГАНИЗАЦИИ ПРОВЕРОК ООО «ЛУКОЙЛ-ВОЛГОГРАДНЕФТЕПЕРЕРАБОТКА»

4.1. Проверки в рамках КОНТРОЛЛИНГА в ООО «ЛУКОЙЛ-ВОЛГОГРАДНЕФТЕПЕРЕРАБОТКА» производятся на основании специальных поручений или по инициативе главного СПЕЦИАЛИСТА КОНТРОЛЛИНГА.

4.2. КОНТРОЛЛИНГ осуществляются специалистами службы КОНТРОЛЛИНГА с привлечением, при необходимости, других специалистов. К КОНТРОЛЛИНГУ должны привлекаться лица, имеющие соответствующую профессиональную подготовку.

4.3. На основании принятого решения о проверке деятельности или отдельных операций организации, а также проверке выполнения законодательных и других нормативных актов (включая внутренние инструкции и положения), регулирующих их деятельность, КОНТРОЛЛИНГ подготавливает программу (задание) проверки, утверждаемую главным специалистом

КОНТРОЛЛИНГА. В этой программе определяются операции или участки деятельности или нормативные документы, подвергаемые проверке; круг вопросов, охватываемый проверкой; порядок и сроки проведения проверки; должностные лица из числа сотрудников службы главного СПЕЦИАЛИСТА КОНТРОЛЛИНГА, ответственные за проведение соответствующего направления проверки.

4.4. КОНТРОЛЛИНГ проводится путем сбора доказательств и анализа соответствующей нормативно-правовой базы и программно-технического обеспечения, показателей финансовой и статистической отчетности, другой информации, относящейся к проверяемому участку деятельности. Специалист должен иметь доступ к книгам, учетным записям, деловой корреспонденции и иной информации по соответствующему участку работы.

Специалисты должны выявлять ошибки, неточности и незаконные действия при выполнении соответствующих операций или на участках деятельности, определять возможную степень их влияния на результаты выполнения своих функций.

4.5. По завершении КОНТРОЛЛИНГА составляется заключение (отчет) КОНТРОЛЛИНГА, в котором должно содержаться исчерпывающее мнение о характере КОНТРОЛЛИНГА, о соответствии представляемой управленческой, финансовой и иной информации действительному положению дел.

4.6. Заключение (отчет) КОНТРОЛЛИНГА рассматривается главным специалистом КОНТРОЛЛИНГА и представляется руководителю с соответствующими рекомендациями и предложениями по реализации материалов КОНТРОЛЛИНГА.

Раздел 5. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА С ВНЕШНИМ ПРОВЕРЯЮЩИМИ

5.1. Внешний контроль осуществляется независимыми проверяющими.

5.2. Главный СПЕЦИАЛИСТ КОНТРОЛЛИНГА обеспечивает общую организацию проведения внешней проверки в ООО «ЛУКОЙЛ-ВОЛГОГРАДНЕФТЕПЕРЕРАБОТКА», а также координацию взаимоотношений с внешним аудитором по вопросам КОНТРОЛЛИНГА.

Раздел 6. ИНДИКАТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ КОНТРОЛЛИНГА

6.1. Организационный статус КОНТРОЛЛИНГА:

- эффективная организационная модель в системе управления КОНТРОЛЛИНГА:

а) собственная служба;

б) на основе аутсорсинга (по договору);

- наличие объективности и независимости в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности;

-отсутствие исполнения прочих обязанностей;

-отсутствие действий сдерживающих факторов руководства

6.2. Компетентность КОНТРОЛЛИНГА:

- наличие профессионального образования в сфере управления и контроллинга;

- наличие навыков и опыта работы образования в сфере управления и контроллинга;

- прохождение повышения квалификации образования в сфере управления и контроллинга;

- степень понимания стоящих задач и проблем образования в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности

6.3. Профессиональный уровень КОНТРОЛЛИНГА:

- наличие и содержание соответствующих положений по внутреннему КОНТРОЛЛИНГУ;

- состояние планирования, контроля и документирования работы образования в сфере управления и контроллинга;

- наличие рабочих программ образования в сфере управления и контроллинга;

- наличие внутренних правил стандартов;

- наличие методик КОНТРОЛЛИНГА

6.4. Функции КОНТРОЛЛИНГА:

- соблюдение в соответствии с планом объема работы в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности;

- предварительные проверки:

- а) правильности и обоснованности прогнозов продаж и их результатов,

- б) потоков денежных средств в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности,

- в) смет расходов в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности;

- текущие проверки в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности:

- а) правильность составления первичных документов;

- б) законность и целесообразность осуществляемых операций;

- в) выполнение принятых решений;

- последующие проверки в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности:

- а) достоверность единой отчетности в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности;

- б) достоверность финансовой отчетности;

- в) достоверность управленческой отчетности;

- г) анализ динамики финансового состояния;
- д) анализ влияния факторов на эффективность деятельности в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности

6.5. Уровень значимости КОНТРОЛЛИНГА в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности:

- рассматриваются отчеты специалистов контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности;
- принимаются ли к исполнению рекомендации в сфере управления нефтеперерабатывающей промышленности

6.6. Эффективность деятельности КОНТРОЛЛИНГА:

- анализ и оценка сравнительных процедур состава и динамики баланса в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности;
- анализ и оценка финансовой устойчивости в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности;
- анализ и оценка ликвидности экономических показателей в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности;
- анализ и оценка платёжеспособности, финансовой состоятельности в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности;
- анализ управленческих и финансовых результатов;
- оценка рисков и ликвидности бизнеса в сфере управления и контроллинга в нефтеперерабатывающей промышленности.

Раздел 7. ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ КОНТРОЛЛИНГА ООО «ЛУ-КОЙЛ-ВОЛГОГРАДНЕФТЕПЕРЕРАБОТКА»

ГЛАВНЫЙ СПЕЦИАЛИСТ КОНТРОЛЛИНГА _____.

27.03.2014 год.

Приложение 2

ОТДЕЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ВИДОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ за 2005-2012 гг

	Число действующих организаций (на конец года)				Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами (в фактически действовавших ценах), млрд. руб.			
	2005	2010	2011	2012	2005	2010	2011	2012
Добыча полезных ископаемых	7040	10118	10541	11586	3062	6227	8031	8963
в том числе:								
добыча топливно-энергетических полезных ископаемых	2935	4248	4498	4948	2686	5479	7043	7935
добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических	4105	5870	6043	6638	376	747	988	1028
Обрабатывающие производства	21264 4	22649 0	237442	256699	8872	18872	22802	25098
в том числе:								
производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака	54032	40869	41274	43016	1486	3262	3602	4001
текстильное и швейное производство	15936	14194	14636	15593	101	205	212	212
производство кожи, изделий из кожи и производство обуви	1661	1374	1478	1566	19,7	43,7	50,3	49,5
обработка древесины и производство изделий из дерева	19972	18669	18711	20161	145	264	303	355
целлюлозно-бумажное производство, издательская и полиграфическая деятельность	19593	24153	25736	27938	315	636	680	743
производство кокса и нефтепродуктов	795	821	879	979	1438	3514	4543	5206
химическое производство	7620	7307	7652	8330	672	1427	1813	1942
производство резиновых и пластмассовых изделий	6618	10885	11822	13027	199	515	571	636
производство прочих неметаллических минеральных продуктов	13182	16395	17271	18699	426	827	1018	1159
металлургическое производство и производство готовых металлических изделий	16565	23680	25776	28502	1903	3424	4045	4010
производство машин и оборудования	22842	24312	25928	27812	477	1013	1237	1306
производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	14386	19388	20010	22122	452	1132	1329	1482
производство транспортных средств и оборудования	4663	5751	5830	6308	833	1670	2340	2800
прочие производства	14356	18306	20071	22255	223	479	513	568
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	39076	40384	40043	40163	1691	3665	4219	4160
в том числе:								
производство, передача и распределение электроэнергии, газа, пара и горячей воды	27195	29233	29102	29345	1588	3459	4002	3937
сбор, очистка и распределение воды	11881	11165	10941	10818	103	206	217	223

СТРУКТУРА ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖУ ПРОДУКЦИИ (ТОВАРОВ, РАБОТ И УСЛУГ) ПО ВИДАМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
(в процентах к итогу)

	Все затраты	в том числе							прочие затраты
		материальные затраты	сырье и материалы	топливо	энергия	затраты на оплату труда	Социальные отчисления с оплаты труда ¹	амортизация основных средств	
Добыча полезных ископаемых									
2007	100	34,3	12,1	2,4	3,9	10,8	2,1	7,8	45,0
2008	100	32,0	10,7	2,6	3,8	10,3	1,8	7,8	48,1
2009	100	37,1	10,9	2,1	4,7	10,8	1,9	11,1	39,2
2010	100	37,9	12,7	2,2	4,6	9,7	1,7	10,8	39,9
2011	100	36,1	12,6	2,5	4,0	8,8	2,0	10,1	43,0
из неё:									
добыча топливно-энергетических полезных ископаемых									
2007	100	31,8	10,7	1,4	3,3	9,5	1,7	8,1	48,9
2008	100	29,4	9,3	1,5	3,3	9,0	1,5	7,9	52,2
2009	100	35,3	9,9	1,2	4,2	9,6	1,6	11,5	42,0
2010	100	36,1	11,6	1,3	4,1	8,5	1,4	11,3	42,7
2011	100	33,8	11,6	1,5	3,5	7,5	1,6	10,5	46,6
добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических									
2007	100	52,1	22,5	9,8	8,1	20,8	4,5	6,0	16,6
2008	100	51,8	21,9	11,0	7,4	20,4	4,3	6,7	16,7
2009	100	49,7	18,5	9,0	8,1	19,6	4,1	7,8	18,7
2010	100	51,0	20,4	9,1	8,5	18,7	3,9	7,3	19,1
2011	100	53,3	20,0	10,0	7,5	18,1	4,6	6,8	17,2
Обрабатывающие производства									
2007	100	72,1	60,7	2,4	3,2	11,4	2,6	2,6	11,2
2008	100	72,0	59,0	2,4	3,1	11,3	2,5	2,8	11,4
2009	100	70,4	53,5	2,3	3,6	11,6	2,5	3,5	12,0
2010	100	72,5	58,3	2,6	3,6	10,3	2,3	3,2	11,6
2011	100	73,7	59,4	2,3	3,3	9,7	2,7	3,0	10,9
из них:									
производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака									
2007	100	73,9	70,5	1,7	1,4	10,0	2,2	3,3	10,6
2008	100	73,5	67,5	1,7	1,3	10,2	2,1	3,4	10,8
2009	100	71,2	64,8	1,5	1,5	10,3	2,1	3,5	12,8
2010	100	71,7	67,7	1,5	1,6	9,9	2,1	3,5	12,8
2011	100	72,2	65,4	1,6	1,5	9,3	2,5	3,4	12,6
текстильное и швейное производство									
2007	100	61,6	51,2	1,9	5,2	20,8	4,9	2,4	10,3
2008	100	60,2	49,7	1,9	4,8	21,1	4,9	2,6	11,1
2009	100	60,5	48,9	1,6	5,0	20,4	4,8	3,2	11,1
2010	100	64,4	54,9	1,6	4,6	18,7	4,5	2,9	9,6
2011	100	66,4	55,2	1,3	3,8	16,9	5,0	2,7	9,0
производство кожи, изделий из кожи и производство обуви									
2007	100	69,3	65,8	1,4	2,1	16,6	4,0	2,0	8,2
2008	100	66,8	59,5	1,5	2,4	18,1	4,3	2,2	8,7
2009	100	69,3	60,3	1,3	2,4	17,7	4,1	2,7	6,3
2010	100	69,9	62,9	1,0	2,5	16,8	3,9	2,5	6,9
2011	100	69,9	66,6	1,0	2,4	15,5	4,6	2,2	7,8
обработка древесины и производство изделий из дерева									
2007	100	65,5	54,3	3,7	3,6	15,3	3,6	5,0	10,5
2008	100	66,4	52,8	3,8	3,6	15,9	3,7	5,3	8,8
2009	100	60,4	47,4	3,2	4,2	15,5	3,6	7,2	13,4
2010	100	64,3	50,6	3,3	4,6	14,7	3,5	6,7	10,8
2011	100	67,1	54,0	3,3	4,4	13,8	4,2	6,3	8,6
целлюлозно-бумажное производство; издательская и полиграфическая деятельность									
2007	100	62,7	50,0	3,6	3,7	14,4	3,1	4,0	15,8
2008	100	63,3	48,3	4,0	4,1	15,2	3,1	4,7	13,7
2009	100	62,9	47,0	3,9	4,8	15,4	3,2	4,9	13,6
2010	100	63,4	47,3	4,8	5,3	15,2	3,1	4,8	13,5
2011	100	65,1	48,8	4,5	5,1	14,4	3,7	4,3	12,5
производство кокса и нефтепродуктов									
2007	100	74,5	53,5	0,4	1,8	2,8	0,6	2,3	19,8
2008	100	75,3	52,5	0,4	1,7	2,5	0,5	2,3	19,5
2009	100	79,9	51,7	0,3	1,8	2,4	0,4	2,5	14,8
2010	100	80,0	54,3	0,3	1,6	2,1	0,4	2,5	15,1
2011	100	78,0	52,9	0,3	1,5	2,0	0,4	2,6	17,0
химическое производство									
2007	100	73,0	53,9	2,5	8,4	11,6	2,7	3,3	9,4
2008	100	73,5	53,8	2,3	7,4	10,5	2,4	3,2	10,5
2009	100	70,9	50,8	2,4	8,6	11,4	2,5	4,2	11,1
2010	100	73,7	55,3	2,5	8,4	10,0	2,2	3,8	10,3
2011	100	75,5	57,6	2,6	7,3	9,5	2,6	3,6	8,8

	Все затраты	в том числе							
		материаль- ные затраты	из них			затраты на оплату труда	единый социальный налог ²⁾	амортиза- ция основ- ных средств	прочие затраты
			сырье и материалы	топливо	энергия				
производство резиновых и пластмассовых изделий									
2007	100	72,0	67,2	0,9	3,5	11,4	2,6	3,2	10,8
2008	100	72,6	66,8	0,8	3,5	12,1	2,8	3,4	9,2
2009	100	69,4	59,3	0,7	3,8	11,2	2,5	4,2	12,8
2010	100	73,4	67,9	0,6	3,8	10,1	2,2	3,9	10,4
2011	100	76,3	70,9	0,6	3,5	9,6	2,7	3,2	8,2
производство прочих неметалличе- ских минеральных продуктов									
2007	100	68,8	49,5	6,3	4,5	14,5	3,4	3,3	10,0
2008	100	67,3	47,6	6,4	4,3	14,9	3,4	3,6	10,8
2009	100	64,2	41,1	7,0	5,1	14,9	3,4	5,5	12,0
2010	100	66,3	42,9	7,7	5,8	14,3	3,3	5,3	10,9
2011	100	68,1	45,7	7,9	5,3	13,4	4,0	5,0	9,5
металлургическое производство и производство готовых металлических изделий									
2007	100	79,5	65,0	4,7	5,2	9,5	2,2	2,5	6,5
2008	100	79,1	64,7	5,2	5,2	9,0	2,0	2,7	7,2
2009	100	76,2	53,9	5,9	7,0	10,5	2,3	3,9	7,2
2010	100	79,5	61,4	6,7	6,6	8,9	1,9	3,3	6,4
2011	100	80,4	63,4	5,4	6,3	8,4	2,4	3,1	5,7
производство машин и оборудования									
2007	100	59,1	52,7	1,5	2,6	21,5	4,9	1,9	12,6
2008	100	61,7	50,8	1,4	2,3	20,4	4,5	1,9	11,4
2009	100	57,6	47,9	1,3	2,5	21,4	4,7	2,8	13,4
2010	100	57,7	51,4	1,4	2,7	21,5	4,7	2,7	13,4
2011	100	62,1	53,3	1,3	2,4	19,8	5,5	2,4	10,2
производство электрооборудования, электронного и оптического оборудо- вания									
2007	100	64,9	60,0	0,9	2,0	18,9	4,4	1,8	9,9
2008	100	60,5	54,9	0,9	2,0	20,7	4,7	2,0	12,1
2009	100	59,4	51,9	1,0	2,3	22,1	4,9	2,7	10,9
2010	100	63,4	57,7	1,0	2,4	20,0	4,5	2,4	9,7
2011	100	64,0	58,3	0,9	2,0	18,9	5,4	2,1	9,6
производство транспортных средств и оборудования									
2007	100	71,7	67,6	1,2	2,1	14,2	3,5	2,0	8,6
2008	100	70,8	65,8	1,2	2,0	14,6	3,5	2,1	9,0
2009	100	63,2	51,7	1,2	2,5	16,8	3,9	3,2	13,0
2010	100	67,9	61,8	1,1	2,3	13,6	3,2	2,5	12,7
2011	100	73,4	68,7	1,0	1,9	12,0	3,6	2,3	8,7
Производство и распределение элек- троэнергии, газа и воды									
2007	100	61,0	9,5	20,3	10,4	14,3	3,1	5,9	15,7
2008	100	62,7	10,1	22,0	9,3	14,7	3,1	6,0	13,5
2009	100	63,9	9,3	19,6	9,3	14,3	2,9	6,5	12,4
2010	100	63,4	8,6	19,8	9,4	13,0	2,7	6,4	14,4
2011	100	63,8	8,0	20,4	9,6	13,0	3,5	7,0	12,7
из него:									
производство, передача и распределе- ние электроэнергии, газа, пара и горя- чей воды									
2007	100	62,3	9,5	21,5	9,9	13,5	2,9	5,7	15,7
2008	100	64,0	10,1	23,3	8,7	13,9	2,9	5,7	13,4
2009	100	65,2	9,3	20,6	8,7	13,4	2,7	6,3	12,3
2010	100	64,5	8,6	20,8	8,8	12,2	2,5	6,2	14,6
2011	100	65,1	8,0	21,4	9,1	12,2	3,3	6,8	12,6
в том числе:									
производство, передача и распреде- ление электроэнергии									
2007	100	63,5	7,4	22,4	8,7	11,4	2,4	6,2	16,5
2008	100	65,6	7,1	24,2	8,1	11,6	2,4	6,3	14,1
2009	100	66,6	6,1	20,7	8,1	11,4	2,2	6,8	13,0
2010	100	65,0	5,1	20,5	8,0	10,4	2,0	6,5	16,1
2011	100	66,0	5,2	21,1	7,8	10,5	2,6	7,1	13,8
производство и распределение газо- образного топлива									
2007	100	38,9	19,4	2,1	0,7	31,2	7,2	4,6	18,2
2008	100	41,3	20,2	2,1	0,7	30,3	6,8	4,5	17,1
2009	100	47,6	15,7	1,7	0,6	26,8	5,8	4,3	15,4
2010	100	44,2	16,4	2,0	1,0	28,0	6,2	4,8	16,7
2011	100	41,0	10,0	2,2	0,7	26,9	7,8	4,8	19,5

	Все затраты	в том числе							
		материаль- ные затраты	из них			затраты на оплату труда	единый социальный налог ²⁾	амортиза- ция основ- ных средств	прочие затраты
			сырье и материалы	топливо	энергия				
производство, передача и распреде- ление пара и горячей воды (тепловой электроэнергии)									
2007	100	62,2	15,9	22,2	17,3	18,5	4,3	3,5	11,5
2008	100	63,4	18,8	24,8	13,0	18,6	4,1	4,0	9,9
2009	100	64,2	19,1	24,6	12,7	17,7	3,9	5,0	9,2
2010	100	66,7	20,0	26,0	13,6	15,9	3,6	5,6	8,2
2011	100	66,6	17,6	26,2	15,4	15,6	4,6	6,1	7,1
сбор, очистка и распределение воды									
2007	100	42,0	10,2	2,8	16,9	26,2	6,2	9,7	16,0
2008	100	42,4	10,3	2,8	17,5	27,6	6,3	9,4	14,3
2009	100	42,3	10,2	2,3	18,1	27,8	6,3	9,6	14,0
2010	100	45,2	9,8	2,5	19,0	27,0	6,1	9,3	12,3
2011	100	42,0	8,4	2,9	18,7	25,9	7,9	10,3	13,9