

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ИНСТИТУТ СЕРВИСА И ОТРАСЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра экономики и организации производства

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Руководитель образовательной программы
д-р экон. наук, профессор _____ Л.Н. Руднева
«__» _____ 20__ г.

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
СНИЖЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК ПРОИЗВОДСТВА НА
ПРЕДПРИЯТИИ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ**

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
к магистерской диссертации

НОРМОКОНТРОЛЕР:

доцент, канд. филос. наук
_____ О.В. Тарасова

РУКОВОДИТЕЛЬ:

доцент, канд. техн. наук
_____ Н.П. Шевелева

РАЗРАБОТЧИК:

обучающийся группы ЭНДмз-17-2
_____ И.Ш. Зарипов

Магистерская диссертация
защищена с оценкой _____
Секретарь ГЭК _____ О.В. Тарасова

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель образовательной программы
д-р экон. наук, профессор _____ Л.Н. Руднева
«__» _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу
(магистерскую диссертацию)

Ф.И.О. обучающегося Зарипов Ильяс Шайголович

Ф.И.О. руководителя ВКР Шевелева Надежда Павловна

Тема ВКР «Организационно-экономические основы снижения издержек про-
изводства на предприятии нефтегазовой отрасли»

утверждена приказом по ИСОУ от 20.01.2018 г. № 03-3050/15-а

Срок предоставления завершённой ВКР на кафедру «03» февраля 2020 г.

Исходные данные к ВКР: учебная и научная литература, нормативная доку-
ментация, отчетность предприятия.

Содержание пояснительной записки

Наименование раздела (главы)	% от объема ВКР	Дата выполнения
1. Организационно- экономические под- ходы к снижению производственных из- держек в нефтедобыче.	50	14.12.2018 г.
2. Анализ организационно- экономиче- ских мероприятий по снижению произ- водственных издержек ПАО «Лукойл».	30	10.01.2019 г.
3. Разработка алгоритма организации ра- бот по снижению производственных из- держек ПАО «Лукойл»	20	21.12.2019 г.

Дата выдачи задания

_____ дата

_____ подпись руководителя

Задание принял к исполнению

_____ дата

_____ подпись обучающегося

АННОТАЦИЯ

Магистерская диссертация по теме «Организационно-экономические основы снижения издержек производства на предприятии нефтегазовой отрасли» состоит из введения, трех разделов, и заключения, два приложения, списка использованных источников, включающих 42 наименования. Работа изложена на 131 странице машинописного текста, включающего 28 рисунков и 30 таблиц.

Ключевые слова: издержки производства, затраты, снижение издержек, себестоимость, организационно-экономические основы, алгоритм снижения издержек производства, анализ издержек.

Целью работы является комплексный анализ системы управления издержками в компании для стабилизации финансового состояния и повышения рентабельности деятельности предприятия ПАО «Лукойл». Объектом исследования является система управления издержками ПАО «Лукойл».

Теоретической базой исследования явились труды зарубежных и российских авторов по управлению издержками производства. Информационной базой, являются законодательные и нормативные акты по учету издержек, данные управленческого и бухгалтерского учета предприятия.

Основные результаты работы: дано определение организационно-экономическим основам снижения издержек, доработана методика анализа издержек на предприятии нефтегазовой отрасли, разработана авторская схема снижения издержек на предприятии нефтегазовой отрасли.

ABSTRACT

The master's thesis on "Organizational and economic foundations of reducing production costs in the oil and gas industry" consists of an introduction, three sections, and a conclusion, two appendices, a list of sources used, including 42 names. The work is set out on page 131 of typewritten text, including 28 figures and 30 tables.

Keywords: production costs, costs, cost reduction, cost, organizational and economic fundamentals, algorithm for reducing production costs, cost analysis.

The aim of the work is a comprehensive analysis of the cost management system in the company to stabilize the financial condition and increase the profitability of the company PJSC Lukoil. The object of the study is the cost management system of PJSC "Lu-coil".

The theoretical basis of the study was the work of foreign and Russian authors on the management of production costs. The information base is the legislative and regulatory acts on cost accounting, management and accounting data of the enterprise.

The main results of the work: a definition of the organizational and economic foundations of cost reduction is given, the methodology of cost analysis at the enterprise of the oil and gas industry is finalized, an author's scheme for reducing costs at the enterprise of the oil and gas industry is developed.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Организационно-экономические подходы к снижению производственных издержек в нефтедобыче.....	11
1.1 Подходы к снижению производственных издержек в нефтедобыче их сущность и классификация.....	11
1.2 Методические подходы к оценке эффективности снижения производственных издержек в нефтедобыче	32
2 Анализ организационно-экономических мероприятий по снижению производственных издержек ПАО «Лукойл»	57
2.1 Общая характеристика деятельности ПАО «Лукойл».....	57
2.2 Оценка эффективности организационно-экономических мероприятий по снижению издержек ПАО «Лукойл».....	59
3 Разработка алгоритма организации работ по снижению производственных издержек ПАО «Лукойл».....	85
3.1 Алгоритм организации работ по снижению производственных издержек ПАО «Лукойл».....	85
3.2 Оценка экономической эффективности предложенной схемы.....	105
Заключение	120
Список использованных источников	124
Приложение А	128
Приложение Б	131

ВВЕДЕНИЕ

Современные тенденции развития рынков, связанные с финансовой нестабильностью и ростом конкурентной борьбы, оказывают достаточно сильное влияние на осуществление выбора методов повышения общей доходности деятельности современных компаний. В качестве своих конкурентных преимуществ многие организации осуществляют стратегии фокусирования на издержках, требующих необходимости применения принципиально нового подхода к управлению затратами.

Управление издержками выступает средством достижения высоких экономических результатов деятельности предприятия, проводящего политику учета и контроля затрат, их калькулирования и бюджетирования, т.е. всех процессов, осуществляющихся во взаимосвязи с основными целями функционирования компании.

Основное содержательное наполнение этапов анализа издержек организации напрямую связано с проведением бухгалтерского учета затрат. Применение системы учета затрат методами директ-костинг (метод бухгалтерского калькулирования) не дает полноценной информации, необходимой для всестороннего анализа затрат организации. Поэтому для проведения анализа безубыточности деятельности в организациях, использующих такую систему учета затрат, эффективнее формировать информационную базу о затратах в соответствии с системой стандарт-костинг (метод калькуляции с использованием нормативных затрат).

Актуальность темы исследования заключается в том, что большинство крупных предприятий ставят перед собой политику по учету издержек и калькулированию себестоимости выпускаемой продукции на первое место в условиях современной экономики. Основные элементы этой политики широко используются сегодня в отечественных компаниях, которые уже достаточно ориентированы на достижение конечных результатов по минимизации своих затрат в рамках непростых условий реализации своей хозяйственной

деятельности. Анализ себестоимости выпускаемой продукции, реализуемых предприятием работ или услуг имеет важное для менеджмента значение. Его проведение позволит руководству определить тенденции изменений показателей расходов, выполнения планов по издержкам, определять влияние различных переменных на рост расходов и дать грамотную оценку эффективности функционирования всего предприятия, использующего свои производственные возможности и устанавливающего резерв по снижению себестоимости товаров.

Степень разработанности проблемы. Исследованием учета и анализа затрат в организациях занимались зарубежные и отечественные ученые, к числу которых можно отнести Савицкую Г.В., Любушина Н.П., Скамай Л.Г., Бороненкову С.А., Колесова А.В., Котенева Е.Н., Кузьмина М.С., Кулакову О.А., Лукачанова Е.А., Серебренникова Г.Г., Сухинину В.В., Уткину С.А., Черногорского С.А., Чуева И.Н., управленческие порталы и ресурсы Интернет.

Целью исследования является комплексный анализ системы управления издержками в компании для стабилизации финансового состояния и повышения рентабельности деятельности предприятия ПАО «Лукойл».

В связи с этой целью ставится ряд следующих **задач**:

- определить сущность понятия организационно-экономических основ снижения издержек производства;
- систематизировать методики оценки эффективности снижения издержек производства и сформировать оптимальную комбинацию методик;
- разработать алгоритм снижения издержек производства на предприятии нефтегазовой отрасли;
- спрогнозировать снижение издержек производства ПАО «Лукойл» на основе разработанного алгоритма.

Объект исследования - система управления издержками ПАО «Лукойл».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие между структурными подразделениями и контрагентами предприятия в процессе управления издержками.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы были применены методы горизонтального, вертикального, сравнительного и факторного анализа.

Научная новизна исследования. В работе получены следующие результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

1) сформулировано определение понятия организационно-экономических основ снижения издержек производства, как комплекса управленческих и экономических норм и решений, направленных на снижение издержек производства;

2) предложена комбинация методик оценки эффективности снижения издержек производства, объединяющая систему ключевых показателей горизонтальный, вертикальный и факторный виды анализа;

3) разработан алгоритм снижения издержек производства на предприятии нефтегазовой отрасли, для систематизации и, как следствие, повышению эффективности процесса их снижения.

Теоретическая значимость научного исследования связана с развитием теоретико-методических подходов к оценке эффективности снижения издержек на нефтегазодобывающем предприятии.

Практическая значимость научного исследования заключается в возможности использования его результатов:

- предприятиями с целью снижения издержек производства;
- образовательными учреждениями высшего и дополнительного образования при реализации основных образовательных программ по экономическим направлениям и программ дополнительного профессионального образования государственных и муниципальных служащих по вопросам сокращения издержек;

- научно-исследовательскими организациями - при разработке теоретико-методологических подходов к оценке эффективности снижения издержек производства.

Апробация результатов. Теоретические положения и практические результаты исследования были представлены на национальной научно-практической конференции с международным участием «Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием», проходившей в г.Тюмени. Основные результаты исследования отражены в 2 публикации автора, общим объемом 0,44 п.л.

Структура диссертационной работы. Научная работа состоит из введения, трех разделов, и заключения, списка использованных источников, включающих 42 наименования. Работа изложена на 131 странице машинописного текста, включающего 28 рисунков и 30 таблиц.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, отражена степень изученности проблемы, изложены основные результаты исследования, а также их научная новизна, теоретическая и практическая значимость основных выводов научного исследования.

В первой главе «Организационно-экономические подходы к снижению производственных издержек в нефтедобыче» рассмотрены понятие и сущность издержек производства, изучена система их определения и эффективного управления, проведен анализ существующих методических подходов к оценке эффективности снижения издержек предприятия.

Во второй главе «Анализ организационно-экономических мероприятий по снижению производственных издержек ПАО «Лукойл», проведен технико-экономический анализ себестоимости продукции и выявлены направления их снижения.

В третьей главе «Разработка схемы организации работ по снижению производственных издержек ПАО «Лукойл» предложена схема снижения издержек производства нефтегазодобывающего предприятия, спрогнозирован экономический эффект от внедрения данного мероприятия.

В заключении выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) сделаны основные выводы по проведенному исследованию, изложены основные, наиболее значимые, результаты исследования.

1 Организационно-экономические подходы к снижению производственных издержек в нефтедобыче

1.1 Подходы к снижению производственных издержек в нефтедобыче. Сущность и классификация

В современных экономических условиях, вся деятельность организаций связана с расходами, которые постоянно растут. Они связаны с обеспечением текущей деятельности фирмы, с ее стратегическими планами развития.

Производство любого предприятия связано с затратами на сырье, электроэнергию, рабочую силу, оборудование, землю и так далее. Без использования необходимых ресурсов невозможно создавать новые продукты. Поэтому оплата всех видов сырья, материалов, рабочей силы и услуг необходима для производства определенного вида товаров.

Особенности управления производством в условиях рыночной экономики заключаются в том, что в процессе производственной деятельности необходимо постоянно соизмерять доходы с затратами, просчитывать свои возможности и прежде, чем принимать какое-либо решение, касающееся своего производства, руководитель должен знать, - принесут ли эти изменения дополнительный доход. Система показателей, которые характеризуют процессы роста эффективности производственной и реализационной системы, включает в себя оценку себестоимости выпускаемой компанией продукции. Показатель себестоимости продукции отражает тенденции производственной и финансово-экономической деятельности организаций, связанные со степенью использования материалов, трудовой силы и финансов компании, с качеством работы всех сотрудников в целом.

В методологии бухгалтерского и налогового учета до сих пор имеют место разночтения в определении и толковании понятий «затраты», «расходы», «издержки», что далеко не всегда дает возможность организациям верно

отразить в финансовой отчетности затраты, возникновение которых обусловлено самой динамикой рыночных отношений.

Определение издержек производства в ПБУ 10/99 практически полностью соответствует определению того же термина в МСФО: издержки представляют собой тенденцию уменьшения экономической выгоды предприятия в течение отчетного периода, которое происходит в формах оттоков или истощений его активов или роста обязательств, что непосредственно ведет к снижению показателя капитала, не связанного с его распределением между участниками общества.

Издержки – это выраженные в денежной форме расходы предприятий на производство, обращение и сбыт продукции.

Согласно международным стандартам финансовой отчетности затраты – это потребленные в хозяйственной деятельности ресурсы, отражаемые в балансе на конец года.

В соответствии с международным стандартом бухгалтерского учета издержки связаны с убытками и затратами, которые возникают в процессе осуществления текущей деятельности предприятий. Они, как правило, являются оттоками или уменьшением их активов. Издержки признаются в отчете о финансовых результатах на основании взаимосвязи между затратами и доходами.

Зарубежными авторами категория издержек формируется достаточно кратко: «издержки – это стоимостная оценка потребления товаров и услуг» [32, с.32].

Например, американские специалисты по учету Энтони Р. и Рис Дж. считают, что издержки – это статья затрат, относящихся к текущему учетному периоду. Издержки увеличивают активы, если способны принести доход в будущем.

Другие американские специалисты по бухгалтерскому учету Нидлз Б., Андерсон Х. и Колдуэлл Д., по существу, придерживаются того же мнения.

Они считают, что издержки – это затраты, связанные с производством товаров и оказания услуг, появившиеся с целью получения дохода.

Иной подход у немецкого экономиста Шмалена Г. По его мнению, издержки – это совокупность платежей и кредиторской задолженности предприятия.

Обратимся к текстам авторитетных отечественных специалистов, у которых найдем большее согласие в терминологии [17, с.17-19].

В учебном пособии под редакцией Шеремета А.Д. затраты отражают, сколько и каких ресурсов использовано, и эти затраты всегда соотносятся с конкретными задачами и целями (производство продуктов, оказание услуг).

С такой трактовкой согласна Николаева С.А., которая определяет издержки как стоимостное выражение использованных в хозяйственной деятельности организации за отчетный период материальных, трудовых, финансовых и иных ресурсов. Издержки представляют собой отток экономических выгод в течение отчетного периода в форме уменьшения или использования активов организации или увеличения ее обязательств, приводящий к уменьшению капитала, отличный от распределения капитала между участниками организации.

Также под издержками понимается стоимость ресурсов, использованных на конкретные цели. При этом выделяются три момента:

- 1) издержки определяются величиной использованных ресурсов (материальные, трудовые, финансовые);
- 2) величина примененных ресурсов должна быть представлена в денежном выражении;
- 3) понятие издержек должно соотноситься с конкретными целями и задачами предприятия, например, производство продукции, оказание услуг и т.п.

По мнению Федоровича Т.В. издержки рассматриваются как затраты по ресурсам или услугам, использованным в процессах получения доходов. Издержки представляют собой финансовые затраты на получение дохода в

течение определенного периода. Таким образом, издержки — это часть затрат, имеющиеся у предприятия в связи с получением дохода.

Одно из схожих определений издержек дают авторы Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Так, издержки — это затраты в процессе хозяйственной деятельности, которые приводят к уменьшению активов предприятия или увеличению его обязательств. Обычно это затраты на ресурсное обеспечение производства, приобретение материалов, оборудования, оплату труда работников, ремонт оборудования, выплату процента по кредитам, арендную плату, уплату налогов.

По мнению Бутриной Ю.В. издержки — это затраты, документально подтвержденные, экономически обоснованные, полностью перенесшие свою стоимость на реализованную за этот период продукцию. Автор сближает понятия расходов в ПБУ 10/99 с понятием в налоговом кодексе РФ, что является не совсем верным, поскольку искажает экономический смысл издержек для целей бухгалтерского учета.

Таким образом, можно констатировать схожесть взглядов всех исследователей на понятие издержек, несмотря на некоторые отличия в толковании.

Изучив различные взгляды и подходы современных авторов, автор может сформулировать собственную позицию к определению издержек, констатируя, что издержки — затраты, которые участвуют в формировании прибыли определенного периода, связанные с ведением основной деятельности предприятия.

Наряду с определением понятия издержек не маловажно понимать, что же являются собой организационно-экономические основы снижения издержек.

Организационно-экономические основы снижения издержек — это комплекс управленческих и экономических норм и решений, направленных на снижение издержек производства.

Организационно-экономические основы снижения издержек, по мнению автора, могут предполагать:

- 1) принципы поведения, регулирующие общественные отношения, связанные с производством, распределением и потреблением материальных благ.
- 2) алгоритмы управления издержками производства;
- 3) мероприятия по снижению издержек производства;
- 4) методики оценки эффективности снижения издержек производства.

Также стоит отметить, что согласно пункту 1 статьи 252 главы 25 Налогового кодекса РФ «издержками признаются обоснованные и документально подтвержденные затраты, осуществленные (понесенные) налогоплательщиком». Издержки в налоговом учете классифицируются в зависимости от их характера и направлений деятельности налогоплательщика: затраты, связанные с производством и реализацией, и внереализационные расходы.

В условиях рыночных отношений важную роль играет снижение издержек производства. Основной целью любой промышленной и коммерческой организации является максимизация получаемой прибыли, которая представляет собой разность между полученными денежными средствами за реализацию продукции или услуг и затратами на производство и реализацию этих благ. Таким образом, издержки предприятий оказывают непосредственное влияние на эффективность формирования прибыли. Чем меньше будет себестоимость продукции компании, тем более конкурентоспособным будет предприятие, которое получит больший экономический эффект от продажи своей продукции.

Одна из наиболее актуальных проблем российских компаний заключается в необоснованном и неконтролируемом росте затрат. Для решения этих задач предприятиям необходима разработка четкой программы управления затратами.

Любая деятельность предприятий подразумевает наличие минимальных вложений при максимальной отдаче. Стремясь к минимизации затрат, руководители стараются более эффективно организовывать технологические процессы. А для осуществления задачи по максимизации прибыли они оценивают внешние влияния.

Издержки предприятия являют собой затраты и убытки, которые образуются в связи с осуществлением основной деятельности организаций. Как правило, они связаны с уменьшением или оттоком активов. Они отражены в бухгалтерской отчетности в соответствии с сохранением взаимосвязи между поступлением денежных средств по основным балансовым статьям и существующими убытками [18, с.72]. Этот метод заключается в соотношении доходов и расходов предприятия. В бухгалтерской отчетности, соотносят доходы компании и бухгалтерские затраты.

Рассматривая виды издержек, необходимо заметить, что в целом переменные и постоянные затраты создают валовые издержки. Для точности измерений с целью производственного анализа специалистами вводится понятие средних издержек. Чтобы определить средние постоянные издержки, находят частное между постоянными издержками и выпускаемой продукцией. Аналогично находят величину средних переменных и валовых издержек.

В краткосрочном периоде выделяют общие, постоянные, переменные, средние и предельные затраты.

Общие (валовые) затраты (ТС) — это сумма всех расходов фирмы, необходимых для производства данного вида товара. Величина общих затрат представляется как совокупность постоянных и переменных затрат, и выражается в формуле (1.1):

$$TC = FC + VC, \quad (1.1)$$

где ТС – валовые затраты;

FC – постоянные затраты;

VC – переменные затраты.

График общих затрат (ТС) повторяет конфигурацию переменных затрат (VC), которая поднимается над началом координат с учетом величины постоянных затрат, эта функция отображена на рисунке 1.1 [14, с.32].

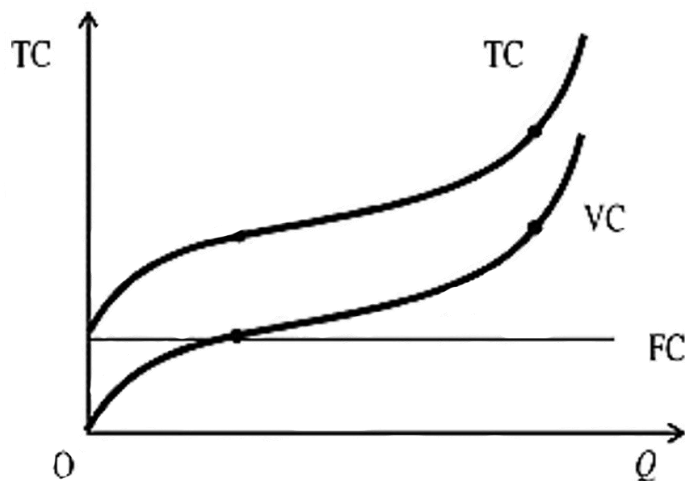


Рисунок 1.1 - Функция общих затрат

Постоянные или фиксированные затраты (FC) — это затраты, не зависящие от объемов выпуска продукции. Они, как правило, включают арендную плату, расходы на рекламу, обслуживание банковских кредитов, в некоторых случаях - оплату труда управленческого персонала. График функции постоянных затрат отображен на рисунке 1.2 [14, с.34].

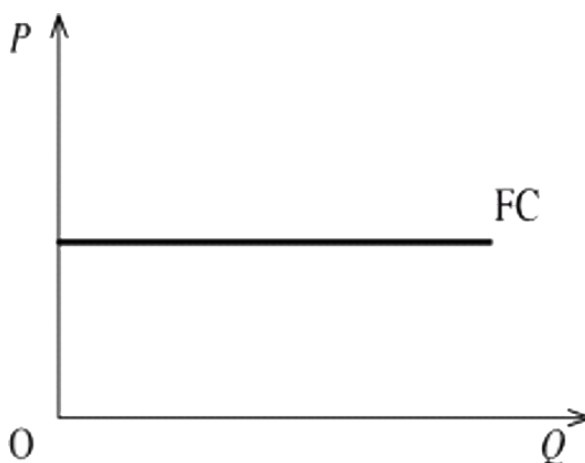


Рисунок 1.2 - Функция постоянных затрат

Переменные затраты (VC) — это затраты, величина которых зависит от объемов выпускаемой продукции. К ним относятся затраты на сырье, топливо и электроэнергию, оплата рабочей силы и т.д. Кривая переменных затрат

сначала возрастает достаточно быстро (от 0 до точки А). Затем, достигая определенных объемов производимой продукции (от точки А до точки В), темпы роста переменных затрат начинают замедляться, так как происходит определенная экономия на масштабах производства. После точки В кривая VC становится более крутой в результате действия закона убывающей отдачи как изображено на рисунке 1.3 [14, с.35].

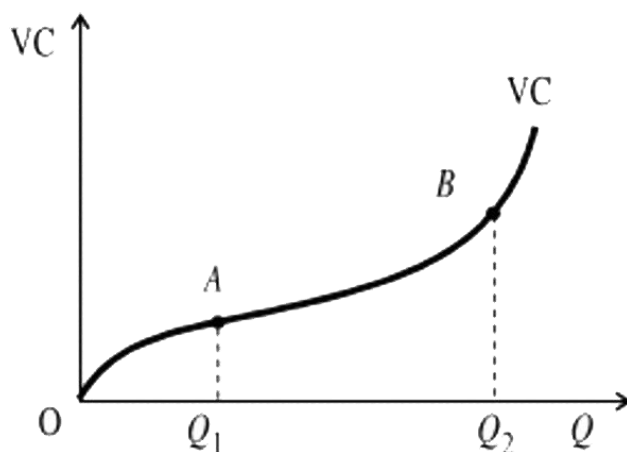


Рисунок 1.3 - Функция переменных затрат

Выделяются также средние общие затраты (ATC), средние переменные затраты (AVC) и средние постоянные затраты (AFC).

Средние постоянные затраты (AFC) представляют собой постоянные затраты, приходящиеся на единицу продукции. Они определяются путем деления постоянных затрат на количество выпускаемой продукции, как показывает формула (1.2):

$$AFC = FC/Q, \quad (1.2)$$

где AFC – средние постоянные затраты;

Q – объем выпускаемой продукции.

Средние переменные затраты (AVC) представляют собой переменные затраты, приходящиеся на единицу продукции, и получаются путем деления переменных затрат на объем выпускаемой продукции по формуле (1.3):

$$AVC = VC/Q, \quad (1.3)$$

где AVC – средние переменные затраты.

Средние общие затраты (ATC) показывают общие затраты на единицу продукции и определяются по формуле (1.4):

$$ATC = TC/Q, \quad (1.4)$$

где ATC – средние общие затраты.

Рассмотрим график средних затрат на рисунке 1.4 [14, с.40].

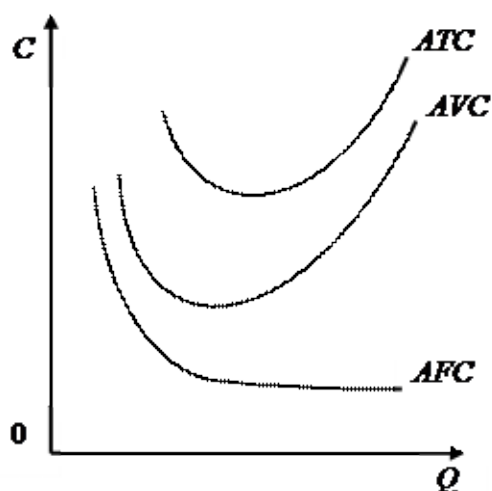


Рисунок 1.4 - График средних затрат

Предельные затраты (MC) отражают дополнительные затраты фирмы на дополнительную единицу продукции и определяются как изменение общих затрат при изменении объемов выпуска в формулах (1.5 – 1.13):

$$MC = TC/Q, \quad (1.5)$$

где MC – предельные затраты.

Эти затраты связаны с производством дополнительной единицы продукции фирмы.

Так как величина общих затрат определяется произведением

$$TC = AC \times Q, \quad (1.6)$$

то

$$MC = dTC/dQ = dACQ/dQ \quad (1.7)$$

Из этого выражения можно сделать три вывода:

1) если AC растут,

то $dAC/dQ > 0,$ (1.8)

значит,

$$MC > AC \quad (1.9)$$

2) если AC сокращаются,

то $dAC/dQ < 0,$ (1.10)

значит,

$$MC < AC \quad (1.11)$$

3) при минимальных средних затратах

$$dAC/dQ = 0, \quad (1.12)$$

следовательно,

$$MC = AC \quad (1.13)$$

Основываясь на этих положениях и исходя из графика функции средних общих затрат, можно построить график функции предельных затрат вместе с функцией средних затрат, как показано на рисунке 1.5 [14, с.42].

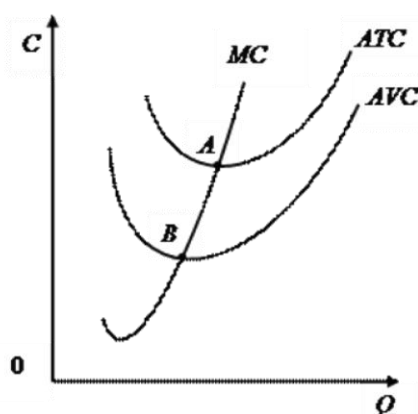


Рисунок 1.5 - График средних и предельных издержек

Возрастающий график кривой предельных затрат (МС) пересекает кривую средних переменных (AVC) и средних общих (ATC) затрат в точке их минимального значения А и В. С увеличением объемов выпуска разность между средними общими и средними переменными затратами сокращается, и кривая AVC становится все ближе к кривой ATC.

Для осуществления деятельности компании несут затраты, связанные с приобретением необходимых производственных ресурсов и реализации произведенной продукции. Стоимостная оценка этих затрат и есть издержки производства. Наиболее эффективным методом производства и продажи продукции считается такой, при котором издержки имеют приверженность к нескончаемой минимизации.

Таким образом, основной задачей классификации издержке является формирование себестоимости продукции. При помощи классификации затраты группируются по видам и прямо или косвенно относятся на себестоимость продукции.

Классификация издержек предприятия в настоящий момент играет немаловажную роль в его деятельности; предполагается подразделение их по ряду признаков.

По видам издержки предприятия разделяют по статьям подсчета и экономически однородным компонентам. Так, для осуществления расчета себестоимости изготовленного товара и определения объема полученного дохода издержки разделяют на [2]:

- прямые и косвенные;
- истекшие и входящие;
- комплексные и однокомпонентные;
- внепроизводственные и производственные (включенные в себестоимость товара);
- единовременные и текущие;
- основные и накладные затраты.

Классификация затрат изображена на рисунке 1.6 [8, с.114].



Рисунок 1.6 - Классификация затрат организации

Для планирования и принятия решений выделяют следующие издержки:

- условно-постоянные, переменные, постоянные, условно-переменные;
- принимаемые и не принимаемые во внимание при оценках;
- вмененные;
- безвозвратные;
- непланируемые и планируемые;
- приростные и предельные.

Также выделяют общие, постоянные, переменные, средние и предельные затраты фирмы.

Общие (валовые) затраты (ТС) — это сумма всех расходов фирмы,

Суть прямых расходов в том, что они учитываются лишь в части, приходящейся на товары, работы, услуги или продукцию после переработки, реализуемые в текущем налоговом или отчетном периоде (абзац 2 пункт 2 статьи 318 Налогового кодекса РФ). Это утверждение разъяснено, кроме того, в письмах Минфина России.

Отдельно указано, что такие расходы надо списывать в периоде, когда продукция реализована, даже если средства по ее оплате поступили уже в следующем налоговом периоде.

Если деятельность организации связана с оказанием услуг, то, согласно абзацу 3 пункта 2 статьи 318 НК РФ, таким налогоплательщикам разрешено уменьшать доходы от реализации на всю сумму прямых затрат налогового или отчетного периода.

Работы, в соответствии с пункта 4 статьи 38 налогового кодекса РФ, как и товары с продукцией, отличаются от услуг тем, что они имеют материальное выражение и их можно реализовывать в буквальном смысле (например, построенное здание, выполненный проект и проч.). Услуги же материальным обликом не обладают (пункт 5 статьи 38 НК РФ).

Для точного определения той части прямых расходов, которую надо отнести на реализованную продукцию, следует вычленить прямые расходы за месяц, приходящиеся на:

1. Остатки незавершенного производства.
2. Остатки продукции отгруженной, но не реализованной на конец месяца.
3. Остатки продукции на складе.

Сумму прямых расходов, которые пришлись в текущем периоде на все эти остатки, учитывать не надо.

В бухгалтерском учете в состав косвенных расходов включаются общепроизводственные, общехозяйственные расходы, т. е. расходы, связанные с выпуском разных видов продукции, которые обеспечивают деятельность организации в целом. В связи с этим при расчете себестоимости их нужно

распределять. База распределения косвенных расходов в бухгалтерском учете устанавливается организацией самостоятельно в учетной политике.

В статье 318 Налогового кодекса к косвенным расходам относятся все расходы, кроме прямых и внереализационных. То есть если из расходов на производство и реализацию исключить прямые расходы, перечень которых должен быть приведен в учетной политике, то остаются косвенные расходы по налогу на прибыль, перечень которых является открытым. Косвенные расходы включают в себя и расходы на ремонт, и освоение природных ресурсов, и НИОКР, и страхование имущества, а также прочие расходы, связанные с производством и реализацией. Состав косвенных расходов у каждой организации будет зависеть от осуществляемых операций. Косвенные расходы следует относить к затратам текущего налогового либо отчетного периода.

В налоговом учете косвенные расходы не распределяются. Но из этого правила есть исключение: распределение косвенных расходов производится, если они относятся к нескольким отчетным периодам. В то же время существуют косвенные расходы по налогу на прибыль, перечень которых приведен ниже и которые в налоговом учете относятся на уменьшение налоговой базы не в момент возникновения, а по особому алгоритму. К таким расходам, в частности, принадлежат:

- расходы на НИОКР (статья 262 НК РФ);
- расходы на страхование (пункт 6 статья 272 НК РФ);
- представительские расходы (пункт 2 статья 264 НК РФ);
- расходы на рекламу (пункт 4 статьи 264 НК РФ).

Рассматривая процессы купли-продажи с позиции продавцов, главной целью получения доходов от совершаемых сделок является возмещение расходов, которые связаны с производством продукции. В связи с этим, выделяют альтернативные, бухгалтерские и экономические издержки.

Экономические затраты – это хозяйственные расходы, которые, по мнению предпринимателей, они понесли в производственном процессе. К ним, в частности относятся расходы на приобретенные ресурсы; внутренние

активы; нормальная прибыль, которую предприниматели рассматривают в качестве компенсации за предпринимательские риски [30, с.148]. Таким образом, именно экономические расходы предприниматели обязуются, в первую очередь, возместить с помощью ценового фактора на продукцию.

В свою очередь расходы, которые связаны с приобретением ресурсов, называются бухгалтерскими. Они являются всегда меньшей величиной, чем экономические расходы. В данных издержках учитывают только реальные расходы, связанные с приобретением производственных средств у поставщиков.

Увеличение объема производства неизменно способствует росту расходов. Поскольку развитие производственного комплекса компании не может происходить бесконечно, затраты выступают основным параметром при определении оптимальных размеров предприятий.

Таким образом, издержки организации в целом связаны с уменьшением экономических выгод из-за выбытия величины активов предприятия. В качестве активов могут выступать денежные средства и иное имущество. Затраты организации также связаны с возникновением обязательств, которые приводят к уменьшению величины капитала предприятий.

Рассмотрение классификации затрат по элементам затрат, статьям калькуляции и зависимости позволят максимально полно проанализировать центры возникновения затрат привязать их к конкретным процессам происходящим в жизни предприятия и выявить максимально эффективные мероприятия позволяющие снизить издержки производства именно на рассматриваемом предприятии в определенную единицу времени, тем более разделение затрат по признакам классификации позволит превратить процесс анализа и поиска резервов сокращения издержек в простой процесс не отличающийся особенной трудоемкостью для сотрудников планово-экономического отдела.

Классификация издержек по зависимости, элементам затрат и статьям калькуляции, которой автор воспользуется в процессе анализа, представлена на рисунке 1.7.

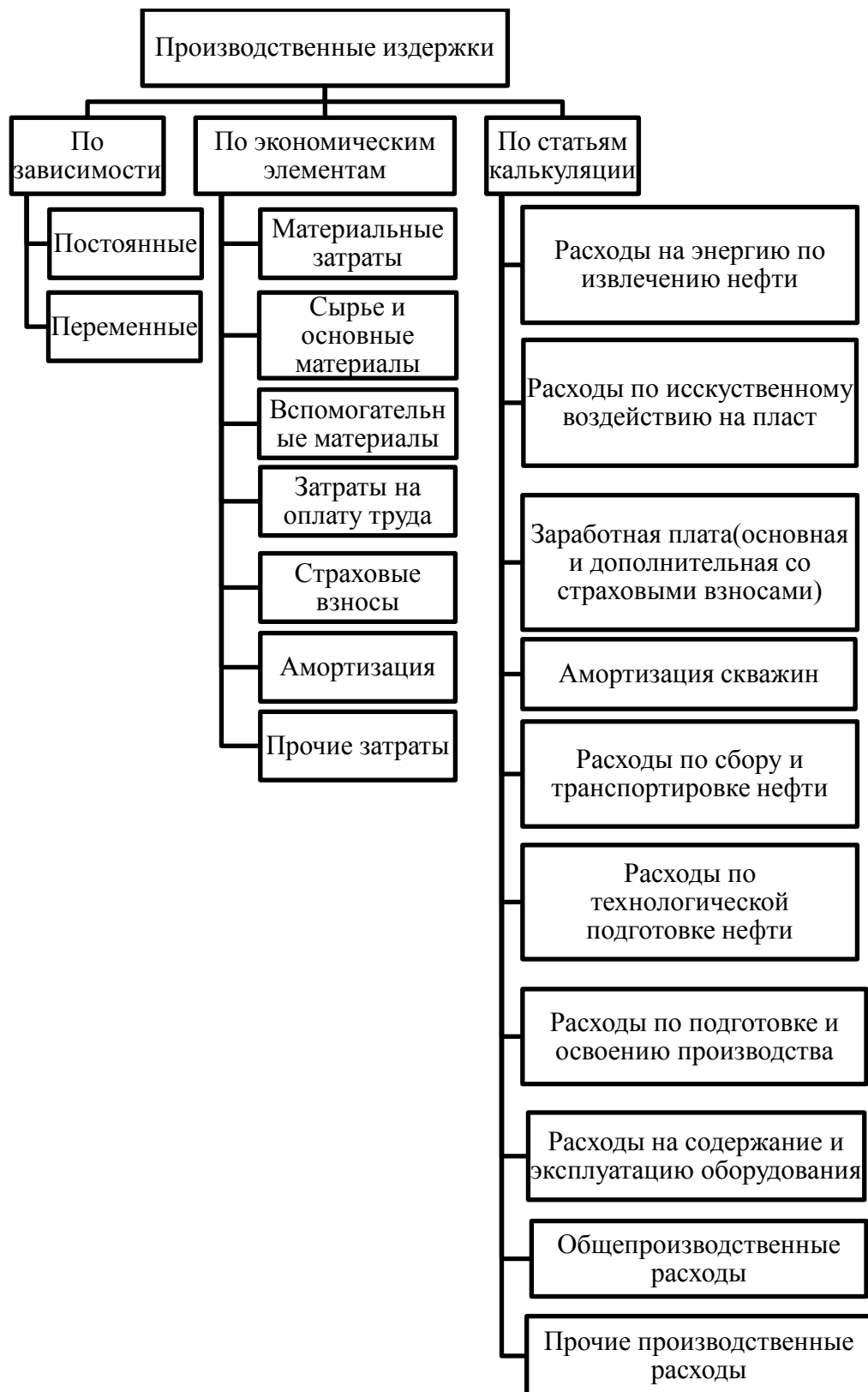


Рисунок 1.7 - Классификация производственных издержек

Формирование затрат на производство нефтедобывающего предприятия производится с учетом прямых затрат на добычу и транспортировку нефти, а также с учетом доли расходов вспомогательного производства.

Затраты на производство продукции неоднородны по составу и экономическому содержанию. Для проведения различных экономических расчетов при планировании и анализе, учете и контроле возникает необходимость их группировки по определенным признакам. Одним из важных элементов оптимизации затрат является применение экономически обоснованной их классификации. Классификация затрат – это группировка затрат по определенным признакам. Группировка затрат предприятия нефтегазовой отрасли приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Группировка затрат по признакам предприятий нефтегазовой отрасли

Признаки группировки	Затраты
Экономические	Элементы затрат
По месту возникновения и назначению	Статьи затрат
Степень участия в производственном процессе	Основные и накладные
Состав	Элементные и комплексные
Метод отнесения на себестоимость продукции	Прямые и косвенные
Зависимость от объема продукции	Переменные и постоянные

Накладные расходы образуются в связи с управлением, обслуживанием производства и реализацией продукции и состоят из: общепроизводственных и общехозяйственных расходов и коммерческих расходов (расходов на транспортировку, на тару и упаковку; на рекламу, комиссионные сборы).

По степени однородности состава различают затраты элементные и

комплексные. Элементные затраты однородны по экономическому содержанию, к ним относятся затраты на сырье, материалы, топливо, энергию, заработную плату и др. Комплексные затраты представляют собой совокупность разнородных экономических элементов. К ним относятся: расход энергии на извлечение жидкости, расходы на искусственное воздействие на пласт, расходы по содержанию и эксплуатации оборудования, цеховые расходы, общепроизводственные расходы, расходы на сбор и транспортировку нефти и газа, расходы на технологическую подготовку нефти.

По способу включения в себестоимость продукции затраты делятся на прямые и косвенные. Прямые затраты связаны с производством определенного вида продукции и могут быть прямо и непосредственно отнесены на его себестоимость (сырье и основные материалы, зарплата производственных рабочих, потери от брака и некоторые другие). Косвенные затраты – затраты, связанные с производством различных видов продукции (на содержание и эксплуатацию оборудования, зданий, заработную плату вспомогательных рабочих, административного аппарата, инженерно-технических работников).

В соответствии с Инструкцией по планированию, учету и калькулированию себестоимости добычи нефти и газа затраты по добыче учитываются по определенной номенклатуре, указанной в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Номенклатура затрат

Статья	Сущность
1	2
Расходы на энергию по извлечению нефти	Возникают при обслуживании оборудования – стоимость энергии, израсходованной на производственные нужды
Расходы по искусственному воздействию на пласт	Вызваны специфическими особенностями производства. Затраты на мероприятия по увеличению нефтеотдачи пластов.

Продолжение таблицы 1.2

1	2
Основная заработная плата производственных рабочих	Зарплата операторов, инженеров-технологов и техников-технологов
Отчисления на социальные нужды	Социальный налог с установленной законодательством базы в определенном проценте
Амортизация скважин	По видам скважин: нефтяных, газовых, контрольных, оценочных и наблюдательных
Расходы по технологической подготовке нефти	Затраты на содержание установок, производящих подготовку нефти
Расходы на подготовку и освоение производства	Затраты на подготовительные работы некапитального характера
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	Амортизация и текущий ремонт наземного и подземного оборудования скважин; стоимость материалов, необходимых для текущего обслуживания оборудования, и прочие затраты
Общепроизводственные расходы	Затраты, связанные с добычей нефти и носящие производственный характер
Прочие расходы	Затраты на геологоразведочные, научно-исследовательские и опытные работы и др.

Классификация затрат по статьям калькуляции позволяет выявить конкретный объект и место осуществления затрат, определить себестоимость единицы продукции.

С помощью планирования и учета себестоимости продукции по статьям калькуляции можно определить факторы, влияющие на данный уровень себестоимости, и наметить направления ее снижения.

Типовая группировка затрат по экономическим элементам:

- материальные затраты;

- затраты на оплату труда;
- страховые взносы;
- амортизация основных фондов;
- прочие затраты.

Данная классификация позволяет отразить значение каждого элемента в формировании затрат и выявить направления снижения себестоимости продукции. Рассмотрим алгоритм, представленный на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 - Алгоритм мероприятий по снижению издержек производства

Изображенный на рисунке 1.8 алгоритм можно описать в семи пунктах:

1. Диагностика системы оптимизации издержек предприятия — это не что иное, как сбор и систематизация информации о том, какие мероприятия, нацеленные на снижение издержек, уже применяются на предприятии или ожидают внедрения. Также на данном этапе происходит подготовка отчетной документации для анализа.

2. На этапе анализа отчетной документации происходит рассмотрение финансовой отчетности предприятия и документальное заверение изменений, произошедших в ней за как минимум 3 последних года.

3. Третий этап предполагает выбор ключевых показателей, характеризующих изменение величины издержек на производстве.

4. После окончания анализа вся информация, полученная в его рамках, передается группе экспертов на рассмотрение, для выявления возможных направлений снижения издержек на предприятии. Экспертная группа состоит из ученых в области экономики, имеющих ученую степень не ниже кандидата экономических наук.

5. На пятом этапе происходит разработка мероприятий нацеленных на снижение издержек предприятия. Разработка мероприятий происходит в режиме мозгового штурма, с привлечением сторонних ученых в области экономики. Уровень знаний привлеченных специалистов не должен быть ниже степени кандидата экономических наук.

6. Прогнозирование экономического эффекта от предложенных мероприятий происходит с привлечением независимой аудиторской коллегии, состоящей из опытного сотрудника финансового отдела, представителя высшего менеджмента, и привлеченного ученого в области экономики со степенью не ниже кандидата экономических наук.

7. Оценку и контроль результатов внедрения возложить на руководителя финансовой службы. Предоставлять результаты, касающиеся всех этапов на еженедельном совещании в рамках высшего менеджмента.

Таким образом, автор рассмотрел теоретические подходы анализа и выявления резервов для снижения издержек предприятия нефтегазовой отрасли. На следующем этапе исследования будут рассмотрены методические подходы к оценке эффективности снижения издержек в нефтедобыче.

1.2 Методические подходы к оценке эффективности снижения производственных издержек в нефтедобыче

Управление издержками выступает средством достижения высоких экономических результатов деятельности предприятия, проводящего политику учета и контроля затрат, их калькулирования и бюджетирования, т.е. всех процессов, осуществляющихся во взаимосвязи с основными целями функционирования компании.

Анализ себестоимости выпускаемой продукции, реализуемых предприятием работ или услуг имеет важное для менеджмента значение. Его проведение позволит руководству определить тенденции изменений показателей расходов, выполнения планов по издержкам, определять влияние различных переменных на рост расходов и дать грамотную оценку эффективности функционирования всего предприятия, использующего свои производственные возможности и устанавливающего резерв по снижению себестоимости товаров.

Для того, чтобы эффективно учитывать рост затрат, влияющих на общую эффективность деятельности компании, необходимо реализовывать и проводить комплексную систему управления затратами.

Управление издержками является особым средством достижения высоких экономических результатов деятельности компании и включает в себя планирование, учет и контроль затрат, управление стоимостью за счет калькулирования и бюджетирования — процессы, которые осуществляются в тесной интеграции и взаимообусловленности [30, с.22].

Основным показателем, характеризующим эффективность управления издержками, является прибыль.

Оптимизация прибыли предприятия в условиях рыночных отношений требует постоянного притока оперативной информации не только внешнего характера (о состоянии рынка, спроса на продукцию, ценах и т.п.), но и внутреннего - о формировании затрат на производство и себестоимости продукции. Эта информация опирается на систему производственного учета расходов по местам их возникновения и видам изделий, на выявленные отклонения расхода ресурсов от стандартных норм и смет, на данные о калькуляции себестоимости отдельных видов продукции, учете результатов реализации по видам изделий.

Развитие отечественного учета затрат предприятий, приближение его к международным стандартам предполагает анализ опыта учета затрат в странах с развитой экономикой.

Целью управления издержками является обеспечение экономного использования ресурсов и максимизация отдачи от них. Назначение процессов системы управления затратами – сбор и формирование баз данных с необходимой информацией для разработки сценариев управления затратами, формирование подсистем управления: учета, контроля и планирования затрат.

Известно, что цели управления издержками имеют краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный характер, которые учитывают разные задачи на отдельных этапах функционирования предприятия. Так, например, в краткосрочной перспективе главным является процесс рационализации затрат организации. В долгосрочной перспективе встает вопрос о возможности предприятия инвестировать в свое производство и повышать производительность, отдачу, а в среднесрочной встает вопрос возможности оптимизации хозрасчетов путем выбора правильной модели этих расчетов. Все эти три модели управления затратами имеют и общие черты, такие как нацеленность на оптимизацию величины затрат.

Удобнее всего рассматривать модели управления затратами в виде схемы.

Основные цели управления затратами изображены на рисунке 1.9 [19].

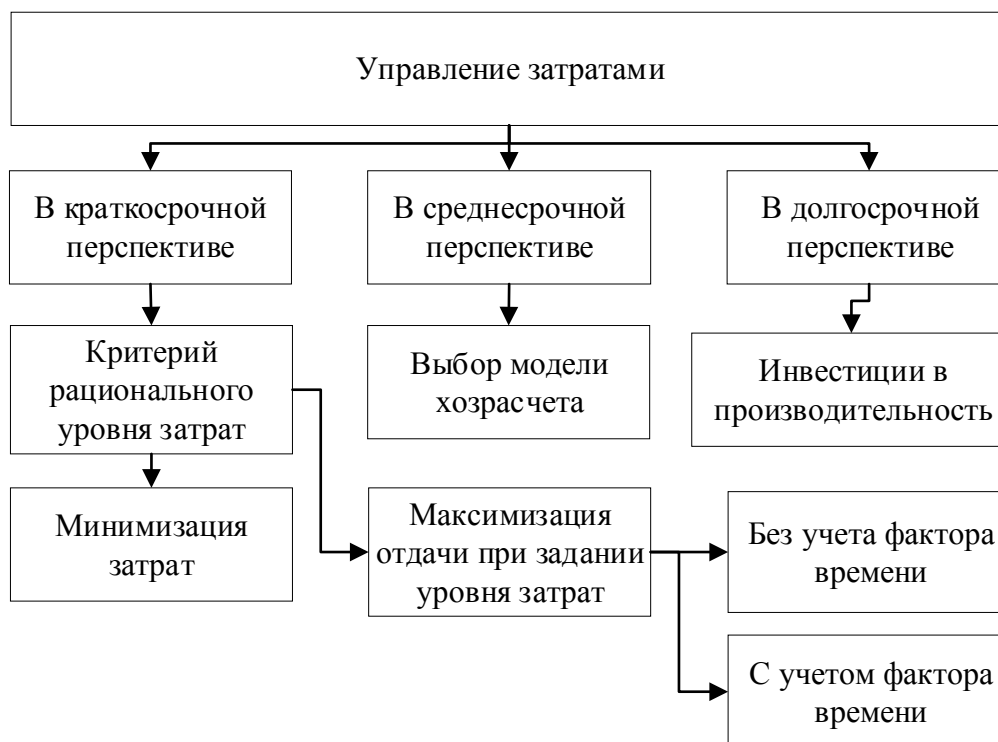


Рисунок 1.9 - Основные цели управления затратами организации

Рассмотрим зарубежный опыт оптимизации издержек предприятий.

На зарубежных предприятиях рассматриваются такие факторы снижения издержек, как фактор определения и соблюдения оптимальных величин закупаемых материалов, продукции, решения вопросов о том, производить самим или закупать у других производителей комплектующие изделия.

В зарубежных предприятиях существуют следующие системы учета затрат:

- 1) абсорпшен-костинг (Absorption costing);
- 2) система ABC (Activity - Boscol - Costing);
- 3) директ-костинг (Direct - Costing - Sistem).

Выбор моделей управления издержками и их минимизации – это наиболее важный элемент системы управления общими расходами. Для оценки этих моделей удобнее всего использовать таблицу с отражением всех досто-

инств и недостатков указанных моделей, именно поэтому рассмотрим основные модели управления затратами компании представленные в таблице 1.3 [38].

Таблица 1.3 - Основные модели и методы управления издержками предприятия

Наименование модели	Содержание модели	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Absorbtion-Costing	Калькуляция затрат происходит на основе распределения между производственными затратами и реализованной продукцией, а также с учетом остатков нереализованной продукции	полное распределение (поглощение) затрат	Наличие рисков искажения фактической себестоимости некоторых видов товаров
	Списание постоянных расходов за счет финансового результата	Расширение деятельности, отсутствие необходимости в поиске направления распределений расходов	
Standart-Costing	Все затраты, которые влияют на определение себестоимости продукции, относятся к нормативным	Оперативность контроля и регулированием затрат	Необходимость четких нормативов
Target-costing	Расчет себестоимости на основе установленных цен	Характерен для уникальных продуктов, не имеющих конкурентов	Нехарактерен для массового производства

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3	4
ABC-modele	Учет затрат происходит по операциям, где осуществляется расход ресурсов	выявление операций, функций, которые возможно убрать без снижения уровня спроса	Нужно определять совокупность функций у продуктов, которые требуются клиентами

Абзорпшен-костинг предназначается для вычисления полных затрат, когда все затраты распределяются между затратами по реализованной продукции и затратами, связанными с остатками продукции. При этом расходы делятся в зависимости от их функций на производственные, реализованные и административные издержки. Такое разделение позволяет более детально изучить каждую из функций.

Система ABC (Activity-Boscol-Costing) подразумевает процесс калькулирования на основе деятельности. Суть данного подхода сводится к тому, что эффективным методом снижения издержек выступает управление ресурс потребляющей деятельностью с помощью ее причин. Управление издержками обеспечивает реальное сокращение затрат за счет сокращения деятельности, которая не создает добавленной стоимости, и совершенствование деятельности, которая повышает ценность изделий. Данный метод активно применяется в британских компаниях.

Организация бухгалтерского учета в системе «директ-костинг» подразумевает, что переменные затраты будут вычтены из цены продукции и на базе этой разницы будет исчислен размер маржинального дохода (суммы покрытия). Маржинальный доход является ценной аналитической информацией для принятия управленческого решения. Этот показатель характеризует долю участия товара в процессе покрытия постоянных издержек предприятия.

Система директ-костинга, как правило, может быть простой и развитой, как показано на рисунке 1.10 [38].



Рисунок 1.10 - Система «директ-костинг»

Основная задача модели «стандарт - костинга» заключается в своевременном предупреждении нерациональных процессов расходования ресурсов предприятия. В этой модели учет производственных затрат происходит отдельно от нормативных затрат, их изменений, величины отклонения от нормы.

Сущность «стандарт-костинга» представлена на рисунке 1.11 [38].



Рисунок 1.11 - Основные этапы «стандарт-костинга»

Уже много лет система «таргет-костинг» используется на зарубежных производственных предприятиях, особенно в инновационных отраслях, где постоянно разрабатываются новые модели и виды продукции. Таргет-костинг использует приблизительно 80 % крупных японских компаний (Toyota, Nissan, Sony, Matsushita, Nippon Denso, Daihatsu, Cannon, NEC, Olympus, Komatsu и многие другие), а также значительная часть известных американских и европейских компаний, которые добиваются высокого качества и рентабельности своей продукции.

В условиях применения модели таргет-костинга цены на продукцию определяются с помощью проведения маркетингового исследования. Все участники производственных процессов заняты проектированием и изготовлением товаров, себестоимость которых уже заранее просчитана и установлена планами. Основой этой концепции являются изменения точки зрения на взаимозависимость цен, размера прибыли и себестоимости продукции. Основными условиями для проведения грамотных расчетов затрат являются цены, по которым можно реализовывать продукцию клиентам в планируемой объеме, и с планируемой нормой прибылью, уменьшение суммы которой влияет на прекращение процессов производства.

Сущностью метода ABC-модели является определение всех необходимых расходов и установление последовательности выполнения различных производственных функций с учетом потребностей в ресурсах.

Следует заметить, однако, что по сравнению с японскими компаниями, американские компании внедряют «таргет-костинг» значительно медленнее. Это объясняется их большей приверженностью привычным инструментам управления затратами и методам калькулирования себестоимости, которые традиционно используются в американской модели управленческого учёта.

Также можно рассмотреть многолетний опыт американской компании «Axis Purchasing», которая работает с оптимизацией своих издержек через работу с поставщиками и консолидацией поставок. «Axis» следует соглашениям с основными дистрибьюторами для поставок различных товаров. Орга-

низация создала специальную программу, которая осуществляет гибкий выбор дистрибьюторов и продуктов, координирует поиск лучших внутренних источников и соглашений по закупкам. Как показывает практика, экономия издержек составляет 3-6 %.

Основными условиями максимизации прибыли является увеличение доходов предприятия, либо снижение его издержек. Зная, что такое прибыль (определение и формула представлены выше), можно заключить, что полученный показатель будет абсолютным. Вместе с тем существует рентабельность – относительное выражение того, насколько интенсивно работает предприятие и каков его уровень прибыльности по отношению к определенной базе. Компания считается рентабельной, когда величина полученного дохода (выручка от реализации товаров или услуг) не только покрывает издержки производства и реализации, но образует прибыль.

Таким образом, каждая из вышеприведенных моделей определения и учета затрат имеет свои преимущества и недостатки. Однако выбор конкретной модели скорее зависит от специфики деятельности отдельных предприятий и их системы анализа затрат.

Данные модели позволяют совместить конкретную систему учета затрат с конкретными потребностями предприятий. Выбор модели управления затратами связан с учетом организационно-информационного обеспечения процессов управления: объемов и структуры информации о затратах; степени автоматизации обработки важной информации; уровня образования и мотивации сотрудников предприятия, участвующих в формировании информационного потока.

Необходимыми условиями максимизации прибыли предприятия являются тенденции развития производственной системы, обеспечивающей превалирование выручки компании от реализации товаров над объемами затрат (издержек) на производство и сбыт. Таким образом, основной факторной цепочкой, формирующей прибыль предприятия, является цепочка Затраты→Объем производства→Прибыль.

Оптимизация прибыли предприятий в современных условиях развития рынка связана с необходимостью обеспечения постоянных притоков оперативной информации о состоянии рынка, спросе на продукцию, а также о формировании производственных затрат и себестоимости реализуемой продукции. Данная информация базируется на системе управленческого учёта затрат компании по месту их возникновения и виду товара, на основе выявленных отклонений между расходами ресурсов и стандартными нормами и сметами, на данных о процессах калькуляции себестоимости различных видов продукции, на учёте результатов продажи конкретных товаров. Такая политика, которая проводится предприятиями, определяет степени детализации существующих затрат. Выбор методики анализа прибыли и себестоимости продукции связан с полнотой включения расходов предприятия в себестоимость выпускаемой продукции, с наличием эффективного учёта всех возможных видов затрат.

Из всех рассмотренных выше методов учета и управления затратами большей популярностью пользуется модель оптимизации прибыли и затрат на основе использования классической системы учёта – директ-костинг модели, которая еще называется системой управления себестоимостью продукции.

Модель директ – костинг подразумевает высокую степень интеграции основ бухгалтерского учёта, анализа и принятия управленческого решения руководством предприятия. Главный акцент в данной модели ставится на изучение затрат разных ресурсов компании в зависимости от изменений объема производства, что позволяет осуществлять гибкое и оперативное принятие решений по стабилизации финансового состояния предприятий.

Отметим главные преимущества модели директ – костинг [38].

- достижение оптимальной прибыли и ассортимента выпускаемых товаров;
- наличие разных вариантов по изменению производственной мощности;

- возможность оценки эффективности производства;
- оценка эффективности принятых решений;
- возможность оценки необходимости замены оборудования.

Чтобы успешно управлять прибылью и себестоимостью продукции компания классифицирует затраты на различные виды, о чем говорилось ранее. Система директ – костинг позволяет разделять производственные затраты на переменные и постоянные в зависимости от изменения объемов производства.

В конце концов, процесс управления затратами сводится к возможности выявления резервов и экономических эффектов от снижения расходов на основе факторного анализа.

При этом система учета затрат на предприятии позволяет выявить основные факторы изменения производственных затрат, к которым относятся факторы:

- изменение объемов производства;
- изменение продуктовой структуры;
- изменение размеров переменных затрат;
- изменение сумм постоянных затрат.

Изменение объемов производства продукции связано с ростом только переменных расходов (сдельная зарплата производственных рабочих, прямые материальные затраты, услуги); постоянные расходы (амортизация, арендная плата, повременная зарплата рабочих и административно-управленческого персонала, общехозяйственные расходы) при этом являются неизменными в краткосрочных периодах времени при условии сохранения существующих производственных мощностей предприятия.

Более глубокое изучение причин изменения себестоимости продукции предприятия нуждается в анализе отчетных калькуляций по отдельным товарам, в сравнении фактического уровня затрат на единицу продукции с плановыми показателями и уровнем прошлых лет по основным статьям расходов.

Анализ себестоимости продукции производится по плановой и фактической калькуляции. Анализ калькуляции себестоимости отдельных видов товаров подразумевает, что фактические статьи затрат будут сравниваться с показателями плана или с данными показателями по предыдущему отчетному году.

При учете затрат особое внимание уделяется товарам, которые составляют наибольший удельный вес в объемах всей производимой продукции. Анализируя калькуляцию отдельных видов товаров, изучаются не столько общие отклонения фактической себестоимости от плана или от данных по предыдущему году, сколько отклонения отдельных калькуляционных статей.

Большое внимание среди калькуляционных статей обычно уделяется анализам материальных расходов (сырье и материалы), поскольку они составляют до 80 % в общем объеме себестоимости продукции [26, с.175].

Обобщая опыт управления издержками компании, автор разработал собственный подход к управлению издержками, который строится на анализе факторов, влияющих на рост издержек.

Поскольку главным следствием реализации рисков роста издержек предприятия являются возможные финансовые потери, то наиболее актуальным и не очень распространенным способом управления и учета издержек может стать усовершенствованная методика.

На рисунке 1.12 представлена исходная методика оценки рисков роста издержек деятельности компании.



Рисунок 1.12 - Исходная методика анализа рисков роста издержек предприятия

Так, например, качественный анализ рисков роста издержек предполагал учет следующих факторов:

- экономические;
- социально-политические;
- экологические;
- операционные;
- производственные;
- финансовые;
- маркетинговые;
- деловые.

В целом, данные факторы в полной мере оказывают влияние на деятельность любого предприятия, поскольку затрагивают разные стороны его функционирования.

Автор предлагает учитывать в этой методике оценки рисков роста издержек еще один фактор, а именно – конъюнктурный. Он относится к разряду макроэкономических, но необходимость выделения его в отдельную категорию рисков связана с большой силой влияния и воздействия, которое он оказывает на любую действующую на рынке фирму.

Конъюнктурный фактор показывает, как изменится текущая деятельность рассматриваемого предприятия в случае, если произойдут существенные скачки на рынке, на котором оно действует.

Конъюнктурный риск может возникать, в частности, вследствие смены стадий экономического цикла развития страны или конъюнктурных циклов развития рынка.

Неправильный выбор предприятием рынка сбыта, неточная информация о конкурентах, потеря секретной информации, недобросовестность конкурирующих фирм, использующих недозволенные методы, — все это может отрицательно отразиться на результатах деятельности предприятия и росте его издержек.

Поправка исходной модели на этот фактор была совершена с учетом технической реализуемости анализа и возможности сбора интересующей информации, детальности проработки стратегии развития компании на рынках сбыта, наличия необходимых ресурсов для анализа (данные государственной статистики и анализ развития рынков). Следовательно, с учетом риска изменения рыночной конъюнктуры величина интегрированного риска будет скорректирована.

Включение данного фактора в исходную модель оценки и выявления рисков роста издержек предприятия будет способствовать более полному учету всех влияний, которое испытывает в ходе своей деятельности фирма.

Таким образом, новая методика оценки рисков роста издержек предприятия представлена на рисунке 1.13.



Рисунок 1.13 - Новая разработанная методика анализа факторов издержек предприятия

Уникальность данного вида анализа связана с тем, что конъюнктурный риск роста издержек связан со всеми остальными рисками, предложенными в исходной модели. Например, негативное изменение на рынке может вызвать экономические риски и потери компании, спровоцировать усугубление делового риска в функционировании фирмы на рынке, оказать влияние на производственный цикл и риски производственной системы организации.

Конъюнктура может быть либо благоприятной, либо неблагоприятной для компании. Это выражается в том, как именно изменяются параметры деятельности компании. Если рынок благоприятен для фирмы, то в этом случае он отличается сбалансированностью, на нем устанавливаются высокие уровни продаж, он обладает тенденцией к дальнейшему росту, значительных колебаний конъюнктуры и цен не наблюдается.

Если рынок неблагоприятен, то он находится на этапе дисбаланса, на нем наблюдается небольшой уровень спроса, возможны значительные колебания цен, появление сложностей со сбытом или, наоборот, недостаток определенных товаров.

Каждый рынок связан тесно с общеэкономической ситуацией в регионе и стране. Потому анализ конкретного рынка необходимо основывать на оценке в целом общеэкономической ситуации.

Анализ конъюнктурного риска будет предусматривать изучение следующих моментов:

- рыночная доля предприятия;
- уровень насыщения рынка,
- емкость рынка;
- показатели материального производства,
- предложение на рынке;
- спроса
- уровень цен.

Рассмотрим более подробный алгоритм конъюнктурного анализа рынка с целью исследования возникновения возможных рисков роста издержек на

предприятию, Данный алгоритм включает в себя несколько ступеней анализа, начиная анализом рынка в пространстве и заканчивая региональным анализом. Несомненно, требуется изучить алгоритм конъюнктурного анализа, для возможности его применения в будущем.

Данный алгоритм и все возможные варианты его проведения отображены на рисунке 1.14.

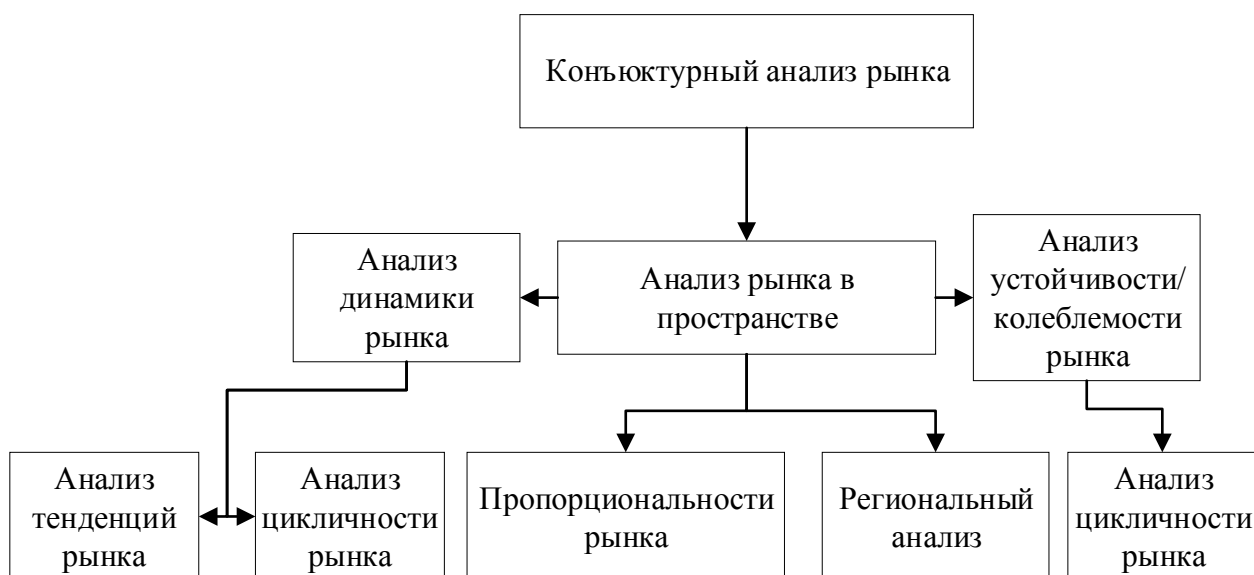


Рисунок 1.14 - Конъюнктурный анализ рынка

В завершении исследования анализа нового фактора в модели оценки рисков роста издержек компании, выделим с какими конъюнктурными проблемами может столкнуться предприятие:

1. Риск усиления конкуренции на рынке, предприятий, также занимающихся добычей нефти.

Чтобы обойти конкурентов, предприятию можно порекомендовать некоторые приемы:

- при наличии равного положения с конкурентами добиваться внедрения даже незначительных новшеств – это уже может быть началом долгосрочного успеха;
- тщательно охранять свою коммерческую тайну, особенно в части ведения дел и положения на рынке;

- определить, а затем быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои преимущества;
- в условиях конкуренции рост объема продаж – самый важный показатель;
- сокращать сроки производства продукции;
- создание новых сегментов рынка;
- расширять ассортимент выпускаемой продукции и предоставляемых видов услуг;
- постоянно увеличивать ценность, потребительские свойства своей продукции.

2. Риск возникновения непредвиденных расходов в первую очередь наступает в случае увеличения рыночных цен на ресурсы (услуги), приобретаемые в процессе производственной деятельности, выше запланированного уровня.

3. Риск потери прибыли вследствие вынужденных перерывов в производстве.

Учитывая эти конъюнктурные риски, предприятию для его стратегического развития можно порекомендовать минимизировать риск вынужденных перерывов в производстве.

Таким образом, с учетом нового фактора риска роста издержек в предложенной модели может получить интегральный характер оценки текущего положения компании, перспектив и стратегий снижения себестоимости.

Таким образом, в настоящий период времени наблюдается значительная тенденция к увеличению величины затрат промышленного предприятия. Это связано, прежде всего, с ростом стоимости материалов, полуфабрикатов, электроэнергии и топлива, а также с увеличением процентных ставок по краткосрочным и долгосрочным кредитам. Кроме того, наблюдается и рост прочих расходов. При этом развитие рыночных отношений определяет необходимость совершенствования системы управления затратами производства с учетом особенностей конкурентной борьбы и международных интеграцион-

ных процессов. Таким образом, грамотное управление расходами промышленного предприятия дает возможность повысить конкурентоспособность, увеличить прибыль, а, следовательно, и рентабельность всей финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта.

Нефтегазовый сектор в современных российских условиях является одним из приоритетных секторов экономической системы страны, поскольку он обеспечивает значительную часть доходов государственного бюджета и способствует социально-экономическому развитию государства в целом. Поэтому все большую актуальность сегодня приобретают проблемы совершенствования управления нефтегазовыми предприятиями в России.

Основные проблемы в сфере управления нефтегазовым сектором связаны с постоянным ростом конкуренции, колебанием величины спроса на энергоресурсы, уменьшением продолжительности жизненного цикла нефтегазовых продуктов. Поэтому развитие и внедрение новейших технологий и инноваций является приоритетом для любой нефтегазовой компании, стремящейся повысить уровень своей конкурентоспособности на рынке. Так, например, компания ПАО «Газпромнефть» постоянно внедряет новые технологии по рационализации использования материальных ресурсов группы, а также повышению эффективности эксплуатации нефтегазовых месторождений [14, с.7].

Проблема роста издержек компаний является особо актуальной в нефтегазовой отрасли народного хозяйства. Как правило, нефтегазовый сектор характеризуется большими затратами, связанными с реализацией геологоразведочных работ, добычей нефти. Поэтому для максимизации получаемой прибыли и повышения рентабельности текущей деятельности нефтегазовые предприятия должны проводить эффективную политику управления затратами.

Реализация различных геологоразведочных работ, разработка месторождений нефти и газа, эксплуатация скважин являются основными факторами повышения издержек нефтегазовой компании [13, с.17]. Также, например,

большой статьей расходов фирмы являются расходы на амортизацию из-за постоянной реализации капитального строительства, арендными платежами и т.д.

Рассмотрим основные стратегии управления затратами нефтегазовых компаний, представленные в таблице 1.4 [15, с.113].

Таблица 1.4 - Основные стратегии управления затратами в нефтегазовом секторе

Стратегия	Содержание стратегии
Ранжирование затрат	Нефтегазовые компании должны отслеживать свои затраты по каждому отдельному подразделению на всей стадии жизни нефтяных продуктов
Уменьшение убыточных активов	Нефтегазовые предприятия могут отказаться от нерентабельных направлений своей деятельности или продать убыточные активы
Инвестирование в прибыльные объекты	Организации нефтегазовой отрасли вкладывают значительные вложения в поисково-разведочные процессы и производственные фонды
Внедрение новейших технологий	Использование новых техник и технологий добычи нефти и газа, разработки месторождений

Как правило, в условиях достаточно жесткой и постоянно растущей конкуренции в нефтегазовой отрасли решающим фактором в снижении издержек является внедрение новейших технологий в добыче нефти и газа. Использование инноваций выступает фактором роста конкурентоспособности нефтегазовой организации.

Например, планомерное использование нефтегазовых нанотехнологий в отрасли может уменьшать обводненность при добыче нефти, что позволяет увеличивать дополнительные объемы добываемой из скважин нефти.

Наиболее перспективными путями снижения затрат в нефтегазовом секторе сегодня являются [11]:

- повышение эффективности геологоразведочных процессов за счет внедрения наиболее эффективных методов поиска месторождений;
- применение новых технологий в строительстве скважин;
- планомерное увеличение коэффициента извлечения нефти и газа из месторождений, особенно относительно труднореализуемых месторождений полезных ископаемых;
- повышение экологической безопасности геологоразведочных работ путем максимальной утилизации отходов.

Отмечается тот факт, что в России с каждым годом снижается коэффициент эффективности извлечения нефти из месторождений, который с 2009 года понизился на 0,03 пункта и составил 0,27 пунктов. Планируется к 2020 году повысить этот показатель до 0,5 пунктов [29, с.109]. В настоящее время вместо того, чтобы повышать эффективность извлечения нефти за счет внедрения новых технологий Федеральное агентство по недропользованию тратит до 5 млн руб. в год на глушение малоэффективных скважин.

Одной из прорывных стратегий управления затратами в нефтегазовом секторе экономики является «стратегия интегрального роста» [27, с.12]. Она характеризуется ростом нефтегазовой компании за счет поглощения других предприятий, или их отдельных активов.

Также одним из реально действующих способов уменьшения себестоимости производства нефтегазовых продуктов является обеспечение максимальной эффективности переработки нефти, газа, газового конденсата, маркетинговой и сбытовой деятельности за счет глубины переработки углеводородов, увеличения доли выхода светлых нефтепродуктов, активного перехода на производство продукции нефтехимии, практической реализации исследований в газохимии.

Таким образом, для уменьшения затрат нефтегазовые компании должны постоянно вкладывать средства в НИОКР и разработку новых технологий

и инноваций, закрывать нерентабельные направления в своей деятельности, а также отслеживать все издержки на каждом этапе производства и реализации нефтяных продуктов.

В таблице 1.5 показана оценка методик анализа издержек.

Таблица 1.5 – Оценка методик анализа эффективности системы управления издержками нефтегазового предприятия

№ п/п	Автор	Показатели	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4	5
1	Любушин Н.П.	Динамика показателей себестоимости; Факторы, воздействующие на себестоимость; Резервы снижения себестоимости	Методика позволяет определить резервы снижения издержек производства	Нет анализа удельных затрат
2	Скамай Л.Г.	Динамика и структура затрат на производство; Себестоимость единицы продукции; Факторы, воздействующие на затраты; Затраты на 1 руб. выпущенной продукции;	Методика позволяет провести зависимость между издержками, объемом произведенной продукции и величиной прибыли	Не учитывается изменение себестоимости относительно объема производства
3	Бороненкова С.А.	Затраты на производство в целом; Общепроизводственные, общехозяйственные и коммерческие расходы; Потери от брака; Плановые калькуляции.	Позволяет провести более полный анализ, за счет рассмотрения ряда производственных факторов	Сложность проведения анализа

Продолжение таблицы 1.5

1	2	3	4	5
4	Савицкая Г.В.	Удельные затраты; Себестоимость продукции; Прямые материальные затраты; Прямая заработная плата; Косвенные затраты; Затраты по центрам ответственности.	Позволяет с точностью выявить факторы влияющие на изменение величины издержек	Не рассмотрены факторы влияющие на величину удельных затрат

Рассмотрим методики Любушина Н.П., Скамай Л.Г., Савицкой Г.В.

Дадим краткую характеристику данных методик.

Савицкая Г.В. предлагает 6 этапов проведения анализа затрат:

- 1) анализ затрат на один рубль продукции;
- 2) анализ себестоимости сравнимой продукции;
- 3) анализ прямых материальных затрат;
- 4) анализ прямой заработной платы;
- 5) анализ косвенных затрат;
- 6) анализ затрат по центрам ответственности.

В методике, предложенной Любушиным Н.П., анализ себестоимости продукции проводится по следующим направлениям:

- анализ динамики обобщающих показателей себестоимости и факторов ее изменения;
- горизонтальный, вертикальный и трендовый анализ себестоимости по экономическим элементам и статьям затрат;
- факторный анализ себестоимости продукции;
- выявление резервов снижения себестоимости.

Любушин Н.П. выделяет следующие факторы, оказывающие непосредственное влияние на изменение уровня расходов на 1 руб. товарной продукции:

- структура выпуска продукции;
- уровень расходов на единицу продукции;
- цены и тарифы на потребляемые материальные ресурсы;
- цены на продукцию.

Анализ себестоимости продукции в методике, предложенной Скамай Л.Г., проводится по следующим основным направлениям:

- анализ динамики и структуры затрат на производство;
- анализ себестоимости единицы продукции;
- факторный анализ по статьям калькуляции;
- анализ затрат на 1 руб. выпущенной продукции;
- анализ «затраты — объем — прибыль» [32, с. 50].

Факторы, влияющие на затраты на 1 руб. продукции, выделяемые в методике Скамай Л.Г., совпадают с факторами Любушина Н.П.

Этот метод не учитывает, что себестоимость изделия изменяется при изменении объема выпуска продукции. Другой метод калькулирования себестоимости, который выделяет Скамай Л.Г., основан на калькулировании себестоимости по переменным затратам или по величине маржинального дохода. В основе этого метода лежит расчет средних переменных издержек и средней величины покрытия. С помощью анализа величины маржинального дохода можно выявить взаимосвязи финансовых результатов от издержек и объемов производства. Поэтому этот метод назвали анализом «затраты – объем – производство». Ограничение себестоимости продукции лишь переменными затратами позволяет упростить нормирование, планирование, учет и калькулирование за счет резко сократившегося числа статей.

Рассмотрим методику, предложенную Бороненковой С.А. Согласно данной методике, информационной базой анализа затрат на производство, является:

- смета затрат на производство в целом;
- сметы общепроизводственных, общехозяйственных и коммерчески расходов;
- сметы потерь от брака;
- плановые калькуляции.

По методике Бороненковой С.А., анализ затрат на 1 руб. продукции, работ, услуг производится индексным методом, при этом анализируется влияние таких факторов, как сдвиги в структуре продукции, изменение затрат на производство, изменение цен на продукцию. Также анализируется влияние на затраты на 1 руб. продукции изменение отдельных компонентов затрат: материалоемкости, зарплатоемкости, фондоемкости.

Как видно из вышеизложенного, предлагаемые различными авторами методики анализа затрат имеют схожие и отличительные направления. Ряд авторов предлагают проводить анализ динамики и структуры затрат на

производство (горизонтальный и вертикальный анализ). Также большинство предлагают проводить анализ себестоимости продукции, либо горизонтальный и вертикальный, либо факторный.

На взгляд автора, на предприятии необходимо анализировать затраты на производство по следующим направлениям:

- вертикальный и горизонтальный анализ издержек;
- анализ себестоимости единицы продукции;
- анализ затрат на 1 рубль выпущенной продукции;
- факторный анализ себестоимости;
- выявление резервов снижения себестоимости.

Анализ структуры затрат – это определение удельного веса отдельных элементов затрат в общем их объеме и оценка этой доли.

Анализ динамики затрат – это расчет темпов роста или темпов прироста всех затрат на производство и продажу продукции, а также отдельных ее элементов. Необходимо установить, какие затраты растут наиболее быстрыми темпами, необходимо установить причины изменения затрат.

Анализ себестоимости единицы продукции проводится следующим образом. Ввиду того, что организации, как правило, выпускают различные виды продукции, необходимо рассмотреть себестоимость отдельных видов продукции, обратив внимание на себестоимость единицы продукции. Все затраты в зависимости от объема производства продукции делят на постоянные и переменные. Учет и планирование переменных затрат осуществляется в расчете на единицу продукции, а постоянных – на весь объем продукции.

Анализ затрат на 1 руб. продукции – универсальный показатель, который рассчитывается на производстве в любой отрасли, характеризует уровень себестоимости продукции по организации в целом, необходим для оценки динамических тенденций изменения себестоимости во времени, поэтому он должен применяться при планировании. Это наиболее обобщающий показатель себестоимости продукции, выражающий ее прямую связь с прибылью.

Факторный анализ используется для подробного изучения причин изменения себестоимости. Анализируют отчетные калькуляции по отдельным изделиям, фактический уровень затрат на единицу продукции сравнивают с плановым и данными прошлых периодов и по статьям затрат.

Основными источниками резервов снижения себестоимости промышленной продукции являются:

- 1) увеличение объема производства продукции за счет более полного использования производственной мощности предприятия;
- 2) сокращение затрат на производство продукции за счет повышения уровня производительности труда, экономного использования сырья, материалов, электроэнергии, топлива, оборудования, сокращения непроизводительных расходов, производственного брака и т. д.

Таким образом, можно сделать вывод, что в рассмотренных методиках цели и основные направления анализа затрат на производство продукции предприятия примерно совпадают. Основные различия заключаются в методах, которые используются при анализе отдельных направлений.

Методика анализа себестоимости продукции, работ и услуг имеет исключительно важное значение, так как именно на ее основании существует возможность выявить тенденции в изменениях данных показателей, выполнении плана, определении влияния факторов на прирост плана и на выявленной основе оценить работу предприятия по вопросу использования возможностей и установления резервов снижения себестоимости продукции.

2 Анализ организационно-экономических мероприятий по снижению производственных издержек ПАО «Лукойл»

2.1 Общая характеристика деятельности ПАО «Лукойл»

ПАО «Лукойл» — одна из крупнейших публичных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний в мире, на долю которой приходится более 2 % мировой добычи нефти и около 1 % доказанных запасов углеводородов. Обладая полным производственным циклом, Компания полностью контролирует всю производственную цепочку — от добычи нефти и газа до сбыта нефтепродуктов. 88 % запасов и 86 % добычи углеводородов приходится на Российскую Федерацию, при этом основная деятельность сосредоточена на территории 4-х федеральных округов — Северо-Западного, Приволжского, Уральского и Южного. Более 100 тыс. человек объединяют свои усилия и талант, чтобы обеспечить эффективное развитие Компании и ее передовые позиции на рынке.

Ежедневно наши продукты, энергию и тепло покупают миллионы потребителей в более чем в 100 странах мира, улучшая качество своей жизни.

Основными целями деятельности компании являются:

1. Укрепление позиций в отрасли.

Реализация новых проектов в сегментах «Разведка и добыча» и «Переработка, торговля и сбыт» в целях эффективного восполнения ресурсной базы, увеличения объемов производства, улучшения структуры производимой продукции и других ключевых показателей деятельности.

Развитие конкурентных преимуществ путем применения современных технологий, поиска наиболее оптимальных технических решений, контроля над расходами, создания и использования синергии в рамках вертикально интегрированной производственной цепочки.

Непрерывная оптимизация процессов на действующих активах в целях максимизации эффективности.

2. Финансовая устойчивость.

Обеспечение высокой финансовой устойчивости в условиях волатильности цен на нефть и валютных курсов путем соблюдения строгой финансовой дисциплины, консервативного подхода к планированию и эффективного управления рисками.

3. Оптимальный баланс.

Соблюдение оптимального баланса между эффективным реинвестированием и выплатами акционерам.

Приоритетность дивидендных выплат при распределении денежных потоков при условии обеспечения финансовой устойчивости.

Стремление к ежегодному росту размера дивиденда на одну акцию не менее чем на уровень рублевой инфляции.

4. Высокая корпоративная ответственность.

Минимизация воздействия на окружающую среду, обеспечение высокого уровня охраны труда и промышленной безопасности.

Устойчивое развитие на базе бережного отношения к природным ресурсам и ответственного ведения бизнеса в регионах присутствия и социальной стабильности.

Организационная структура управления компанией представлена в Приложении Б.

Организационная структура ПАО «Лукойл» представляет собой совокупность связанных между собой элементов, которые находятся в устойчивых отношениях, обеспечивающих их деятельность и развитие как единого целого. Она представляет собой линейно-функциональную структуру, основанную на соблюдении принципов единоначалия, линейного строения подразделений и определения функций управления, принципов демократического централизма, при котором управленческие решения производятся коллегиально, а принятие решений – единолично.

Таким образом, за рассматриваемый период наблюдается рост основных показателей деятельности компании. Наибольший рост наблюдается по сегменту разведки и добычи на 12,5 %, по капитальным затратам на 15,8 %.

2.2 Оценка эффективности организационно-экономических мероприятий по снижению издержек ПАО «Лукойл»

Проанализируем динамику и структуру издержек ПАО «Лукойл» за 2016 - 2018 гг.

Согласно отчету о финансовых результатах в компании существуют следующие виды издержек, отображенные в таблице 2.1:

Таблица 2.1 - Динамика издержек ПАО «Лукойл» за 2016 – 2018 гг., тыс. руб.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Себестоимость продаж	18041793	19364531	20625229
Вывозные таможенные пошлины	65517	-	-
Коммерческие расходы	3478855	1899327	1435908
Управленческие расходы	24161685	44409672	30914170
Прочие расходы	108511599	41593653	13815751

Структура издержек предприятия за 2018 г. представлена на рисунке 2.1.

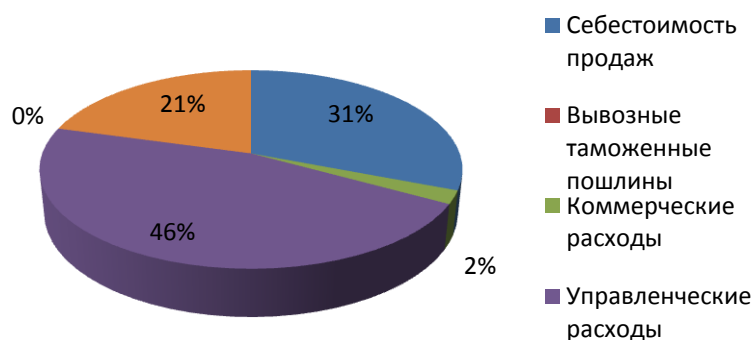


Рисунок 2.1 - Структура издержек ПАО «Лукойл» за 2018 год, %

Видно, что большую часть в издержках компании занимают управленческие расходы. Также следует отметить влияние роста себестоимости продаж, который будет оказывать в дальнейшем влияние на прибыль компании.

Динамика управленческих расходов отображена на рисунке 2.2.

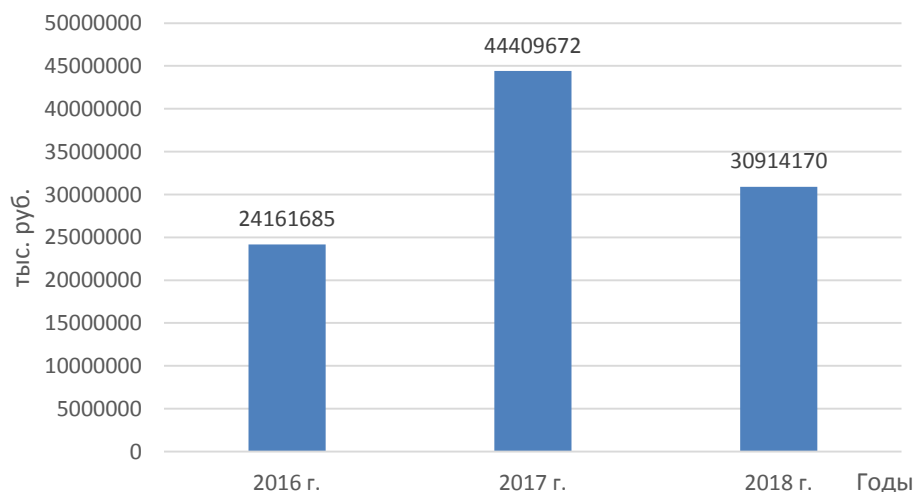


Рисунок 2.2 - Динамика управленческих расходов, тыс. руб.

Чистая прибыль ПАО «Лукойл» по МСФО в 2018 году увеличилась в 1,5 раза по сравнению с предыдущим годом и составила 619,2 млрд руб.

Прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации (далее EBITDA) в 2018 году вырос в 1,3 раза, до 1,115 трлн руб. Выручка от реализации увеличилась на 35,4 % и составила 8,036 трлн руб.

Рост чистой прибыли сдерживался увеличением износа и амортизации по причине запуска новых производственных мощностей.

В четвертом квартале 2018 года чистая прибыль составила 159 млрд руб., снизившись на 13,5 % по сравнению с третьим кварталом 2018 года. Снижение чистой прибыли связано со снижением EBITDA.

В четвертом квартале EBITDA составила 278,3 млрд руб., снизившись на 13,5 % по сравнению с третьим кварталом 2018 года. Падение в основном вызвано низкими ценами на нефть, эффектом временного лага по экспортной пошлине и эффектом входящих запасов на нефтеперерабатывающих заводах.

Капитальные затраты ПАО «Лукойл» за прошлый год снизились на 11,7 % – до 451,5 млрд руб. В четвертом квартале 2018 года капитальные затраты увеличились на 1,7 % по сравнению с предыдущим кварталом и составили 113,3 млрд руб.

Динамика капитальных затрат изображена на рисунке 2.3.

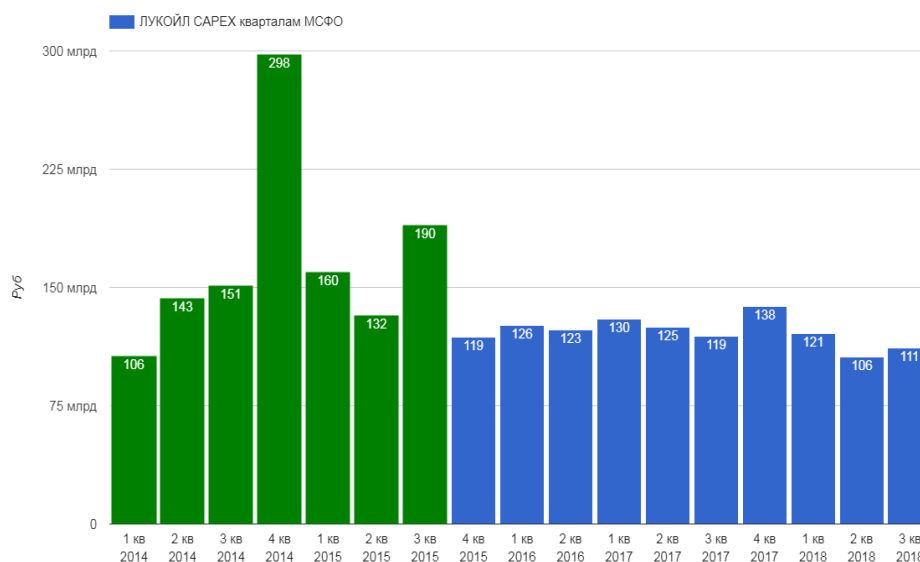


Рисунок 2.3 - Капитальные затраты ПАО «Лукойл»

Свободный денежный поток ПАО "Лукойл" по итогам 2018 года вырос в 2,2 раза по сравнению с 2017 годом и составил 555,1 миллиарда рублей.

Свободный денежный поток за 2018 год составил 555,1 миллиарда рублей, увеличившись более чем в два раза по сравнению с 2017 годом. Рост связан с увеличением операционного денежного потока до изменения рабочего капитала и снижением капитальных расходов ПАО "Лукойл".

При этом свободный денежный поток в четвертом квартале 2018 года составил 212,2 миллиарда рублей. Это на 32,8 % больше, чем в третьем квартале 2018 года.

Таким образом, рост связан с сокращением рабочего капитала из-за снижения цен на нефть и снижения объемов трейдинга.

Рассмотрим, как влияет рост расходов компании на прибыль ПАО «Лукойл», таблица 2.2.

Таблица 2.2 - Динамика показателей ПАО «Лукойл» за 2016 – 2018 гг., тыс. руб.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Себестоимость продаж	18041793	19364531	20625229
Вывозные таможенные пошлины	65517	-	-
Коммерческие расходы	3478855	1899327	1435908
Управленческие расходы	24161685	44409672	30914170
Прочие расходы	108511599	41593653	13815751
Чистая прибыль	182566284	204363706	218484106

Таким образом, динамика чистой прибыли компании представлена на рисунке 2.4.

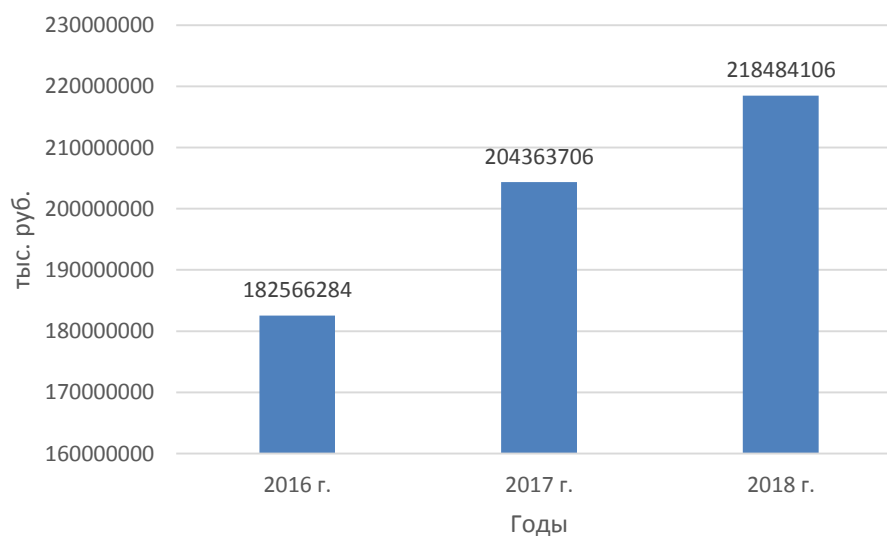


Рисунок 2.4 - Динамика чистой прибыли, тыс. руб.

Выполним корреляционный анализ для анализа факторов, влияющих на прибыль компании, чтобы определить меры по уменьшению издержек и их прогнозированию.

Исходные данные представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Исходные данные для корреляционного анализа

Переменная	Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Y	Чистая прибыль	182566284	204363706	218484106
X1	Себестоимость продаж	18041793	19364531	20625229
X2	Вывозные таможенные пошлины	65517	-	-
X3	Коммерческие расходы	3478855	1899327	1435908
X4	Управленческие расходы	24161685	44409672	30914170
X5	Прочие расходы	108511599	41593653	13815751

Теперь проведем корреляционный анализ и рассчитаем силу влияния фактора на результат.

Результаты корреляционного анализа представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Результаты корреляционного анализа

Y	1	-	-	-	-	-
X1	0,99	1	-	-	-	-
X2	-0,92	-	1	-	-	-
X3	-0,98	-	-	1	-	-
X4	0,44	-	-	-	1	-
X5	-0,99	-	-	-	-	1

Таким образом, из таблицы 2.4 мы видим, что наибольшую силу влияния на прибыль ПАО «Лукойл» имеет фактор себестоимости продаж и прочих расходов. Коэффициент корреляции положителен.

На основании исходных данных, составим прогноз на последующие периоды о соотношении данных показателей и доказательства правдивости построенной экономико-математической модели.

На рисунке 2.5 представлен полученный прогноз параметров. Мы видим, что степень достоверности (коэффициент детерминации R^2) высока, что означает, что полученные результаты отвечают основным критериям экономико-математической модели.

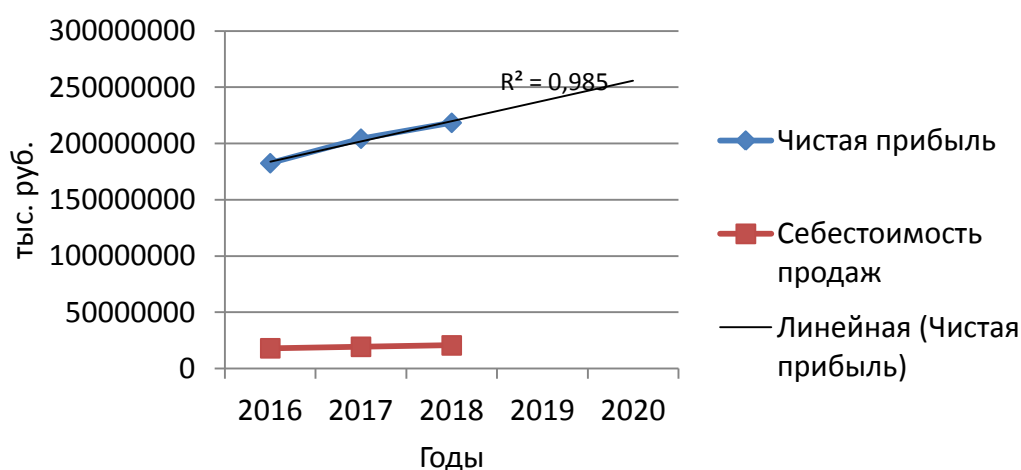


Рисунок 2.5 - Прогнозирование прибыли компании, тыс.руб.

Таким образом, коэффициент множественной корреляции, который определяет тесноту совокупного влияния факторов на итоговый показатель, составил 0,98, что показывает тесную связь между прибылью и себестоимостью продаж.

Для контроля издержек в компании ПАО «Лукойл» применяется система контроллинга.

Система контроллинга представляет собой совокупность мероприятий, которые направлены на улучшение финансового положения и хозяйственной деятельности ПАО «Лукойл».

Реализацией контроллинга на предприятии занимается финансовая служба, в чьи задачи входит анализ текущего финансового положения предприятия (сравнение показателей развития), на базе которого составляется антикризисная программа.

У внутреннего аудита компаний есть две составляющие. Во-первых, это функция коррекции направлений деятельности, поскольку компания планирует получить оценку тех областей, что являются важными для фирмы. На уровне директоров принимается решение о необходимости такой функции в компании. Затем собственник фирмы находит человека, который будет выполнять эту функцию.

Так, например, для рассматриваемой компании ПАО «Лукойл» одним из наиболее перспективных направлений развития выступает разработка новых технологий для производства нефти и ее транспортировка. В результате проведения внутреннего аудита данного направления деятельности было выявлено, что инновации компанией используются неудовлетворительно.

ПАО «Лукойл» довольно неохотно вкладывает свои средства в собственные технологические разработки, которые не гарантируют коммерческой выгоды и требуют многолетних инвестиций в опытное производство. В свою очередь, исследовательские институты, работающие при компании и выполняющие разработки по ее заказу, часто попросту не готовы решать долгосрочные задачи, которые требуют больших вложений и сопровождаются высоким риском.

Выделим основные проблемы внутреннего аудита и рисков в организации.

1. Недостаточное развитие деятельности службы внутреннего аудита в компании.

Первая, но наиболее важная проблема внутреннего аудита ПАО «Лукойл» состоит в том, что часто ограничено поле его деятельности в компании. Руководство не имеет пока представления обо всей важности проведе-

ния внутреннего аудита. Поэтому в компании слабо проводится набор соответствующих специалистов.

Динамика числа сотрудников занятых аудитом изображена на рисунке 2.6.

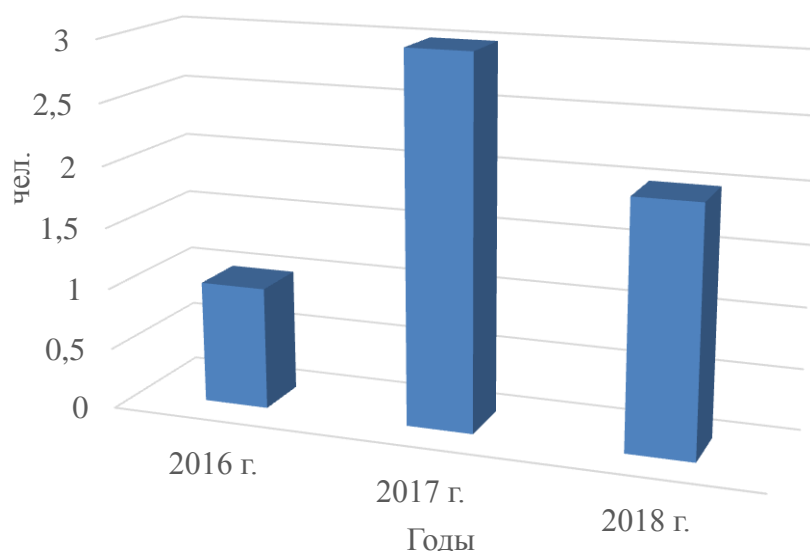


Рисунок 2.6 - Количество специалистов, занятых внутренним аудитом рисков в компании, чел.

Поэтому для компании важно сформировать новый состав службы внутреннего аудита рисков. Лучше для такой функции брать молодых специалистов. Проблема, помимо кадрового состава, состоит в том, что опыт сдачи экзаменов не является всегда качественным, поэтому специалисты компании не имеют высокого профессионального уровня.

Проблемные области в функции внутреннего аудита ПАО «Лукойл» также состоят в том, что необходимо сотрудничество аудиторской службы с менеджментом. Так же необходимо привлечь независимых экспертов, которые будут оценивать работу аудиторов компании. Внутренний аудит необходим для того, чтобы оценивались риски и процессы, которые происходят внутри компании. Так же аудитор должен указать пути решения этих проблем.

Оценивая деятельность службы внутреннего контроля, будем учитывать следующее [14, с.79]:

- статус в структуре (подчиненность исключительно руководству компании);
- эффективность функционирования с точки зрения выполнения руководством получаемых от службы рекомендаций;
- компетентность (включая не только опыт работы и образование, но и продолжение повышения своего профессионального уровня;
- профессионализм (степень, в которой специалист придерживается, стандартов и нормативов, тщательно работает с документацией и т.д.).

Приведем результаты анализа по каждому пункту.

Служба аудита ПАО «Лукойл», в состав которой на конец 2018 года, вошло два человека, подчинена совету директоров и генеральному директору организации.

Здесь компания должна придерживается общей работы аудиторской проверки, осуществляемой ежегодно.

На собрании руководителей организации принимается решение о создании комиссии по аудиту, о чем и выпускается соответствующий приказ.

В отдельном документе расписываются план работы службы аудита, а также полномочия и правила проведения работ внутреннего аудита организации. Этот документ подписывается руководством организации.

Комиссия по аудиту составляет документ, в котором освещаются те направления, которые будут подвергнуты проверке, а также типы проверяемой документации. Это предложение отдается на рассмотрение и подпись руководителю организации. Если необходимо, он вносит в него поправки и дополнения.

Если для осуществления предложенных мероприятий требуется наличие человека, обладающего специальными знаниями, а такого нет в составе комиссии по аудиту, то такого специалиста приглашают со стороны, заключая с ним договор о проведении требуемой работы.

После завершения всех действий и мероприятий, необходимых для проведения проверки, членами комиссии составляется отчет о выявленных нарушениях в ведении документации или же ошибках в процессе производства, а также делаются предложения по их устранению. По одному направлению аудиторская проверка считается не завершённой до той поры, пока не будут выполнены все предложенные мероприятия и действия, по устранению выявленных недостатков.

При проведении внутренней аудиторской проверки, комиссия должна иметь возможность озвучить независимое суждение о ходе дел в организации, лишь при соблюдении подобного условия, проведение проверки будет иметь смысл и обеспечит требуемый уровень достоверности информации.

Так, в таблице 2.5 приведены внутренние проблемы ПАО «Лукойл».

Таблица 2.5 - Результаты проведения внутреннего аудита компании в 2017 году

Тип проводимой проверки	Выявленные аудитом внутренние проблемы и риски	Принятые руководством решения
1	2	3
Кадровый аудит	Ошибки в работе кадровой службы, связанные с понижением квалификации работников	Не предприняты
Финансовый аудит	Несоблюдение финансового плана в плане соблюдения расходов	Оптимизация расходной части денежных средств компании с помощью сокращения издержек на закупаемое сырье на 5 % в 2018 году
Операционный аудит	Установление факта устаревания технологий производства нефти, что сказывается на снижении эффективности производственной системы компании	Не предприняты. ПАО «Лукойл» довольно неохотно вкладывает свои средства в собственные технологические разработки, которые не гарантируют коммерческой выгоды и требуют инвестиций в опытное производство

Таким образом, эффективность работы службы аудита ПАО «Лукойл» можно оценить как низкие, поскольку руководством предпринималось мало действий на исправление текущей ситуации.

2. Ошибки, возникающие при электронной обработке данных.

Электронная обработка данных может влиять на полученные результаты. При анализе таких погрешностей ПАО «Лукойл» необходимо обращать внимание на несколько позиций:

- процедура ввода данных;
- обработка информации;
- процесс проведения контроля за исходными данными.

В том числе учитываются возможности ограничения работы с базами данных для несанкционированного доступа или доступа с ограниченными возможностями.

Работа с несопоставимыми системами баз данных может повлечь серьезные погрешности или непредусмотренные действия по счетам.

Есть вероятность проведения операций без наличия необходимых для этого данных, документов, то есть получаемые данные в этом случае будут абсолютно бездоказательными. В иных случаях при отсутствии указания необходимых документов система может отказать в регистрации нового, создаваемого документа.

Конечно, контроль над работой операционных и информационных систем должен находиться в руках специального персонала аудиторской службы, но как было показано ранее, на предприятии сегодня наблюдается снижение числа кадров, занятых в этой службе, поэтому фактически она не может эффективно справляться с имеющимися проблемами. Именно на них лежит ответственность за ведение, обрабатывание, сохранение и сброс информации на носители. Занимаются этим и пользователи систем, или же существует специальная программная функция, однако аудитор должен обязательно дополнительно проверить и технический этап работы системы внутреннего контроля.

3. Общая неготовность компании к проведению внутреннего аудита.

В ПАО «Лукойл» нередки случаи негативного восприятия известия о проверке работниками проверяемой организации, что приводит к снижению производительности и качества работы. Чтобы избежать этого необходимо перед проверкой провести разъяснительную работу с сотрудниками и дать понять им, что целью аудиторской проверки является не личный контроль за ними, а изучение рабочего процесса, с целью выявления слабых мест в нем и его совершенствования.

Таким образом, подводя итоги анализу проблем и рисков роста издержек организации ПАО «Лукойл», выделим, что в компании недостаточно хорошо сформирована служба аудита рисков (требуется найм новых специалистов), возникают ошибки при электронной обработке данных, что снижает эффективность работы, и компания в целом не всегда готова к внеплановому проведению аудиторских проверок.

Помимо проблемы аудита проанализируем эффективность системы снижения издержек ПАО «Лукойл» и, соответственно, предложим мероприятия, направленные на снижение издержек.

Проанализируем динамику и структуру издержек ПАО «Лукойл» за 2016 - 2018 гг., и отобразим процесс в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Структура и динамика себестоимости добычи нефти ПАО «Лукойл» по экономическим элементам за 2016 – 2018 гг.

Наименование показателя	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение 2017 г. к 2016 г.		Изменение 2018 г. к 2017 г.	
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	абс., млн руб.	отн., %	абс., млн руб.	отн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Материальные затраты	5480	26,8	5244	22,8	4920	19,2	-236	-4	-323	-6

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.1 Сырье и основные материалы	2723	49,7	2622	50,0	2411	49,0	-101	-4	-211	-8
1.2 Вспомогательные материалы	1836	33,5	1735	33,1	1564	31,8	-100	-5	-171	-10
1.3 Электроэнергия	920	16,8	886	16,9	452	9,2	-34	-4	-433	-49
Затраты на оплату труда	2372	11,6	2323	10,1	2127	8,3	-49	-2	-196	-8
Страховые взносы	711	3,5	696	3,0	638	2,5	-14	-2	-58	-8
Амортизация	3599	17,6	3818	16,6	3178	12,4	219	6	-640	-17
Прочие затраты	8282	40,5	10926	47,5	14711	57,4	2643	32	3785	35
Итого	20451	100	23003	100	25630	100	2326	11	1750	8

За исследуемый период затраты на добычу нефти в компании показывают значительный рост.

Основную долю затрат составляют прочие затраты (40,5 % в 2016 г., 47,5 % в 2017 г., 57,4 % в 2018 г.) и материальные затраты (26,8 % в 2016 г., 22,8 % в 2017 г., 19,2 % в 2018 г.)

Основную долю материальных затрат составляют затраты на сырье и основные материалы. Снижение материальных затрат (на 323,72 млн руб. в 2018 г.) связан с уменьшением объема добычи нефти, соответственно и закупаемых химических реагентов необходимых для проведения геолого-технических мероприятий. Затраты на полимеры в 2016 г. составили 731 млн руб.

В 2017 г. сократилось количество проведенных мероприятий, а цена за 1 т полимеров увеличилась на 2 тыс. руб. и составила 8 тыс. руб. Затраты на полимеры в 2017 г. составили 683 млн руб.

В 2018 г. цена на полимеры выросла на 3 тыс. руб, затраты на полимеры соответственно увеличились и составили 716 млн руб.

Полимерные технологии необходимы для увеличения нефтеотдачи за счет перераспределения фильтрационных потоков в пласте. Поэтому необходимо совершенствовать полимерные технологии и закупать более дешевые материалы.

Снижение затрат на оплату труда производственного характера составило 196,01 млн. руб. это 8 % относительно прошлого года, связано это с тем, что в компании происходит плановое сокращение численности персонала, связанное с автоматизацией технологических процессов.

Пропорционально сокращению затрат данной статьи в исследуемом периоде отмечается и сокращение затрат на отчисления социального страхования.

Сокращение амортизационных отчислений на 640,38 млн руб. или 17 % произошло за счет сокращения объема добычи и соответственно, сокращения количества технологических средств.

Рост величины прочих затрат в 2018 г. составил 3785,2 млн руб. или 35 %, что связано с ростом затрат на научно-исследовательские и опытные работы. Это говорит о том, что ПАО «Лукойл» ведет активную деятельность в области разработки и внедрения инноваций в производственные процессы предприятия, тем самым оптимизируя величину издержек в долгосрочной перспективе.

Для произведения полного анализа издержек ПАО «Лукойл» по элементам затрат необходимо рассмотреть структуру и динамику изменения себестоимости добычи газа за 2016 – 2018 гг. Дать им подробный анализ и определить элементы затрат наиболее подверженные увеличению с течением времени.

В таблице 2.7 показана структура и динамика изменения себестоимости добычи нефти за 2016 – 2018 гг.

Таблица 2.7 - Структура и динамика себестоимости добычи газа
 ПАО «Лукойл» по экономическим элементам за 2016 – 2018 гг.

Наименование показателя	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение 2017 г. к 2016 г.		Изменение 2018 г. к 2017 г.	
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	абс., млн руб.	отн., %	абс., млн руб.	отн., %
Материальные затраты	106,93	26,8	112,6	22,8	127,6	19,2	5,70	5,3	15,05	13,4
Затраты на оплату труда	46,28	11,6	49,89	10,1	55,20	8,3	3,61	7,8	5,30	10,6
Страховые взносы	13,89	3,5	14,82	3,0	16,56	2,5	0,93	6,7	1,74	11,7
Амортизация	70,22	17,6	82,00	16,6	82,46	12,4	11,7	16,8	0,46	0,6
Прочие затраты	161,60	40,5	234,6	47,5	383,0	57,6	73,0	45,2	148,3	63,2
Итого	399	100	494	100	665	100	95	24	171	35

За исследуемый период затраты на добычу газа в компании увеличились, так если в 2016 г. величина затрат составляла 399 млн руб., то в 2018 г. 665 млн руб.

Рост прочих затрат в 2018 г. по сравнению с 2017 г. составил 148,39 млн руб. Увеличение амортизационных отчислений на 0,6 % свидетельствует о повышении сметной стоимости производственных мощностей и объектов.

Анализируя структуру себестоимости добычи газа, можно сделать вывод, что в структуре распределения затрат наблюдается отличная тенденция, от распределения величины затрат при добыче нефти.

Проанализировав данные из таблицы, можно сделать вывод о том, произошла тенденция увеличения полной себестоимости продукции.

На следующем этапе курсового проекта будет проведен анализ затрат по статьям калькуляции с целью выявления направлений для снижения из-

держек ПАО «Лукойл» в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Динамика себестоимости добычи нефти по статьям калькуляции за 2016-2018 гг.

Статья калькуляции	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение величины расходов	
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Расходы на энергию по извлечению нефти	1263	6,2	1304	5,7	1526	6,0	41	221,9
2. Расходы по искусственному воздействию на пласт	1923	9,4	1981	8,6	2191	8,6	57	210,4
3. Заработная плата (основная и дополнительная со страховыми взносами)	1664	8,1	1701	7,4	1900	7,4	37	199
4. Амортизация скважин	5026	24,6	6265	27,2	5727	22,3	1239	-538
5. Расходы по сбору и транспортировке нефти	3945	19,3	3887	16,9	5067	19,8	-58	1179,9
6. Расходы по сбору и транспортировке газа	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Расходы по технологической подготовке нефти	1850	9,0	1793	7,8	1974	7,7	-57	181,5
8. Расходы по подготовке и освоению производства	557	2,7	699	3,0	777	3,0	142	78
9. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	805	3,9	780	3,4	1010	3,9	-25	230

Продолжение таблицы 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
10. Общепроизводственные расходы	2143	10,5	3534	15,4	4063	15,9	1391	529
11. Прочие производственные расходы	1168	5,7	1159	5,0	1386	5,4	-9	227
Итого	20451	100	23003	100	25630	100	2552	2627

Как показывает динамика, затраты на энергию по извлечению нефти в 2018 г. увеличились на 221,9 млн руб., что объясняется вводом в действие новых скважин. Рост электроэнергии, расходуемой на приведение в движение станков-качалок, групповых приводов, электроцентробежных погружных насосов объясняется также увеличением обводненности продукции и необходимости закачки больших объемов воды и добычи в таких же объемах нефтесодержащей жидкости.

В условиях естественного истощения разрабатываемых нефтяных месторождений ПАО «Лукойл», необходимости применения вторичных и третичных методов интенсификации растет актуальность энергетической оптимизации процессов добычи нефти. В планах компании продолжение работ по развитию и совершенствованию энергетического комплекса, поиску новых решений в области повышения энергоэффективности и энергосбережения.

Расходы на искусственное воздействие на пласт возросли на 57,8 млн руб. в 2017 г. и на 210,4 млн руб. в 2018 г. В последние годы в связи с возрастающей трудностью извлечения нефти огромное значение в ПАО «Лукойл» придается методам увеличения нефтеотдачи пластов в системе поддержания пластового давления. Поэтому следует и в дальнейшем ожидать рост затрат по этой статье калькуляции.

Затраты на основную и дополнительную заработную плату производственных рабочих и отчисления на социальные мероприятия в соответствующие фонды в 2018 г. в целом выросли на 199 млн руб., в 2017г. на 37 млн руб., что свидетельствует о стабильном уровне дохода работников предпри-

ятия.

По статье «Амортизация скважин» наблюдается спад на 538 млн руб., что обусловлено сокращением среднегодового действующего фонда скважин.

Увеличились расходы по сбору и транспортировке нефти, которые включают затраты по содержанию и эксплуатации сети нефтепроводов от устья скважин до емкостей товарного парка НГДУ, насосных станций, а также потери нефти при хранении в товарных емкостях. Так, расходы по данной статье увеличились на 1179,9 млн руб. в 2018 г.

Произошло увеличение расходов по технологической подготовке нефти на 181,5 млн.руб., что связано с высокой обводненностью.

Также за период 2016-2018 гг. увеличились расходы на содержание и эксплуатацию оборудования в 2018 г. – на 230 млн руб., что связано с износом основных средств, а также с вводом новых объектов.

Доля неработающего фонда в эксплуатационном поддерживается на стабильно низком уровне и составила 8 %.

Динамика себестоимости добычи газа по статьям калькуляции показана в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Динамика себестоимости добычи газа по статьям калькуляции за 2016 - 2018 гг.

Статья калькуляции	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение величины расходов	
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Расходы на энергию по извлечению нефти	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Расходы по искусственному воздействию на пласт	-	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Заработная плата (основная и дополнительная со страховыми взносами)	10	2,5	13	2,6	18	2,7	3	5
4. Амортизация скважин	186	46,6	235	47,6	332	49,9	49	97
5. Расходы по сбору и транспортировке нефти	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Расходы по сбору и транспортировке газа	53	13,3	71	14,4	96	14,4	18	25
7. Расходы по технологической подготовке нефти	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Расходы по подготовке и освоению производства	-	-	-	-	-	-	-	-
9. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	118	29,6	149	30,2	198	29,8	31	49
10. Общепроизводственные расходы	12	3,0	16	3,2	19	2,9	4	3
11. Прочие производственные расходы	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	399	100	494	100	665	100	95	171

За 2018 г. затраты на добычу газа значительно возросли на 171 млн руб., на заработную плату увеличились на 5 млн руб., затраты по амортизации скважин увеличилась на 97 млн руб. это обусловлено стремительному введению новых газоконденсатных месторождений, расходы по сбору и транспортировке газа увеличились на 25 млн руб., расходы на содержание и эксплуатацию оборудования показали рост на 49 млн руб., общепроизводст-

венные расходы демонстрируют увеличение на 3 млн руб. Все это увеличение напрямую связано со стремительным ростом спроса на мировом рынке на газ, соответственно и увеличением объемов его добычи.

Разобьем издержки по признакам классификации, как в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Распределение калькуляционных статей затрат на добычу нефти в ПАО «Лукойл» за 2016 г. по группам на основании различных признаков классификации, млн руб.

Статья калькуляции	Признак классификации					
	условно-постоянные	условно-переменные	прямые	косвенные	основные	накладные
1	2	3	4	5	6	7
1. Расходы на энергию по извлечению нефти	-	1263,3	1263,3	-	1263,3	-
2. Расходы по искусственному воздействию на пласт	-	1923,6	1923,6	-	1923,6	-
3. Заработная плата (основная и дополнительная со страховыми взносами)	1664	-	1664	-	1664	-
4. Амортизация скважин	5026	-	5026	-	5026	-
5. Расходы по сбору и транспортировке нефти	-	3945,2	3945,2	-	3945,2	-
6. Расходы по технологической подготовке нефти	-	1850,4	1850,4	-	1850,4	-
7. Расходы по подготовке и освоению производства	557	-	-	557	557	-

Продолжение таблицы 2.10

1	2	3	4	5	6	7
8. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	805,2	-	-	805,2	805,2	-
9.Общепроизводственные расходы	2143	-	-	2143	2143	-
10. Прочие производственные расходы	-	1168	1168	-	-	1168
Итого	10195,2	10150,5	16840	3505,2	19177	1168

Разделим издержки за 2017 г. по признакам классификации, как представлено в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Распределение калькуляционных статей затрат на добычу нефти в ПАО «Лукойл» за 2017 г. по группам на основании различных признаков классификации, млн руб.

Статья калькуляции	Признак классификации					
	условно-постоянные	условно-переменные	прямые	косвенные	основные	накладные
1	2	3	4	5	6	7
1. Расходы на энергию по извлечению нефти	-	1304,6	1304,6	-	1304,6	-
2. Расходы по искусственному воздействию на пласт	-	1981,4	1981,4	-	1981,4	-
3. Заработная плата (основная и дополнительная со страховыми взносами)	1701	-	1701	-	1701	-
4. Амортизация скважин	6265	-	6265	-	6265	-

Продолжение таблицы 2.11

1	2	3	4	5	6	7
5. Расходы по сбору и транспортировке нефти	-	3887,1	3887,1	-	3887,1	-
6. Расходы по технологической подготовке нефти	-	1793,3	1793,3	-	1793,3	-
7. Расходы по подготовке и освоению производства	699	-	-	699	699	-
8. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	780	-	-	780	780	-
9. Общепроизводственные расходы	3534	-	-	3534	3534	-
10. Прочие производственные расходы	-	1159	1159	-	-	1159
Итого	12979	10125,4	18091	5013	21945,4	1159

Рассмотрим распределение затрат на добычу нефти за 2018 г. по признакам классификации, как представлено в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Распределение калькуляционных статей затрат на добычу нефти в ПАО «Лукойл» за 2018 г. по группам на основании различных признаков классификации, млн руб.

Статья калькуляции	Признак классификации					
	условно-постоянные	условно-переменные	прямые	косвенные	основные	накладные
1. Расходы на энергию по извлечению нефти	-	1526,5	1526,5	-	1526,5	-

Продолжение таблицы 2.12

1	2	3	4	5	6	7
2. Расходы по искусственному воздействию на пласт	-	2191,8	2191,8	-	2191,8	-
3. Заработная плата (основная и дополнительная со страховыми взносами)	1900	-	1900	-	1900	-
4. Амортизация скважин	5727	-	5727	-	5727	-
5. Расходы по сбору и транспортировке нефти	-	5067	5067	-	5067	-
6. Расходы по технологической подготовке нефти	-	1974,8	1974,8	-	1974,8	-
7. Расходы по подготовке и освоению производства	777	-	-	777	777	-
8. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	1010	-	-	1010	1010	-
9. Общепроизводственные расходы	4063	-	-	4063	4063	-
10. Прочие производственные расходы	-	1386	1386	-	-	1386
Итого	13477	12146,1	19773,1	5850	24237,1	1386

С целью анализа затрат на 1 рубль продукции и выявления ее издержкостности, автор предлагает рассмотреть динамику затрат на рубль продукции представлено в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Динамика затрат на рубль продукции по отрасли за 2016 – 2018 гг.

Год	ПАО «Лукойл»		ПАО «Газпром-нефть»		ПАО «Сургутнефтегаз»		Среднее по отрасли	
	Издержко-емкость, коп.	Темп роста, %	Издержко-емкость, коп.	Темп роста, %	Издержко-емкость, коп.	Темп роста, %	Издержко-емкость, коп.	Темп роста, %
2016	94,8	100,0	86,4	100,0	110,6	100,0	97,2	100,0
2017	91,2	96,2	86,0	99,5	96,3	87,1	91,2	93,7
2018	90,4	95,4	80,3	92,9	90,7	82,0	87,1	89,6

Из таблицы 2.13 видно, что за три года предприятие добилось определенных успехов в снижении издержкостоемости продукции. За этот период уровень данного показателя ПАО «Лукойл» снизился на 4,6 %, ПАО «Газпромнефть» на 7,1 %, а у ПАО «Сургутнефтегаз» – на 18 %. Среднее снижение по отрасли составило 10,4 %. Следовательно, по темпам снижения затрат на рубль продукции ПАО «Лукойл» отстает от других предприятий отрасли, хотя в начале трехлетнего периода имело средние исходные условия.

Влияние факторов первого порядка на изменение уровня себестоимости единицы продукции изучают с помощью следующей факторной модели, формула (2.1):

$$C_i = F_i / Q_i + V_i, \quad (2.1)$$

где C_i - себестоимость единицы i -го вида продукции;

F_i - постоянные затраты, отнесенные на i -й вид продукции;

Q_i - объем производства по i -го вида продукции;

V_i - переменные затраты на единицу i -го вида продукции.

В таблице 2.14 представлены данные для факторного анализа себестоимости добычи нефти.

Таблица 2.14 – Данные для факторного анализа себестоимости добычи нефти

Показатель	Значение показателя			Отклонение	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016-2017 гг.	2017-2018 гг.
Добыча нефти (Q), млн т	91,9	87,4	87,1	-4,5	-0,3
Сумма постоянных затрат (F), млн руб	10195,2	12979	13477	2783,8	498
Сумма переменных затрат на добычу 1 т нефти (V), руб	110,5	115,9	139,5	5,4	23,6
Себестоимость добычи 1т нефти (С), руб	221,4	264,4	294,2	43	29,8

Используя данные таблицы 2.14, произведем расчет влияния факторов на изменение себестоимости добычи нефти методом цепной подстановки:

$$C_{2016} = 10195,2/91,9+110,5=221,4 \text{ руб.}$$

$$C_{\text{усл.1.1}} = 10195,2/87,4+110,5 = 227,1 \text{ руб.}$$

$$C_{\text{усл.1.2}} = 12979/87,4+110,5 = 259,0 \text{ руб.}$$

$$C_{2017} = 12979/87,4+115,9 = 264,4 \text{ руб.}$$

$$C_{\text{усл.2.1}} = 12979/87,1+115,9 = 264,9 \text{ руб.}$$

$$C_{\text{усл.2.2}} = 13477/87,1+115,9 = 270,6 \text{ руб.}$$

$$C_{2018} = 13477/87,1+139,5 = 294,2 \text{ руб.}$$

Общее изменение себестоимости единицы продукции составляет:

$$\Delta C_{(2016-2017)} = 264,4-221,4 = 43,0 \text{ руб.}$$

$$\Delta C_{(2017-2018)} = 294,2-264,4 = 29,8 \text{ руб.}$$

В том числе за счет:

- объема добычи нефти:

$$\Delta C_{V(2016-2017)} = 227,1-221,4 = 5,7 \text{ руб.}$$

$$\Delta C_{V(2017-2018)} = 264,9-264,4 = 0,5 \text{ руб.}$$

- суммы постоянных затрат:

$$\Delta C_{A(2016-2017)} = 259-227,1 = 31,9 \text{ руб.}$$

$$\Delta C_{A(2017-2018)} = 270,6 - 264,9 = 5,7 \text{ руб.}$$

- суммы переменных затрат на добычу 1 тонны нефти:

$$\Delta C_{B(2016-2017)} = 264,4 - 259 = 5,4 \text{ руб.}$$

$$\Delta C_{B(2017-2018)} = 294,2 - 270,6 = 23,6 \text{ руб.}$$

Условно-переменные расходы находятся в прямой зависимости от объема производства. При снижении добычи нефти условно-переменные затраты будут сокращаться пропорционально, что повлечет за собой неизбежный рост себестоимости добычи одной тонны нефти.

В 2016 г. условно-переменные затраты составили 10195,2 млн руб., в 2017 г. сократились на 25,1 млн руб., а в 2018 г. увеличились на 2020,7 млн руб. Анализ условно-переменных затрат показывает, что расходы на энергию по извлечению нефти возросли на 221,9 млн руб. в результате увеличения расхода электроэнергии для приводов станков-качалок, групповых приводов, ЭЦН.

В 2018 году условно-постоянные затраты увеличились на 498 млн руб. и составили 13477 млн руб. за счет увеличения затрат на заработную плату работников и общепроизводственных расходов.

Приведенные данные за 2016-2018 гг. показывают рост по всем статьям затрат и в особенности по амортизации и материальным затратам. Наибольший удельный вес в структуре затрат так же у амортизации и материальных затрат.

Один из наиболее эффективных способов снижения затрат предприятия на сегодняшний день — внедрение достижений научно-технического прогресса в производство, механизация и автоматизация процессов. Совершенствование организации производства и труда наряду с экономией на издержках за счет сокращения потерь обеспечивает повышение производительности труда, экономию условно-постоянных затрат.

3 Разработка алгоритма организации работ по снижению производственных издержек ПАО «Лукойл»

3.1 Алгоритм организации работ по снижению производственных издержек ПАО Лукойл

На основании разработок первой главы и данных полученных из анализа издержек ПАО «Лукойл» за 2016 – 2018 гг., разработанный алгоритм был применен к ПАО «Лукойл», в результате чего и получена схема организации работ по повышению заинтересованности персонала в процессе сокращения издержек и непрерывного поиска возможностей оптимизации труда в рамках своих компетенций. Данная схема включает в себя шесть шагов, последовательное прохождение этих шагов позволяет предприятию поднять уровень заинтересованности сотрудников в процессе снижения издержек, корпоративный дух и желание увеличить прибыль предприятия.

1) постановка задачи ПФУ по диагностике издержек в соответствии с авторской системой показателей;

2) разработка системы мотивации сотрудников- инициаторов мероприятий нацеленных на снижение издержек производства. В качестве мотивации для написания предложений послужит гибкая система премирования сотрудников, имеющая следующие номинальные значения при расчете выплат:

- экономия до 100 000 руб./мес. – 10 % от количества сэкономленных средств в ходе внедрения данного предложения;

- экономия от 100 000 до 1 000 000 руб./мес. – 3 % от количества сэкономленных средств в ходе внедрения данного предложения;

- экономия свыше 1 000 000 руб./мес. – 1 % от количества сэкономленных средств в ходе внедрения данного предложения;

- в некоторых случаях, когда эффект от реализации предложения не имеет периодического характера, величина премии остается неизменной,

но выплачивается единовременно, на момент наступления экономического эффекта от предложенного мероприятия.

Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий возложить на сотрудников планово-экономического отдела.

3) разработка системы мотивации руководителей структурных подразделений в подготовке и внедрении мероприятий по оптимизации издержек производства. В качестве мотивации руководителей подразделений-инициаторов, принять поощрительные выплаты размером 20% от суммы средств, поступивших в фонд оплаты труда в качестве мотивационной премии для инициаторов мероприятия. Подразделениям, принимающим участие в расчетах и внедрении предложенных мероприятий назначить вознаграждение в соответствии со штатной тарифной сеткой, в соответствии с величиной нагрузки, лежащей на плечи сотрудников. При увеличении нагрузки на сотрудников отдела, до значений превышающих нормативные, принять новых сотрудников;

4) с целью исключения возможности прерывания процесса согласования по вине руководителя отдела, всех начальников отделов обязать архивировать абсолютно все входящие предложения в рамках подчиненного ему отдела. Создать комиссию, состоящую из ведущего экономиста и сотрудника отдела по развитию, с целью проведения ежегодного аудита поступивших, но не принятых к исполнению предложений, для принятия окончательного решения по их дальнейшей судьбе;

5) проведение плановых, еженедельных собраний с персоналом нацеленных на мотивацию сотрудников к разработке предложений по оптимизации издержек производства. Целью этих собраний является поддержание корпоративного духа и уровня заинтересованности персонала в устойчивом развитии предприятия. Одним из ключевых способов включения работников в процесс оптимизации процессов производства, является объяснение значимости такого рода предложений, к осознанию этого может привести расши-

рение кругозора, относительно технологического процесса, в рамках организации;

б) внедрение автоматизированной системы учета предложений по средствам программной оболочки «1С-Документооборот», изображенной на рисунке 3.1.

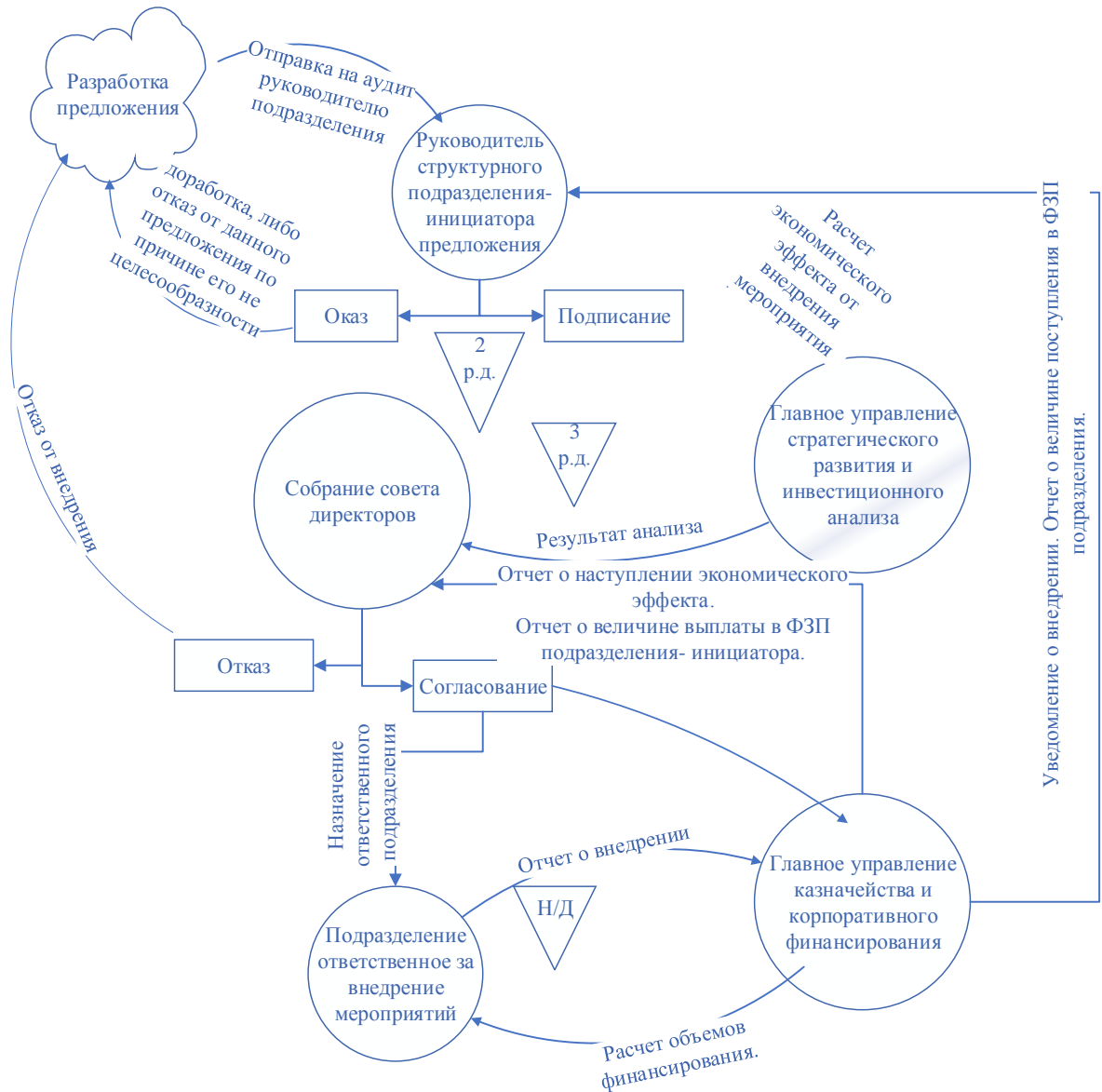


Рисунок 3.1 – Типовой маршрут учета предложений

7) мониторинг активности подразделений в оптимизации рабочих процессов на производстве. В качестве показателей активности подразделений в процессе оптимизации производственных процессов принято использовать: число предложений, структурирование предложений на принятые и

отклоненные, удельное число предложений на 1 работника предприятия. Подразделением, ответственным за мониторинг активности, назначить главное управление стратегического развития и инвестиционного анализа;

8) планирование показателей эффективности снижения издержек. Основным показателем эффективности снижения издержек за счет вовлечения персонала предприятия в процесс оптимизации производственных процессов, является себестоимость выпускаемой продукции. Величина экономического эффекта не должна быть меньше 0,1 % относительно года предыдущего отчетному. С целью исключения приписок расчет планируемого и фактического экономического эффекта производить разными подразделениями.

В результате анализа системы управления издержками в организации ПАО «Лукойл» были выявлены следующие негативные моменты:

- у компании недостаточно внедрены различные производственно-сберегательные технологии;
- недостаток в резервах по сомнительным долгам;
- наибольшему росту подверглись такие статьи, как себестоимость. Их темп роста перекрывает темпы роста доходных статей, поэтому они нуждаются в дальнейшей оптимизации.

Итак, рассмотрим основные негативные влияния на систему управления финансами, которые оказывают данные три фактора.

1. Отсутствие резервов по сомнительным долгам.

Фактически каждой организации приходится сталкиваться с ситуацией, когда возникает просроченная задолженность.

Она появляется при невыполнении заказчиками своих обязательств по договорам или покупателями, но могут быть и другие ситуации.

С целью правильного отображения дебиторской задолженности создается резерв по сомнительным долгам организации.

Сомнительной считается задолженность, которая не была погашена в срок или с большой долей вероятности не будет погашена. Например, к со-

мнительной можно отнести задолженность, если появилась информация о серьезных проблемах у должника.

Наличие у организации должников не является привлекательным, но в реальности такое часто случается. Например, произошла отгрузка товара клиенту, с поставщиками фирма рассчиталась, работники организации получили зарплату, однако контрагент не торопится расплачиваться. Когда такие действия происходят намеренно, это уже можно расценивать как воровство, предпринимателю следует прибегнуть к защите своих прав в суде. Остальные случаи возникновения дебиторской задолженности надо разбирать и анализировать.

Таким образом, для повышения эффективности управления финансами в организации ПАО «Лукойл» руководству необходимо создать резерв по сомнительным долгам, для увеличения размера прибыли - оптимизировать величину коммерческих расходов и дебиторской задолженности. Все три мероприятия направлены на обеспечение роста получаемой прибыли и устранение вероятности наступления финансового кризиса в виде нехватки финансовых ресурсов для обслуживания своей текущей деятельности.

Таким образом, ответ на вопрос об обязательности резерва по сомнительным долгам является положительным для ПАО «Лукойл» в отношении резерва, создаваемого в бухучете.

2. Рост себестоимости.

Для компании ПАО «Лукойл» оптимизация этого вида расходов является очень важной.

Успешной будет лишь та предпринимательская деятельность, которая ведет эффективный учет и управление своих финансовых результатов деятельности. Факторы их влияния на механизм хозяйствования весьма значительны и разноплановы.

Итак, рассмотрим порядок реализации предложенных мероприятий.

1. Мероприятие 1 – создание резерва по сомнительным долгам.

Создание резерва по сомнительным долгам позволит показать в бухучете реальную картину финансового положения дел в организации. А в налоговом учете — даст возможность пораньше признать расход тем, кто применяет метод начисления.

2. Мероприятие 2 – минимизация себестоимости.

Системный подход снижения включает в себя следующие действия:

1. Строгая финансовая дисциплина и организация учета.
2. Анализ потерь и отрицательного финансового результата.
3. Организация контроля.
4. Реализация плана сокращения себестоимости.

Для реализации данного мероприятия предприятию рекомендуется осуществить автоматизацию расчетов.

Автоматизированная система учета расчетов, в условиях быстротечного прогресса, используется уже на всех предприятиях и ПАО «Лукойл» не является исключением. Использование программы ERP - системы упрощает и ускоряет обработку, создание документов в несколько раз.

Необходимость автоматизации расчетов - неизбежное следствие существующей в настоящее время системы расчетов между юридическими и физическими лицами.

Таким образом, оптимизация расходов и новой технологии добычи нефти будет способствовать росту прибыли ПАО «Лукойл», которая в современных экономических условиях все равно имеет тенденцию к росту.

3. Мероприятие 3 – совершенствование системы аудита издержек.

Для совершенствования оценки рисков роста издержек в ПАО «Лукойл» должны быть решены проблемы его внутреннего аудита.

Методика внутреннего аудита рисков является необходимым инструментом в его работе. Совет директоров фирмы ПАО «Лукойл» применяет её для проведения проверок для того, чтобы составлять программы и распределять обязанности в аудиторском коллективе. Эта методика очень важна для

руководства компании. Она позволяет сделать оценку всей проделанной работы и внести необходимые в неё коррективы.

Однако в связи с наличием проблем в работе аудиторской службы сегодня методика внутреннего аудита может быть немного скорректирована.

ПАО «Лукойл» можно предложить следующую методику осуществления внутреннего аудита издержек. Разделяется эта методика на три составляющие.

1. Разработка планов работы для аудиторского состава компании.

В настоящее время в компании ПАО «Лукойл» нет четких планов для работы службы аудита, что снижает общее качество ее работы.

Планы для работы внутреннего аудита должны быть разработаны руководителем аудиторской группы. Они согласовываются с советом директоров компании и утверждаются сроки их исполнения. Опытный руководитель распределяет обязанности между членами группы и контролирует их работу, принимая в ней активное участие. После этого в виде отчетов о проделанной работе вся информация предоставляется на рассмотрение руководящему составу фирмы. Руководство делает выводы о работе своего предприятия.

2. Главные направления функции аудита.

Функция аудита, которая правильно выстроена, очень облегчает работу компании и сводит все возможные риски роста издержек в её деятельности к минимуму. Функция ревизоров или внутреннего контроля должна соответствовать всем требованиям, которые предъявляют к внутреннему аудиту.

Поскольку в компании ПАО «Лукойл» уже существует небольшая команда, которая занимается внутренним аудитом, то пришедший новый руководитель в команду, должен посмотреть, насколько высока квалификация работников. Они понимают и риски, которые есть у компании и знают внутреннюю структуру её работы. В 2017 году службой аудита было выявлено три проблемы, существующие в компании. Однако руководство не нашло всем им решений. Поэтому ПАО «Лукойл» в будущем необходимо при проверке обязательно провести аудит кадровой службы. Так же работать в на-

правлении аудита производственной системы с целью ее инновационной модернизации.

3. Методика составления отчетности внутреннего аудита и отчет перед дирекцией компании.

Любой руководитель, который набрал в свою фирму аудиторский состав, предполагает, что работники аудита будут согласовывать с ним все свои действия и предоставлять вовремя отчеты о проделанной работе. Эти отчеты базируются на внутренних бухгалтерских документах компании. Так же аудиторам предоставляется статистика предприятия. Для этого аудиторы руководствуются пособием «Аналитические процедуры». Они действуют в направлении проверок трендов и составляют вертикальный и горизонтальный анализ исследуемых показателей работы предприятия.

Главная цель внутреннего аудита издержек ПАО «Лукойл» в соответствии с данной методикой – это обеспечение контроля соответствия качества работы и выпускаемой продукции предприятия, а также поиск несоответствия и выявление главных его причин. Исходя из постановки задачи, можно выделить задачи, которые будут устанавливаться внутренним аудитом:

- осуществлять плановый контроль роста издержек, согласно заявленным руководителем сроком за деятельностью всего предприятия или отдельных его отделов;
- правильно оформлять внутреннюю документацию, которая фиксирует результат проверки;
- контролировать соблюдение правил и норм работы, а также соответствие процессов стандартам качества;
- разработка мер и предложений, которые направлены на улучшение деятельности работы предприятия, и как следствие увеличение прибыли;
- контролировать расходы и не допустить убытков для предприятия, которые приведут в дальнейшем к его краху.

В зависимости от личностных пожеланий владельца предприятия функции внутреннего аудита могут быть дополнены и конкретизированы,

исходя из того, на что будет направлена его деятельность. Например, в данном случае это мониторинг производственной системы ПАО «Лукойл» на вопрос оценки ее эффективности и инновационной составляющей. Также в прошлом году руководство не решило проблему персонала кадровой службы, на что указывала проведенная проверка.

Здесь могут быть использованы следующие этапы проведения внутреннего аудита:

1. Планирование – на этом этапе проводится подготовка всех необходимых документов, в которых разрабатывается план и цели предстоящей проверки – оценка производственной системы ПАО «Лукойл» и кадровой службы.

2. Организация работы – проведение внезапных, незапланированных проверок, которые помогут максимально точно выявить недостатки.

3. Проведение анализа – сбор всей информации, полученной в результате проверки, и её обработка для предоставления отчётности руководству.

4. Предложения по модернизации деятельности предприятия, а также методов устранения выявленных проблем и недостатков.

Рассмотрим конкретно технологию проведения аудита.

Как правило, она включает в себя четыре основных этапа, последовательность выполнения каждого из этих этапов представлена на рисунке 3.2.

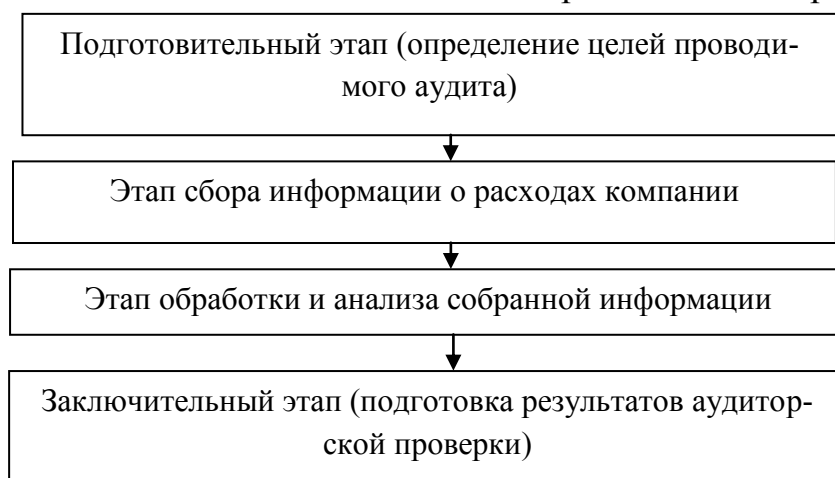


Рисунок 3.2 – Предлагаемая технология проведения аудита в компании

Таким образом, на подготовительном этапе определяются цели аудита, осуществляется подбор персонала для проведения аудиторской проверки, разрабатываются внутриорганизационные документы (приказ, распоряжение), определяются сроки, задачи, исполнители и участники проверки, проводится инструктаж исполнителей и участников, разрабатывается план сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.

В процессе сбора информации проводится мониторинг расходов, проверяется документация и отчетность, проводятся наблюдение, опросы, анкетирование, беседы, осуществляется предварительная обработка статистических данных. Компьютерная техника и современные информационные технологии позволяют ускорить и качественно оформить эти процедуры.

Полученная информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, графиков, диаграмм, а потом по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с другими аналогичными организациями или научно обоснованными нормами.

На заключительном этапе готовится отчет о результатах аудиторской проверки, формулируются выводы и рекомендации по рационализации расходов организации.

Внутренний аудит, как сложный процесс, полностью может регламентироваться руководством предприятия ПАО «Лукойл», подчиняясь его запросам и требованиям. Деятельность внутреннего аудита может быть спланирована на год, в конце которого результаты всех проверок оформляются в единый документ, представляющий реальную картину «внутренней жизни» организации. Такой доклад рассматривается публично на совете директоров и принимаются соответствующие указы, направленные на улучшение работы предприятия.

Также возможен вариант контроля ежемесячный, когда вначале каждого месяца или квартала служба получает определённый план работы и количество проверок, выполнить которые должна служба аудита. Отчитываться за

проделанную работу работники службы должны вышестоящему руководству, в подчинении у которого непосредственно и находятся.

По международным нормам, в соответствии со стандартами внутреннего аудита, точно определен характер процедур, которые должны проводиться службами внутреннего контроля. Среди них [24, с.209]:

- однозначное санкционирование всех операций, которые выполняются в компании;
- проверка, последующий анализ и сверка счетов должны проводиться с определенной периодичностью, точно закреплённой документально;
- по счетам составляются оборотные ведомости, расчеты;
- проверяется соответствие внутренних правил с информацией, поступающей из вне;
- сравнительный анализ бизнес-плана и фактических результатов деятельности.

После выполнения всех этих процедур аудитор может с определенной уверенностью судить о надежности проверяемой системы, но доказательность полученного результата остается ограниченной.

Контроль качества внутренней аудиторской деятельности направлен на предупреждение неправильной оценки аудиторского риска; достижение разумной уверенности в том, что аудит удовлетворяет требованиям, предъявляемым пользователями профессионального мнения аудитора; обеспечение необходимого и достаточного уровня доверия к мнению аудитора со стороны пользователей финансовой (бухгалтерской) отчетности.

Качество работы внутренних аудиторов требует контроля, мониторинга и определенной очередности проведения оценки.

Чтобы оценить качество работы внутренних аудиторов ПАО «Лукойл», предлагается включить в практику три этапа контроля:

- предварительный;
- текущий;
- общий.

На предварительном этапе или стадии планирования руководство ПАО «Лукойл» определит цели проведения аудита в 2020 году, которые не были достигнуты ранее, в соответствии с целями, отображенными в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Цели проведения внутреннего аудита компании в 2020 году

Тип проводимой проверки	Выявленные аудитом внутренние проблемы
Кадровый аудит	Выявление ошибок в работе кадровой службы, связанные с понижением квалификации работников, что влияет на ошибки в проверке документации, касающейся расходов компании
Операционный аудит	Установление факта устаревания технологий производства нефти, что сказывается на снижении эффективности производственной системы компании – ранее была предложена новая технология производства и добычи нефти от ООО «ИОТЕХ»

Текущий внутренний контроль качества аудита осуществляется в форме контроля руководителя аудиторской группы за работой ее членов.

На данном этапе контролируются:

- порядок соблюдения принципов аудита – служба аудита ПАО «Лукойл» состоит из независимых экспертов, отвечающих нормам профессионализма;
- выполнение плана аудита – мониторинг расходов и производственной системы предприятия (результаты были представлены ранее);
- обоснованность выводов, сделанных аудиторами: на основе проведенных проверок было выявлено, что состав кадровой службы нуждается в дополнительном обучении; предприятие должно больше средств вкладывать в развитие инноваций.

Здесь отметим, что среди выявленных проблем аудита в ПАО «Лукойл» были недостаточно хорошее формирование службы аудита (требуется найм новых специалистов), возникают ошибки при электронной обработке данных о расходах, что снижает эффективность работы аудиторской службы.

Таким образом, компании в целом следует сфокусироваться на решении данных проблем.

Представим пути решения имеющихся проблем внутреннего аудита в ПАО «Лукойл» с целью совершенствования его будущего работы и минимизации возможных рисков.

1. Найм новых специалистов в службу аудита.

Предприятию рекомендуется нанять еще 1 или 2 внутренних аудиторов с целью повышения качества проводимых проверок.

Основные предъявляемые к специалисту задачи [34, с.111]:

- проведение аудиторских проверок (в составе группы и самостоятельно);
- сбор аудиторских доказательств, документирование аудиторских процедур;
- оформление документации по итогам проверок (составление отчета по результатам проведения проверки, подготовка аудиторского заключения, формирование рабочей документации);
- формирование рабочих документов и постоянного файла клиента по внутрифирменным стандартам;
- консультирование по вопросам бухгалтерского учёта и налогообложения;
- участие в доработке и корректировке внутрифирменных стандартов;
- обеспечение эффективного взаимодействия с клиентами.

Основные требования ПАО «Лукойл» к внутреннему аудитору:

- наличие действующего квалификационного аттестата аудитора и членство в СРО аудиторов будет преимуществом;
- высшее профессиональное образование;
- опыт работы в общем аудите от 3 лет;
- опыт самостоятельного проведения аудиторских проверок;
- опыт написания отчетов по результатам проведения проверки;

- опыт консультирования (письменного и в режиме «горячей линии»);
- уверенный пользователь ПК (MS Office, 1С, КонсультантПлюс);
- хорошие знания в области бухгалтерского учета, налогообложения, валютного, трудового законодательства, права;
- умение организовать свою работу, коммуникабельность, уравновешенность, ответственность, желание работать в консалтинге и готовность к постоянному повышению собственной квалификации.

Компания предлагает следующие условия:

- официальное оформление по ТК РФ;
- с успешным кандидатом уровень дохода обсуждается индивидуально;
- работа в офисе и на территории клиента;
- режим работы: пять рабочих дней и два выходных, работа в офисе с девяти часов тридцати минут до восемнадцати часов, на территории клиентов - по режиму работы клиента;
- возможен индивидуальный график работы;
- широкие возможности для профессионального роста и развития.

2. Совершенствование практики электронной обработки данных в компании.

В целях оптимизации внутреннего аудита на предприятии рекомендуется внедрить со временем новую корпоративную систему управления, которая сглаживала бы эти недостатки и отвечала потребностям бизнеса в посткризисных условиях.

В таблице 3.2 представлены средние цены российских корпоративных информационных систем на 2019 г. при условии подключения под ключ и сопровождения на протяжении 1 года. Благодаря информации о ценах мы сможем определить наименее затратный вариант для внедрения. Данная информация собрана исключительно с официальных сайтов компаний, предос-

тавляющих персональное обеспечение, методом оценки коммерческих предложений.

Таблица 3.2 - Стоимость российских корпоративных информационных систем

Корпоративные информационные системы	Цена, руб.
1. Система 1С Предприятие:	22 000
1) 1С Управляющий 8. Стандарт	14 500
2) 1С Управление торговлей 8	14 500
3) 1С Зарплата и управление персоналом 8. ПРОФ	70 000
4) 1С Зарплата и управление персоналом 8. КОРП	12 000
2. Корпорация Парус:	36 000
1) Бухгалтерский учет	28 000
2) Управление финансами	18 000 - 60 000
3) Сведения отчетности, центр учета	28 000
3. Система "Галактика":	49 500
1) Галактика ЕАМ Start	149 500
2) Галактика ЕАМ Standart	349 500
4. Босс-Корпорация	20 000-80 000

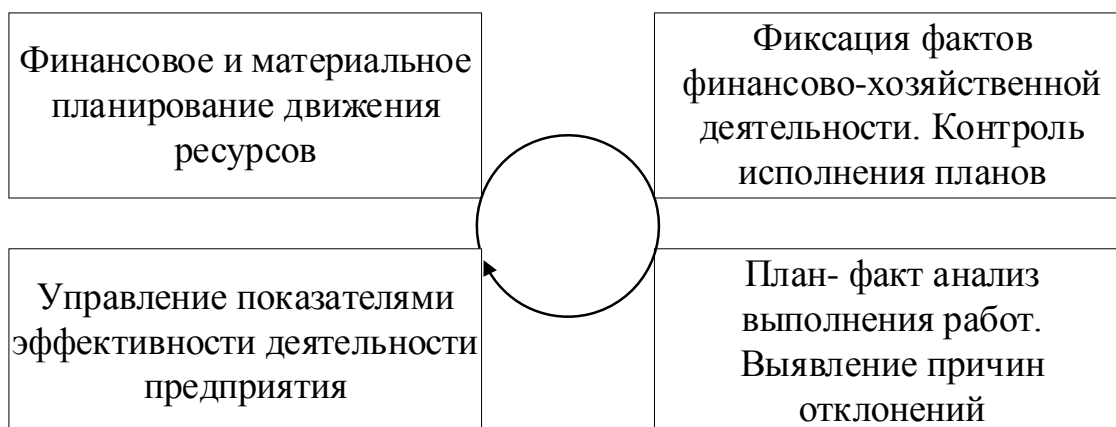
Таким образом, наиболее оптимальной для компании ПАО «Лукойл» является корпоративная информационная система «Парус», которая поможет устранить недостатки в электронной обработке данных.

Консалтинговая компания Парус располагает многолетним и разносторонним опытом автоматизации и оптимизации процессов управления предприятием.

Система предлагает простой процесс интеграции ее с автоматизированными системами управления закупками и складами, персоналом, оборудованием, финансами. Это обеспечивает возможность управления жизненным циклом продукции изделия – от интеграции автоматизированных систем управления до обеспечения сервисного обслуживания оборудования.

На базе ПАРУСа строятся АРМ менеджеров и сотрудников различных подразделений и служб предприятия: финансовых, плановых и экономиче-

ских; маркетинга, снабжения, торговли, складирования и сбыта; бухгалтерии и персонала; в том числе службы аудита, как показано на рисунке 3.3.



- + Полная информационная интеграция на уровне базы данных
- + Соблюдение принципа однократности ввода информации
- + Разграничение оперативно-управленческих и бухгалтерско-учетных задач

Рисунок 3.3 - Основные свойства корпоративной системы «Парус»

Среди основных проблем предприятий, которые способная решить корпоративная система «Парус», отметим:

Отсутствие организационного единства среди подразделений предприятия, например, одинакового понимания сущности бизнес-процессов и организуемых проектов, единой методологии бухгалтерского учета, унификации нормативно-справочной информации.

Противоречивость и сложность согласования планов различных структурных подразделений по всем горизонтам — долгосрочному, текущему, оперативному — на всех уровнях управленческой вертикали. Проблемы доведения конкретных задач по реализации проектов до каждого из подразделений, контроля над текущим исполнением и анализа выполнения этих задач.

Недостаточную оперативность (актуальность) данных о финансово-хозяйственной деятельности подразделений и корпорации в целом. Высокую трудоемкость сбора и обобщения (консолидации) данных участков предприятия.

Несогласованность и недостоверность информации по различным бизнес-направлениям и проектам, когда по совокупности данных, полученным от бухгалтерии, складов и т.д. невозможно сделать вывод: какими реальными финансовыми и материальными ресурсами располагает предприятие на данный момент для реализации его проектов и какие расходы оно несет. Отметим, что это важная проблема для ПАО «Лукойл» сегодня.

Проблемы централизации информационных потоков предприятия об его проектах и их консолидированного представления решаются при помощи сервисов Репликации и Доступа к удаленным данным.

Аналитическая обработка данных, прогнозирование и моделирование — с использованием OLAP-технологии — позволяют высшему и среднему руководящим звеньям предприятия принимать важные управленческие решения на базе накопленных объемов данных.

Таким образом, для улучшения учета факторов риска роста издержек предприятия ПАО «Лукойл» рекомендуется в перспективе внедрить корпоративную информационную систему «Парус», которая позволит более эффективно обрабатывать внутренние данные, что повысит эффективность проводимого аудита.

3. Мероприятие 4 – снижение рисков роста издержек предприятия в хозяйственной деятельности ПАО «Лукойл» в соответствии с методикой оценки рисков, предложенной в пункте 1.2 настоящей работы.

Для более точной оценки риска роста расходов компании было предложено использовать разработанную автором конъюнктурную модель оценки рисков, которая будет учитывать влияние развития нефтегазового комплекса на рост издержек ПАО «Лукойл».

Итак, следуя конъюнктурной модели, помимо учета финансовых, кадровых и производственных проблем ПАО «Лукойл» будет учитывать тенденции рынка и строить исходя из них свою стратегию.

Нефтегазовый сектор по итогам 2018 г. показал уверенную положительную динамику по сравнению с рынком в целом. Отраслевой индекс неф-

ти и газа (MICEX Oil & Gas) вырос на 31,9 % при росте Индекса МосБиржи всего на 8,6 %.

Индекс нефти и газа в начале года также показывал уверенный рост. В моменте сектор прибавлял 47 %. Однако после начала фазы падения нефти годовой прирост индекса снизился до 31,9 %.

Лидерами нефтедобычи в России за 2018 г. являются ПАО «Роснефть» добывшее более 230 млн т и ПАО «Лукойл» добывшее 88,3 млн т. ПАО «Лукойл» вырос на 48,3 % показал третий результат по доходности за 2018 г. За 9 месяцев 2018 г. чистая прибыль компании выросла на 54 %, составив 460 млрд руб.

Структура добычи по публичным нефтяным компаниям отображена на рисунке 3.4.

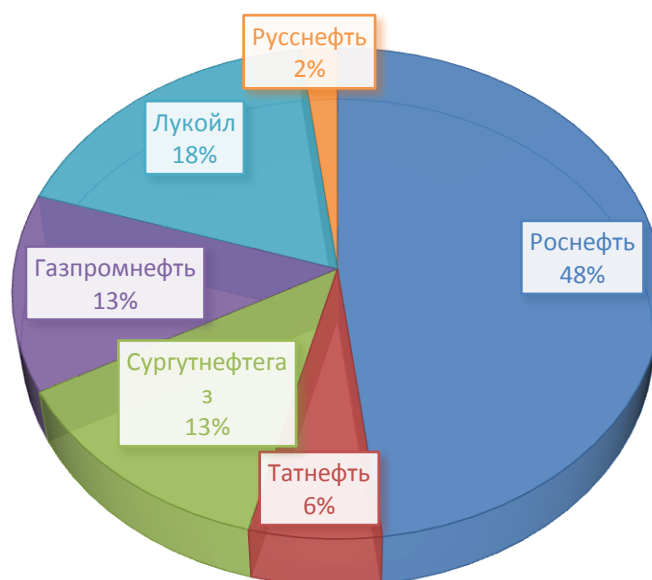


Рисунок 3.4 – Структура добычи нефти в России за 2018 г., %

В сентябре текущего года ПАО «Лукойл» начало реализацию объявленной в январе программы выкупа акций (buyback). На данный момент выкуплено 1,31% (по состоянию на 2018 г.) уставного капитала эмитента. Данный фактор положительно повлиял на динамику котировок акций, и дивиденды акционеров.

Динамика EBITDA ПАО «Лукойл» приведена на рисунке 3.5.

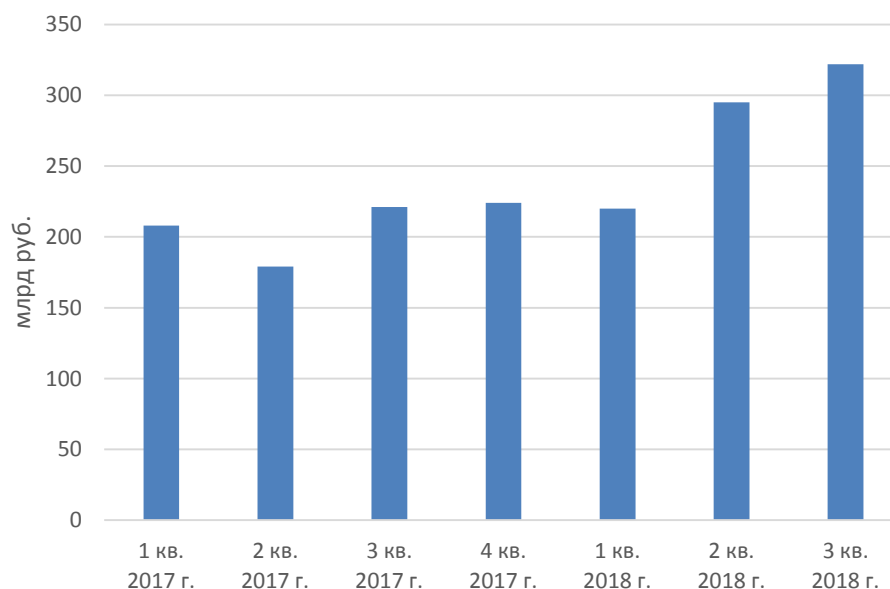


Рисунок 3.5 – EBITDA ПАО «Лукойл», млрд руб.

В 2018 г. российские нефтегазовые компании в целом показали внушительную динамику роста. Однако в следующем году рассчитывать на столь же значительный прирост капитализации эмитентов сложно. Цена нефти в IV квартале 2018 г. устойчиво снижалась. Стоимость барреля Brent в рублях упала с 5600 до 3500 руб., что неизбежно негативным образом скажется на финансовых результатах компаний.

Тем не менее, среднесрочный взгляд на нефтяные котировки сейчас положительный. Масштабное падение фьючерсов Brent выглядит избыточным, если учитывать эффект от заключенной в начале декабря сделки ОПЕК+ по сокращению 1,2 млн барр. сут., риски торможения буровой активности в США (на фоне низких цен), а также завершение в мае периода, в течение которого ключевые импортеры иранской нефти могут совершать сделки с этой страной (из-за санкций США).

При этом в целом наблюдается снижение затрат в секторе глобальной нефтяной отрасли.

С учетом конъюнктуры предприятию ПАО «Лукойл» рекомендуется осуществить внедрение инновационной технологии сокращения расходов в нефтегазовом секторе.

С одной стороны, в нефтегазовой индустрии имеется значительный инновационный потенциал и финансовые ресурсы для его реализации, с другой, эффективное функционирование и развитие нефтяной промышленности невозможно без широкого применения новых технологий.

В современных условиях разработка и использование многих новых технологий в добыче углеводородного сырья происходит либо по инициативе, либо с участием сервисных компаний. Интеллектуальный, наукоемкий сервис, даже при более высокой стоимости позволяет значительно снизить как издержки прироста единицы запасов, так и себестоимость добываемой продукции.

Компания ПАО «Лукойл» может обратиться к услугам ООО «ИОТЕХ». Она применяет, как проверенные, так и новые рациональные технологии, которые работают на повышение коэффициента извлечения нефти (далее КИН) и поддержания пластового давления (далее ППД) за счет отделения нефтепродуктов и шламов в нефтесодержащих водах. Рассмотрим схему биотехнологического производства нефти на рисунке 3.6.

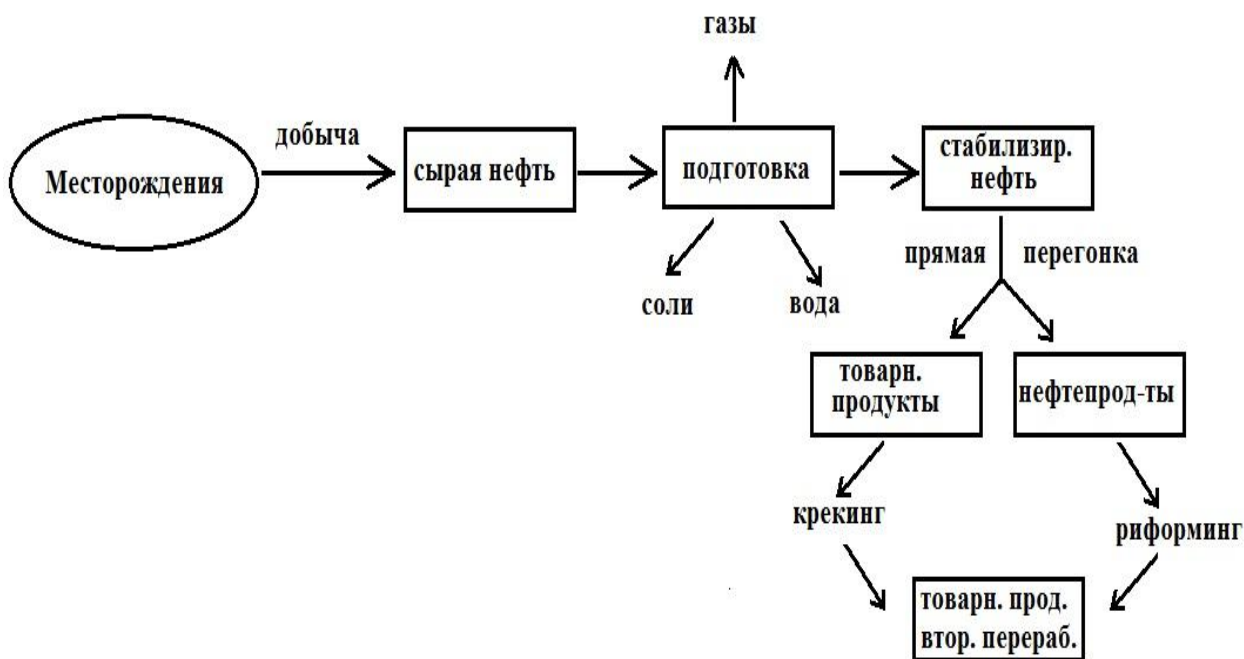


Рисунок 3.6 – Схема биотехнологического производства нефти

Новая технология будет основана только на механической фильтрации через специальную загрузку, обладающую олеофобными (отталкивание нефти) свойствами и имеет ряд преимуществ.

Обработка промывной воды позволяет легко выделять нефть и механические загрязнения. Выделенную из промывной воды нефть возвращают в разделочные резервуары, нефтешлам утилизируется, осветленная вода подается в голову механической фильтрации. Как следствие повышается КИН.

Таким образом, указанные мероприятия будут способствовать снижению издержек ПАО «Лукойл» в результате осуществления более четкого контроля их роста и внедрения технологий по их снижению за счет внедрения инновационной технологии добычи нефти.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенной схемы

Внедрение инновационного решения по добыче нефти окажет существенное снижение для производственных издержек при нефтепереработке за счет таких показателей, как:

- 1) увеличение жизненного цикла энергетического оборудования за счет использования глубоко очищенной вод:
 - сокращение межпромывочного интервала котлового оборудования;
 - снижение расходов на используемые реагенты;
 - сокращение коррозионных разрушений пароводяного тракта.
- 2) снижение издержек на топливное сырье и увеличение КПД тепловых станций:
 - снижение отложений минеральных примесей на энергетическом оборудовании существенно уменьшает затраты на подогрев воды.
- 3) сокращение объемов забора воды:

- системы замкнутого цикла позволяют существенно сократить объем воды, забираемой из внешних источников для производственных нужд.

4) экономия на затратах по утилизации осадков:

- эффективная система обезвоживания и утилизации образующихся осадков снижает затраты на их вывоз и хранение, повышает экологическую составляющую.

На рисунке 3.7 представлена динамика чистой прибыли после внедренных мероприятий, данный показатель характеризует эффективность предложенных мероприятий, потому что снижение себестоимости продукции неизбежно влечет к увеличению чистой прибыли и, если наши мероприятия являются эффективными, динамика чистой прибыли, несомненно, покажет рост.

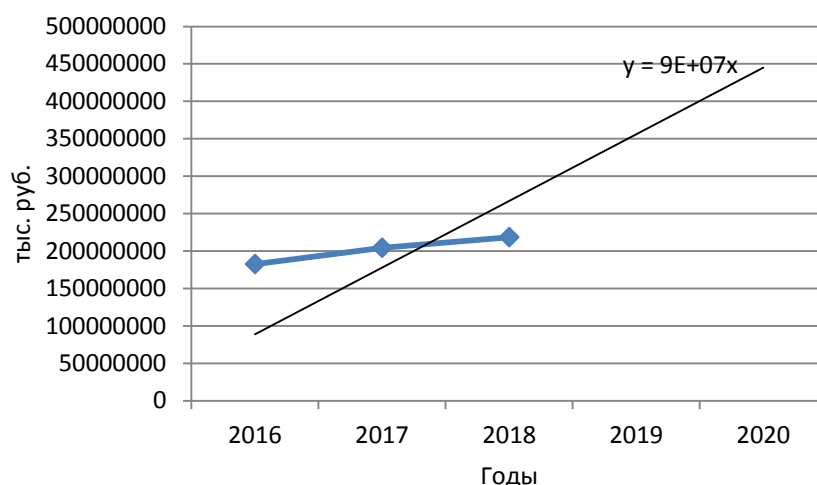


Рисунок 3.7 - Прогноз прибыли после внедренных мероприятий, тыс. руб.

Таким образом, внедрение инновационных решений по минимизации издержек будет способствовать росту прибыли ПАО «Лукойл».

С целью проведения анализа экономического эффекта от предложенного мероприятия, автор решает воспользоваться методом экспертных оценок для выявления предполагаемого сокращения издержек предприятия.

Для этого необходимо собрать группу компетентных экспертов, в состав которой обязательно должны входить, как теоретики высокого уровня, так и практики служащие на предприятии.

Автор предлагает следующий состав экспертной группы:

- 1) кандидат экономических наук – преимущественно молодой ученый, чьи работы связаны с сокращением издержек на предприятии нефтегазовой отрасли;
- 2) доктор экономических наук – опытный ученый, оценивающий все многообразие факторов влияющих на величину издержек;
- 3) руководитель ПФУ на предприятии – практик, способный оценить влияние индивидуальных факторов воздействующих на величину издержек;
- 4) топ менеджер нефтегазового предприятия – Практик способный оценить целесообразность внедрения мероприятий по снижению издержек и на основании своего опыта предположить возможный экономический эффект от его внедрения.

Для оценки эффективности алгоритма снижения издержек воспользуемся методом экспертных оценок и результат его отобразим в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Экспертная оценка снижения издержек от предложенного мероприятия на 2020 г.

Наименование показателя	Влияние мероприятия на величину издержек ПАО «Лукойл»				
	эксперт 1	эксперт 2	эксперт 3	эксперт 4	итого
Материальные затраты	↓ 1,20 %	↓ 1,10 %	↓ 1,30 %	↓ 0,80 %	↓ 1,10 %
Затраты на оплату труда	↑ 0,10 %	↑ 0,20 %	↑ 0,10 %	↑ 0,05 %	↑ 0,11 %
Амортизация	↓ 0,30 %	↓ 0,20 %	↓ 0,04 %	↓ 0,30 %	↓ 0,30 %
Прочие затраты	↓ 1,40 %	↓ 1,20 %	↓ 1,30 %	↓ 1,50 %	↓ 1,35 %

Опираясь на мнение экспертов можно сделать вывод, что вследствие внедрения предложенного мероприятия к 2020 году материальные затраты покажут снижение на 1,1 % по сравнению предыдущим периодом, затраты на оплату труда и социальные отчисления возрастут на 0,11 % благодаря увеличению нагрузки на сотрудников занятых в процессе сопровождения данного мероприятия, амортизация сократится на 0,3 %, связано это с более рациональным использованием оборудования, прочие затраты покажут снижение на 1,35 % за счет не учтенных ранее затрат входящих в себестоимость продукции.

На основании данных, полученных путем экспертных оценок, подставим полученные значения и спрогнозируем уровень издержек производства в ПАО «Лукойл» на 2020г. Изобразим прогноз изменения величины издержек производства по экономическим элементам в таблице 3.4 и проанализируем получившийся результат.

Таблица 3.4 - Прогнозирование структуры и динамики себестоимости добычи нефти ПАО «Лукойл» по экономическим элементам

Наименование показателя	2018 г.		2020 г. (прогноз)		Изменение 2020 г. к 2018 г.	
	млн руб.	%	млн руб.	%	абс., млн руб.	отн., %
1	2	3	4	5	6	7
1. Материальные затраты	4920,9	19,2	4866,8	19,2	-54,13	-1,1
1.1 Сырье и основные материалы	2411,2	49,0	2384,7	49,0	-26,52	-1,1
1.2 Вспомогательные материалы	1564,8	31,8	1547,6	31,8	-17,21	-1,1
1.3 Электроэнергия	452,7	9,2	447,7	9,2	-4,98	-1,1
Затраты на оплату труда	2127,2	8,3	2133,6	8,4	6,38	0,3
Страховые взносы	638,1	2,5	640,1	2,5	1,91	0,3

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6	7
Амортизация	3178,1	12,4	3168,5	12,5	-9,53	-0,3
Прочие затраты	14711,6	57,4	14513,0	57,1	-198,61	-1,4
Итого	25630,0	100	25396,8	100	-233,13	-0,9

В плановом периоде затраты на добычу нефти в ПАО «Лукойл» показывают спад.

Основную долю затрат составляют прочие затраты они составили 57,4 % в 2018 г., и 57,1 % в 2020 г. и материальные затраты 19,2 % в 2018 г., и 19,2 % в 2020 г.

Основную долю материальных затрат составляют затраты на сырье и основные материалы. Снижение материальных затрат на 54,13 млн руб. к 2020 г. связан с уменьшением объема закупаемых химических реагентов необходимых для проведения геолого-технических мероприятий, благодаря внедрению авторского алгоритма снижения издержек.

В 2020 г. цена на полимеры сократилась на 1 тыс. руб., это связано с повышением эффективности поиска и ведения переговоров с контрагентами, отделом материально-технического снабжения, затраты на полимеры соответственно уменьшились и составили 673 млн руб.

Рост затрат на оплату труда составил 6,38 млн. руб. или 0,3 %, соответственно, это связано с тем, что предложенный алгоритм снижения издержек предполагает дополнительную нагрузку на сотрудников финансового управления и менеджеров среднего звена, принимающих участие в процессе учета и обработки предложений, направленных от инициативных сотрудников.

Пропорционально сокращению затрат данной статьи в исследуемом периоде отмечается и сокращение затрат на отчисления социального страхования.

Сокращение амортизационных отчислений на 9,53 млн руб. или 0,3 %, соответственно, произошло за счет увеличения эффективности использова-

ния оборудования, своевременного вывода простаивающих единиц техники из числа активов общества сотрудниками общества, заинтересованными в материальном вознаграждении.

Сокращение величины прочих затрат в 2020 г. составил 198,61 млн руб. (1,4 %), что связано со снижением затрат на научно-исследовательские, опытные работы и коммерческие расходы.

На следующем шаге рассмотрим структуру и динамику себестоимости добычи газа.

Добычу газа можно назвать молодым направлением для компании, поэтому объемы добычи такого рода продукции мал по сравнению с нефтью.

В таблице 3.5 будет представлен прогноз структуры и динамики себестоимости добычи газа ПАО «Лукойл».

Таблица 3.5 - Прогнозирование структуры и динамики себестоимости добычи газа ПАО «Лукойл» по экономическим элементам

Наименование показателя	2018 г.		2020 г. (прогноз)		Изменение 2020 г. к 2018 г.	
	млн руб.	отн., %	млн руб.	отн., %	абс., млн руб.	отн., %
1	4	5	6	7	10	11
Материальные затраты	127,68	19,2	126,28	19,2	-1,40	-1,1
Затраты на оплату труда	55,20	8,3	55,36	8,4	0,17	0,3
Страховые взносы	16,56	2,5	16,61	2,5	0,05	0,3
Амортизация	82,46	12,4	82,21	12,5	-0,25	-0,3
Прочие затраты	383,04	57,6	377,87	57,4	-5,17	-1,4
Итого	665,00	100	658,33	100	-6,67	-1,0

За исследуемый период затраты на добычу газа в компании уменьшились, так если в 2018 г. величина затрат составляла 665 млн руб., то в 2020 г. 658,33 млн руб.

Снижение прочих затрат в 2020 г. по сравнению с 2018 г. составил 5,17 млн руб. Снижение амортизационных отчислений на 0,3 % свидетельствует о сокращении сметной стоимости производственных мощностей и объектов.

Анализируя структуру себестоимости добычи газа, можно сделать вывод, что в структуре распределения затрат наблюдается схожая тенденция, что и распределения величины затрат при добыче нефти.

Проанализировав данные из таблицы, можно сделать вывод о том, что произошла тенденция сокращения полной себестоимости продукции. Это говорит о том, что предложенный алгоритм положительно влияет на снижение себестоимости добычи газа.

На следующем этапе диссертации будет спрогнозировано снижение затрат по статьям калькуляции в таблицах 3.6.

Таблица 3.6 - Прогнозирование динамики себестоимости добычи нефти по статьям калькуляции

Статья калькуляции	2018 г.		2020 г. (прогноз)		Изменение 2020 г. к 2018 г.
	млн руб.	%	млн руб.	%	
1	2	3	4	5	6
1. Расходы на энергию по извлечению нефти	1526,50	6,0	1509,71	5,9	-16,79
2. Расходы по искусственному воздействию на пласт	2191,80	8,6	2167,69	8,5	-24,11
3. Заработная плата (основная и дополнительная со страховыми взносами)	1900,00	7,4	1902,09	7,5	2,09
4. Амортизация скважин	5727,00	22,3	5709,82	22,5	-17,18
5. Расходы по сбору и транспортировке нефти	5067,00	19,8	4998,60	19,7	-68,40
6. Расходы по сбору и транспортировке газа	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6
7. Расходы по технологической подготовке нефти	1974,80	7,7	1948,14	7,7	-26,66
8. Расходы по подготовке и освоению производства	777,00	3,0	766,51	3,0	-10,49
9. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	1010,00	3,9	996,37	3,9	-13,64
10. Общепроизводственные расходы	4063,00	15,9	4030,50	15,9	-32,50
11. Прочие производственные расходы	1386,00	5,4	1367,29	5,4	-18,71
Итого	25630,00	100,0	25396,70	100,0	-233,30

В таблице 3.7 спрогнозируем изменение себестоимости добычи газа по статьям калькуляции.

Таблица 3.7 - Прогнозирование динамики себестоимости добычи газа по статьям калькуляции

Статья калькуляции	2018 г.		2020 г. (прогноз)		Изменение 2020 г. к 2018 г.
	млн руб.	%	млн руб.	%	
1	2	3	4	5	6
1. Расходы на энергию по извлечению нефти	-	-	-	-	-
2. Расходы по искусственному воздействию на пласт	-	-	-	-	-
3. Заработная плата (основная и дополнительная со страховыми взносами)	18,00	2,7	17,80	2,7	-0,20
4. Амортизация скважин	332,00	49,9	328,35	50,1	-3,65

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4	5	6
5. Расходы по сбору и транспортировке нефти	-	-	-	-	-
6. Расходы по сбору и транспортировке газа	96,00	14,4	94,94	14,5	-1,06
7. Расходы по технологической подготовке нефти	-	-	-	-	-
8. Расходы по подготовке и освоению производства	-	-	-	-	-
9. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	198,00	29,8	195,82	29,9	-2,18
10. Общепроизводственные расходы	19,00	2,9	18,79	2,9	-0,21
11. Прочие производственные расходы	-	-	-	-	-
Итого	665,00	100,0	655,71	100,0	-9,29

Как показывает динамика, затраты на энергию по извлечению нефти в 2020 г. сократятся на 16,79 млн руб., объясняется это рациональным подбором и использованием технологического оборудования.

В условиях естественного истощения разрабатываемых нефтяных месторождений ПАО «Лукойл», необходимости применения вторичных и третичных методов интенсификации растет актуальность энергетической оптимизации процессов добычи нефти. Именно развитие заинтересованности сотрудников в процессе экономии издержек и ресурсов помогло повысить энергоэффективность процесса добычи и тем самым сократить затраты на энергию

Расходы на искусственное воздействие на пласт возросли на 24,11 млн руб. в 2020 г. В последние годы в связи с возрастающей трудностью извлечения нефти огромное значение в ПАО «Лукойл» придается методам увеличе-

ния нефтеотдачи пластов в системе поддержания пластового давления.

Затраты на основную и дополнительную заработную плату производственных рабочих и отчисления на социальные мероприятия в соответствующие фонды в 2020 г. в целом вырастут на 2,09 млн руб., это связано с увеличением нагрузки на некоторые подразделения в связи с внедрением схемы снижения издержек.

По статье «Амортизация скважин» наблюдается спад на 17,18 млн руб., что обусловлено сокращением среднегодового действующего фонда скважин.

Планируется сокращение расходов по сбору и транспортировке нефти, которые включают затраты по содержанию и эксплуатации сети нефтепроводов от устья скважин до емкостей товарного парка НГДУ, насосных станций, а также потери нефти при хранении в товарных емкостях. Так, расходы по данной статье сократятся на 68,40 млн руб. в 2020 г.

Произойдет снижение расходов по технологической подготовке нефти на 26,66 млн руб., что связано с оптимизацией химических процессов.

Прогноз себестоимости добычи газа имеет схожий характер с прогнозом изменения себестоимости добычи нефти.

Распределим затраты по признакам классификации за 2018 г. в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Распределение калькуляционных статей затрат на добычу нефти в ПАО «Лукойл» за 2018 г. по группам на основании различных признаков классификации, млн руб.

Статья калькуляции	Признак классификации					
	условно-постоянные	условно-переменные	прямые	косвенные	основные	накладные
1	2	3	4	5	6	7
1. Расходы на энергию по извлечению нефти	-	1527	1527	-	1527	-

Продолжение таблицы 3.8

1	2	3	4	5	6	7
2. Расходы по искусственному воздействию на пласт	-	2192	2192	-	2192	-
3. Заработная плата (основная и дополнительная со страховыми взносами)	1900	-	1900	-	1900	-
4. Амортизация скважин	5727	-	5727	-	5727	-
5. Расходы по сбору и транспортировке нефти	-	5067	5067	-	5067	-
6. Расходы по технологической подготовке нефти	-	1975	1975	-	1975	-
7. Расходы по подготовке и освоению производства	777	-	-	777	777	-
8. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	1010	-	-	1010	1010	-
9. Общепроизводственные расходы	4063	-	-	4063	4063	-
10. Прочие производственные расходы	-	1386	1386	-	-	1386
Итого	13477	12146	19773	5850	24237	1386

Не мало важным является анализ факторов, влияющих на себестоимость единицы продукции. Но для его проведения необходимо разделить издержки предприятия по признакам классификации. С целью проведения анализа факторов, влияющих на себестоимость единицы продукции, необходимо рассмотреть распределение затрат по признакам классификации за 2020 г. Результат распределения отобразим в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Распределение калькуляционных статей затрат на добычу нефти в ПАО «Лукойл» за 2020 г. по группам на основании различных признаков классификации, млн руб.

Статья калькуляции	Признак классификации					
	условно-постоянные	условно-переменные	прямые	косвенные	основные	накладные
1	2	3	4	5	6	7
1. Расходы на энергию по извлечению нефти	-	1510	1510	-	1510	-
2. Расходы по искусственному воздействию на пласт	-	2168	2168	-	2168	-
3. Заработная плата (основная и дополнительная со страховыми взносами)	1902	-	1902	-	1902	-
4. Амортизация скважин	5710	-	5710	-	5710	-
5. Расходы по сбору и транспортировке нефти	-	4999	4999	-	4999	-
6. Расходы по технологической подготовке нефти	-	1948	1948	-	1948	-

Продолжение таблицы 3.9

1	2	3	4	5	6	7
7. Расходы по подготовке и освоению производства	767	-	-	767	767	-
8. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	996	-	-	996	996	-
9. Общепроизвод-ственные расходы	4031	-	-	4031	4031	-
10. Прочие производственные расходы	-	1367	1367	-	-	1367
Итого	13406	11992	19604	5794	24031	1367

С целью анализа затрат на 1 рубль продукции и выявления ее издержкостности, автор предлагает спрогнозировать динамику затрат на рубль продукции, отображенные в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Прогнозирование динамики затрат на 1 рубль товарной нефти ПАО «Лукойл»

Год	ПАО «Лукойл»	
	Издержкостность, коп.	Темп роста, %
2018	90,4	100,0
2020	87,6	96,9

Из таблицы 3.10 видно, что за год предприятие добилось определенных успехов в снижении издержкостности продукции. За этот период уровень данного показателя ПАО «Лукойл» снизился на 3,1 %, следовательно внедрение авторского алгоритма снижения издержек производит значительное

влияние на показатель издержкостности, соответственно характеризующий эффективность управления издержками на предприятии.

Влияние факторов первого порядка на изменение уровня себестоимости единицы продукции изучают с помощью следующей факторной модели формула (3.1):

$$C_i = F_i / Q_i + V_i , \quad (3.1)$$

где C_i - себестоимость единицы i -го вида продукции;

F_i - постоянные затраты, отнесенные на i -й вид продукции;

Q_i - объем производства по i -го вида продукции;

V_i - переменные затраты на единицу i -го вида продукции.

Исходные данные для факторного анализа даны в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Данные для факторного анализа себестоимости добычи нефти

Показатель	Значение показателя		Отклонение, %
	2018 г.	2020 г.	2018 г. к 2020 г.
Добыча нефти (Q), млн т	87,1	87,1	0
Сумма постоянных затрат (F), млн руб	13477	13406	-71
Сумма переменных затрат на добычу 1 т нефти (V), руб	139,5	137,7	-1,8
Себестоимость добычи 1т нефти (C), руб	294,2	291,6	-2,6

Используя данные таблицы 3.11, произведем расчет влияния факторов на изменение себестоимости добычи нефти методом цепной подстановки:

$$C_{2018} = 13477/87,1+139,5 = 294,2 \text{ руб.}$$

$$C_{\text{усл.1.1}} = 13477/87,1+139,5 = 294,2 \text{ руб.}$$

$$C_{\text{усл.1.2}} = 13406/87,1+139,5 = 293,4 \text{ руб.}$$

$$C_{2020} = 13406/87,1+137,7 = 291,6 \text{ руб.}$$

Общее изменение себестоимости единицы продукции составляет:

$$\Delta C_{(2018-2020)} = 291,62-294,2 = -2,6 \text{ руб.}$$

В том числе за счет:

- объема добычи нефти:

$$\Delta C_{V(2018-2020)} = 294,2 - 294,2 = 0 \text{ руб.}$$

- суммы постоянных затрат:

$$\Delta C_{A(2018-2020)} = 293,4 - 294,2 = -0,8 \text{ руб.}$$

- суммы переменных затрат на добычу 1 тонны нефти:

$$\Delta C_{B(2018-2020)} = 291,6 - 293,4 = -1,8 \text{ руб.}$$

Условно-переменные расходы находятся в прямой зависимости от объема производства. При снижении добычи нефти условно-переменные затраты будут сокращаться пропорционально, что повлечет за собой неизбежный рост себестоимости добычи одной тонны нефти.

В 2018 г. условно-переменные затраты составили 13477 млн руб., а в 2020 г. Планируется их снижение на 71 млн руб. Прогноз изменения условно-переменных затрат показывает, что расходы на энергию по извлечению нефти снизятся на 16,79 млн руб. в результате оптимизации расхода электроэнергии.

В 2020 году условно-постоянные затраты сократятся на 71 млн руб. и составят 13406 млн руб. за счет комплексного сокращения затрат.

Приведенные данные за 2018 г. и 2020 г. показывают спад по всем статьям затрат и в особенности по прочим расходам и материальным затратам. Наибольший удельный вес в структуре затрат у амортизации и материальных затрат.

Таким образом, можно заметить, что применение авторского алгоритма снижения издержек начнет показывать экономический эффект уже к концу 2020 года. Данный факт являет собой подтверждение целесообразности внедрения такого рода организационно-экономического мероприятия, как повышение заинтересованности персонала в сокращении издержек предприятия. Любая компания — это в первую очередь люди и без должного осознания своей роли в жизни предприятия, большинством сотрудников, невозможно построить эффективную систему управления издержками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нефтегазовый сектор в современных российских условиях является одним из приоритетных секторов экономической системы страны, поскольку он обеспечивает значительную часть доходов государственного бюджета и способствует социально-экономическому развитию государства в целом. Поэтому все большую актуальность сегодня приобретают проблемы совершенствования управления нефтегазовыми предприятиями в России.

Производство любого предприятия связано с затратами на сырье, электроэнергию, рабочую силу, оборудование, землю и так далее. Без использования необходимых ресурсов невозможно создавать новые продукты. Поэтому оплата всех видов сырья, материалов, рабочей силы и услуг необходима для производства определенного вида товаров.

Основные проблемы в сфере управления нефтегазовым сектором связаны с постоянным ростом конкуренции, колебанием величины спроса на энергоресурсы, уменьшением продолжительности жизненного цикла нефтегазовых продуктов. Поэтому развитие и внедрение новейших технологий и инноваций является приоритетом для любой нефтегазовой компании, стремящейся повысить уровень своей конкурентоспособности на рынке. Так, например, компания ПАО «Газпромнефть» постоянно внедряет новые технологии по рационализации использования материальных ресурсов группы, а также повышению эффективности эксплуатации нефтегазовых месторождений.

Проблема роста издержек компаний является особо актуальной в нефтегазовой отрасли народного хозяйства. Как правило, нефтегазовый сектор характеризуется большими затратами, связанными с реализацией геологоразведочных работ, добычей нефти. Поэтому для максимизации получаемой прибыли и повышения рентабельности текущей деятельности нефтегазовые предприятия должны проводить эффективную политику управления затратами.

Большую часть в издержках компании ПАО «Лукойл» занимают управленческие расходы. Также следует отметить влияние роста себестоимости продаж, который будет оказывать в дальнейшем влияние на прибыль компании.

В результате анализа системы управления издержками в организации ПАО «Лукойл» были выявлены следующие негативные моменты:

- у компании недостаточно внедрены различные производственно-сберегательные технологии добычи нефти,
- недостаток в резервах по сомнительным долгам,
- плохо налажена система внутреннего аудита и контроля издержек службой аудита,
- наибольшему росту подверглись такие статьи, как себестоимость. Их темп роста перекрывает темпы роста доходных статей, поэтому они нуждаются в дальнейшей оптимизации.

Были предложены следующие мероприятия по оптимизации издержек:

1. Мероприятие 1 – создание резерва по сомнительным долгам.

Создание резерва по сомнительным долгам позволит показать в бухучете реальную картину финансового положения дел в организации. А в налоговом учете — даст возможность пораньше признать расход тем, кто применяет метод начисления.

2. Мероприятие 2 – минимизация себестоимости.

Системный подход снижения включает в себя следующие действия:

1. Строгая финансовая дисциплина и организация учета.
2. Анализ потерь и отрицательного финансового результата.
3. Организация контроля.
4. Реализация плана сокращения себестоимости.

Для реализации данного мероприятия предприятию рекомендуется осуществить автоматизацию расчетов.

Автоматизированная система учета расчетов, в условиях быстротечного прогресса, используется уже на всех предприятиях и ПАО «Лукойл» не

является исключением. Использование программы ERP - системы упрощает и ускоряет обработку, создание документов в несколько раз.

Необходимость автоматизации расчетов - неизбежное следствие существующей в настоящее время системы расчетов между юридическими и физическими лицами.

3. Мероприятие 3 – улучшение внутренней работы службы аудита.

4. Мероприятие 4 – на основе использования разработанной автором конъюнктурной модели анализа рисков предложено внедрение инновационной технологии сокращения расходов в нефтегазовом секторе.

С одной стороны, в нефтегазовой индустрии имеется значительный инновационный потенциал и финансовые ресурсы для его реализации, с другой, эффективное функционирование и развитие нефтяной промышленности невозможно без широкого применения новых технологий.

В современных условиях разработка и использование многих новых технологий в добыче углеводородного сырья происходит либо по инициативе, либо с участием сервисных компаний. Интеллектуальный, наукоемкий сервис, даже при более высокой стоимости позволяет значительно снизить как издержки прироста единицы запасов, так и себестоимость добываемой продукции.

Компания ПАО «Лукойл» может обратиться к услугам компании ИОТЕХ. Она применяет, как проверенные, так и новые рациональные технологии, которые работают на повышение коэффициента извлечения нефти (КИН) и поддержания пластового давления (ППД) за счет отделения нефтепродуктов и шламмов в нефтесодержащих водах.

Новая технология будет основана только на механической фильтрации через специальную загрузку, обладающую олеофобными (отталкивание нефти) свойствами и имеет ряд преимуществ.

Обработка промывной воды позволяет легко выделять нефть и механические загрязнения. Выделенную из промывной воды нефть возвращают в

разделочные резервуары, нефтешлам утилизируется, осветленная вода подается в голову механической фильтрации. Как следствие повышается КИН.

- Определена сущность понятия организационно-экономических основ снижения издержек производства;

- Систематизированы методики оценки эффективности снижения издержек производства и сформирована оптимальная комбинация методик;

- Разработан алгоритм снижения издержек на предприятии нефтегазовой отрасли;

- Спрогнозировано снижение издержек производства ПАО «Лукойл» на основе разработанного алгоритма.

Таким образом, внедрение алгоритма снижения издержек производства способствует сокращению издержек.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Симановский А. Э.. Педагогическая психология [Текст] : Учебное пособие / А. Э. Симановский. – 2-е изд., испр. И доп. – Электрон. Дан.col. – М : Издательство Юрайт, 2018. – 203 с.
2. Морозова, Н. С. Педагогическая коммуникация [Электронный ресурс]: учебное пособие / Морозова Н. С. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 162 с.
3. Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации) [Электронный ресурс]: учеб.:/ О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. – Москва: Дашков и К, 2017. – 369 с.
4. Волков, Ольгерд Иванович. Экономика предприятия [Текст] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / О. И. Волков, В. К. Складенко. – 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 263 с.
5. Башкатова Ю. И. Управленческие решения [Текст]: учебник для студентов экономических специальностей / Ю. И. Башкатова. – М: Инфра-М, 2014. – 271 с.
6. Бланк И. А. Финансовый менеджмент [Текст]: учебное пособие для студентов экономических вузов / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр Эльга, 2012. – 656 с.
7. Бороненкова С. А. Управленческий анализ [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / С. А. Бороненкова – М.: Финансы и статистика, 2001. – 384 с.
8. Гаврилова А. Н. Финансы организации [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / А. Н. Гаврилова. – М.: Мнорус, 2013. – 608 с.
9. Герчикова И. Н. Менеджмент организации [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / И. Н. Герчикова. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 162 с.

10. Гугова А. Б. Управление денежными потоками: теоретические аспекты [Текст] / А. Б. Гугова // Финансовый менеджмент. - 2014. - № 4. С. 50-87.
11. Зарипов И. Ш. Совершенствование управления инновационным развитием нефтегазовых предприятий в современных условиях [Текст] / И. Ш. Зарипов // Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием. – 2019. С. 116-119.
12. Зарипов И. Ш. Современные пути снижения затрат в нефтегазовом секторе экономики [Текст] / И. Ш. Зарипов // Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием. – 2019. С. 120-124.
13. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры [Текст]: пособие для студентов, аспирантов и преподавателей экономических вузов / В. В. Ковалев. – М.: Финансовая статистика, 2013. – 359 с.
14. Колесова А. В. Методический инструментальный анализ затрат по процессам [Текст] / А. В. Колесова // Вопросы экономики и права. – 2012. – № 7. С. 105-111.
15. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / В. М. Колпаков. – К.: МАУП, 2014. – 380 с.
16. Колчина Н. В. Финансы организаций [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / Н. В. Колчина. – М.: Дашков и К, 2012. – 382 с.
17. Котенева Е. Н. Управление затратами предприятия [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / Е. Н. Котенева. – М.: Инфра-М, 2014. – 404 с.
18. Кузьмина М. С. Управление затратами предприятия [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / М. С. Кузьмина. – М.: Кнорус, 2016. – 320 с.
19. Кулакова О. А. Анализ затрат как эффективный метод управления предприятием [Текст] / О. А. Кулакова // Социально-экономические процессы и явления. – 2009. - № 2. С. 71-74.

20. Ларионова И. К. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / И. К. Ларионова. – М.: Дашков и К, 2014. – 274 с.
21. Лукачанова Е. А. ABC- и XYZ-анализ при формировании резервов снижения затрат несостоятельной организации [Текст] / Е. А. Лукачанова // Экономические науки. – 2012. - № 7. – С. 135-138.
22. Любушин Н. П. Экономический анализ [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / Н. П. Любушин – М.: Дашков и К, 2010. – 575 с.
23. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / М. Х. Мескон. – М.: Дело, 2013. – 318 с.
24. Официальный сайт «Лукойл» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https:// http://www.lukoil.ru/](https://http://www.lukoil.ru/)
25. Поддериогин А.М. Финансы предприятий [Текст]: учебник / А. М. Поддериогин. – К.: КНЕУ, 2013. – 318 с.
26. Покропивный С. Ф. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / С. Ф. Покропивный. – К.: КНЕУ, 2003. – 605 с.
27. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 419 с.
28. Ровенских В. А. Бухгалтерская отчетность [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / В. А. Ровенских. – М.: Дашков и К, 2013. – 562 с.
29. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник для студентов вузов / Г. В. Савицкая. – Минск: Новое знание, 2010. – 217 с.
30. Савицкая Г. В. Теоретические основы анализа хозяйственной деятельности [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / Г. В. Савицкая – М.: Инфра-М, 2018. – 217 с.
31. Сергеев И. В. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / И. В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 304 с.

32. Серебренников Г. Г. Управление затратами на предприятии [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / Г. Г. Серебренников. – Тамбов: ТГУ, 2012. – 80 с.
33. Скамай Л. Г. Экономический анализ деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / Л. Г. Скамай, Т. Ю. Трубочкина. – М.: Инфра-М, 2011. – 384 с.
34. Сухинина В. В. Анализ затрат и принятие управленческих решений [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / В. В. Сухинина. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т. 2016. – 92 с.
35. Теннент Дж. Управление денежными потоками [Текст] / Дж. Теннент, подгот. текста и науч. ред. М. Оверченко, пер. с англ. – М.: Альпина Пабблишинг, 2014. – 585 с.
36. Терехова В. А. Финансовый учет: Краткий курс [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / В. А. Терехова. - СПб.: Питер, 2014. - 368 с.
37. Турманидзе Т. У. Финансовый анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / Т. У. Турманидзе. – М.: РДЛ, 2012. - 159 с.
38. Уткина С. А. Расходы организации: бухгалтерский и налоговый учет [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / С. А. Уткина. – М.: Омега-Л, 2007. – 256 с.
39. Черногорский С. А. Основы финансового анализа [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / С. А. Черногорский. М.: Герда, 2013. - 176 с.
40. Чечевицына Л. Н. Экономика фирмы [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / Л. Н. Чечевицына, И. Н. Чуев. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. - 400 с.
41. Чуев И. Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / И. Н. Чуев – М.: Дашков и К, 2013. – 367 с.

42. Шуляк П. Н. Финансы предприятия [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / П. Н. Шуляк – М.: Дашков и К, 2011. – 712 с.

43. Яркина Т. В. Основы экономики предприятия [Электронный ресурс] / Т. В. Яркина [и др.] // Административно-управленческий портал. - Режим доступа: [http:// www.aup.ru](http://www.aup.ru).

Приложение А

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
на 31 декабря 2018 г.

Форма по ОКУД	КОДЫ			
Дата (число, месяц, год)	31	12	2018	
Организация: Публичное акционерное общество "Нефтяная компания "ЛУКОЙЛ"	00044434			
Идентификационный номер налогоплательщика	7708004767			
Вид экономической деятельности	70.10.2			
Организационно-правовая форма/форма собственности	47			
Публичное акционерное общество	16			
Единица измерения тыс. руб.	384			
Местонахождение (адрес): 101000, г. Москва, Сретенский бульвар, дом 11				

Пояснения	Наименование показателя	Код	на 31 декабря	на 31 декабря	на 31 декабря
			2018 г.	2017 г.	2016 г.
	1	2	3	4	5
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
1	Нематериальные активы	1110	815 992	383 585	367 697
1	Результаты исследований и разработок	1120	14 455	29 464	31 867
2	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
2	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
2	Основные средства	1150	14 598 736	14 818 229	15 426 612
	в том числе:				
	незавершенное строительство	1151	1 479 800	1 409 945	1 712 727
2	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3	Долгосрочные финансовые вложения	1170	1 609 455 585	1 585 422 240	1 135 472 697
	Отложенные налоговые активы	1180	1 094 254	3 246 290	532 596
	Прочие внеоборотные активы	1190	702 686	538 308	82 833
	ИТОГО по разделу I	1100	1 626 681 708	1 604 438 116	1 151 914 302
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
4	Запасы	1210	35 611	30 749	34 825
	в том числе:				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	30 839	14 042	13 546
	затраты в незавершенном производстве	1212	-	-	-
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213	-	-	82
	товары отгруженные	1214	-	-	-
	прочие запасы и затраты	1215	4 772	16 707	21 197
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	117 488	37 221	238 739
	Акциз по подакцизным материально-производственным запасам	1221	-	-	-
5	Дебиторская задолженность	1230	345 210 159	294 679 714	189 065 953
	в том числе платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты:	1231	3 218 587	1 967 315	4 015 472
	в том числе:				
	покупатели и заказчики	12311	-	-	-
	векселя к получению	12312	-	-	-
	авансы выданные	12313	2 233	2 163	2 163
	прочие дебиторы	12314	3 216 354	1 965 152	4 013 309
	в том числе платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты:	1232	341 991 572	292 712 399	185 050 481
	в том числе:				
	покупатели и заказчики	12321	6 459 331	5 739 593	5 498 352
	векселя к получению	12322	-	-	-
	авансы выданные	12323	166 709	173 192	504 083
	прочие дебиторы	12324	335 365 532	286 799 614	179 048 046
3	Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	40 882 328	75 801 707	473 098 710
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	157 286 861	121 544 553	132 426 399
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	ИТОГО по разделу II	1200	543 532 447	492 093 944	794 864 626
	БАЛАНС (сумма строк 1100+1200)	1600	2 170 214 155	2 096 532 060	1 946 778 928

Продолжение приложения А

форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	на 31 декабря	на 31 декабря	на 31 декабря
			2018 г.	2017 г.	2016 г.
	1	2	3	4	5
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал	1310	18 750	21 264	21 264
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	2	12	175
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	12 624 929	12 624 929
	Резервный капитал	1360	2 813	3 191	3 191
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	995 541 836	1 342 277 120	1 312 189 531
	ИТОГО по разделу III	1300	995 563 401	1 354 926 516	1 324 839 090
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	277 882 400	119 749 280	159 056 475
	Отложенные налоговые обязательства	1420	586 885	541 440	497 484
7	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
5	Прочие обязательства	1450	41 382	83 812	22 525
	ИТОГО по разделу IV	1400	278 510 667	120 374 532	159 576 484
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	651 539 464	361 051 455	265 853 313
5	Кредиторская задолженность	1520	241 411 775	241 485 204	193 939 283
	в том числе:				
	поставщики и подрядчики	1521	6 197 956	6 048 499	3 855 754
	перед персоналом организации	1522	219 982	201 805	176 378
	перед государственными внебюджетными фондами	1523	353 127	337 490	3 493
	по налогам и сборам	1524	350 938	502 648	333 037
	прочие кредиторы	1525	162 610 108	161 629 548	125 355 834
	авансы полученные	1526	38 272	101 767	107 368
	векселя к уплате	1527	-	-	-
	задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	1528	71 641 392	72 663 447	64 107 419
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
7	Оценочные обязательства	1540	3 188 848	18 694 353	2 570 758
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	ИТОГО по разделу V	1500	896 140 087	621 231 012	462 363 354
	БАЛАНС (сумма строк 1300+1400+1500)	1700	2 170 214 155	2 096 532 060	1 946 778 928

СПРАВОЧНО

Чистые активы

на 31 декабря	на 31 декабря	на 31 декабря
2018 г.	2017 г.	2016 г.
995 563 401	1 354 926 516	1 324 839 090

Руководитель

(подпись)

/ В. Ю. Алекперов /

(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

(подпись)

/ В. А. Верхов /

(расшифровка подписи)

"15" марта 2019 г.

Продолжение приложения А

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

За январь - декабрь 2018 г.

Организация: **Публичное акционерное общество "Нефтяная компания "ЛУКОЙЛ"**

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности

Организационно-правовая форма/форма собственности

Публичное акционерное общество

Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

по ОКПО

ИНН

по ОКВЭД2

по ОКОПФ/ОКФС

по ОКЕИ

КОДЫ

0710002

31 | 12 | 2018

00044434

7708004767

70.10.2

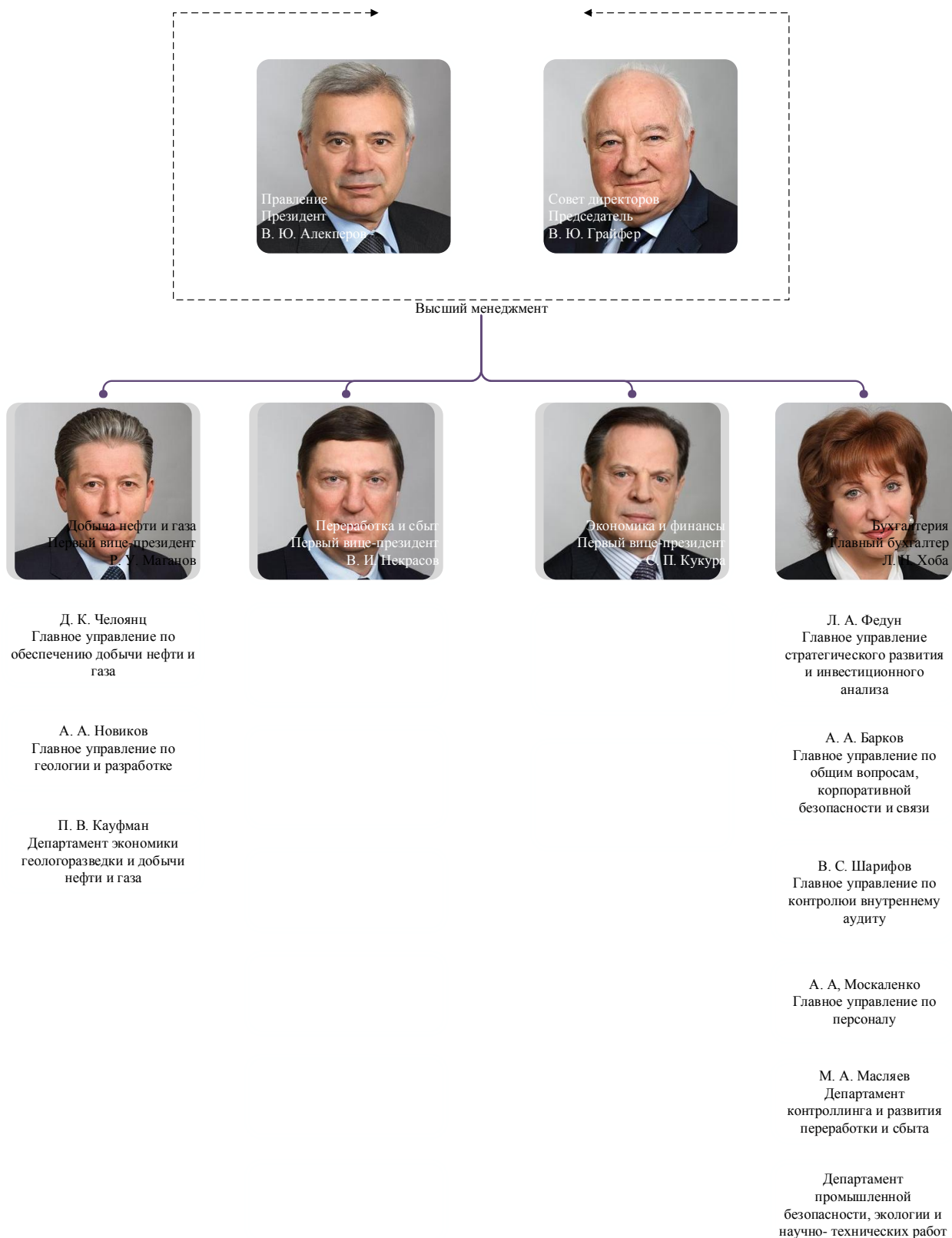
47 | 16

384

ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ ОРГАН
ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СТАТИСТИКИ ПО МОСКВЕ
(МОСГОРСТАТ)
ПРИНЯТО 12.03.19

Пояснения	Наименование показателя	код	За январь - декабрь 2018 г.	За январь - декабрь 2017 г.
	1		3	4
	Выручка от продаж (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов)	2110	264 355 247	223 419 850
	в том числе от продаж:			
	по основной деятельности	2111	21 710 789	20 377 086
	из них:			
	продукции собственного производства	21111	-	-
	товары, приобретенные для перепродажи	21112	21 710 789	20 368 837
	работы, услуги	21113	-	8 249
	поступления от участия в уставных капиталах других организаций	2112	218 860 082	179 264 911
	по посреднической деятельности	2113	13 164 912	13 431 329
	по прочей деятельности	2114	10 619 464	10 346 524
6	Себестоимость продаж	2120	(20 625 229)	(19 364 531)
	в том числе проданных:			
	по основной деятельности	2121	(20 625 229)	(19 364 517)
	из них:			
	продукции собственного производства	21211	-	-
	товары, приобретенные для перепродажи	21212	(20 625 229)	(19 350 353)
	работы, услуги	21213	-	(14 164)
	расходы, связанные с участием в уставных капиталах других организаций	2122	-	-
	по посреднической деятельности	2123	-	-
	по прочей деятельности	2124	-	(14)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	243 730 018	204 055 319
6	Вывозные таможенные пошлины	2201	-	-
6	Коммерческие расходы	2210	(1 435 908)	(1 899 327)
6	Управленческие расходы	2220	(30 914 170)	(44 409 672)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	211 379 940	157 746 320

Приложение Б



Организационная структура управления ПАО «Лукойл» на 2019 г.