https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

TOMSK POLYTECHNIC UNIVERSITY ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА

Совершенствование системы управленческого учета на предприятиях нефтегазовой отрасли

УДК 657.22:622.323.012

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ01	Профатилов Андрей Викторович		23.01.2023 г.

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Жданова А.Б.	к. э. н.		23.01.2023 г.

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		24.01.2023 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Чистякова Н.О.	д.э.н., доцент		25.01.2023 г.

Томск – 2023 г.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

TOMSK POLYTECHNIC UNIVERSITY ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ _____ _Чистякова Н.О.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
О-3АМ01	Профатилов Андрей Викторович

Тема работы:

Совершенствование системы управленческого учета на предприятиях нефтегазовой отрасли	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе *(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к функционированию (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)*	Описание предприятия ПАО «Газпром», особенности ведения управленческого учета инноваций, внедрение в систему управленческого учета на предприятиях нефтегазовой отрасли системы сбалансированных показателей, законодательные акты, Интернет-ресурсы, учебная литература и периодические издания в области экономических наук, ЛНД сообщества.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов *(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).*	1) Основные положения управленческого учета; 2) Характеристика предприятия ПАО «Газпром», включая структуру управления, финансовое положение, внешнюю среду организации; 3) Построение модели управленческого учета инноваций; 4) Результаты применения метода прогнозирования Форсайт для исследования перспектив инновационного развития; 5) Особенности применения системы сбалансированных показателей инноваций; 6) Анализ эффекта от внедрения ССПИ; 7) Анализ эффективности программы корпоративно–социальной ответственности на предприятии ПАО «Газпром».
Перечень графического материала *(с точным указанием обязательных чертежей)*	Графическая часть дипломной работы должна отражать основные результаты и этапы исследования: 1) Структура управления ПАО «Газпром»; 2) Графики и диаграммы изменения финансовых результатов предприятия; 3) Модели управленческого учета инноваций.

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	**Консультант**
Социальная ответственность	**Черепанова Н.В.**

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	**Жданова А.Б.**	**к. э. н.**		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗАМ01	**Профатилов Андрей Викторович**		

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

TOMSK POLYTECHNIC UNIVERSITY ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Уровень образования магистратура

Период выполнения осенний семестр 2022/2023 учебного года

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	**ФИО**
О-3АМ01	Профатилов Андрей Викторович

Тема работы:

Совершенствование системы управленческого учета на предприятиях нефтегазовой отрасли

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	**16.01.2023 г.**

Дата контроля	**Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)**	**Максимальный балл раздела (модуля)**
06.09.2021	Титульные листы, реферат, введение, теоретическая часть магистерской диссертации	10
05.09.2022	Аналитическая часть магистерской диссертации	10
09.01.2023	Проектная часть магистерской диссертации, заключение, список использованных источников, приложения	10
30.12.2022	Раздел «Социальная ответственность»	5
16.01.2023	Представление готовой магистерской диссертации	5
01.02.2023	Защита магистерской диссертации	60
	Итого	100

СОСТАВИЛ:
Руководитель ВКР

Должность	**ФИО**	**Ученая степень, звание**	**Подпись**	**Дата**
Доцент	**Жданова А.Б.**	**к. э. н.**		10.02.2021

СОГЛАСОВАНО:
Руководитель ООП/ОПОП

Должность	**ФИО**	**Ученая степень, звание**	**Подпись**	**Дата**
Профессор	**Чистякова Н.О.**	**д.э.н., доцент**		10.02.2021

Обучающийся

Группа	**ФИО**	**Подпись**	**Дата**
О-3АМ01	Профатилов Андрей Викторович		10.02.2021

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Планируемые результаты освоения ООП
38.04.02 Менеджмент

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК(У)-3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации	
ДПК(У)-1	Способность осуществлять стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 126 страниц, 3 приложения, 119 источников, 20 таблиц, 13 рисунков.

Ключевые слова: нефть, газ, нефтегазовые компании, бухгалтерский, управленческий учет, ПАО «Газпром», стратегический управленческий учет, инновации, управление инновациями, инновационная среда, инновационный проект, система сбалансированных показателей, система сбалансированных показателей инноваций.

Объектом исследования является инновационная деятельность нефтегазового предприятия ПАО «Газпром».

Цель работы - разработка рекомендаций по формированию управленческого учета инноваций на предприятиях отрасли, способствующих формированию такого информационно-аналитического обеспечения управления инновациями, которое позволит повысить эффективность хозяйственной деятельности предприятий нефтегазовой отрасли на примере ПАО «Газпром».

В ходе работы проводились исследования возможности применения системы сбалансированных показателей для обеспечения управленческого учета и в целом управления реализацией инновационного проекта.

В результате исследований произведена разработка этапов построения и внедрения системы сбалансированных показателей инноваций.

Степень внедрения: работа имеет исследовательско-аналитическое направление в области использования системы сбалансированных показателей инноваций в нефтегазовой отрасли.

Практическая значимость работы определена возможностью дальнейшего использования практических рекомендаций, отраженных в работе, на предприятиях нефтегазовой отрасли с целью повышения качества информации, необходимой для эффективного управления инновациями.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 9
ОБОЗНАЧЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ И НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ 13
1 Основные положения управленческого учета 15
1.1. Управленческий учет в информационном и аналитическом обеспечении управления предприятием 15
1.2 Стратегический управленческий учет: его сущность и функционал 25
1.3 Инновационная деятельность как объект управленческого учета 33
2 Оценка современного состояния управленческого учета на предприятии нефтегазовой отрасли 44
2.1 Общая характеристика предприятия 44
2.2 Инновационный потенциал предприятия 55
2.3 Результаты применения метода прогнозирования Форсайт для исследования перспектив инновационного развития 60
2.4 Основные проблемы в управлении предприятием 64
2.5 Особенности организации управленческого учета на предприятии 67
2.6 Организация учета затрат инновационной деятельности на счетах бухгалтерского учета 70
3 Организация управленческого учета инноваций на предприятии нефтегазовой отрасли 75
3.1 Построение модели управленческого учета инноваций 75
3.2 Особенности применения системы сбалансированных показателей инноваций 81
3.3 Применение системы сбалансированных показателей инноваций в инновационном проекте 87
СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ 99
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 111
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 115
ПРИЛОЖЕНИЕ А (справочное) Расчеты финансового состояния и перспектив развития ПАО «Газпром» на основании годовой отчетности ... 127

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ПРИЛОЖЕНИЕ Б (обязательное) Положение об управленческом учете инноваций 129
ПРИЛОЖЕНИЕ В (обязательное) Показатели эффективности реализации целевого инновационного проекта 134

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время рыночная экономика мира и экономика конкретно Российской Федерации переживает постоянное технологическое совершенствование. Ввиду того, что основу подобного рода экономики составляет поток инноваций, предполагается – и небезосновательно, – что прибыль в данном случае приносит не индустриальная экономика со своим материальным производством и не накопление капитала, а интеллект ученых и новаторов, та информационная сфера, благодаря которой осуществляется производство высокотехнологичной продукции и самих технологий, их экспорт. Такими социологами и экономистами, как Д. Белл, Ф. Фукуяма, Э. Тоффлер и некоторыми другими признается, что именно инновационной экономикой обеспечивается главенство страны, в которой она создается. Это утверждение справедливо для большинства ряда развитых стран. [21]

В таких условиях для правильного и разумного применения технологий нефтегазовый комплекс страны должен своевременно подстраиваться под условия инновационно-ориентированной рыночной экономики, в связи с чем особое значение приобретает информационно-аналитическое обеспечение управления инновациями и НИОКР, которое позволяет в свою очередь принимать оптимальные управленческие решения в кратчайшие сроки.

Основным поставщиком экономической информации, необходимой для разработки и принятия эффективных управленческих решений, является управленческий учет.

Управленческий учет – это неотъемлемая часть большинства предприятий, однако он не всегда присутствует в организациях, которые относятся к нефтегазовому комплексу страны. Преимущество управленческого учета заключается в том, что с помощью него можно оценить эффективность ресурсов, которые действуют внутри организации. Кроме того, эффективное управление, обеспечивающее за счет управленческого учета, помогает организациям выйти на новый уровень.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

Именно этим и обусловлена актуальность внедрения управленческого учета в организации нефтегазового комплекса. Одним из главных учетных направлений можно назвать инновационное, поскольку в современном мире развитие инновационных технологий и проектов является наиболее важным элементом управления и развития компаний. Учет инноваций напрямую влияет на людей, которые обеспечивают организацию управленческими функциями. Происходит это за счет предоставления нужной информации. Данная информация – это база, которая является фундаментом не только инновационного окружения, но и инновационных идей, создание которых будет способствовать развитию и увеличению популярности организаций нефтегазового комплекса России.

Актуальность поставленной проблемы подтверждается вниманием к ней как отечественных, так и зарубежных ученых. В связи с этим, в работе будут освещены мнения следующих российских ученых: В.В. Бурцев, Д.А. Волошин, Н.А. Ермакова, О.Д. Каверина, С.А. Николаева, Я.В. Соколов, А.Д. Шеремет и многие другие. Зарубежные работы по аналогичной тематике можно встретить в трудах К. Друри, Д. Нортона, Ч. Хорнгрена и др. [14, 15, 31, 32, 41, 55, 56, 102, 112]

Труды М.А. Вахрушиной, К.М. Гарифуллина, В.Б. Ивашкевича, Б.И. Майданчика, Е.А. Мизиковского, В.Д. Новодворского, В.Ф. Палия, С.С. Сатубалдина, С.А. Стукова, В.И. Ткача, Н.Г. Чумаченко, Л.З. Шнейдмана, А.Я. Яруговой поднимают вопросы организации управленческого учета на предприятиях нефтегазового сектора, а также проблемы его развития. [47, 84, 115]

Оценивая по достоинству вклад каждого из названных ученых, следует признать недостаточность научных разработок в данном секторе. Так, вопрос методических аспектов управленческого учета инноваций, а также его организационные положения на предприятиях нефтегазовой отрасли разработан недостаточно.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Исходя из вышесказанного, основная цель данной работы заключается в разработке рекомендаций, необходимых для создания инновационного управленческого учета, предназначенного для улучшения качества работы и повышения эффективности хозяйственной деятельности и услуг на предприятии, входящего в состав нефтегазового комплекса на примере ПАО «Газпром».

В данной работе освещены следующие задачи исследования:

- охарактеризовать необходимость внедрения управленческого учета на предприятие, входящее в нефтегазовый комплекс;

- сформулировать точное понятие термина «инновационный управленческий учет», а также дать характеристику его принципам и функциям;

- структурировать и проанализировать современные проблемы управленческого учета, которые были выявлены в ходе изучения нынешнего состояния нефтегазового сектора;

- осуществить построение модели управленческого учета инноваций, а также произвести разработку внутреннего регламента «Положение об управленческом учете инноваций»;

- произвести описание организационной системы, включающей в себя сбалансированные инновационные показатели, которые включены в нефтегазовую отрасль предприятия и проанализировать ее дальнейшее внедрение на примере инновационного проекта.

Объектом исследования является инновационная деятельность нефтегазового предприятия ПАО «Газпром».

Предметом исследования данной работы стал комплекс теоретических, организационных и методических положений, которые связаны с ведением управленческого учета инноваций, необходимым для повышения качества информации, требующейся для эффективного управления инновациями на предприятиях нефтегазового сектора.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Методологической основой работы является диалектический подход к явлениям и процессам функционирования предприятия. Были применены системный и процессный подходы к проблемам, а также общенаучные методы – моделирование, анализ и синтез, систематизация теоретического и практического материалов.

В данной работе можно выделить наиболее существенные результаты, которые содержат научную новизну:

- применение системы сбалансированных показателей для обеспечения управленческого учета и в целом управления реализацией инновационного проекта, т.е. демонстрация системы сбалансированных показателей не только в качестве инструмента оценки результата, но и в качестве инструмента поэтапного управления достижениями от поставленных стратегических целей;

- утверждение соотношения функций инновационного управленческого учета не только в рамках информационно-аналитического обеспечения, но и с точки зрения создания инновационного окружения, где необходимо внедрение инновационных показателей, позволяющих дать характеристику финансовым и нефинансовым процессам.

- создание такой системы учета на предприятии, благодаря которому эффективность процесса роста хозяйственных операций увеличится в несколько раз.

Практическая значимость ВКР определена возможностью дальнейшего использования практических рекомендаций, отраженных в работе, на предприятиях нефтегазовой отрасли с целью повышения качества информации, необходимой для эффективного управления инновациями.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ОБОЗНАЧЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ И НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

ABC (Activity Based Costing) – учет затрат по видам деятельности;

BSC (Balanced Scorecard) – система сбалансированных показателей;

EVA (Economic Value Added) – экономическая добавленная стоимость;

АУП – административно-управленческий персонал;

ГРП – гидроразрыв пласта;

ГЧП - государственно-частное партнерство;

ЗГД по КС – заместитель генерального директора по капитальному строительству;

ЗГД по МТО - заместитель генерального директора по материально-техническому обеспечению;

ЗГД по ППиРП - заместитель генерального директора по перспективному планированию и развитию производства;

ИДН – интенсификация добычи нефти;

ИТР – инженерно-технический резерв;

КВЧ - концентрация взвешенных частиц;

КПЭ – ключевые показатели эффективности;

МУН – методы увеличения нефтеотдачи;

НДПИ - налог на добычу полезных ископаемых;

НИОКР - научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

НИПИ - научно-исследовательский и проектный институт;

НКТ - насосно-компрессорные трубы;

ОС – основные средства;

ПСД – проектно-сметная документация;

РСБУ - российские стандарты бухгалтерского учёта;

СГИ – служба главного инженера;

СМР – строительно-монтажные работы;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

СПГ - сжиженный природный газ;

СПТ – стеклопластиковые трубы;

ССП – система сбалансированных показателей;

ССПИ – система сбалансированных показателей инноваций;

СЦП – стратегические целевые показатели;

УОЗ – управление организации закупок;

ЦИП – целевой инновационный проект.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1 Основные положения управленческого учета

1.1 Управленческий учет в информационном и аналитическом обеспечении управления предприятием

В настоящее время наша страна претерпевает серьезный кризис, возникший в результате масштабных конфликтов на мировой арене, в условиях которого управлять предприятием становится все сложнее. Именно в такой ситуации раскрывается вся значимость управленческого учета на предприятии – своевременное принятие эффективных управленческих решений возможно лишь в случае получения всей необходимой для этого информации.

В ходе обзора научных трудов и периодической научной прессы установлена неоднозначность мнений авторов касательно непосредственно сути управленческого учета и его роли в системе управления.

Так, И.Н. Чупахина совместно с В.Т. Чая в одной из своих работ рассматривают управленческий учет в качестве «системы регистрации, идентификации, упорядочения, систематизации и интерпретации информации при принятии управленческих решений для конкретного предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе, тесно взаимодействующей с планированием, контролем и анализом, целью которой является обеспечение своевременной и релевантной информацией управляющих организацией». [116]

Д Д.А. Волошин, например, в качестве системы управленческого учета на предприятии выделяет такие показатели, как: систематизация, оценка, регистрация, обработка и измерение информации, которые в большей степени касаются затрат и итогов хозяйственных деятельности. Сюда же относится планирование анализа и осуществления контроля, за счет которых будет обеспечено формирование реальной информационной базы и обеспечено целесообразное принятие оперативных (тактических) и прогнозных (стратегических) управленческих решений. [31]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

В.В. Бурцев предоставляет нам данное определение для формирования упрпвленческого учета: «это определенным образом упорядоченная и подчиненная внутреннему регламенту система процедур определения, сбора, измерения, регистрации и обработки информации о затратах и результатах хозяйственной деятельности организации в разрезе определенных сегментов деятельности, а также передачи этой информации менеджерам (управленческому персоналу), осуществляющим контроль и принимающим управленческие решения». [19, с.80]. В.В. Бурцев вносит важное дополнение в определение, а именно то, что система управленческого учета является уникальной в каждой отдельной организации ввиду ее специфических особенностей, к которым система привязана, однако при этом можно выделить ряд вопросов методологии организации, которые являются общими для каждого субъекта на рынке. Установка целесообразного бюджетирования – это лишь одна из составляющих общего вопроса. [20]

В.Ф. Палий предоставляет более широкое определение: «Управленческий учет представляет собой внутрифирменное оперативное управление финансово-хозяйственной деятельностью, направленное на удовлетворение информационных потребностей менеджеров фирмы не обязательно самого высшего, а среднего уровня, которые и решают проблемы на крупном предприятии (Примечание. Автор отмечает, что это достигается сопоставлением фактических результатов с расчетными). Управленческий учет формирует также довольно обширную информацию для обеспечения плановых управленческих решений. Причем не только текущих, но и стратегически перспективных, поэтому его нельзя сводить только к системе учета» [84], и А.Р. Валиулова: «Управленческий учет – это информационная подсистема системы управления, включающая в себя количественные и качественные, финансовые и нефинансовые данные, обеспечивающая руководителей разных уровней управления предприятием информацией, необходимой для эффективного управления». [29]

По мнению О.А. Шапоровой, «управленческий учет – это система, которая имеет своей целью предоставление полезной информации для оказания помощи руководству в планировании, контроле и принятии решений через управление финансами. То есть, управленческий учет является следующим шагом (после финансового) на пути от регистрации фактов хозяйственной жизни к принятию управленческих решений.» [117, с.10-11]

Г.И. Пашигорева и О.С. Савченко определяют управленческий учет так: «управленческий учет представляет собой систему, которая в основе своей содержит качественные и количественные показатели, способствующие прогнозированию и анализированию деятельности предприятия с целью его дальнейшего улучшения». При этом авторами выражается несогласие с теми, кто включает в понятие управленческого учета то, что его роль ограничивается предоставлением информации о конкретных результатах ответственным лицам. Они поясняют свое несогласие тем, что роль управленческого учета много сложнее ввиду того, что учетная информация, подготавливаемая для целей управления, с помощью определенных способов анализа интерпретируется на любом уровне, так как процесс управления не улучшается только от количественных данных. [86]

П. Артенино расширяет понятие управленческого учета, учитывая в нем и бюджетирование, справедливо полагая, что внедрение учета фактических транзакций невозможно осуществить обойдя систему бюджетирования. [10]

Таким образом, в ходе обзора научных трудов нами выявлено общее из разных определений и сформулировано собственное понятие управленческого учета: подсистема системы управления предприятием, основной функцией которой является предоставление менеджерам необходимой для принятия стратегических и тактических управленческих решений информации, регламентированная внутренними документами.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Для того чтобы дать точное определение выходящим характеристикам управленческого учета, достаточно оценить точность и достоверность информации, которая предоставляется системой управленческого учета[19, с.82]:

- необходимость - качество и полнота предоставляемой информации, а также частота ее использования во время реализации управленческих действий;

- достаточность – всеобъемлемость предоставляемой информации с использованием качественных и количественных факторов, а также возможность и полезность во время практического внедрения в процессе управления компанией;

- истинность – полезность и правильность предоставленных характеристик, входящих в состав управленческого учета, подкрепленная не только источником получения, но и способом обработки и дальнейшего хранения информации;

- своевременность получения – обеспечение управленческой информации лиц, принимающих решения с помощью ускоренного метода: в случае отставания получения сообщения велика вероятность потери смысла информации и, как следствие, усугубление нежелательных последствий различного рода отклонений (упущение возможностей предприятия и т.п.);

- аналитичность – степень глубины, детальности и подробности отражения фактов хозяйственной деятельности предприятия.

Работа с большим массивом информации, возникающим в ходе поступления сведений в систему управленческого учета как от самого предприятия, так и извне, затруднительна без грамотного отбора и классификации информации. В связи с этим появляется необходимость в структурировании предоставленной информации в системе управленческого учета.

А. Валиуловой предложена систематизация информации управленческого учета для связывания информации, необходимой для

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

принятия решений, со стадиями управления (таблица 1.1), что позволит повысить эффективность каждой подсистемы управления предприятием, а также принимать ответственным менеджерам предприятия наиболее эффективные и оптимальные управленческие решения.

Таблица 1.1 – Классификация информации в системе управленческого учета[1]

Классификационный признак	Вид информации
1) По отношению к этапам управления предприятием	1. Маркетинговая; 2. Техническая; 3. Нормативная; 4. Плановая; 5. Учетная; 6. Контрольно-аналитическая; 7. Контрольно-распорядительная
2) По принадлежности к подсистеме управления	1. Кадровая (трудовая); 2. О контрагентах; 3. Финансовая; 4. Логистическая; 5. Инновационная

Рассмотрим более подробно направления использования видов управленческой информации, указанных в таблице 1.1.

1. Маркетинговая информация обеспечивает информационную поддержку деятельности (организационной, управленческой, производственной) предприятия в области маркетинга и включает в себя основные требования, детализированные данные, по которым возможно оценить наличие возможности выполнения предприятием договорных условий, количественные и качественные данные – одним словом все то, что может обеспечить успешное согласование договорных условий.

2. К технической информации относится информация, характеризующая производственно-технологическую основу. Ее формирование происходит при конструировании и разработке технологий, закупке и эксплуатации оборудования, непосредственной добыче, обслуживании вспомогательными службами и т.д. Также данную информацию можно использовать для анализа того, насколько эффективно

[1] Составлено автором по результатам исследования.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

потребление ресурсов под воздействием определенных технических факторов. [82, с.43]

Условно техническую информацию можно разделить на технологическую и конструкторскую. За обеспечение технологичности конструкций, разработку технологических процессов, проектирование средств технологического оснащения, контроль и управление технологическим процессом отвечает технологическая информация. Конструкторская же информация обеспечивает обоснованность управленческих решений в силу построения системы связей, способной экономично и качественно осуществлять технологический процесс.

3. К основам нормативной информации можно отнести показатели сырья и ресурсы топливной энергии. Сюда же относятся расходы, которые используются для обеспечения аппарата общепроизводственных и общехозяйственных расходов, работы оборудования, труда и заработной платы. Является основой расчета плановых показателей и формируется на базе технической документации, тарифных сеток и прочих данных предприятия. Нормативная информация способствует выявлению и исключению тех расходов предприятия, без которых можно обойтись. В ходе нормирования формируется план, соблюдение которого позволяет максимально сблизить фактические и нормативные показатели по статьям затрат. При этом можно вносить корректировки в постатейные нормы производственных затрат в случае изменения внешней и внутренней среды предприятия (изменение тарифов на энергоносители, оборудование, комплектующие и пр.).

4. Плановая информация формируется на этапе планирования. С помощью плановой информации возможно при необходимости оперативно корректировать намеченные цели, а так же оценивать деятельность экономического субъекта и правильно мотивировать сотрудников на достижение запланированных целей.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

5. Учетная информация позволяет отражать свершившиеся факты и события предприятия, подвергающаяся после обработки контролю, который в свою очередь помогает принимать ответственным лицам оптимальные управленческие решения.

6. Контрольно-аналитическая информация учитывает анализ вышеперечисленных видов информации и на ее основании выносятся выводы и предложения, которые далее учитываются при принятии управленческих решений относительно выявления и устранения моментов, негативно влияющих на эффективные показатели предприятия.

7. На основе контрольно-аналитической информации формируется контрольно-распорядительная, продуктом которой являются распорядительные документы ответственных лиц за проведение контрольных мероприятий и оптимизацию производственного процесса и управления.

К подсистеме управления относится следующая информация:

1. Кадровая информация. Используется при принятии управленческих решений в области планирования и подбора персонала, его учета, управления показателями труда и др. Необходима для повышения трудовой активности сотрудников предприятия, так как именно персонал играет одну из главных ролей в повышении эффективности конкурентоспособности.

2. Информация о контрагентах на предприятии включает в себя данные обо всех заказчиках/поставщиках и позволяет принимать управленческие решения, направленные на наиболее выгодное для предприятия сотрудничество со сторонними контрагентами.

3. Финансовая информация позволяет эффективно управлять финансами предприятия, что предполагает под собой:

- анализ и стратегическое финансовое планирование (формирование бухгалтерского баланса (баланса имущества и источников финансирования), анализ прибыли и убытков);
- управление финансами с целью исполнения финансового плана и контроль за его практической реализацией.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Основные сведения для анализа финансовой информации берутся из бюджета предприятия и финансовой отчетности, что способствует сравнению фактических и плановых сроков исполнения бюджета, анализу причин возникновения отклонений и прогнозу конечного результата деятельности, а при необходимости - корректировке текущих показателей.

4. С помощью логистической информации происходит управление транспортировкой, доставкой и складированием, закупками материальных ресурсов и услуг для обеспечения производства, а также поддержание стандартов качества сопутствующего сервиса.

5. Инновационная информация позволяет принимать управленческие решения в области разработки эффективных инновационных проектов, а также усиления текущих инновационных процессов. Информация о потребностях рынка, о научных разработках и процессе их использования, о последних технических достижениях в области используемого предприятием оборудования, его технических характеристиках и стоимости необходима для успешного внедрения нововведений в деятельность предприятия.

Обладая инновационной информацией в необходимом объеме, ответственные за принятие решений лица могут определить цели и задачи инновационных проектов и источники их финансирования, а также наиболее эффективно могут разработать образ и оценить полезность вводимых инноваций, определить их соответствие миссии предприятия и разработать систему стратегического и оперативного управления инновационными проектами.

Качественное управление затратами производится с помощью информации, сформированной системой управленческого учета. В данном случае под управлением затратами понимается взаимодействие систем учета, контроля, планирования, мотивации и анализа затрат, направленное на их сокращение.

Для управления затратами нефтегазодобывающего предприятия можно выделить следующие пункты:

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- управление затратами с учетом отраслевой особенности;
- управление затратами на всех этапах добычи;
- эффективная мотивация работников с целью снижения затрат;
- обязательный систематический пересмотр и обновление методов и инструментов управления затратами.

Выделенное структурное подразделение (планово-экономическое управление) выполняет функции контроля за затратами и выявления отклонений фактических затрат от плановых, определяя при этом ответственные за выявленные отклонения подразделения.

Для того чтобы обеспечить максимальное обеспечение эффективности в ходе управления затратами, необходимо сначала понять структуру затрат, а также то, что к чему относится и какие элементы затрат существуют.

В таблице 1.2 представлена классификация затрат, позволяющая обеспечить детализацию затрат, которая будет необходима на разных уровнях управления при принятии эффективных решений, направленных на повышение качества управления.

Таблица 1.2 – Классификация затрат в управленческом учете[2]

По видам	Элементы затрат	Материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на соц. нужды, амортизация, прочие затраты.
	Статьи калькуляции	Технологическое сырье и материалы, возвратные отходы, покупные полуфабрикаты и комплектующие продукты/изделия, конструкции и детали, топливо на технологические цели, энергия на технологические цели, затраты на оплату труда производственного персонала, отчисления на соц.нужды, расходы на подготовку и освоение производства, расходы на ремонт, содержание и эксплуатацию производственного оборудования и технологических транспортных средств, амортизация производственного оборудования и технологических транспортных средств, общепроизводственные расходы, общехозяйственные (общезаводские) расходы, потери от брака, прочие производственные расходы, налоги и сборы, коммерческие расходы.

[2] Составлено автором на основе научных материалов по: Адамов Н., Кастуев А. Классификация затрат в управленческом учете /Финансовая газета. Региональный выпуск.-2007.-№36; Адамов Н., Кастуев А. Классификация затрат в управленческом учете /Финансовая газета. Региональный выпуск.-2007.-№37; Каблашова И. Концепция затрат и методы качества производственных процессов//Машиностроитель.-2006.-№10.С.21

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 1.2

Способ включения в себестоимость	Прямые	Непосредственно связаны с добычей и относятся на конкретный вид продукции.
	Косвенные	Относятся одновременно к разным видам выпускаемой продукции.
По центрам ответственности	Центр затрат	Затраты в целом по предприятию.
	Центр продаж	Затраты, связанные со сбытом.
	Центр инвестиций	Затраты на реализацию инвестиционных проектов и капитальных вложений.
	Центр снабжения	Затраты на приобретение материальных ценностей, необходимых для производства выпускаемой продукции.
	Центр инноваций	Затраты на разработку и внедрение инноваций.
По отношению к стратегии	Тактические	Затраты, связанные с решением тактических задач
	стратегические	Затраты, понесенные для реализации стратегии предприятия
Затраты на обеспечение качества	Затраты на предотвращение ошибок	Затраты, связанные с предупреждением брака и предотвращением ошибок.
	Затраты на контроль	Затраты на проведение контрольных мероприятий, направленных на контроль качества продукции на всех стадиях производства.
	Затраты на устранение несоответствий	Затраты, понесенные на устранение произведенной бракованной продукции.

Столь широкое разнообразие признаков обосновывается целями и задачами управленческого учета. Для выявления убыточных областей, а также в целях оптимизации затрат и высвобождения дополнительных инвестиций в деятельность, необходимо планирование и измерение видов затрат. Также для повышения эффективности управления подразделениями необходимо относить затраты в разбивке по центрам ответственности.

Исходя из проведенного анализа и перечисленных выше показателей, можно сделать вывод, что главная задача управленческого учета заключается, прежде всего, в предоставлении информации, касаемо управления. Данная информация нужна для того чтобы менеджеры предприятия могли создать наиболее выгодные и удобные решения, направленные на повышение эффективности предприятия.

Что касается функции управленческого учета, то здесь особое значение имеет подготовка, которая нужна для того чтобы информационный анализ прошел максимально оперативно и качественно. Особое внимание в

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

информационном анализе играет, конечно же, постановка целей предприятия и их реализация, которые тесно связаны с бюджетированием и эффективной системой мотивации персонала.

1.2 Стратегический управленческий учет: его сущность и функционал

Как и любая сложная система, управленческий учет имеет множество вариантов направлений развития. Среди прочих стоит отметить стратегический управленческий учет, который обеспечивает менеджеров предприятия, принимающих управленческие решения, информацией, повышающей эффективность управления предприятием как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах.

В научной литературе существует множество определений стратегического управленческого учета [5, 23, 27, 40], вследствие чего на их базе можно обобщить наиболее часто встречающиеся характеристики и дать следующее определение: стратегическое управление представляет собой обеспечение менеджеров качественной и количественной информацией, которая поможет создать наиболее эффективную систему управления не только внутри, но и снаружи. В процессе стратегического учета используются различные варианты деятельности, которые позволяют произвести эффективную оценку выбранной стратегии.

Проанализировав научные труды и монографии отечественных и зарубежных авторов по стратегическому учету, таких как А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [109, с.25], А. Коробков [58], О.В. Виханский [27, с.54]. Н.Н. Косинова [60, с.56], А.М. Долгоруков [40, с.26], можно обобщить данные и дать следующее определение стратегического управления. Стратегическое управление на предприятии – это некая система взаимосвязанных между собой управленческих процессов, таких как стратегический анализ, реализация стратегии и ее планирование, оценка и

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

контроль реализации стратегии, опирающаяся на информацию, которая подготавливается стратегическим управленческим учетом.

Для более ясного понимания весь процесс представлен схематично на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Процесс стратегического управления[3]

В данной схеме отражено, что процесс стратегического управления начинается с формирования в процессе анализа внутренней и внешней сред предприятия стратегической информационной базы. Разбирая конкретный случай, можно сделать вывод, что анализ внутренней среды предприятия обычно направлен на изучение состояния развития различных подсистем управления предприятия с определением их сильных и слабых сторон.

В анализ внешней среды входит определение места предприятия среди конкурентов, изучение отрасли в целом и ее изменений, а также воздействие политических, социальных, экономических и технологических факторов на функционирование экономического субъекта.

[3] Составлено автором по результатам исследования

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

На этом этапе с помощью информации о внешней и внутренней среде экономического субъекта формулируются стратегические цели развития предприятия. И хотя получить данную информацию весьма трудозатратно и дорого – для сбора реальных данных требуются высококвалифицированные менеджеры и организационные усилия, так как может присутствовать коммерческая тайна по структуре конкурентов, а изменения внешней среды неопределенны, следует составить приближенную оценку [23, с.40]

На следующем этапе стратегическим планированием предоставляется информация, основанная на анализе по предыдущему этапу. Это позволяет уточнять и переводить в конкретные показатели стратегические цели и задачи предприятия, что необходимо для дальнейшего анализа степени их достижения.

Этап реализации стратегии включает в себя определение способов реализации стратегического плана. В качестве мотивации достижения данных показателей устанавливается ответственность сотрудников, до которых этот план доводится в виде стратегической плановой информации, содержащей в себе установленные стратегические цели и задачи, а также плановые значения показателей.

Завершающим этапом стратегического управления является контроль реализации стратегии, основными задачами которого является анализ достижения стратегических плановых показателей, и, в случае наличия отклонения фактически достигнутых показателей от запланированных, выявление причин отклонений с дальнейшей корректировкой стратегического плана. Здесь продуктом является контрольно-аналитическая информация, которая позволяет давать оценку и контролировать степень достижения стратегических целей экономического субъекта.

Таким образом, можно увидеть различие в роли стратегического управленческого учета и оперативного традиционного управленческого учета, которое заключается в том, что первый направлен на информационное обеспечение как тактических, так и стратегических решений, а второй лишь

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

обеспечивает информацией, которая необходима для принятия операционных управленческих решений.

Можно выделить следующие задачи, стоящие перед стратегическим управленческим учетом [105]:

- подготовка особо важной, в том числе составляющей коммерческую тайну, стратегической информации в целях принятия менеджерами верхнего уровня эффективных управленческих решений;

- поддержка постоянной взаимосвязи между стратегической и оперативной деятельностью экономического субъекта;

- проведение экономического анализа сред предприятия (внешней и внутренней), а также его стратегической позиции на рынке, оценка результативности деятельности центров ответственности;

- осуществление контроля достижения предприятием поставленных стратегических целей и задач.

По нашему мнению, основными функциями стратегического управленческого учета для предприятий нефтегазовой отрасли являются:

1) Инновационная – позволяет повысить эффективность нефтегазовой добычи предприятия и его успешную долгосрочную конкурентоспособность, что имеет высокую актуальность в условиях рыночной экономики, являющейся инновационно-ориентированной. С помощью данной функции на предприятии применяются современные технологии, формы и методы добычи.

При этом предприятие должно располагать актуальной информацией о научных разработках в нефтегазовом секторе, о возможностях предприятия для осуществления инноваций в производстве, в финансовой и кадровой структурах предприятия. Это необходимо для того, чтобы иметь понимание о том, какой уровень нужно достичь предприятию для занятия им лидирующих позиций среди конкурентов.

2) Организационная – обеспечивает ответственных за принятие решений лиц предприятия стратегической информацией о готовности

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

организационной структуры предприятия к реструктуризации в целях максимального достижения стратегических целей. Так, именно с помощью реструктуризации можно добиться эффективного взаимодействия между подразделениями с выделением ответственных менеджеров. При этом для осуществления контроля и повышения замотивированности персонала необходимо разработать отчетную документацию.

1) Контрольная – сравнивает плановые и фактические показатели для оценки достижения поставленных стратегических целей нефтегазодобывающего предприятия, а также выявляет первоочередные проблемы. В случае выявления отклонения фактических показателей от плановых необходимо оценить достижимость ранее поставленных целей и уточнить либо пересмотреть их. Также данная функция реализуется при анализе затрат, что позволяет контролировать их соответствие стратегическим показателям и выявлять отклонения от заданных параметров затрат с дальнейшим анализом их причин и определением резервов их снижения.

2) Стратегическое планирование – определяет рост потенциала предприятия нефтегазовой отрасли в долгосрочной перспективе и позволяет определить направление успешного развития с выявлением необходимых для этого изменений. Данный процесс носит непрерывный характер и должен обеспечивать своевременное выявление отклонений от запланированных целей путем их сравнения с фактическими результатами деятельности и анализом причин отклонений. Маркером эффективности работы менеджеров, принимающих ответственные стратегические решения, будут служить конкретные показатели, выражающие стратегические задачи и стратегические планы действий, которые, в свою очередь, должны быть согласованы с общей стратегий предприятия. [78, с.43]

3) Стратегический анализ – дает представление о стратегическом состоянии предприятия путем оценки внутренней и внешней окружающей среды предприятия. Так, анализ внешней микросреды предприятия

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

направлен на определение составляющих внешнего окружения, с которыми у предприятия установлено непосредственное взаимодействие (посредники, государственные учреждения, поставщики, СМИ, банки, конкуренты). Анализ внутренней микросреды предполагает анализ потенциала предприятия в производстве, кадровом, инновационном и информационном структурах предприятия с выявлением имеющих стратегическое значение преимуществах и недостатках. И если предыдущие две среды могут регулироваться и попадать полностью под контроль менеджеров, то макросреда абсолютно неподконтрольна и предполагает анализ социального, политического, технологического и экономического окружений.

4) Мотивация персонала – направлена на достижение стратегических целей и информирует каждого сотрудника о перспективности предприятия и оценке их труда. Неиспользование потенциала социальной активности работника вследствие его неинформированности ведет к слабой вовлеченности персонала в дела своего предприятия. Доведение до работников своевременной, понятной, достоверной и точной информации является одним из важных факторов успешного функционирования предприятия, так как позволяет мотивировать персонал на достижение поставленных целей. Отдельно следует подчеркнуть важность мотивации персонала в области инновационной деятельности, а именно стимулирование творческого отношения персонала к решению проблем социального, организационного и производственного характера. Она может иметь рычаги материального и нематериального поощрения, а также обладать индивидуальным подходом к каждому работнику для более полного вовлечения его потенциала.

5) Координация – согласовывает усилия и связывает структурные подразделения в целях систематизации стратегических задач и достижения стратегических целей.

Нет сомнения в том, что функции, которые были перечислены выше, взаимосвязаны, поскольку только в таком случае они обеспечивают

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

поэтапное принятие решений различного характера, начиная от стратегического, заканчивая тактическим.

Среди ряда инструментов, которые помогают обеспечить стабильный и эффективный стратегический управленческий учет, можно выделить систему, которая включает в себя ряд сбалансированных показателей, различные виды деятельности, включающие модель добавленной стоимости, а также производный балансовый отчет.

Так, система сбалансированных показателей (ССП) позволяет оценивать степень достижения стратегических целей предприятием и дает направление на выполнение стратегического плана предприятия, позволяет осуществлять контроль процесса реализации стратегии, что соответствует нефтегазовой отрасли. Условно этот процесс можно разделить на пять крупных этапов.

Первый этап предполагает установление соответствия действующей стратегии нефтегазодобывающего предприятия к внутренней среде, а также возможностям и угрозам внешней среды. На данном этапе выполняется комплексная оценка факторов, напрямую и косвенно влияющих на предприятие, по результатам которой можно сделать вывод об обоснованности стратегии, либо необходимости ее пересмотра/корректировки.

На втором этапе ССП устанавливается взаимосвязь действующей стратегии предприятия в целом с целями ее структурных подразделений с дальнейшим выводом о соответствии стратегии в случае наличия данной взаимосвязи.

Третий этап включает в себя формирование перечня ключевых показателей эффективности (КПЭ) по каждому сегменту деятельности с учетом показателей производственных программ [18].

В ходе четвертого этапа методом анализа иерархий отбираются показатели, под которые попадает наибольшее количество критериев.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Пятый – заключительный – этап позволяет сформировать ССП по каждому виду деятельности на основе отобранных показателей. После полученных данных происходит процесс организации стратегических областных карт, между которыми происходит распределение стратегических целей и уже после этого отслеживается причинно-следственная связь. [56]

Именно ССП является наиболее востребованным инструментом стратегического управленческого учета среди отечественных предприятий. За счет того, что данная система позволяет обеспечить менеджеров наиболее полной информацией, формулирование стратегической политики и целей, а также контроль их достижения, производится наиболее эффективно.

Система ключевых показателей эффективности (КПЭ) и система сбалансированных показателей позволяют добиться ведения идеального управления бизнес-процессами внутри предприятия [56].

Разработка и внедрение системы КПЭ обеспечит измеримость и прозрачность процессов, возможность выработки оптимальных управленческих решений на основе упорядоченных согласно видам деятельности и структурным подразделениям предприятия.

Стоит также отметить, что система ключевых показателей строится на основе изучения стратегии предприятия, поскольку только так можно добиться эффективных результатов. Показатели, входящие в состав системы должны быть сбалансированными, иначе говоря, перечень этих показателей должен быть продуман не только на стратегическом, но и на тактическом уровне, включая в себя маркетинг, человеческие ресурсы, финансы и оценку эффективности. Действующие значения KPI, которые входят в систему, должны полностью соответствовать всем входящим и выходящим операциям компании.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что стратегический управленческий учет использует такой набор инструментов, который позволяет получить информацию, позволяющую ответственным менеджерам принимать наиболее эффективные управленческие решения

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

стратегического и тактического плана. ССП является наиболее востребованным инструментом стратегического управленческого учета среди отечественных предприятий. За счет того, что данная система позволяет обеспечить менеджеров наиболее полной информацией, формулирование стратегической политики и целей, а также контроль их достижения, производится наиболее эффективно.

Делая выводы об инструментарии, хотелось бы отметить перспективность стратегического учета, позволяющего оперативно получать достоверную информацию для дальнейшего ее использования в принятии стратегических решений. Данная перспектива заключается в учете постоянных изменений внешней среды и внутреннего окружения предприятия, способствуя тем самым эффективному функционированию на предприятии стратегического менеджмента.

1.3 Инновационная деятельность как объект управленческого учета

В поиске путей повышения эффективности, в том числе с помощью применения инноваций в разведке и добыче нефти заинтересована каждая российская компания нефтегазодобывающего сектора. Это позволяет предприятию сохранять конкурентоспособность и обеспечивать выживаемость в долгосрочной перспективе. Если у предприятия будет эффективная инновационная система управления, то это позволит быстро максимизировать не только прибыль предприятия, но и поможет ему выйти на новый уровень развития бизнеса.

Под управлением инновациями можно понимать совокупность управленческих процессов, взаимоувязанных между собой. Данными процессами являются определение инновационного потенциала экономического субъекта и анализ его окружения на предмет инновационности, обозначение инновационных целей с дальнейшим контролем их достижения и непосредственно реализация инноваций.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Не следует обходить вниманием тот факт, что в настоящее время актуальность инновационной деятельности высока, как никогда, поскольку управление инновациями является лучшим решением для предприятия. Однако только в том случае, если оно также будет подкреплено еще и конкуренцией в отрасли, а также рядом технологических операций. Инновационный процесс должен включать в себя ряд идей, испытаний и тиражирование. Кроме того, чем быстрее будут происходить промышленно-опытные исследования, тем эффективнее произойдет инновационный процесс. Это позволяет сделать вывод, что любое предприятие должно сначала позаботиться об ускорении инновационного процесса, чаще всего они прибегают к партнерству. [57]

«Инновация» в данном случае предполагает определение технологических продукта или услуги, которые реализуются через коммерцию и эффективность[26].

История «инновации» началась с образования термина, который был введен в экономику в 1912 года Йозефом Шумпетером. Когда он разработал «Теорию экономического развития», то смог представить миру ценность предпринимателей-пионеров, сыгравших большую роль в экономике. Их цели и задачи заключались в том, чтобы искать различные средства и удачные комбинации для более эффективного производства[106]. Й. Шумпетер смог дать инновациям новое определение, которое включает в себя несколько основных характеристик, трансформирующих уже существующую систему производства с упором на современные условия:

– использование инновационной техники, которая могла бы предоставить возможность реализации новых факторов производства;

– задействование новой продукции, обеспечивающей расширение рынка и улучшение условий предприятия;

– использование совершенного сырья, которое поможет добиться более эффективных результатов;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

– провести изменения в организации производства и управления предприятием;

– раскрытие новых каналов сбыта[106].

Инновации и в российском Федеральном законе от 23.08.1996 г. №127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» это: «введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях» [96]. Несмотря на то, что термин «инновации» прочно устоялся в экономической науке, единого определения для него до сих пор не существует.

Можно выделить ряд действующих на данный момент точек зрения, с помощью которых можно объяснить определение «инновации»:

– инновация, выступающая в качестве новой продукции или метода управления, трансформируемая с помощью творческого воздействия;

– инновация, которая относится к взаимозаменяемому внедрению изделий, подходов и элементов;

– инновация, выступающая в качестве идеи, позволяющей по максимуму охватить все виды деятельности, тем самым обеспечив предприятию социальную, экологическую и другие виды эффективности.

М.А. Яковлев и М.Ф. Джангиров объясняют инновации так: «Процесс, который позволяет добиться создания усовершенствованного продукта, включающего в себя совершенно новый подход, направленный на повышение эффективности организационного управления внутри предприятия» [119]

И.В. Афонин определяет инновационную деятельность, как одну из возможностей, направленных на расширение номенклатуры и увеличение качества действующего производства продукции. Совершенствование этой продукции и технологии при производстве позволяет выйти новый уровень продаж, в частности на зарубежный рынок[13].

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

Исходя из вышесказанного, мы можем сделать вывод, что инновация и инновационная деятельность – это ряд мероприятий, которые направлены на внедрение коммерческих, технологических и научных услуг.

Как и любое другое понятие, «инновационная деятельность» может быть представлена как в более узком, так и в более широком определении. Конечно, если оценивать понятие в узком смысле, то можно сделать вывод, что оно включает в себя использование новейших технологий, а также таких методов внедрения инноваций, которые помогут увеличить эффективность компании в несколько раз. Если же производить оценку понятия в более глубоком смысле, то важно понимать, что инновационная деятельность – это такая деятельность, которая предполагает анализ научных результатов и их дальнейшее направление на повышение уровня качества работы предприятия.

В настоящее время внедрение инноваций большинством российских компаний нефтегазовой отрасли осуществляется главным образом в части современных методов интенсификации добычи нефти. В связи с этим актуальной научной задачей в секторе нефтегазодобычи является разработка методик и рекомендаций по обоснованию приоритетов и повышению экономической эффективности инновационной деятельности предприятий нефтегазовой отрасли.

К основным ролям инноваций в отрасли разведки и добычи можно отнести умение применять технологии - что является важнейшим фактором для нефтяных компаний в целом, и непосредственная активность предприятия в области инноваций. При этом к ключевым компонентам управления технологиями можно отнести следующие позиции:

- четкое видение и стратегия;
- оптимизированный и бизнес-ориентированный портфель технологий;
- создание стимулов к инновациям;
- работа с внешними источниками инноваций;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- структурированная система управления технологиями;
- поддерживающая корпоративная культура;
- ориентация на постоянное улучшение;
- влияние внешних условий.

Инновационная стратегия на сегодняшний день представляется нам в качестве некого плана, в который включены самые разные способы внесения новейших технологий. Иначе говоря, речь идет о предоставлении дополнительного оборудования, а также различных решений, которые помогают значительно улучшить работу предприятия. При этом инновационная стратегия уже давно активно применяется во многих компаниях. Это связано, прежде всего, с тем, что большинство предприятий придерживаются современного плана работ, цель которого заключаются в полной трансформации систем управления и выхода на совершенно новый уровень развития. Для того чтобы лучше понимать этот процесс, необходимо рассмотреть структуру инновационной стратегии на примере.

На рисунке 1.2 представлена процедура планирования инновационной стратегии.



Рисунок 1.2 – План процедуры планирования инновационной стратегии[4]

[4] Составлено автором по результатам исследования.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Итак, если изучать вышеописанную систему формирования стратегии в современных условиях, то становится очевидно: практически каждое мероприятие, которое внедряется в процесс планирования предприятия должно обладать рядом четко отработанных этапов. Каждый этап применяется к каждому предприятию по общепринятым стандартам. Результат у такой поэтапной стратегии всегда один: наращивание темпов производства, выход на международную арену или укрупнение отечественных филиалов. Конечно, такая инновационная стратегия требует более четкого и ответственного подхода. Это связано с тем, что в большинстве случаев на переделки просто нет времени, а создание четкой и поэтапной стратегии способствует повышению эффективности, сокращает время, экономит ресурсы.

Частоту разработки новых технологий с последующим их внедрением либо совершенствование уже используемых технологий принято называть инновационной активностью [103]. Это некая комплексная характеристика деятельности предприятия, выражаемая своевременностью действий, а также интенсивностью и способностью к проведению мобилизации потенциала, необходимого для этого.

На рисунке 1.3 вынесены внешние и внутренние факторы, от которых зависит активность инновационной деятельности предприятия. [16]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

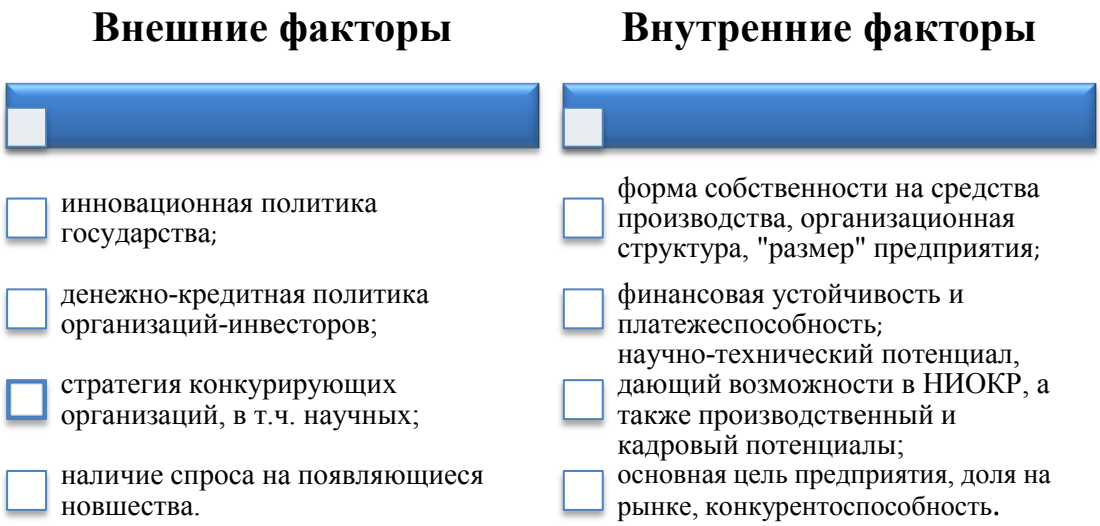


Рисунок 1.3 – Факторы, оказывающие влияние на инновационную активность[5]

На инновационную деятельность оказывает существенное влияние государство, поэтому одной из проблем предприятий нефтегазовой отрасли является проблема участия государства в инновационных процессах. Здесь даже важна не столько политическая поддержка, сколько непосредственное участие в инновационных проектах. [65, с.10-12]

Одним из инструментов развития инновационной деятельности можно считать государственно-частное партнерство (далее – ГЧП). Реализация данного механизма позволит проводить совместное распределение и преодоление возникающих и потенциальных рисков по капиталоемким проектам, ввиду того, что каждая из сторон будет принимать на себя соответствующие риски и, действуя в рамках нормативно-правовых актов, максимально нивелировать их. [6]

В качестве управленческого инновационного учета мы понимаем, прежде всего регистрацию, сбор и структурирование информации, которые направлены на увеличение экономического потенциала субъекта, окружения этого субъекта, подчиненного внутреннему регламенту, с дальнейшей

[5] Составлено автором по: Бекетов Н.В. Цикличность развития экономической системы и инновационные отношения в конкурентной среде // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. -№2

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

передачей данной информации лицам, ответственным за управление инновациями.

Под понятием инновационного окружения понимается состояние национальной инновационной системы, а также деятельность конкурентов и т.д.

В процессе работы определены следующие принципы формирования управленческого учета инноваций:

1) формирование информации об инновациях в ходе аналитической обработки на основе полученных данных для создания планомерных результатов управления;

2) подведение экономических результатов проведенной инновационной деятельности, а также всех внутренних сопутствующих процессов;

3) применение в ходе управления инновациями всех возможных показателей;

4) осуществление формирования затрат в процессе их реализации;

5) выявление на всех этапах информационных потребностей менеджеров, ответственных за управление инновациями.

На рисунке 1.4 продемонстрированы этапы процесса управления инновациями с вынесением соответствующей каждому этапу информацией управленческого учета.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок 1.4 – Этапы управления инновациями и соответствующая каждому этапу информация управленческого учета инноваций[6]

Основываясь на данных рисунка, можно сделать вывод о том, что в основе управления инновационной деятельностью лежит качественная информация, которая формируется в системе управленческого учёта инноваций. В случае неорганизованности процесса информационного обмена велика вероятность того, что управленческие решения, принимаемые на основе данной информации менеджерами, будут неэффективными и губительными для предприятия.

Под целевым инновационным проектом (ЦИП) понимается такая система целей и мероприятий, которая направлена на их достижение и на получение в итоге технологии, методов организации и управления, услуги, в которых содержатся новые свойства и которые обладают повышенным конкурентным преимуществом организации.

Успех ЦИП зависит от нескольких факторов:

- насколько четко перед ответственными за принятие решений лицами стоят инновационные цели и последовательность их достижения;

- наличие полной информации о внешней инновационной среде предприятия;

[6] Составлено автором по: Лубошникова Е.А., Нелюбова Н.Н. Инструменты управленческого учета на предприятии // Управленческий учет, 2008, №7, с.23-29.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

- заинтересованность и мотивированность персонала, который участвует в ЦИП.

Реализация ЦИП требует высоких объемов инвестиций, что часто является одним из сдерживающих внедрение новаций факторов. Недостаток финансовой поддержки со стороны государства и дефицит собственных средств не всегда позволяют запустить тот или иной ЦИП. Но даже в случае наличия материальной составляющей, эффективность их вложения не гарантирует получения удовлетворительных результатов.

Чтобы получить точную информацию о данной проблеме, а затем решить ее, необходимо определить значимость ЦИП для организации, а также о наличии ресурсов для реализации и обо всех источниках финансирования. Также надо понимать, что не стоит финансировать много проектов одновременно - необходимо вкладывать средства в более перспективные инновационные проекты, руководствуясь такими характеристиками инновационных проектов, как их практичность, возможности технологического/технического характера, а также ожидаемая прибыль с учетом финансовых рисков. [51]

Также стоит отметить, что для успешного развития инновационного потенциала не последнюю роль сыграла политика импортозамещения, тем самым оказав стимулирование отечественных разработок.

Таким образом, подводя итог, можно выделить тот факт, что непременным условием развития нефтегазовой отрасли страны являются разработка и формирование на предприятиях инновационной стратегии вкупе с активной реализацией функций инновационного научно-технического менеджмента.

Реализация инноваций требует адекватного информационного обеспечения. Большая часть информации для принятия решений относительно инновационной деятельности предприятия формируется в системе управленческого учета. Принятие управленческого решения должно основываться на оперативной и достоверной информации с привлечением

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

всей необходимой аналитики, в противном случае экономические потери предприятия могут быть существенными.

Управление эффективностью ЦИП может объединить управление проектом и организационную стратегию в случае, если ССП интегрирована в критерии проекта. Тем самым ССП позволит организации в ходе работы над ЦИП ставить перед собой цели, разрабатывать планы их осуществления и реализовывать их.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2 Оценка современного состояния управленческого учета на предприятии нефтегазовой отрасли

2.1 Общая характеристика предприятия

ПАО «Газпром» можно назвать одной из самых выдающихся мировых компаний, занимающих первое место среди лидеров нефтегазовой промышленности. На сегодняшний день компания занимается транспортировкой, геологической разведкой и добычей, а также переработкой газа и нефти. Государство является собственником контрольного пакета акций Газпрома – 50,002%.

За более чем четверть века с момента создания в 1993 г. Компания стала одним из лидеров глобального энергетического рынка. Газпром диверсифицировал профильный бизнес. Помимо газового направления, Группа успешно занимается нефтью и электроэнергетикой: входит в число ведущих отечественных нефтяных компаний и занимает первое место в стране по объему установленной мощности в тепловой генерации.

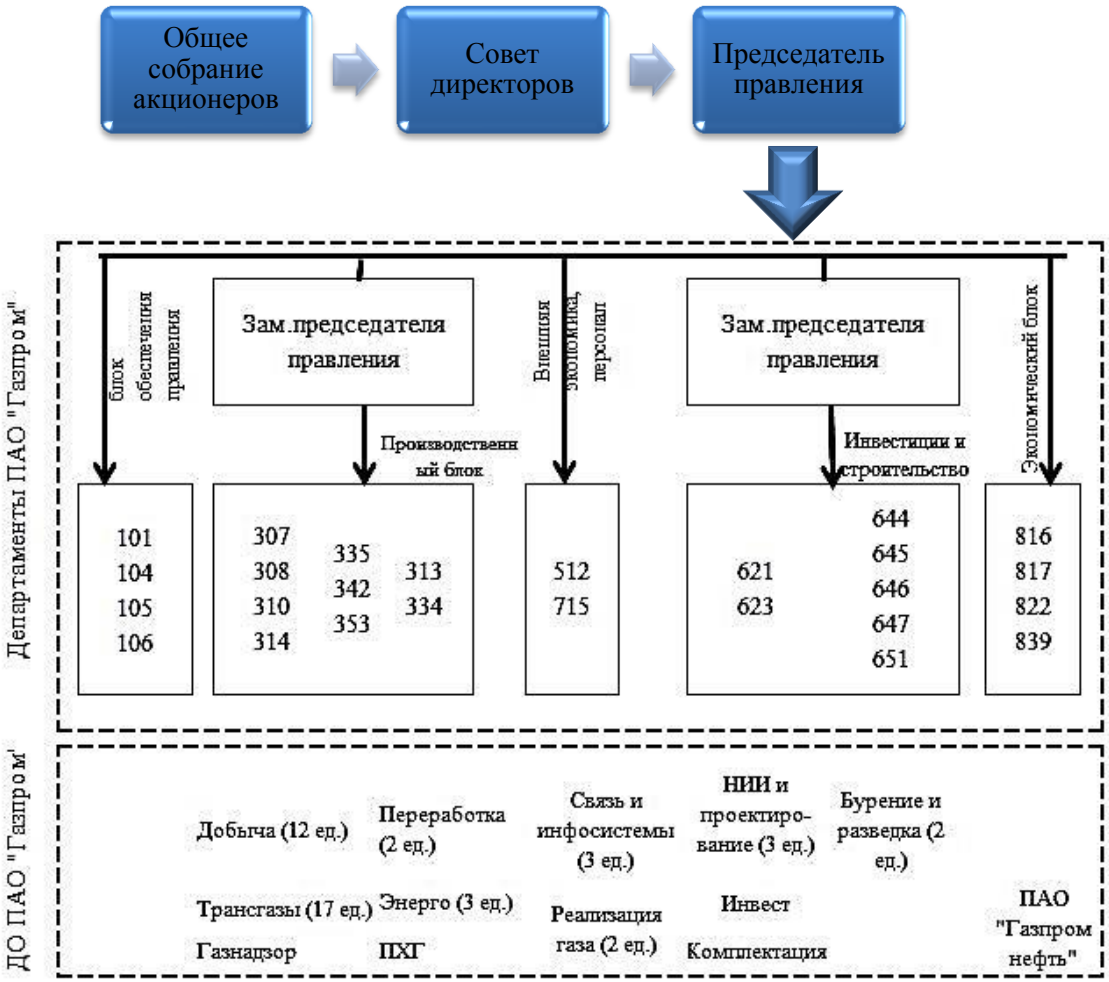
На сегодняшний день Газпром представляет собой одну из передовых компаний в мировом рейтинге. Добыча и переработка нефти у Газпрома стоит на первом месте, а за счет общего объема добычи нефти, компания занимает пятое место в списке российских нефтяных компаний, а также двадцатое место среди мировых лидеров нефтяного бизнеса.

Группа Газпром имеет достаточно сложную и широкую организационную структуру. Общее число дочерних компаний с различным долевым участием ПАО «Газпром» превышает 150 единиц.

Стратегической целью является становление ПАО «Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством диверсификации рынков сбыта, обеспечения надежности поставок, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

Рассмотрим организационную структуру ПАО «Газпром», представленную на рисунке 2.1.



коды департаментов с расшифровкой: 839 – казначейство; 822 - налоговой политики; 817 – экономической экспертизы и ценообразования; 816 – экономика и финансы; 715 – управление персоналом; 314 – маркетинга, переработки газа и жидких углеродов; 313 – взаимодействие с органами власти; 512 – внешняя экономика; 307 – добыча нефти, газового конденсата, газа; 334 – биржевая торговля; 335 – импорт замещение технологий; 310 – центральный производственно-диспетчерский департамент; 308 – использование газа, его подземное хранение и транспортировка; 101 – контроль аппарата правления и документооборот; 623 – департамент перспективного развития; 621 – управление корпоративными затратами; 644 - планирования инвестиционной деятельности; 645 - капитального ремонта газопроводов; 646 - стратегического управления закупочной деятельностью;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

647 - управления ценовыми параметрами инвестпроектов; 106 – информационная политика; 105 – корпоративные отношения и управление имуществом; 104 – юридический департамент; 353 - переработки; 342 - метрологического обеспечения; 651 - автоматизации и телемеханизации

Рисунок 2.1 – Организационная структура ПАО «Газпром»

Оценивая характеристику структуры самого предприятия и его внутренних процессов управления, можно сформулировать вывод, что процесс передачи обязанностей и ответственности происходит от начальника к сотрудникам – классическая система управления, которая также называется вертикальной. Также важно отметить, что в данной системе управления большое значение имеет разделение функционального труда. Это означает, что одно большое предприятие делится на несколько отдельных филиалов. У каждого филиала есть свои цели и задачи, которые в дальнейшем реализуются и применяются на рынке труда и услуг. Ко всему прочему, такая система укрепляет корпоративную культуру компании, потому что позволяет сотрудникам реализовать цели и задачи, направленные на решение важных глобальных проблем.

Использование данной структуры предприятием имеет преимущества в том, что снижается количество задваивания распоряжений и использования ресурсов функционала, а уровень координации в функциональных областях повышается.

Недостатками структуры можно считать потенциальную возможность конфликтов между функционалами ввиду большей заинтересованности подразделений в реализации своих целей и задач, чем целей всего предприятия, а также более замедленной реакции ввиду достаточно длинной цепи от руководителя до непосредственно исполнителя. По этой причине также довольно сложно распределить ответственность в случае появления проблем.

В ПАО «Газпром» верхний уровень системы планирования в Компании занимает стратегическое планирование, которое охватывает газовый,

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

нефтяной, электроэнергетический виды бизнеса, и направлено на достижение стратегической цели Группы Газпром. На этапе создания долгосрочных перспектив, происходит формирование показателей, которые направляют ориентиры для бюджетного планирования и реализации приоритетных проектов, закладывая основу для процесса инвестиционного планирования ПАО «Газпром».

Чтобы произвести оценку задач, которые необходимы для решения ориентиров Группы Газпром, в Компании внедрена система планирования с использованием стратегических целевых показателей (СЦП) Группы Газпром, задачами которой являются:

– совершенствование взаимодействия между видами бизнесов и видами деятельности внутри бизнесов, их эффективное и сбалансированное развитие;

– формирование системы количественных показателей, определяющих основные параметры деятельности Группы Газпром;

– формирование условий для эффективного планирования и контроля операционной деятельности, функционирования систем бюджетирования, управления затратами, мотивации персонала и других функциональных подсистем планирования и управления;

– мониторинг хода реализации стратегии ПАО «Газпром» по видам бизнеса Группы Газпром и фактически достигнутых СЦП, определение влияния изменений, происходящих во внешней среде, на реализацию соответствующей стратегии;

– обеспечение адаптации деятельности ПАО «Газпром» к изменяющимся внешним и внутренним условиям, обратной связи процесса стратегического планирования с процессами бюджетирования, управления затратами, инвестициями и рисками.

Для того, чтобы определить все входящие в состав виды бизнес-деятельности Газпрома, Компания привела меры, направленные на определение перечня СЦП следующих видов бизнеса: нефтяного, газового и

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

электроэнергетического. Для определения всех показателей и создания более точных данных, СЦП были разработаны на общем уровне корпоративного управления, который сформировал понимание о результатах деятельности по Группе Газпром в целом. СЦП первого и второго уровней количественно описывают и детализируют задачи по достижению стратегических целей для каждого вида бизнеса Группы Газпром.

Рассматривая основные риски, касающиеся Группы Газпром, можно выделить политические, санкционные, репутационные, рыночные риски, которые мешают реализации стратегических целей.

Также были отмечены риски, которые неотъемлемы от системы ВИЭ (возобновляемые источники энергии). В Долгосрочной программе развития ПАО «Газпром» (Группы Газпром) включены данные, полученные в результате анализа оценки рисков, напрямую оказывающих влияние на достижение стратегических целей по видам бизнеса ПАО «Газпром» (Группы Газпром). В соответствии с каждым риском были также разработаны методы регулирования и управления, минимизирующие негативное влияние, возникшее из-за реализации рисков для ПАО «Газпром» (Группы Газпром).

Для проведения оценки финансового состояния организации используется бухгалтерский баланс предприятия, который компания ежегодно публикует в виде годового и финансового отчетов, за период 2019-2021 гг.

Анализ баланса необходим для выявления и раскрытия информации о финансовом состоянии и перспективах развития предприятия для дальнейшего принятия решений заинтересованными лицами.

Из таблицы 2.1 видно, что с 2019 года по 2021 год происходило постоянное уменьшение нематериальных активов (в общем на 3 783 986 тыс. руб.). Однако снижение нематериальных активов напрямую связано с ростом амортизации в течение года и убытков от обесценения (формулы по расчетам и их вычисление представлены в Приложении А).

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В период с 2019 года по 2021 год зафиксирован ежегодный рост основных средств. В общей сложности увеличение составило 1 364 842 804 тыс. руб. Это связано как с увеличением стоимости самих основных средств в результате достройки и дооборудования, так и с увеличением объема основных средств за исследуемый период.

Таблица 2.1 – Изменения активов баланса за 2019-2021 года (тыс. руб.) [34, 35, 36][7]

Наименование статьи баланса	**Изменения 2019/2020 (+/-)**	**Изменения 2020/2021 (+/-)**	**Изменения 2019/2021 (+/-)**
Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	- 2 358 534	- 1 425 452	- 3 783 986
Основные средства	4 396 499	1 360 446 305	1 364 842 804
Финансовые вложения	- 751 692 171	1 143 851 755	392 159 584
Оборотные активы			
Запасы	- 98 375 274	- 21 325 355	- 119 700 629
Дебиторская задолженность	297 464 568	1 109 559 680	1 407 024 248
Денежные средства	345 890 733	824 851 937	1 170 742 670

Также за период 2019-2021 годов произошел рост по статье внеоборотных активов – финансовые вложения, который составил 392 159 584 тыс. руб. Такой рост произошел за счет:

1) инвестиций в дочерние организации на 483 021 955 тыс. руб.;

2) инвестиций в другие организации на 11 356 тыс. руб.;

При этом размер инвестиций в зависимые общества снизился на 50 635 115 тыс. руб., а сумма займов, предоставленных организациям на срок более 12 месяцев - на 40 963 670 тыс. руб.

Запасы в период с 2019 по 2021 год уменьшились на 119 700 629 тыс. руб. Уменьшение запасов может указывать на сворачивание производства, нехватку оборотных средств или неудовлетворительную работу отдела снабжения.

[7] Источник: составлено автором на основе данных Финансовой отчетности ПАО Газпром 2019, 2020 и 2021 годов.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Увеличение объема дебиторской задолженности на 1 407 024 248 тыс. руб. говорит о том, что необходимо регулярно проверять дебиторов. Это поможет обеспечить уверенность в том, что дебиторы являются платежеспособными и могут обеспечить реальные выплаты по каждому договору в течение определенного времени в четко установленные сроки. Если рост дебиторской задолженности будет увеличиваться с каждым разом, то это приведет к тому, что абсолютная ликвидность негативно скажется на Обществе.

Увеличение объема финансов за период с 2019 по 2021 год обусловлено тем, что в 2019 году было произведено значительное увеличение денежных потоков с 2019 года по 2021 год на валютных счетах (на 807 549 239 тыс. руб., что в переводе на процентное соотношение составляет 56% от общего анализа финансов за рассматриваемый период).

После проведения анализа активов баланса, рассмотрим пассивы. Анализ пассивов помимо прочего позволяет установить количество привлеченных в оборот заемных средств, а также отследить изменения в структуре собственного и заемного капитала. В таблице 2.2 приведена динамика изменения пассивов баланса за период 2019-2021 годов.

Таблица 2.2 – Динамика изменения пассивов баланса за период 2019-2021 годов (тыс. руб.) [34, 35, 36][8]

Наименование статьи баланса	**Изменения 2019/2020 (+/-)**	**Изменения 2020/2021 (+/-)**	**Изменения 2019/2021 (+/-)**
Капиталы и резервы			
Нераспределенная прибыль	- 1 062 074 434	2 389 171 140	1 327 096 706
Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	488 562 030	34 017 835	522 579 865
Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	259 419 690	588 863 634	848 283 324
Кредиторская задолженность	-55 593 557	164 559 462	108 965 905

Исходя из данных, представленных в таблице 2.2 можно понять, что нераспределенная прибыль в период с 2019 года по 2021 год выросла и приняла значение 1 327 096 706 тыс. руб.: исходя из финансовой отчетности

[8] Источник: составлено автором на основе данных Финансовой отчетности ПАО Газпром 2019, 2020 и 2021 годов.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

в 2019 году – 5 443 187 168 тыс. руб., а в 2021 – 6 770 283 874 тыс. руб., таким образом увеличение нераспределенной прибыли произошло на 124 %, что свидетельствует об эффективной деятельности ПАО «Газпром». На рост задолженности перед кредиторами указывает увеличение объема долгосрочных заемных средств. А увеличение на 848 283 324 тыс. руб. краткосрочных обязательств указывает то, что средства, которые были привлечены предприятием для удовлетворения существующих потребностей не понадобились в полном объеме. Таким образом, анализ нефтегазовой корпорации показал нам, что ситуация с дебиторской задолженностью весьма сложная и требует формирования ряда решений, потому что практически все компании нефтегазового комплекса ряд своих продаж переводят в процедуру кредитования.

Стоит также подчеркнуть, что после осуществления этой процедуры, средства обычно поступают в течение месяца, а в некоторых случаях и гораздо позже. Таким образом, дебиторская задолженность может накапливаться и после этого уменьшать те поступления, которые снова и снова приходят на счет после реализации продукции. Это, в свою очередь, приводит к тому, что расходы компании значительно ограничиваются или вовсе приостанавливаются, а кредиторская задолженность начинает расти снова и снова. Вот почему необходима стратегия, которая могла бы обеспечить четкое управление дебиторской задолженностью.

Когда речь идет о современных рыночных условиях в мире экономике, то технический анализ экономики встает на первое место. Основными его показателями являются фондоотдача, фондоемкость и затраты на 1 рубль реализованной продукции. В таблице 2.3 представлены результаты расчетов данных показателей с отражением количественных показателей их изменений.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 2.3 – Основные технико-экономические показатели за 2019-2021 года[9] [34, 35, 36]

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Изменение 2019/2020	Изменение 2020/2021
Фондоотдача	0, 600	0,508	0,736	-0,092	0,228
Фондоемкость	1,667	1,970	1,359	0,303	-0,611
Затраты на 1 рубль реализованной продукции	0,558	0,613	0,430	0,054	-0,182

На основании данных, представленных в таблице 2.3, становится ясно, что фондоотдача увеличивается, а фондоемкость снижается в период 2019-2020 годов, что свидетельствует о рациональном использовании производственных мощностей. Уменьшение показателя фондоемкости в 2021 году в сравнении с 2020 годом указывает на эффективное использование оборудования. При этом в 2020 в сравнении с 2019 годом наблюдается обратная ситуация.

Затраты на 1 рубль реализованной продукции увеличились в период 2019-2020 годов, а в период 2020-2021 годов уменьшились. Прослеживая общую тенденцию изменения данных затрат в период 2019-2021 годов в сторону уменьшения, значение которого представило 0,128 тыс. руб. затрат на 1 рубль реализованной продукции, можно предположить, что это связано с регулярными и неравномерными изменениями показателей объемов производства, а также с колебанием цен на сырье, топливо, привлечением дополнительной рабочей силы и другими показателями. Если брать во внимание тот факт, что один из показателей затрат выражается в 1 рубле, становится очевидным, что объем выручки значительно меняется. Вот почему особенно важно отслеживать динамику изменений, поскольку только так можно получить достоверные данные, необходимые для получения точных расчетов.

[9] Источник: составлено автором на основе данных Финансовой отчетности ПАО Газпром 2019, 2020 и 2021 годов.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Резюмируя анализ технико-экономических показателей, можно предположить наличие угрозы предприятию в виде увеличения объема затрат, а также недополучения предприятием прибыли в связи с недостаточно эффективным использованием производственных мощностей.

Не менее важными показателями для предприятия, которые необходимо рассмотреть для полноты аналитической характеристики, являются показатели финансовой устойчивости.

К таким показателям относится коэффициент автономии (Ка). Нормативное значение коэффициента автономии равно – 0,5. При расчете показателя получены следующие данные: в 2019 году – 0,691; в 2020 году – 0,650; в 2021 году – 0,667. На протяжении всего рассматриваемого периода полученные значения выше нормы, что может свидетельствовать о финансовой устойчивости организации: так, если кредиторы одновременно потребуют погасить обязательства, компания сможет расплатиться.

Следующий показатель финансовой устойчивости предприятия – это коэффициент финансовой устойчивости (Кфу). Его нормативное значение колеблется от 0,85 до 0,9. Коэффициент финансовой устойчивости в период 2019-2021 годов равен: 2019 год – 0,870; 2020 год – 0,856; 2021 год – 0,849, то есть в пределах нормы. Это указывает на устойчивое финансовое положение организации, а также на его платежеспособность на протяжении рассматриваемого периода.

На устойчивое финансовое положение предприятия указывает и коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств (Кпс). В качестве основного нормативного показателя выступает промежуток от 0,5 до 1. Коэффициент соотношения привлеченных и личных средств с 2019 по 2021 год вырос с 0,448 до 0,500.

Не менее важной группой показателей финансового состояния компании являются показатели ликвидности. Различают следующие коэффициенты:

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1. Коэффициент текущей ликвидности. В 2020 году у ПАО «Газпром» он составил 1,69 – это практически уровень 2019 года. В международной практике нижним критическим значением для данного показателя считается 1,5. 2 – это нормальный показатель коэффициента, который должен быть не меньше и не больше указанного, иначе устойчивость показателя компании будет находиться под угрозой и негативно скажется на кредиторах.

2. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть заемных средств, которые были взяты взаймы на короткий срок, компания может погасить сразу же при помощи денежных средств, стандарт этого показателя колеблется в интервале от 0,2 до 0,5. Коэффициент абсолютной ликвидности ПАО Газпром в 2021 году больше указанного интервала на 0,66, что указывает на нерациональную структуру капитала, т. е. высокую долю бездействующих активов (денег на счетах), не участвующих в обороте, что в свою очередь ведет к утрате части прибыли.

3. Третьим является коэффициент быстрой ликвидности. Этот коэффициент отражает платежные возможности предприятия для своевременного и быстрого погашения своей задолженности. Нормальное значение коэффициента попадает в диапазон 0,7-1. Однако будет недостаточным, если большую долю ликвидных средств составляет дебиторская задолженность, часть которой трудно вовремя взыскать. В таких случаях требуется большее соотношение. При значении коэффициента менее 1 ликвидные активы не покрывают краткосрочные обязательства, а значит, существует риск потери платежеспособности, что является негативным сигналом для инвесторов. В 2021 году показатель быстрой ликвидности увеличился, что обусловлено ростом дебиторской задолженности. Если сравнить с изменением выручки и увидеть снижение оборачиваемости дебиторской задолженности, то можно отметить, что, несмотря на такой положительный аспект, как оценка роста срочной ликвидности, присутствует снижение оборачиваемости дебиторской

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

задолженности, что может свидетельствовать о повышении финансовых рисков в будущем.

В таблице 2.4 представлены данные полученные в ходе расчетов ликвидности ПАО «Газпром» за период 2019-2021 годов.

Таблица 2.4 – Ликвидность ПАО «Газпром»[10] [34, 35, 36]

Показатель	Норматив	2019 год	2020 год	2021 год
КТЛ	1,5-2	1,71	1,69	1,99
КАЛ	0,2-0,5	0,41	0,41	0,66
КБЛ	0,7-1	0,67	0,41	0,67

Проведя оценку финансового состояния организации, можно сделать следующие выводы:

1. ПАО «Газпром» можно смело назвать стабильной компаний, улучшающей с каждым годом большинство показателей деятельности;

2. Незначительные колебания некоторых показателей за период с 2019 по 2021 годы можно объяснить событиями негативного характера, постигшими остальные компании в мире. Это и эпидемия коронавируса, изменившая мировую экономику, и политические воздействия стран Европы и Америки на деятельность компании (Северный поток 2), включая санкции на российские энергоносители, и нестабильность рубля по отношению к доллару;

3. Абсолютная ликвидность компании возросла более чем на 60%, что указывает на рост суммы оборотных активов, необходимых для погашения текущих долгов, а текущая ликвидность компании движется к международной (принятой) норме.

2.2 Инновационный потенциал предприятия

На сегодняшний день Газпром не только активно применяет инновации, но и разрабатывает проекты, которые предназначены для реализации эффективной деятельности компании. Кроме того, каждый год

[10] Источник: составлено автором на основе данных Финансовой отчетности ПАО Газпром 2019, 2020 и 2021 годов.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

денежные операции проводятся в отношении организации научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ (НИОКР). В таблице 2.5 продемонстрирована положительная динамика объема инвестиций предприятия в НИОКР в период с 2019 по 2021 гг. На цели выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) ежегодно направляется значительный объем средств. В 2021 г. ряд показателей, которые помогают оценить инновационный уровень развития ПАО «Газпром» и его дочерних обществ, возросли.

Таблица 2.5 - Объем инвестиций и фактический экономический эффект от НИОКР в Группе Газпром, млрд руб.[11] [34, 35, 36]

Показатель	**2019**	**2020**	**2021**	**Изменение 2021/2020, %**
Объем инвестиций в НИОКР	12,1	21,4	24,6	+15
Экономический эффект от использования результатов НИОКР	10,5	11,2	12,8	+14,3

В составе показателя «Результаты исследований и разработок» бухгалтерского баланса отражаются расходы на завершенные НИОКР, по которым получены результаты, не подлежащие правовой охране в соответствии с действующим законодательством, используемые для производственных либо управленческих нужд организации. Указанные расходы списываются на затраты по производству продукции (работ, услуг) в течение ожидаемого срока использования результатов НИОКР, но не более пяти лет, с начала их фактического применения при производстве продукции (работ, услуг) линейным способом путем уменьшения их первоначальной стоимости. Также в составе данного показателя отражаются затраты на приобретение и создание незавершенных НИОКР, учитываемые в составе вложений во внеоборотные активы.

Затраты на исследования учитываются в составе операционных расходов по мере их возникновения. Затраты на разработку проектов

[11] Источник: составлено автором на основе данных Финансовой отчетности ПАО Газпром 2019, 2020 и 2021 годов.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

отражаются как нематериальные активы (в составе прочих внеоборотных активов) лишь в том случае, когда ожидается, что такие затраты принесут определенные экономические выгоды в будущем. Прочие затраты на разработки отражаются в составе операционных расходов по мере их возникновения. Однако затраты на разработки, которые первоначально были списаны на расходы, не капитализируются в последующие периоды, даже если они будут отвечать условиям признания активов. [42]

При выполнении НИОКР были задействованы возможности российских корпоративных научно-исследовательских институтов, а также малые и средние инновационные предприятия. НИОКР включает в себя программы, направленные на внедрение оборудования отечественного производства, а также перспективные решения.

Каждый год ПАО «Газпром» проводит конкурс, направленный на соискание Премии в области научно-технических достижений. Так, например, в 2021 году на конкурс было выставлено 16 работ, 10 из которых удостоились наград. Кроме того, внедрение полученных на конкурсе технологий позволило обеспечить реальный экономический эффект в виде суммы более 102 млрд руб. Одной из первых работ, которая была удостоена Премии, стала установка мембранного извлечения гелия из природного газа.

Чтобы получить анализ ПАО «Газпром», очень важно разработать экономическую оценку эффективности Общества на данный период времени с учетом количественных и качественных показателей. Уже после получения этих данных можно применить PEST-анализ, который будет представлен в качестве эффективного способа оценки влияния групп факторов.

Для оценки начальных данных, в качестве основного этапа приведена таблица 2.6 степени влияния факторов внешней среды.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 2.6 - Степень влияния факторов внешней среды на ПАО «Газпром»[12]

Фактор	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Средняя	Вес
Политические							
Коррупция в стране	3	3	4	2	3	3	0,08
Поддержка бизнеса	2	3	2	3	2	2,4	0,06
Деятельность налоговой политики	2	2	2	1	1	1,6	0,04
Экономические							
Уровень конкуренции	3	4	4	4	3	3,6	0,09
Уровень инфляции	2	3	3	2	3	2,6	0,07
Спрос потребителей	4	5	4	4	4	4,2	0,11
Социальные							
Динамика цен на энергетическом рынке	5	5	4	4	5	4,6	0,12
Предпочтение национальных или зарубежных производителей	2	3	3	3	3	2,8	0,07
Требования к качеству	3	4	4	3	4	3,6	0,09
Технологические							
Обеспеченность оборудования	3	4	3	4	4	3,6	0,09
Влияние технологического развития отрасли	4	3	3	4	4	3,6	0,09
Уровень обеспеченности технологиями	3	4	4	4	3	3,6	0,09

В качестве экспертов выступают сотрудники ПАО «Газпром»: Эксперт 1 - главный инженер предприятия, Эксперт 2 - заместитель генерального директора по перспективному планированию, Эксперт 3 - заместитель генерального директора по капитальному строительству, Эксперт 4 – начальник управления собственности и корпоративных вопросов, Эксперт 5 – заместитель генерального директора по экономике и финансам. Итоговая экспертная оценка степени влияния факторов составила 39,2.

[12] Составлено автором по результатам исследования.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Эксперты считают, что одной из главных проблем, которая мешает развитию ПАО «Газпром» – это, конечно же, коррупция. Поскольку она напрямую влияет на уровень конкуренции на рынке, она также может оказывать серьезное влияние на спрос потребителей, в зависимости от сложности ситуации.

Оценивая влияние групп факторов с помощью PEST-анализа установлено, что максимальную роль играют технологические и экономические факторы, а минимальную – политические: суммарная средневзвешенная оценка политических факторов составляет 0,44, экономических факторов – 0,96, социальных факторов – 0,87, технологических факторов – 0,96 (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - PEST-анализ ПАО «Газпром»[13]

Фактор	Вес	Направление влияния фактора	Средняя оценка	Взвешенная средняя оценка
политические				
Коррупция в стране	0,08	-	3	0,24
Поддержка бизнеса	0,06	+	2,4	0,14
Деятельность налоговой политики	0,04	-	1,6	0,06
экономические				
Уровень конкуренции	0,09	-	3,6	0,32
Уровень инфляции	0,07	-	2,6	0,18
Спрос потребителей	0,11	+	4,2	0,46
социальные				
Динамика цен на энергетическом рынке	0,12	+	4,6	0,55
Предпочтение национальных или зарубежных производителей	0,07	+/-	2,8	0,2
Требования к качеству	0,09	+	3,6	0,32
Технологические				
Обеспеченность оборудования	0,09	+	3,6	0,32
Влияние технологического развития отрасли	0,09	+	3,6	0,32
Уровень обеспеченности технологиями	0,09	+	3,6	0,32

[13] Составлено автором по результатам исследования

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Исходя из вышеперечисленных данных и факторов, которые были получены в ходе PEST-анализа предприятия, были сформированы следующие показательные выводы:

1. Для начала необходимо обеспечить рост планирования экономических факторов, потому что во время таких кризисных ситуаций, как пандемия, невозможно вовремя проконтролировать возможный рост рисков;

2. Технологические факторы предприятия нужно взять под неусыпный контроль, потому что чем чаще происходит прогноз по полученным данным, тем выше вероятность, что экономический уровень развития предприятия вырастет в разы;

3. Для успешного планировании бизнеса нужно разработать сразу несколько стратегий, потому каждая из них будет зависеть от внешнеэкономической конъюнктуры рынков.

2.3 Результаты применения метода прогнозирования Форсайт для исследования перспектив инновационного развития

Для того чтобы получить максимально эффективный результат в процессе планировании, особенно важно уделять верстание прогнозированию[76, 77]. Сегодня прогнозирование является одним из немногих этапов, который обеспечивает достоверный результат возможного инновационного развития предприятия. Одним из направлений, которое отражает четкую систему прогнозирования – это Метод Форсайт, который также можно отнести к инструменту, позволяющему осуществить контроль и планирование технологически инновационных процессов. На сегодняшний ноль Метод Форсайт является одним из немногих, оказывающих особое влияние на общество и экономику в средне- и долгосрочной перспективе. [111]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Для того чтобы в полной мере произвести оценку метода прогнозирования, необходимо разобрать этапы, которые входят в его структуру.

Одним из первых этапов, который является частью метода, можно назвать функцию сравнительного анализа, который позволяет сравнить между собой не только научно-технический, но и производственно-технологический потенциалы. Это делается для того, чтобы понять, каковы шансы компании на выход на международный рынок. Кроме того, важно понимать, какие тенденции нефти и газа существуют на рынке, поскольку компания будет действовать в этом направлении, улучшая свои производственные возможности и рассчитывая на увеличение спроса потребителя.

За информационную базу для осуществления анализа имеющихся тенденций, возможностей, проблем взяты:

- Годовая и экономическая отчетность ПАО «Газпром»;
- Программа инновационного развития ПАО «Газпром» до 2025 года; [85]
- результаты статистического анализа о тесноте линейной связи между показателями инновационного развития компании и чистой прибылью; [75]
- стратегия развития ПАО «Газпром» до 2025 года.

В таблице 2.8 отражена восприимчивость ПАО «Газпром» к основным перспективным технологиям в нефтегазовой отрасли, где «0» - технология не разрабатывается и не используется; «1» - технология находится в разработке; «2» - технология разработана и используется.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 2.8 – восприимчивость ПАО «Газпром» к основным перспективным технологиям в нефтегазовой отрасли[14]

Газ		Нефть	
Перспективные технологии	**Балл (0-2)**	**Перспективные технологии**	**Балл (0-2)**
Плавучие добывающие платформы-танкеры	1	Интеллектуальное месторождение	1
Производство СПГ	2	Полимерное заводнение	1
Транспортировка газа с использованием труб большого диаметра	2	Современные технологии борьбы с коррозией, солеотложениями	1
Производство чистого гелия	2	Дистанционное управление бурением	1
Производство синтетических жидких топлив из газа	1	Термогазовый метод увеличения нефтеотдачи	1
Добыча угольного метана	2	Многостволовые скважины	1
Установки комплексной подготовки газа к транспорту большой мощности	2	Комплексные энергосберегающие технологии	1
Поиск месторождений с помощью методов дистанционного зондирования Земли	1	Современный комплекс ГИС (спектрометрические, ядерно-магнитные, дипольно-акустические методы)	1

ПАО «Газпром» по приведенным в таблице данным, находится в пятерке мировых лидеров по развитию газового бизнеса, но занимает последнее место в нефтяном бизнесе.

Анализируя основные показатели инновационной деятельности компании и ее дочерних обществ за 2021 год можно сделать вывод о том, что по сравнению с 2020 годом произошел их рост. В соответствии с годовой отчетностью ПАО «Газпром» очевидно, что в 2021 году объем средств, направляемых на НИОКР, вырос на 15% – до 24 млрд руб., а в 2020 году по сравнению с 2019 было направлено на 9,3 млрд руб. больше, что составляет прирост объема средств на 76%. [42]

Следующий этап представляет собой анализ возможных перспектив, необходимых для оценки инновационного роста компании. Чтобы получить более эффективные данные, была составлена дорожная карта, которая приведена на рисунке 2.2. Инновационная стратегия развития компании в ней сформирована, исходя из таких аспектов, как вызовы, мероприятия,

[14] Составлено автором по результатам исследования

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

развитие новых технологий, партнерство и сотрудничество, инновации в управлении, результаты. [12, 61, 71, 72]



Рисунок 2.2 – Дорожная карта инновационного развития ПАО «Газпром»[15]

Приведенную дорожную карту необходимо последовательно актуализировать с целью обеспечения соответствия инновационной стратегии компании.

Заключительный этап включает в себя формирование долгосрочных целей и перспектив, которые необходимы для того чтобы задать развитию нефтегазового бизнеса более эффективное и прибыльное направление.

Благодаря составленной дорожной карте, можно быть уверенными в том, что инновационного развития компании получится добиться в установленные сроки.

Подводя итоги, можно сделать рациональный вывод: прогнозирование Форсайт помогает предположить примерные результаты развития аналитики,

[15] Составлено автором по результатам исследования

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

которые заключаются в высокой вероятности достижениях установленных целей уже до наступления 2025 года.

2.4 Основные проблемы в управлении предприятием

Чтобы получить эффективный результат по завершению проведения управленческого учета, важно сначала выявить, какие проблемы есть у предприятия, и как они будут решаться. Устранять выявленные проблемы необходимо с помощью рациональных управленческих решений, принятых на основании сформированной в системе управленческого учета информации.

В рамках данной работы было проведено исследование и выявлены следующие проблемы управления предприятием.

1. Мотивационная - отсутствие либо слабое стимулирование персонала на достижение инновационных целей. Обусловлено тем, что большинство сотрудников не могут самореализоваться и направить свои силы на улучшение деятельности компании, поскольку руководство ограничивает процесс их реализации.

2. Информационная – отсутствие быстрой реакции менеджеров различного уровня управления, поскольку они не обладают качественной и количественной информацией, предоставляющей данные о среде, которая находится вне предприятия. Это приводит к тому, что у менеджеров нет оперативной реакции, которая может быть направлена на незамедлительную трансформацию экономического пространства и не позволяет должным образом составлять конкуренцию. Отсутствие возможности принятия обоснованных управленческих решений также связано с недостатком релевантной информации, дублированием информационных потоков. Как следствие этого увеличиваются производственные затраты, такие ресурсы предприятия как финансовые, интеллектуальные, инвестиционные и организационные используются нерационально, а инновационная деятельность осуществляется неэффективно.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3. Организационная – из-за высокого уровня сложности часто привлекает к себе много внимания и дополнительных трат времени. Из-за того, что данная функция сложная, замедление общих процессов внутри и снаружи предприятия мешает инновационному развитию. Это становится настоящей проблемой, поскольку нельзя вовремя внести изменения и добиться поставленных целей в соответствии с четким планом.

4. Инновационная – обусловлена тем, что в управлении компании развита недостаточная активность, кроме того, можно наблюдать недостаток средств и снижение информационных показателей, а также неравномерность в управленческой инновационной структуре персонала.

5. Инвестиционная - обусловлена тем, что на предприятии применяются устаревшие технологии, в связи с чем добыча ресурсов происходит недостаточно эффективно. Низкое качество обработки и высокая стоимость сопутствующих средств приводит к тому, что показатели компании уменьшаются в разы. Минимизация вложений в данном случае выступает в качестве вынужденной меры, а инвестиционная политика компании в 90% случаев носит экстенсивный характер.

6. Проблема производства качественной продукции - обеспечение необходимого объема добычи не всегда успевает за возрастающими требованиями к качеству углеводородов, что существенно снижает конкурентоспособность.

На основании данной работы проведен опрос менеджеров организации (главный инженер предприятия, заместитель генерального директора по перспективному планированию, заместитель генерального директора по капитальному строительству), целью которого является определение ранговой значимости проблем, которые препятствуют развитию предприятия. Опрашиваемые оценивали значимость следующих проблем управления:

- мотивационная;
- информационная;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

- организационная;
- инновационная;
- инвестиционная;
- производство качественной продукции.

Результаты опроса представлены на рисунке 2.3 в виде графика.

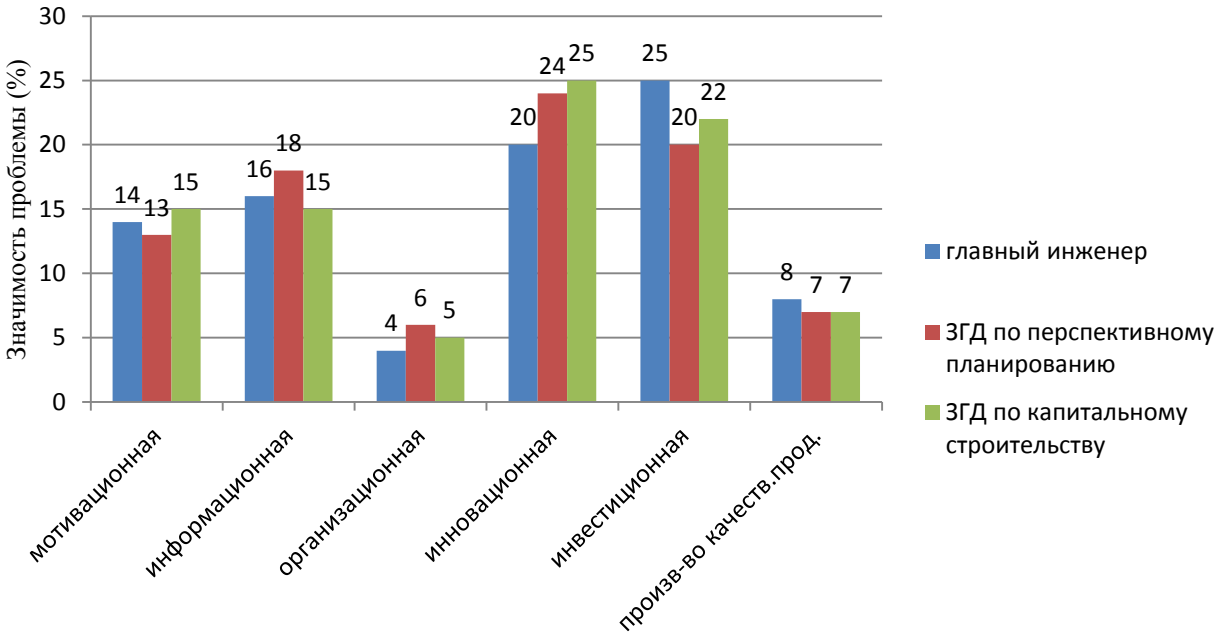


Рисунок 2.3 - Ранжирование проблем управления[16]

На основании полученных результатов можно сделать вывод о том, что в целом существенной разницы в занимаемых позициях руководителей при оценке остроты существующих проблем не наблюдается. По мнению опрошенных, основными направлениями, требующими решения проблем, без разрешения которых невозможно усиление конкурентных позиций, являются: инновации, инвестиции и информационные вопросы.

Стоит отметить, что исследование подтверждает важность информационно-аналитического обеспечения организационного управления, где основная роль принадлежит управленческому учету.

[16] Составлено автором по результатам исследования

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2.5 Особенности организации управленческого учета на предприятии

В ПАО «Газпром» и дочерних обществах компании ответственность за реализацию функций анализа, планирования, учета, мотивации персонала и контроля распределена между структурными подразделениями. Регламентация данных функций закреплена в положениях об отделах, так как учетная политика по управленческому учету отсутствует.

Аналитическая функция управленческого учета в организации заключается в сборе, обработке и предоставлении информации пользователям, о внешнем и внутреннем окружении экономического субъекта.

В ходе исследования практики планирования финансово-хозяйственной деятельности организации выявлены следующие недостатки:

- продолжительность процедур формирования и согласования бюджетов;

- сложность планирования;

- дефицит обученного специализированным аналитическим программным продуктам персонала, вовлеченного в процесс планирования.

Оценить и проконтролировать работу центров финансовой ответственности и их руководителей позволяет анализ выявленных отклонений: по истечению отчетного периода производится сопоставление фактических результатов с плановыми показателями, после чего анализируются причины как положительных, так и отрицательных отклонений.

Можно выделить основные недостатки контрольной функции управленческого учета:

- отсутствие контроля исполнения целей стратегического планирования, вследствие чего отсутствует возможность оценки результатов достижения стратегических целей;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- отсутствие системы учета затрат, способной не только определить их достоверную величину и проанализировать по статьям чета затрат, но и продемонстрировать эффективность расходования средств;
- неспособность своевременно проанализировать и выявить причины отклонений между фактическими и плановыми показателями, так как фактические данные о достигнутых результатах не были получены вовремя, что задерживает контроль исполнения бюджета.

Учетную функцию управленческого учета исполняет бухгалтерия, которая формирует фактические данные о деятельности предприятия, используемые службами и отделами в целях проведения различного рода аналитики. Данная функция регламентируется учетной политикой для целей бухгалтерского и налогового учетов и рабочим планом счетов. Для получения аналитических данных в рабочем плане счетов предусмотрены аналитические счета 2-го и 3-го порядка.

Все затраты предприятия группируются по статьям калькуляций, что позволяет определить эффективность, а также оптимизировать структуру и выявить пути снижения затрат:

1. сырье и материалы;
2. топливо;
3. энергия;
4. фонд оплаты труда;
5. отчисления на социальные нужды;
6. амортизационные отчисления;
7. общепроизводственные расходы;
8. общехозяйственные расходы;
9. затраты в ремонтный фонд;
10. плата для поддержания пластового давления;
11. сбор и внутрипромысловый транспорт нефти и газа;
12. налоги и отчисления в составе себестоимости (НДПИ, социальный налог, прочие).

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Затраты классифицируются на прямые, связанные непосредственно с производством, и косвенные, которые не связаны с производством и обусловлены процессом организации и обслуживания производства и управления.

Следующей функцией управленческого учета является мотивация персонала, которая направлена на информирование сотрудников через систему бюджетирования о тех показателях, которые необходимо достичь.

Движение информационных потоков, характеризующих работу персонала, между структурными подразделениями, является функцией мотивации управленческого учета, и реализуется следующим образом.

Необходимые показатели оценки результатов работы подразделений и предприятия в целом, а также их плановые значения, разрабатываются в плановом отделе, откуда передаются в отдел труда и заработной платы, где разрабатываются положения о премировании работников и премиальных отчислениях сотрудников с учетом размеров и источников стимулирования.

Далее информация от планового отдела и от отдела труда и заработной платы доводится до руководителей структурных подразделений приказами и распоряжениями, в которых на руководство возлагается обязанность ознакомить подчиненных с указанной информацией.

После этого информация о качестве работы подразделения, сформированная руководством, направляется в плановый отдел и в отдел труда и заработной платы, где принимается решение о премировании либо депремировании сотрудников и руководителей.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что действующая система управленческого учета не отвечает требованиям оперативного и стратегического управления и не может в полной мере не удовлетворить потребности лиц, принимающих решения, в актуальной информации, тем самым лишая возможности принимать качественные и эффективные управленческие решения. Повышение качества информации,

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

необходимой менеджерам, возможно после устранения всех существующих проблем в системе управленческого учета.

2.6 Организация учета затрат инновационной деятельности на счетах бухгалтерского учета

Совершенствование инноваций с помощью государственной поддержки считается одним из наиболее важных вопросов в настоящее время, поскольку сотрудничество между государством и частными секторами развито неравномерно и недостаточно. В связи с этим происходит следующее: инновационная деятельность не может найти выход в более широком применении, поскольку в законодательстве РФ нет четких регламентов касаемо того, как происходит система учета затрат на НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы), а также как должна обеспечиваться система информационных/консультационных услуг в случае необходимости системы налогового расчета на прибыль от научно-технического проекта.

Ввиду того, что информационно-правовой базы и унифицированных правил для учета НИОКР просто не существует, а они необходимы, поскольку ведение проектов и соблюдение правовой базы – это два взаимосвязанных фактора, сопоставить показатели по результатам проекта становится просто нереально. В нефтяной отрасли такие термины как «модернизация» и «инновации» звучат слишком расплывчато ввиду отсутствия четких определений в законодательстве указаний, что можно относить к инновационным технологиям и затратам на них. [50]

Для того чтобы объединить ряд терминов и прийти к единому удовлетворяющему решению, появился единый методологический документ «Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям» [97].

При учете расходов на НИОКР компании нефтегазового сектора руководствуются Статьей 262 НК РФ «Расходы на научные исследования и

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

(или) опытно-конструкторские разработки» [91]. Также практикуется отнесение к расходам на НИОКР разработку проектной документации на обустройство и эксплуатацию месторождений, внедрение новой техники и технологий, производственные программы применения методов увеличения нефтеотдачи пластов, создание профессиональных стандартов и программное обеспечение процессов добычи.

В России регламент учета расходов на НИОКР производится в соответствии с ПБУ (Положение по бухгалтерскому учёту) 17/02 РСБУ (Российские стандарты бухгалтерского учёта) или МСФО IAS 38 (Международный стандарт финансовой отчетности). Однако в бухгалтерском учете нет единых правил отражения затрат на НИОКР. [80]

В рассматриваемой автором компании списание расходов производится линейным способом - списание расходных средств происходит в течение нужного срока по итогам использования полученных результатов НИОКР и технологических работ, но не больше пяти лет (п. 12 ПБУ 17/02).

В последние годы у компании наблюдается постепенный рост расходов на НИОКР. На рисунке 2.4 показаны расходы на НИОКР в 2017-2021 гг.

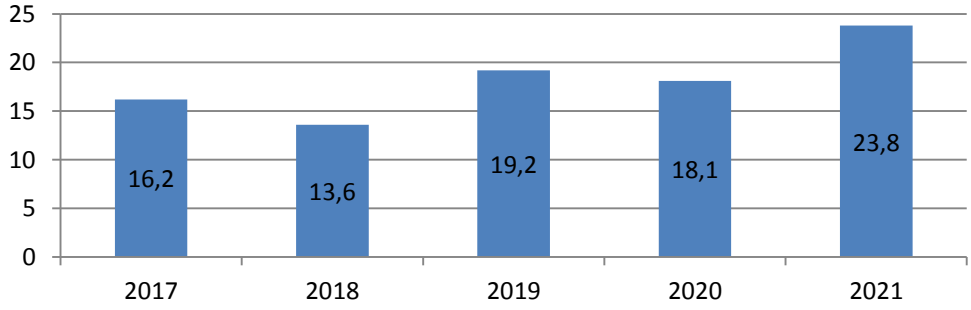


Рисунок 2.4 – Расходы на НИОКР, млрд руб.[17]

Как правило, уровень снижения затрат НИОКР зависит от того, как будут перераспределены инвестиции в бурение и ремонты скважин (основное производство) в зависимости от эффективности инвестирования в НИОКР.

[17] Составлено по материалам Годового отчета ПАО «Газпром» за 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 гг.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Немаловажным моментом является также и увеличение доли персонала, занятого в инновациях. В таблице 2.9 показано общее количество персонала с 2019 по 2021 гг.

Таблица 2.9 – Доля персонала, занятого в инновациях, % [18]

Год			**Относительное отклонение, %**	
2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
0,8	0,9	1,2	12,5	33,3

Рост доли персонала произошел вследствие спроса внутри компании с целью отработки новых методов интенсификации добычи нефти (ИДН) и увеличения нефтеотдачи (МУН).

В настоящее время бухгалтерские счета и имеющиеся учетные регистры не обладают возможностью предоставить достоверные финансовые результаты научно-исследовательской деятельности предприятия. Это связано с отсутствием единой системы счетов и регистров бухгалтерского учета для их отражения. В таблице 2.10 продемонстрирован учет затрат на научно-исследовательскую деятельность на предприятии.

Таблица 2.10 – Отражение затрат на инновационную деятельность на счетах бухгалтерского учета[19]

Зачет затрат на инновационную деятельность	**Корреспонденция счетов бухгалтерского учета**
Распределение затрат на стадии научных исследований и разработок по элементам затрат. Ввод в эксплуатацию нематериального актива.	Дт 08-8 «Выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ» Кт 10 «Материалы», 05 «Износ нематериальных активов», 70 «Расчеты по оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 60 «Расчеты с поставщиками» и пр. Дт 04 «Нематериальные активы», Кт 08 «Приобретение (создание) нематериальных активов».
Отнесение затрат на научно-исследовательские работы к текущим затратам предприятия	Дт 20 «Основное производство», 23 «Вспомогательные производства», 44 «Расходы на продажу». Кт 04 или с использованием 05 счета «Амортизация нематериальных активов. Нематериальные активы»
В случае получения отрицательного результата и невозможности использования результатов инновационной деятельности	Дт 91-2 «Прочие расходы» Кт 08-8 «Выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ»

[18] Составлено автором на основе данных Финансовой отчетности ПАО Газпром 2019, 2020 и 2021 годов.
[19] Составлено автором по результатам исследования

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Следует добавить, что капитализация затрат на НИОКР и последующее их постепенное списание осуществляется при следующих условиях:

1) сумма расхода может быть определена и подтверждена;

2) имеется документальное подтверждение выполнения работ (акт приемки выполненных работ и т.п.);

3) использование результатов работ для производственных и (или) управленческих нужд приведет к получению будущих экономических выгод (дохода);

4) использование результатов научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ может быть продемонстрировано. П. 7 ПБУ 17.

В случае невыполнения одного из условий, затраты на НИОКР признаются расходами периода (списываются в Дт 91 счета).

В соответствии с уже существующим расчетным планом, можно сделать вывод, что накопление инновационных затрат происходит на субсчете 08–8 «Выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ». Учет затрат на одном счете не дает возможности, которая могла бы позволить разделить полученные расходы в соответствии со всеми видами инновационной деятельности.

Для того чтобы осуществить данный план в пользу предприятия, будет рационально открыть счет второго порядка к уже существующему счету 08-8 «Выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ»: 08–8–1 «Расходы на выполнение научных исследований» и 08–8–2 «Расходы на выполнение научных разработок». Затраты по 08-8-1 надо будет каждый месяц относить на расходы, т.е. списывать со счета, не накапливая как актив, но вести учет с использованием аналитических счетов, приведенных ниже, это не противоречит. Так мы сможем увидеть, какие затраты были за предыдущие периоды по каждому виду группировки инновационных затрат, при этом располагая

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

возможностью указывать проекты. Накопление сумм на счете 08-8-2 можно начинать только после подтверждения 4 условий п.7 ПБУ 17.

Для того, чтобы систематизировать полученные затраты, особое внимание нужно уделить разработке анализа расходов инновационной деятельности. Так очень важно, чтобы оценка затрат происходила с точки зрения взгляда на них, как на активных, поскольку они выступают в качестве неотъемлемой частью оборотных активов компании.

Объединить инновационные затраты можно, для этого достаточно использовать следующий план группировки:

- маркетинговые исследования;
- научные исследования и разработки;
- инновационное проектирование;
– инновационное производство;
– прочие расходы.

Вышеперечисленные группы находят отражение в статьях расходов к счетам 08–8–1 «Расходы на выполнение научных исследований» и 08–8–2 «Расходы на выполнение научных разработок». Они помогают получить данные по типу затрат каждой инновационный деятельности, отследить их динамику и помочь выявить отклонение в ходе плановых затрат.

Благодаря тому, что аналитические данные расходов помогают сформировать более точную информацию об инновационных затратах, это позволяет накапливать информацию о понесенных затратах на инновации как поэтапно, так и в совокупности отражать стоимость инновационного проекта [68]. Все это в комплексе обеспечивает наиболее достоверную оценку эффективности проводимых инноваций.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3 Организация управленческого учета инноваций на предприятии нефтегазовой отрасли

3.1 Построение модели управленческого учета инноваций

Для того, чтобы дать определение перспективам развития управленческого учета, в компании ПАО «Газпром» проведено анкетирование работников. Анкета включает в себя общую характеристику предприятия и перспективы развития управленческого учета на предприятии.

Результаты анкетирования показали следующее:

1. Респондентами высказано мнение о том, что на предприятии есть все необходимые информационные данные, которые требуются для принятия реальных решений в области инновационного управления;

2. Респонденты одобряют процесс организации, необходимый для формирования управленческого учета на предприятии.

В данной работе под моделью следует понимать схематичное описание объекта/процесса/явления, с помощью которого показаны свойства и связи этого объекта/процесса/явления. Соответственно, моделирование – это непосредственно сам процесс построения модели.

Использование информационных моделей позволяет решить множество задач системы управления. По этой причине к моделям предъявляются такие требования, как необходимость разработки способов получения исходных данных, а также возможность их практического использования специалистами. Объемность модели и структурирование информации позволяет рассмотреть различные варианты группировки информации, позволяющей принимать решения, а также оценить соответствующие варианты и проводить совершенствование информационных процессов тогда, когда это становится необходимым. [101]

Для того чтобы обеспечить грамотное описание процесса организации управленческого учета, было принято решение разработать модель инновационного учета, которая включает в себя возможность формирования

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

правильных решений, направленных на формирование решений инновационных вопросов в отношении менеджеров на предприятии. Модель представлена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Модель управленческого учета инноваций предприятия нефтегазовой отрасли[20]

В основе модели управленческого инновационного учета важны следующие данные:

- получение, обработка, структурирование информации, которая используется для планомерного управления инновации в процессе каждого этапа;

- использование наиболее подходящего под требования менеджера и его цели подхода при формировании информационно-аналитического обеспечения инновационного управления;

- учет внешних факторов, которые тем или иным способом могут влиять на инновационную деятельность предприятия.

В качестве блоков модели управленческого учета инноваций выбраны организация управленческого учета инноваций, объекты учета и результаты моделирования.

[20] Составлено автором по результатам исследования

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Организация управленческого учета инноваций определяется четырьмя направлениями:

1. Выделение центров финансовой ответственности. Здесь следует выделить следующие центры:

- Инновационный центр затрат. Включает в себя использование подготовительных работ, направленных на реализацию инновационных проектов, обеспечивающих контроль входящих и выходящих ресурсных данных. В целях снижения затрат на инновационные проекты, а также повышения их качества, здесь следует учитывать не только негативные факторы, повлекшие перерасход средств, но и позитивные, приведшие к экономии. На предприятии нефтегазовой отрасли инновационным центром затрат может выступать отдел инновационного развития. Руководитель данного центра несет ответственность за расходование средств лишь в рамках своего центра.

- инновационный центр инвестиций. Отвечает за формирование информации о финансовых источниках, которые являются частью проекта, об объемах инвестиций, об эффективности осуществления инвестиций в инновации и т.п.

Инновационным центром инвестиций на нефтегазовом предприятии является высшее руководство, так как именно на этом уровне принимается решение о целесообразности инвестирования инновационных проектов.

- инновационный центр доходов. Отвечает за подготовку информации о доходах, поступивших от реализации инновационных проектов. На предприятии нефтегазовой отрасли в качестве инновационного центра доходов выступает та служба, на деятельность которой направлен полезный результат инновационного проекта.

2. Учет внешних и внутренних факторов, которые влияют на инновационную деятельность предприятия нефтегазового сектора, также необходим для целей организации управленческого учета инноваций. Под

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ним понимается сбор, анализ и предоставление информации менеджерам об инновационном окружении предприятия.

Под инновационным окружением следует понимать:

- данные об инновационной деятельности конкурентов;

- данные о состоянии и развитии нефтегазовой отрасли;

- данные о национальной инновационной системе и ее основных субъектах;

- данные о требованиях предприятия к инновационным проектам.

Изучение инновационной деятельности конкурентов обусловлено необходимостью определения степени одобрения разрабатываемых новаций. Так, это даст понимание в определении основных преимуществ и недостатков целевого инновационного проекта, поможет выяснить его технологическую осуществимость, определить примерные размеры потенциальных затрат и вложенных инвестиций.

Учет внутренних факторов основан на сборе, анализе и предоставлении менеджерам информации об инновационном потенциале самого предприятия, а именно:

- данные о наличии производственных возможностей предприятия для реализации инновационного проекта;

- данные о финансовых возможностях реализации инновационного проекта;

- данные о соответствии инновационной деятельности предприятия его организационной структуре;

- данные об инновационной активности персонала.

Наиболее значимым пунктом, по нашему мнению, является пункт об инновационной активности персонала, так как именно персонал является одним из основных стратегических ресурсов экономического субъекта.

Так, на предприятиях нефтегазовой отрасли действительно низкая инновационная активность персонала является одной из сдерживающих инновационное развитие предприятия причин. Поэтому выявление и

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

мотивация инновационно активных сотрудников является основной стратегической задачей менеджеров различного уровня направления.

Учет внешних и внутренних факторов предприятия нефтегазовой отрасли обеспечивает следующее:

- получение информации, которая позволяет создавать инновации с учетом технико-экономических показателей, отвечающих требованиям;

- получение информации, позволяющей определить технологические, технические, кадровые, финансовые и прочие возможности предприятия проводить инновационный проект.

3. В целях организации управленческого учета инноваций на предприятии, а также единого регламента порядка предоставления и обмена информацией, которая формируется в системе управленческого учета инноваций, разработан проект внутреннего локально-нормативного документа – стандарта «Положение об управленческом учете инноваций» (Приложение Б). Стандарт состоит из следующих разделов:

- общие положения (область применения, определения и термины);

- цель и задачи;

- основные организационные аспекты управленческого учета инноваций;

- приложения.

Следующим блоком модели идут основные объекты управленческого учета инноваций. Это могут быть экономические результаты инновационной деятельности, персонал, занимающийся инновациями, внутренние процессы предприятия, связанные в той или иной степени с инновационной деятельностью, а также взаимоотношения с третьими лицами.

В случае, если объектом управленческого учета выступают экономические результаты инновационной деятельности, собираются и анализируются данные о размере выручки, полученной от реализации инновационного проекта, о себестоимости инновационного проекта, о прибыли, полученной от инновационной деятельности и т.д.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Необходимо отметить тот факт, что в системе управленческого учета инноваций необходимо формировать информацию не только о фактических затратах, но и о предполагаемых. Это позволит принимать рациональные решения о целесообразности запуска целевого инвестиционного проекта, о рациональном распределении инвестиций между инновационными проектами. Уровень предполагаемых затрат можно установить после проведения анализа информации о затратах на аналогичные инновации конкурентов (если есть такая возможность), об уровне сложности инновационного проекта, о его технических параметрах и об организационно-техническом уровне в целом.

Информация о запланированном объеме выручки и фактическом поможет в регулировании потребления затрат на инновационную деятельность.

Формирование информации о планируемом объеме прибыли и о прибыли, фактически полученной, должно помочь дать объективную оценку эффективности инновационных проектов.

Также к объектам управленческого учета инноваций относятся и внутренние процессы, в состав которых включены процесс разработки инновационного проекта, процесс непосредственного воплощения инновационного проекта и его дальнейшее обслуживание. Информация о данном объекте позволит создать конкурентоспособную инновационную продукцию благодаря своевременной оценке состояния этих процессов и при необходимости их усовершенствования.

К объектам управленческого учета инноваций также относится и персонал, который занимается инновационной деятельностью. С помощью информации о данном объекте можно будет определить, какие дополнительные знания, умения и опыт необходимы для достижения поставленных целей инновационного проекта.

Последний блок модели – результаты моделирования, является входной информацией, полученной из системы управленческого учета

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

инноваций и позволяющей повысить эффективность управления инновациями.

Обратная связь результатов моделирования с организацией и объектами учета выражается в следующем:

1. По результатам анализа полученной информации и через принятие управленческих решений происходит воздействие на объекты управленческого учета инноваций;

2. В случае неудовлетворенности информационных потребностей результатами моделирования лиц, принимающих решение, необходимо провести анализ действующей системы и внести организационные коррективы в данную систему управленческого учета инноваций.

Следует отметить также, что в данной модели в роли инструментов управленческого учета инноваций выбрана система сбалансированных показателей инноваций (ССПИ), в рамках которой степень достижения инновационных целей оценивается с помощью показателей эффективности реализации инновационных проектов.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что для осуществления управленческого учета на предприятии, входящем в нефтегазовый комплекс, используется, прежде всего, специально разработанная модель. Данная модель включает в себя ряд данных и оценка ее осуществляется с помощью ССПИ. Данная система формирования показателей информации также помогает применять стратегически эффективные меры, позволяющие активизировать инновационную деятельность предприятий нефтегазовой отрасли и повышение конкурентных возможностей.

3.2 Особенности применения системы сбалансированных показателей инноваций

В настоящее время наиболее эффективной концепцией стратегического менеджмента считается система сбалансированных показателей. С ее

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

помощью возможно обеспечить создание стратегического соответствия на уровне корпорации.

Сбалансированная система показателей представляет собой концепцию управления компанией, ориентированную на декомпозицию и перенос стратегических целей для планирования деятельности, а также текущий контроль их достижения.

В условиях стабилизации законодательного регулирования нефтяной отрасли, а также возрастающей ролью нематериальных активов, внедрение ССП становится все более привлекательным. В настоящее время, когда легкодоступные залежи углеводородов истощаются, конкурентное преимущество получают те копании, которые наиболее эффективно и быстро адаптируются к новой рыночной конъюнктуре – на первый план выходят фактор инновационности, а также способность компании внедрять эффективные новые технологии.

Также одним из основных преимуществ системы сбалансированных показателей являются согласованность и координация действий в подобного рода организациях с большим количеством подсистем. Это в свою очередь дает возможность устанавливать соотношение глобальных целей компании с текущей деятельностью каждого подразделения, что способствует совершенствованию процесса управления производством путем эффективного использования имеющихся ресурсов, сокращения числа бесполезных операций и выявления наименее эффективных звеньев в производственной деятельности. [55]

Необходимо понимать, что ввиду отраслевой специфики нефтегазовых предприятий, ССП для компании отличается своей непрерывностью, в связи с чем показатели ССП также должны постоянно обновляться.

Многие ученые [38, 78, 99, 105] выдвигают различные этапы построения и реализации ССП. Проведя анализ их работ, возможно разработать и предложить этапы построения и реализации системы сбалансированных показателей инноваций (ССПИ). Именно в ее рамках в

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

свою очередь предлагается реализовывать функции управленческого учета инноваций, как продемонстрировано на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Этапы построения ССПИ[21]

Определение основных направлений инновационного развития предприятия, предусматривающее выставление инновационных целей с установлением связей между ними, является началом процесса построения ССПИ.

Данные, которые входят в список ССПИ выступают в качестве стратегических целей компании. Иначе говоря, основное ядро системы – это цели. Очень важно, что сюда же входят и мероприятия, которые необходимы для достижения этих целей. Основа, которая необходима для дальнейшей трансформации уклей, требует четкого и поэтапного контроллинга [2, 43, 44, 93, 98]. Чтобы добиться результата в достижении целей, важно позаботиться о том, чтобы финансовые и нефинансовые показатели соответствовали

[21] Составлено автором по результатам исследования

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

поставленным целям. Для этого требуется разработка стратегических мероприятий, которые должны включать четко поставленные цели и задачи, в соответствии с которыми формируется нужное количество ресурсов и их дальнейшее развитие.

На следующем этапе построения ССПИ разрабатываются целевые показатели эффективности реализации инновационных проектов с последующей установкой их плановых значений, а также формируется инновационный портфель предприятия. Таким образом, осуществляется инновационное планирование предприятия, которое предполагает соблюдение ряда принципов [54]:

- сквозное планирование – планирование, осуществляемое для всех этапов цикла «наука-производство»: НИОКР, технологической подготовки, жизненного цикла ЦИП;
- непрерывность планирования – последовательность закономерной разработки долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов инновационного развития;
- комплексность планирования – интеграция инновационного плана с системой развития предприятия: инвестиционным планом, финансовым планом, планами социального и экономического разделов, кадровой политикой;
- приоритетность – необходимость включать в план наиболее перспективные направления инноваций, формирование проектности которых обеспечит организации выгоды экономического и социального вида в периодах не только краткосрочности, но и средне- и долгосрочности;
- обеспечение ресурсами и экономическая обоснованность - включение в бизнес-план инноваций тех мероприятий, которые экономически выгодны и обеспечены необходимыми ресурсами.

Инновационный портфель предприятия содержит в себе все ЦИП – близкие к завершению и начинающиеся, крупные и мелкие, краткосрочные и долгосрочные.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

После формирования инновационного портфеля необходимо разработать целевые показатели эффективности реализации ЦИП. Это качественные и количественные критерии, с помощью которых можно оценить результаты достижения целей, а также эффективность реализации ЦИП. Условием является то, что каждой инновационной цели должен соответствовать один или несколько показателей эффективности реализации инновационных проектов.

Установка плановых значений для показателей эффективности позволит положительно воздействовать на процесс реализации ЦИП путем мотивации персонала к достижению результатов. К тому же при сравнении плановых показателей с фактическими можно будет выявить те показатели, которые требуют дополнительных действий.

На следующем этапе построения ССПИ проводится распределение ответственности достижения инновационных целей. Традиционно такую ответственность несут начальники структурных подразделений.

Контроль достижения инновационных целей является завершающим этапом постановки ССПИ. В него входит формирование информации о фактически достигнутых показателях реализации ЦИП, выявление отклонений фактических показателей от плановых с определением причин отклонения и доведение менеджерам отчетности о достигнутых инновационных целях.

С помощью ССПИ возможно своевременно выявлять отклонения и давать оценку их влиянию на достижение инновационных целей. После выявления отклонений и их анализа инновационные цели подвергаются корректировке (при необходимости), плановые значения которых утрачивают свою актуальность в результате корректировок. Таким образом, реализация ССПИ носит циклический характер.

Не менее важной является информация о положительных отклонениях показателей. С помощью нее возможно определить положительные

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

тенденции инновационного развития с целью выявления новых возможностей повышения эффективности инновационной деятельности.

Одним из этапов построения ССПИ является разработка целевых показателей эффективности реализации ЦИП и установка плановых значений. Соответствие показателей основным инновационным целям организации позволит наиболее эффективно достичь данные цели, при этом показатели и плановые значения должен периодически меняться после определения момента осуществления изменений системой управленческого учета инноваций.

Как отражено на рисунке 3.3, предлагается использовать следующие четыре группы показателей:

- показатели финансовой составляющей – для оценки результатов реализации ЦИП;
- показатели внешних процессов – для определения степени интеграции проекта во внешние условия;
- показатели внутренних процессов – для оценки готовности организации к реализации ЦИП;
- показатели развития персонала – для оценки соответствия инновационного потенциала сотрудников инновационным целям организации.

ССПИ достаточно сильно привязана к бухгалтерскому учету и процессу бюджетирования – данный факт демонстрирует то, что информация по многим процессам ССПИ берется именно оттуда. Ввиду того, что бюджет на год составляется с разбивкой поквартально и помесячно, плановые значения показателей эффективности необходимо рассчитывать либо одновременно с принятием бюджета, либо после. Фактические данные в ССПИ отражаются только после закрытия книг бухгалтерского учета.

В качестве нефинансовой информации в ССПИ используется информация, источниками которой являются данные различных функциональных подразделений.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Исходя из вышесказанного, можно выделить основные преимущества ССПИ, которые заключаются в следующем:

- ввиду формализации и доведения информации до каждого ответственного менеджера, ССПИ позволяет качественно управлять инновациями;
- информация о ходе достижения инновационных целей предприятия доводится до ответственных лиц в максимально удобной форме по каждой из проекций ССПИ;
- степень достижения установленных инновационных целей оценивается на основе показателей эффективности реализации ЦИП;
- с помощью ССПИ осуществляется привязка оплаты труда персонала к результативности их инновационной деятельности, которая оценивается с помощью показателей эффективности реализации ЦИП;
- периодичность составления отчетности в ССПИ должна быть раз в месяц или раз в квартал.

Использование предложенной ССПИ позволяет сформировать своевременную качественную информацию в процессе управления инновациями, а также оценить деятельность лиц, ответственных за достижение плановых значений этих показателей.

3.3 Применение системы сбалансированных показателей инноваций в инновационном проекте

В качестве практической части дипломной работы рассмотрена ССПИ на примере инновационного проекта, потенциально возможного к внедрению в будущих инвестиционных проектах.

В рамках разработки инновационного проекта исследована проблема коррозионного износа промысловых трубопроводов на месторождении. В качестве комплексного решения с целью повышения надежности трубопроводного транспорта, снижения числа отказов, капитальных и

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

эксплуатационных затрат проведен анализ эффективности применения трубопроводов из альтернативного материала.

В настоящий момент на рассматриваемом месторождении эксплуатируется более 740 километров трубопроводов. По причине высокой обводненности (86,1%) и высокого содержания КВЧ (концентрация взвешенных частиц) (в среднем, 268 мг/л), внутрипромысловые трубопроводы подвержены внутренней коррозии и эрозии, что приводит к увеличению числа отказов и преждевременному выходу из эксплуатации. Ниже в таблице 3.1 представлены характеристики трубопроводов рассматриваемого месторождения.

Таблица 3.1 - Характеристика трубопроводов месторождения[22]

Показатель	Ед. изм.	Возраст 0-4 года включительно		Возраст 5-10 лет		Всего	
		Весь парк	Только ингибируемые	Весь парк	Только ингибируемые	Весь парк	Только ингибируемые
Ст.13ХФА всего, в том числе:	км	186	33	427	101	613	134
с внутренним покрытием	км	8	0	34	0	42	0
без внутреннего покрытия	км	178	33	393	101	571	134
Ст.17 Г1С, 09Г2С всего, в том числе:	км	16	0	3	0	19	0
без внутреннего покрытия	км	16	0	3	0	19	0
Ст.20 и прочие стали всего, в том числе:	км	0	0	109	0	109	0
без внутреннего покрытия	км	0	0	109	0	109	0
Итого	км	202	33	539	101	741	134

Из таблицы видно, что из общего парка трубопроводов месторождения труб с внутренним покрытием – 42 км, без внутреннего покрытия – 699 км, ингибируемых – 134 км.

Далее рассмотрим статистику отказов трубопроводов на месторождении по причине внутренней коррозии в 2021г. и число отказов трубопроводов в зависимости от продолжительности эксплуатации (таблицы 3.2 и 3.3).

[22] Составлено автором по результатам исследования

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 3.2 - Статистика отказов трубопроводов на месторождении по причине внутренней коррозии в 2021г.[23]

№ п/п	Показатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	год
1	Кустовой нефтепровод выкидных линий	7	9	2	7	6	11	4	8	3	9	3	4	73
2	Нефтесборный трубопровод	1	0	1	0	1	0	1	1	0	2	0	2	9
3	Кустовой водовод высокого давления	2	0	0	3	0	1	1	2	0	0	1	1	11
4	Водоводы технологические внутриплощадочные	4	2	7	0	3	5	1	2	2	2	1	0	29
5	Нефтепроводы технологические внутриплощадочные	8	8	8	7	6	4	5	4	7	8	3	4	72
ИТОГО		22	19	18	17	16	21	12	17	12	21	8	11	194

Таблица 3.3 - Число отказов трубопроводов в зависимости от продолжительности эксплуатации[24]

№ п/п	Показатель	Всего отказов, случай	в том числе по причинам			площадь загрязнения, м^2	потери нефти от розлива, тн	потери нефти от остановки фонда, тн	Общие потери нефти, тн
			внутренняя коррозия		прочие				
			всего	в т.ч. на ингибируемых участках					
1	*до 5 лет*	69	55	32	14	0	-	1790	1790
2	*5-10 лет*	125	116	51	9	150	15,9	3374	3389,9
ИТОГО		194	171	83	23	150	15,9	5164	5179,9

Из приведенной статистики следует, что за 2021г. зафиксировано 194 отказа по причине внутренней коррозии. Безусловно, применение ингибиторов коррозии и защитных покрытий повышает срок эксплуатации, но не является комплексным решением (83 отказа на ингибируемых участках в 2021г).

Таким образом, борьба с коррозионным износом трубопроводов на месторождении является нерешенной задачей.

[23] Составлено автором по результатам исследования
[24] Составлено автором по результатам исследования

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Для обеспечения надежности трубопроводного транспорта необходимо комплексное решение, поэтому применение трубопровода из материала неподверженного коррозии является целесообразным. В качестве такого материала выбраны стеклопластиковые трубопроводы (СПТ).

Данные трубы отличаются высокой прочностью на растяжение, сжатие, кручение, не подвержены коррозии. Кроме того, относительно быстрый и простой монтаж требует в 3-4 раза меньше времени, что снижает затраты на СМР.

В качестве базовых материалов, которые необходимы для осуществления производства труб из стеклопластика, выступают термоактивные полимеры и наполнитель, необходимый для дальнейшего изготовления. Трубы изготавливаются методом намотки на оправки стеклоровинга, пропитанного связующим с последующим отверждением композиции.

В таблице 3.4 представлены сравнительные характеристики стальных и стеклопластиковых труб.

Таблица 3.4 - сравнительные характеристики стальных и стеклопластиковых труб[25]

Наименование показателя	Стальные	Стеклопластиковые
Внешний диаметр, мм	720	720
Толщина стенки, мм	12	20
Погонная масса, кг	210	120
Коэффициент шероховатости, мм	0,0425	0,0015
Теплопроводность, Вт/(м·К)	54,6	0,6
Срок службы, год	2-10	20-50

Основные преимущества СПТ:

- инертность к коррозионно-агрессивным компонентам (кислоты, соли, щелочи, сероводород и кислородсодержащие соединения);
- небольшая масса (в 2-3 раза меньше стали);

[25] Составлено автором по результатам исследования

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- низкий коэффициент шероховатости препятствует созданию центров кристаллизации солеотложений и парафиноотложений;
- высокие прочностные характеристики стеклопластика;
- низкий коэффициент тепло- и электропроводности;
- срок службы в 3 раза больше, чем у стальных трубопроводов.
- возможность применения трубопроводов меньшего диаметра, чем аналогичных металлических;
- снижение объема закачки ингибиторов коррозии;
- снижение затрат на обслуживание и эксплуатацию.

Недостатки:

- СПТ являются неремонтопригодными.

В таблице 3.5 представлено сравнение затрат на строительство стальных и стеклопластиковых трубопроводов. Для оценки были выбраны участки трубопроводов месторождения: нефтесборный коллектор (720х12 мм) протяженностью 4 691 метра и водовод ВД (219х12мм) протяженностью 4 619 метра.

Таблица 3.5 – Затраты на приобретение материалов и строительство ВПТ из стальных и стеклопластиковых труб[26]

Показатель	Ед. изм.	Использование стальных труб	Использование стеклопластиковых труб	Δ
Разработка проектно-сметной документации	млн. руб.	7,54	8,63	-1,09
Использование материалов (труба 720 мм - 4691 м)	млн. руб.	133,47	80,08	53,39
Использование материалов (труба 219 мм - 4619 м)	млн. руб.	44,7	26,82	17,88
СМР (нефтесборный коллектор)	млн. руб.	86	39,92	46,08
СМР (водовод ВД)	млн. руб.	26,2	9,17	17,03
Стоимость ТМЦ поставки подрядчика	млн. руб.	287,53	172,52	115,01
Сокращение затрат на закачку ингибиторов коррозии	млн. руб		-110,95	-110,95
Общие затраты на строительство трубопроводов	млн.руб.	-585,43	-226,19	359,25

[26] Составлено автором по результатам исследования

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таким образом, затраты на строительство из СПТ на рассматриваемых участках месторождения меньше на 61,4 %, или на 359 247 тыс. руб.

Технико-экономическая целесообразность стеклопластиковых трубопроводов неоднократно доказана успешными опытно-промышленными испытаниями, но основной причиной, исключающей возможность проектного применения, является отсутствие опыта разработки ПСД проектными институтами и слабая документальная база. В настоящий момент стеклопластиковые трубопроводы могут изготавливаться согласно ГОСТ Р56277-2014 «Трубы и фитинги композитные полимерные для внутрипромысловых трубопроводов». [37]

Чтобы план был реализован, необходима система контроля, оценки, корректировки и пересмотра решений. Именно это позволяет система сбалансированных показателей.

Для данного инновационного проекта выстроена схема ССПИ таким образом, чтобы ее можно было четко отслеживать в уже текущей реализации для контроля.

Для начала были определены основные этапы проекта, по моменту достижения которых можно подводить промежуточные итоги со сравнением плановых и фактических показателей. По каждому этапу установлены сроки по его выполнению (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Основные этапы проекта с соответствующими им сроками[27]

[27] Составлено автором по результатам исследования

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Далее разработаны основные финансовые и нефинансовые показатели проекта, в разрезе которых отражены целевые показатели эффективности реализации. В целях распределения ответственности достижения инновационных целей по каждому стратегическому мероприятию определено ответственное подразделение.

Завершающим этапом постановки ССПИ является контроль достижения инновационных целей. Он достигается путем формирования информации о фактически достигнутых показателях реализации, выявления отклонения фактических показателей от плановых с определением причин отклонения и дальнейшим доведением ответственным лицам отчетности о достигнутых целях.

В таблице 3.6 представлены показатели эффективности реализации инновационного проекта на первом этапе. Показатели эффективности всех этапов проекта использования СПТ взамен стальных труб на месторождении приведены в таблице 1В (Приложение В).

Таблица 3.6 – Показатели эффективности реализации инновационного проекта для месторождения на первом этапе проекта[28]

Группа показателей	**Показатели реализации ИП**	**Ответственные**	**Значение показателя**			**Источник информации**
			Этап 1			
			план	**факт**	**отклонение**	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Развитие персонала	Число сотрудников, занимающихся разработкой инновационного проекта (чел.)	ЗГД по персоналу	10	12	-2	отчеты, приказ о формировании рабочей группы
	Объем затрат на обучение персонала, занимающегося разработкой инноваций (тыс. руб.)	ЗГД по персоналу	100	100	0	отчеты, договоры на обучение сотрудников, Дт26 Кт60
	Количество сотрудников, прошедших обучение в области инноваций (чел.)	ЗГД по персоналу	10	6	4	отчеты, договоры на обучение сотрудников Дт60 Кт51

[28] Составлено автором по результатам исследования

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7
	Поощряющие выплаты за внедрение инновации (тыс. руб)	ЗГД по персоналу	150	150	0	положение о премировании, Дт20 Кт70, отчет отдела труда и заработной платы
Внутренние процессы	Разработка задания на проектирование (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по КС СГИ ЗГД по ППиРП	100	100	0	подписанное задание на проектирование
	Заключение договора на выполнение ПИР (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по ППиРП	100	100	0	подписанный с двух сторон договор
	Утверждение проектно-сметной документации (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по КС СГИ ЗГД по ППиРП	100	40	60	положительное решение ГГЭ (для проектной документации); приказы Общества (для рабочей и сметной документации)
	Проведение закупочных процедур (в т.ч. заключение договоров) (% выполнения в плановый срок)	УОЗ ЗГД по МТО СГИ ЗГД по КС				протокол закупочного органа; заключенные с двух сторон договоры
	Поставка материалов и оборудования, мобилизация подрядных организаций (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по КС ЗГД по МТО ЗГД по ППиРП				акт приема-передачи, товарно-сопроводительные документы; утвержденный график мобилизации; Дт 08 (10, 41, 20, 26, 44), Кт60
	Мониторинг строительства (в т.ч. приемка выполнения работ) (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по КС ЗГД по ППиРП				отчет по исполнению суточно-месячных графиков
	Запуск объекта строительства, выход на режим (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по КС СГИ ЗГД по МТО				акт сдачи-приемки выполненных пусконаладочных работ (Акт формы С-21)

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7
	Оформление, сбор и подача документов для постановки на учет (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по КС ЗГД по ППиРП				разрешение на ввод
Финансовая составляющая	Соблюдение условий оплаты заключенных договоров по этапам (тыс. руб.):					
	Этап 1	ЗГД по ППиРП	8632	1670	6962	платежное поручение; акты сверок, Кт 60 счет
	Этап 3	ЗГД по КС ЗГД по МТО				платежное поручение; акты сверок, Кт 60 счет
	Этап 4	ЗГД по КС ЗГД по ППиРП				платежное поручение; акты сверок, Кт 60 счет
	Этап 5	ЗГД по КС ЗГД по МТО				платежное поручение; акты сверок, Кт 60 счет
	Этап 6 (закрытие договоров, оплата остаточных объемов работ)	ЗГД по КС ЗГД по МТО ЗГД по ППиРП				платежное поручение; акты сверок, Кт 60 счет
Внешние процессы	Получение заключения главгосэкспертизы о соответствии результатов инженерных изысканий требованиям технических регламентов (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по ППиРП	100	0	100	заключение ГГЭ о соответствии
	Получение землеотвода, заключение договоров на аренду земельных участков (% выполнения в плановый срок)	Маркшейдерская служба	100	0	100	акт отвода земельного участка; договоры на аренду земельных участков, Дт 20 (23, 25, 26, 29, 44, 91) Кт60, Дт 19 Кт 60, Дт60 Кт51
	Получение разрешения на строительство (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по КС	100	0	100	разрешение на строительство

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7
	Заключение договоров по заявленной потребности (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по КС ЗГД по МТО				договоры на поставку материалов и выполнение работ
	Получение разрешения на ввод объекта в эксплуатацию (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по КС ЗГД по ППиРП				разрешение на ввод объекта в эксплуатацию; постановка на баланс, Дт01 Кт08

Также обязательно указывается источник информации, подтверждающий выполнение показателя. Это может быть как документом, так и бухгалтерской проводкой.

Задачей управленческого учета является не только оценка перспективности, но и реализация инструментов управления реализацией этого проекта. У нас есть под каждый этап проекта определение мероприятия, КПЭ, ответственное лицо (как правило, это начальник структурного подразделения) и набор ресурсов. Соответственно, это позволяет выстроить систему контроля и отчета в соответствии с инновационным проектом, что в свою очередь закладывается на уровне текущего исполнения (перевод стратегического плана в тактический).

Управленческий учет находится на стыке будущего, текущего и прошлого. Схема ССП должна быть выстроена таким образом, чтобы ее можно было четко отслеживать в уже текущей реализации для контроля. Так, после построения планов и организации системы их достижения, отслеживается факт, который сравнивается с плановыми показателями. В случае наличия отклонения на каком-либо из этапов, у нас есть возможность скорректировать дальнейшую программу так, чтобы итоговые значения совпадали с теми, которые планировались. То есть можно сделать вывод о том, что ССПИ с точки зрения управления соответствует управленческому учету и позволяет управлять реализацией инноваций.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Для того чтобы достичь эффективных результатов и добиться поставленных стратегических показателей, используется мониторинг ССПИ. Сроки проведения: раз в год и по кварталам. После того как каждый этап будет завершен, проводится контроллинг совершенных действий, который позволяет понять, получится ли достичь предполагаемых прогнозов или нет. Годовой мониторинг также часто необходим для анализирования уже установленных годовых целей, после чего осуществляется процесс эффективности действующей на данный момент производственной деятельности и входящих процессов на предприятии.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Обучающемуся:

Группа	ФИО
О-3АМ01	Профатилову Андрею Викторовичу

Школа	Инженерного предпринимательства	**Отделение (НОЦ)**	-
Уровень образования	магистратура	**Направление/ООП/ОПОП**	38.04.02 Менеджмент/ Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности − *заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;* − *стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;* − *цели текущих программ социальной ответственности организации*	1. Описать в качестве условий реализации соц. ответственности: - прямых и косвенных стейкхолдеров; - определить структуру программы корпоративно социальной ответственности, а именно: проводимые мероприятия КСО, их цели, элементы, сроки реализации и ожидаемые результаты мероприятия.
2. Законодательные и нормативные документы	
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: − *программы, ориентированные на персонал;* − *программы, ориентированные на семьи сотрудников;* − *программы, ориентированные, на улучшение качества продукции;* − *программы, ориентированные на улучшение условий труда.*	Проанализировать в качестве внутренних факторов социальной ответственности ПАО «Газпром»: 1) Прямых стейкхолдеров; 2) Определить структуру программы корпоративно социальной ответственности, а именно: проводимые мероприятия КСО, его элементы, сроки реализации и ожидаемые результаты мероприятия; 3) Определить затраты на программы корпоративно социальной ответственности; 4) Дать рекомендации.
2 Анализ факторов внешней социальной ответственности: − *благотворительные пожертвования;* − *социальные инвестиции;* − *эквивалентное финансирование;* − *корпоративное волонтерство;* − *корпоративные гранты;* − *социально-ответственные практики.*	Проанализировать в качестве внешних факторов социальной ответственности ПАО «Газпром»: 1) Косвенных стейкхолдеров; 2) Определить структуру программы корпоративно социальной ответственности, а именно: проводимые мероприятия КСО, его элементы, сроки реализации и ожидаемые результаты мероприятия. 3) Определить затраты на программы корпоративно социальной ответственности; 4) Дать рекомендации.
3 Анализ внутренних регулирующих КСО документов: − *этического кодекса организации;* − *отчета об устойчивом развитии;* − *отчета компании о социальной ответственности.*	Основной нормативный документ на предприятии ПАО «Газпром» – ЛНД сообщества.
Перечень графического материала:	
1.	

Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком	

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.			12.12.2022

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ01	Профатилов Андрей Викторович		12.12.2022

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;

2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие[29];

3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом[30].

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рисунок 4.1).

Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых

[29] Институт исследований мирового банка. Электронный ресурс. Режим доступа: http://crinfo.worldbank.org/wbcrinfo/;

[30] Социальное измерение в бизнесе. Международный форум лидеров бизнеса под эгидой Принца Уэльского. М.: НП Социальные инвестиции, Изд.дом «Красная площадь», 2001, С.25

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

нормах.



Рисунок 4.1 – Компоненты социальной ответственности корпорации

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ[31].

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива

[31] Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. 2004. №3. С. 18—20.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию - это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

В ПАО «Газпром» реализуются внешняя программа КСО, направленная на внешнюю среду предприятия, и внутренняя, направленная на внутреннюю среду предприятия.

На практике не встречаются такие организации, деятельность которых осуществлялась бы без участия других заинтересованных лиц, то есть стейкхолдеров. К стейкхолдерам относятся сотрудники, поставщики, потребители и прочие (рисунок 4.2).

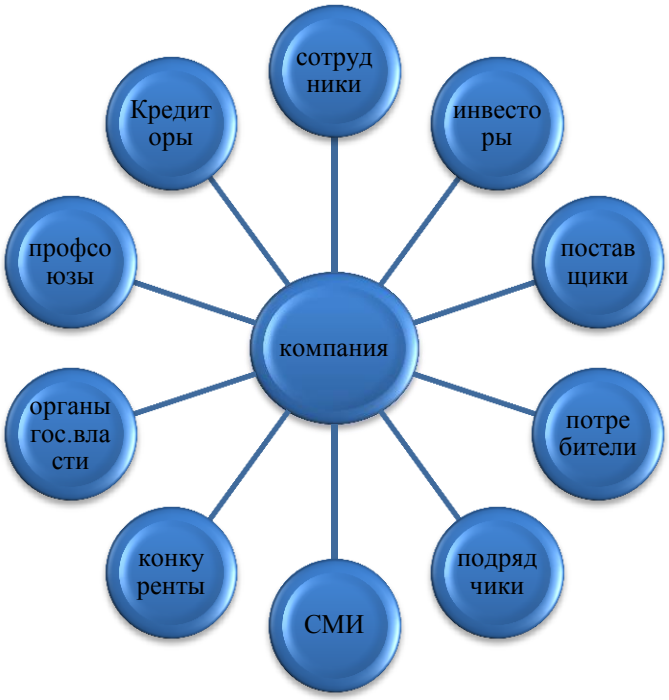


Рисунок 4.2– Основные стейкхолдеры

Стейкхолдеры могут оказывать прямое и косвенное влияние. К прямым

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

стейкхолдерам можно отнести сотрудников и потребителей, а к косвенным – СМИ, экологические организации. Структура стейкхолдеров компании ПАО «Газпром» представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры организации

Простые стейкхолдеры	**Косвенные стейкхолдеры**
акционеры	органы государственной власти
инвесторы	деловые партнеры и участники рынка
потребители	общественные и муниципальные организации
сотрудники	местное население
профсоюзы	социально незащищенные группы

В долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры.

Внутренние программы КСО организации ПАО «Газпром».

Организационная культура ПАО «Газпром» является явной, то есть зафиксированной в документальной форме. Этот документ носит название «Положение о внутренней культуре, трудовой дисциплине и социальной ответственности перед работниками ПАО «Газпром». В него входят правила построения трудовых взаимоотношений, основанные на взаимоуважении, понимании нужд и внутренних требований различных цехов. Правила внутреннего дресс–кода, трудового распорядка, правила проживания в общежитиях ПАО «Газпром» на месторождениях.

Также в него заключены обязанности организации перед своими сотрудниками, которые довольно обширны и выполняются на деле, а не существуют только на бумаге. Это создание максимально комфортной среды для работы и отдыха сотрудников ПАО «Газпром». Например, это: обустроенные общежития на месторождениях со всеми удобствами, включая спортивный зал, зал отдыха, бесперебойное бесплатное питание, абонементы в спортивные учреждения, предоставление путевок для детей сотрудников в спортивно–оздоровительные лагеря, оплата медицинского страхового полиса СОГАЗ, предоставление льготных условий кредитования в ОАО

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

«Газпромбанк».

Рассмотрим детально каждую из программ внутренней корпоративно социальной ответственности ПАО «Газпром». Эти программы направлены прежде на сотрудников предприятия.

• Положение о премиях и надбавках Общества

Предприятие ПАО «Газпром» заботится о материальном благосостоянии своих сотрудников и поддерживает уровень дохода сотрудников на уровне среднего по нефтегазовой отрасли Российской Федерации и выше среднего по региону. Для дополнительной мотивации сотрудников к качественной работе и поддержания уровня удовлетворенности существует «Положение о премиях и надбавках сообщества». Данное положение подразумевает дополнительное вознаграждение сотрудников сообщества за ответственный труд.

К вознаграждениям относятся квартальная премия в размере до 15% от оклада для сотрудников, работающих вахтовым методом, а также полугодовая премия для руководителей и сотрудников, работающих в офисах.

К надбавкам относятся дополнительные надбавки для сотрудников за исполнение обязанностей высшего по должности сотрудника сообщества, доплаты за нахождение в инженерно–техническом резерве.

Также предусмотрены материальные поощрения к праздникам. Например, ко Дню нефтяной промышленности, ко Дню рождения ПАО «Газпром» и прочие.

• Нематериальные вознаграждения

В компании развита система нематериальных вознаграждений. Для сотрудников, совершивших значимое трудовое достижение, имеется возможность попасть на доску почета. За активный и ответственный труд сотрудники награждаются грамотами и сертификатами, что дает им возможность лучше почувствовать значимость своего вклада и получить благодарность от предприятия.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

• Конкурсные программы

Для мотивации вовлеченности сотрудников проводятся различные конкурсные программы. Они связаны, как и с профессиональными компетенциями, например, конкурс «Лучший по профессии». Так и с творческой реализацией сотрудников, например «Конкурс фотографии».

• Комфортные условия проживания

Предприятие ПАО «Газпром» заботится о комфортных условиях труда и проживания для своих сотрудников. Месторождения сообщества обустроены комфортабельными общежитиями с проживанием в комнатах по 1, 2, 3 человека. Общежития оборудованы всеми необходимыми современными средствами комфорта, такими как качественный ремонт, удобные кровати, стабильное горячее и холодное водоснабжение, вентиляторы, телевизоры, холодильники, чайники и прочее.

Рабочие места сотрудников также соответствует всем необходимым нормам согласно нормативным документам:

1) СанПиН 2.2.4.548–96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений».

2) ГОСТ 12.1.005–76 «Система стандартов безопасности труда. Воздух рабочей зоны. Общие санитарно–гигиенические требования».

3) ГОСТ ИСО 8995–2002 «Принципы зрительной эргономики. Освещение рабочих систем внутри помещений».

4) СН 2.2.4/2.1.8.562–96 «Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки».

5) ГОСТ 12.1.009–82 «Электробезопасность. Термины и определения»

6) Федеральный закон от 10 января 2002 г. N 7–ФЗ "Об охране окружающей среды".

7) СНиП 23–05–95 "Естественное и искусственное освещение" (утв. постановлением Минстроя РФ от 2 августа 1995 г. N 18–78) (с изменениями и дополнениями).

• Оплата мобильной связи

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Для сотрудников ПАО «Газпром» существует линейка специально разработанных корпоративных тарифов от Билайн «Решение за». Компания оплачивает всем сотрудникам начальный тариф данной линейки «Решение за 200», который подразумевает безлимитную связь с абонентами Билайн по всей России, 400 минут и 400 SMS в месяц на все номера России, а также 6Гб высокоскоростного интернет трафика.

• Программы страхования

У предприятия есть большой перечень услуг по всем видам страхования:

- программа автострахования (для сотрудников предоставляется скидка 40%, а для близких родственников сотрудников – 30% от расчетного тарифа);

- программа страхования при ипотечном кредитовании;

- программа страхования выезжающих за рубеж;

- программа страхования от несчастных случаев (0,44% от страховой суммы);

- Программа страхования ДМС;

- Программа страхования от клещевого энцефалита.

• Льготная ипотека

ПАО «Газпром» в сотрудничестве с АО «Газпромбанк» предоставляет для сотрудников сообщества ипотечные кредиты с пониженной процентной ставкой и льготной программой страхования. Данная программа позволяет сотрудникам приобретать жилье на выгодных и комфортных условиях.

• Программы санаторно–курортного отдыха.

ПАО «Газпром» заботится о здоровье своих сотрудников. Для сотрудников предприятия и их детей предоставляются ежегодные программы санаторно–курортного отдыха в санаториях Алтайского края, Анапы, Крыма и других санаториев Российской Федерации со скидкой до 50%.

Внешние программы корпоративно–социальной ответственности

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

Динамичное развитие ПАО «Газпром»» имеет большое социальное значение для региона: создаются новые рабочие места, укрепляется экономическая стабильность региона, решаются насущные проблемы северных районов. Ежегодно ПАО «Газпром»» подписывает договоры о взаимном сотрудничестве по социально–экономическому развитию территорий с Таймырским и Эвенкийским национальными округами. Средства, предусмотренные договорами, направляются на реализацию наиболее актуальных социальных проектов. Это в первую очередь – детские сады, школы, лечебные учреждения. Всего с 2005 по 2021 год социальные инвестиции компании в развитие социальной сферы и помощь детям на территории северных районов Красноярского края составили более полумиллиарда рублей.

«Газпром» ведет производственную деятельность, в том числе, на территориях, где традиционно проживают коренные малочисленные народы (КМН) Севера, Сибири и Дальнего Востока.

В соответствии с требованиями федерального законодательства и руководствуясь внутренними корпоративными документами, компания обеспечивает защиту их исконной среды обитания и традиционного образа жизни, сохранение и развитие самобытной культуры, поддержание на территориях традиционного природопользования биологического разнообразия.

• Создание новых рабочих мест.

На данный момент на предприятиях региона занято трудовой деятельностью более 6000 человек. За счет роста разрабатываемых месторождений штат сотрудников продолжает расширяться, создаются новые рабочие места. Кадровая политика предприятия сформирована с учетом социального аспекта. Это значит, что при трудоустройстве некоторый приоритет отдается местным жителям края. Это повышает процент трудовой занятости среди небольших поселений удаленных районов. Компанией

проводится политика пропаганды обучения и подготовки по рабочим специальностям среди жителей северных территорий крайнего севера.

• Развитие инфраструктуры районов

Компания сотрудничает по социально–экономическому развитию территорий с Таймырским и Эвенкийским национальными округами края. Средства, предусмотренные договорами, направляются на реализацию наиболее актуальных социальных проектов. Это в первую очередь – детские сады, школы, лечебные учреждения.

За 13 лет существования программы социальные инвестиции ПАО «Газпром» в развитие социальной сферы и помощь детям на территории северных районов края составили около 330 миллионов рублей.

• Пропаганда здорового образа жизни

Предприятие уделяет большое внимание пропаганде здорового образа жизни. В 2021 году были проведены различные соревнования по футболу, баскетболу, футболу, настольному теннису в школах Красноярска и на периферии, а также среди сотрудников и их семей. Также предприятие спонсирует строительство спортивных объектов в крае.

• Медицинское обеспечение

Акция «Плавучая поликлиника» была начата ПАО «Газпром» в 2000 году и в дальнейшем получила поддержку краевой администрации. Сегодня – это одна из самых заметных социальных акций в регионе, эффективность которой подкреплена двадцатиоднолетним позитивным опытом ее проведения. Каждый год в рамках этой акции порядка шести тысяч жителей отдаленных северных поселков получают профессиональную помощь высококвалифицированных врачей, а также имеют возможность пройти полноценное диагностическое обследование.

Затраты на социальные программы

Затраты на программы корпоративно–социальной ответственности на предприятии ПАО «Газпром» составляют около 2–5% от чистой прибыли предприятия, что в целом соответствует отраслевым показателям.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Структура распределения бюджетов на программы корпоративно–социальной ответственности представлена в таблице 4.2.

Таблица 4.2 - Распределение бюджетов на программы корпоративно–социальной ответственности

Наименование программы	**Тип мероприятия**	**Заложенный бюджет (млн руб)**	**стейкхолдеры**	**Ожидаемый результат**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Материальное стимулирование сотрудников	Внутреннее, социально–ответственное поведение, кадровая программа	1008	Сотрудники предприятия	Повышения мотивации и вовлеченности сотрудников, выявление перспективного кадрового резерва
Нематериальное стимулирование сотрудников	Внутреннее, социально–ответственное поведение, кадровая программа	0,448	Сотрудники предприятия	Повышения мотивации и вовлеченности сотрудников, выявление перспективного кадрового резерва
Обеспечение комфортных условий труда и проживания	Внутреннее, социально–ответственное поведение	12	Сотрудники предприятия	Повышения мотивации и удовлетворенности сотрудников
Оплата мобильной связи	Внутреннее, социально–ответственное поведение	6,72	Сотрудники предприятия	Повышения мотивации и удовлетворенности сотрудников
Программы страхования	Внутреннее, социально–ответственное поведение	15,572	Сотрудники предприятия	Повышения мотивации и удовлетворенности сотрудников
Программы санаторно–курортного отдыха	Внутреннее, социально–ответственное поведение	1,4	Сотрудники предприятия	Повышения мотивации, улучшение здоровья сотрудников
Образовательная программа подготовки	Внешнее, социально–ответственное поведение, кадровая программа	6,2	Общественные и муниципальные организации, жители районов края	Повышение уровня образования, выявление перспективного кадрового резерва
Пропаганда здорового образа жизни	Внешнее, социально–ответственное поведение	1,25	Общественные и муниципальные организации, жители районов края	Пропаганда здорового образа жизни среди жителей районов края

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 4.2

1	2	3	4	5
Медицинское обеспечение	Внешнее, социально–ответственное поведение	9,56	Общественные и муниципальные организации, жители районов Томской области	Обеспечение медицинской помощи жителям отдаленных районов края
Благотворительная программа	Внешнее, благотворительные пожертвования	4,65	Общественные и муниципальные организации; Социально незащищенные группы	Поддержка социально незащищенных групп населения, ветеранов войны и труда, людей с ограниченными возможностями, детей–сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, пенсионеров, малообеспеченных и многодетных семей.

Как видно из таблицы 4.2, организация ПАО «Газпром» выделяет значительные средства на проведение корпоративно–социальной политики. Наибольшей статьей расхода является материальное стимулирование сотрудников предприятия. Однако предприятие активно сотрудничает с муниципальными организациями, администрацией края. Активно проводятся программы по развитию инфраструктуры и медицинского обеспечения отдаленных районов края.

Программа КСО в ПАО «Газпром» отвечает интересам стейкхолдеров и направлена как на внешних стейкхолдеров, так и на внутренних.

В части оказания помощи сотрудникам и благотворительной помощи предприятие проявляет себя как социально ответственное предприятие на рынке, что проявляется в росте репутации. Что касается помощи работникам, то так работники предприятия чувствуют себя более защищенными, понимают, что предприятие заботится о них.

Затраты такого масштаба не так велики для компании, учитывая объем ее деятельности, насколько высок эффект от реализации программ.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о широкой и разносторонней программе корпоративной социальной ответственности предприятия, направленной на все стороны деятельности.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе проведенного исследования, можно сформировать мнение о том, как происходит процесс инновационного развития предприятий, которые входят в нефтегазовый комплекс.

Отмечено, что информация, которая постоянно меняется под влиянием внешней среды, просто необходима для формирования системы управленческого учета. Данный учет помогает сформировать менеджерам предприятия стратегию, направленную на повышение эффективности компании.

Задачи управленческого раскрываются в следующем:

- организация информации, которая необходима менеджерам и направлена на повышение эффективности в пользу рациональных решений;
- формирование информации, которая нужна для того, что спланировать финансовую и хозяйственную деятельности предприятия;
- распределение эффективных показателей затрат;
- аудит достижения установленных целей предприятия и соответствующих им плановых показателей, которые закреплены за бюджетом предприятия;
- обеспечение эффективности в структуре мотивации персонала.

Исходя из вышесказанного, можно отметить, что инновационная система учета, которая действует на данный момент, не может в полной мере обеспечить развитие потенциала предприятий. Это особенно важно для руководителей, которые должны производить оценку инновационных процессов внутри предприятия. Конечно, процесс совершенствования все еще необходим.

Было отмечено, что управленческий учет инноваций, который выступает в качестве регистрации, обработки и структурировании данных, является наиболее важным направлением в процессе развития управленческого учета. Инновационный учет обычно представляет собой

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

следование четкому регламенту, а также передачу достоверной информации лицам, которые смогут направить эту информацию в нужном направлении.

В процессе изучения информации, было выявлено, что главные функции учета инноваций заключаются в следующем: аналитическая, прогнозная, организационная, функция координации и мотивации, контрольная.

К управленческим принципам инноваций можно отнести распределение экономических результатов инновационной деятельности, внутренних и внешних процессов, связанных с инновационной деятельностью, персонала, участвующего в инновационной деятельности; формирование затрат на инновационные проекты по местам их возникновения и центрам ответственности.

В результате исследовательской работы было исследовано предприятие «Газпром», где были определены структурированные проблемы, а также применена разработка решения данных проблем,

Исходя из данных анкетирования, сформировались следующие микро выводы:

- в компании нет четкой структурированной информации, которая могла бы помочь обеспечить принятие эффективных решений, направленных на повышение инновационной информации;

- управленческий инновационный учет имеет значение для компании, потому что с помощью него можно повысить качество работы предприятия.

Оценивая данные, полученные в ходе работы, была изучена специфика нефтегазового предприятия, а также требования руководителя, которые включали в себя разработку такого управленческого учета, который мог бы обеспечить максимальную эффективность предприятия и поддержать предприятие с точки зрения четырех взаимосвязанных модулей: «Организация», «Объекты учета», «Инструменты учета» и «Моделирование результатов инновационного управленческого учета».

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

Для того чтобы реализовать регламентированный инновационный управленческий учет, было принято решение о создании проекта внутреннего стандарта «Положение об управленческом учете инноваций», цель которого заключалась в предоставлении информации и дальнейшей её обработки.

Стандарт состоит из следующих разделов:

- общие положения (область применения, определения и термины);

- цель и задачи;

- основные организационные аспекты управленческого учета инноваций;

- приложения.

В процессе работы каждый этап был тщательно продуман с использованием современных инструментов управленческого учета инноваций. Были также задействованы системы сбалансированных показателей, которые включали в себя: определение основного направления корпоративного инновационного развития, инновационное планирование, распределение ответственности с дальнейшим контролем достижения инновационных целей.

Результаты внедрения этой системы зафиксированы ниже:

- оценивать степень реализации установленных инновационных целей компании по показателям эффективности реализации инновационного проекта;

- Качественно управлять инновациями, так как цели инноваций будут формализованы и доведены до каждого ответственного руководителя;

- Связывать заработную плату работников с эффективностью их инновационной деятельности, оцениваемой показателями эффективности реализации инновационных проектов;

- Для каждой из проекций ССПИ предоставлять руководителям информацию о степени достижения инновационных целей компании в наиболее удобной форме.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В ходе работы были созданы и объединены следующие показатели эффективности, которые, направлены на реализацию проектов в нефтегазовой отрасли:

- показатели внешних процессов;

- показатели внутренних процессов (данный набор показателей рекомендуется формировать после показателей внешних процессов, что позволит руководителям выявить наиболее важные внутренние процессы);

- показатели финансовой составляющей;

- показатели обучения и развития персонала.

Приведенные эффективные количественные и качественные критерии показывают, что результативность нефтегазового предприятия имеет большие перспективы с использованием показателей, которые помогают контролировать и реализовывать полноценный инновационный портфель.

В ходе работы были выявлены теоретические и практические аспекты организации управленческого учета инноваций на предприятиях нефтегазовой отрасли. Внедрение предложенных выше рекомендаций по формированию управленческого учета инноваций на предприятиях отрасли будет способствовать формированию такого информационно-аналитического обеспечения управления инновациями, которое позволит повысить эффективность хозяйственной деятельности предприятий нефтегазовой отрасли.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова И.С. Правильное решение! Как строить систему управленческого учета // Журнал «Бухгалтер и компьютер». – 2019. - № 10. – С. 11-13;

2. Аврова И.А. Управленческий учет. - М.: Бератор - Пресс, 2003.-176с.;

3. Адамов Н. В., Кастуев А. А. Классификация затрат в управленческом учете // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2007, №. 36.;

4. Адизес И.К. Размышления о менеджменте / И.К. Адизес. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 330 с. - ISBN: 9785000576816;

5. Аксенов К.В., Елисеева И.В., Смородинова Т.К. Частно-государственное партнерство и его особенности в инновационно-инвестиционной сфере дорожного хозяйства // Управленческий учет, 2008, №7, с.3-7;

6. Александрова О.А., Низамова Г.З. Оценка эффективности инвестиционных проектов в нефтегазовой отрасли с использованием механизмов государственно-частного партнерства // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №2 (2017) [Электронный ресурс] – URL: http://naukovedenie.ru/PDF/74EVN217.pdf (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.;

7. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. - М.: Финансы и статистика, 1998.-248с.;

8. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.-519с.;

9. Апчерч Алан Управленческий учет: принципы и практика. - М.: Финансы и статистика, 2002.-951с.;

10. Артенино П. Управленческий учет: техника внедрения // Консультант, 2005, № 19;

11. Астафьев Е.В. Об управлении инновациями предприятий нефтегазового комплекса. Вестник Оренбургского государственного университета. 2013. №8 (157). С. 4-9;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

12. Аткинсон Энтони А., Банкер Раджив Д., Каплан Роберт С, Янг Марк С. Управленческий учет. - 3-е изд.: Пер. с англ.- М.: Издательский дом «Вильяме», 2005. - 878с.;

13. Афонин И.В. Инновационный менеджмент: учебное пособие. / И.В. Афонин. – М.: Гардарики, 2012. – 224 с.;

14. Бабаев Ю.А. Теория бухгалтерского учета: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 2000.-391 с.;

15. Барков Б. Государственно-частное партнерство: новые возможности для развития экономики России // Промышленный вестник, 2008, №4. с. 28-30;

16. Бекетов Н.В. Цикличность развития экономической системы и инновационные отношения в конкурентной среде // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. -№2

17. Бирюкова В.В. Производительность хозяйственных систем и факторы ее роста. Актуальные вопросы экономики и управления российскими предприятиями. Сборник научных трудов. Сибирская государственная автомобильно-дорожная академия (СибАДИ). Омск, 2009. С. 14-19;

18. Буренина И.В. планирование на предприятии: учебное пособие. Уфа: Изд-во УГНТУ, 2007. 129 с.;

19. Бурцев В.В. Об эффективности учетной системы предприятий // Вестник машиностроения, 2006:, №8. с.79-82;

20. Бурцев В.В. Управленческий учет и производственное бюджетирование // Современный бухучет, 2006, №7;

21. Бухонова СМ., Дорошенко Ю.А. Оценка эффективности и моделирование интеграционных подходов к активизации инновационной деятельности предприятия // Экономический анализ: теория и практика, 2008,- №9;

22. Бухонова СМ., Дорошенко Ю.А., Тумина Т.А., Бухонова С.В. Условия, факторы и особенности осуществления инновационной

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

деятельности на региональном уровне как предпосылка иностранных инвестиций // Экономический анализ: теория и практика, 2008, №18;

23. Вакуленко Р.Я., Логинова И.В., Новоселов Е.В. Стратегический менеджмент и его совершенствование в управлении ресурсами предприятий современной России // Справочник. Инженерный журнал, 2005, №1. с. 39-41;

24. Валиулова А.Р. Управленческий учет как инструмент управления промышленным предприятием. Автореф.дис. канд.экон.наук.- Ульяновск: УЛГТУ. 2007.-23 с.;

25. Велетминский И. Настроения машиностроения //Российская газета, 2006, №210 (4176);

26. Веретенников А.В. Управление инновационной деятельностью на предприятии // ИТНОУ: Информационные технологии в науке, образовании и управлении, 2017. – № 1 (1). – С. 17-18;

27. Виханский О.В. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд. перераб. и доп. М.: Гардарики, 1999. 296 с.;

28. Вишняков О., Ламонов Д. Постановка ССП как избежать провала // Консультант, 2005, № 7;

29. Волкова А.М. Проблемы инновационного развития нефтяной промышленности России. Самапа: АНО «Издательство СНЦ», 2017, с.3;

30. Волкова О.Н. Управленческий учет. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005.-472с.;

31. Волошин Д. А. Практические аспекты постановки систем управленческого учета // Финансовая газета, 2006, №31;

32. Волошин Д.А. Стратегический управленческий учет как современные информационный метод // Аудиторские ведомости, 2007, №12;

33. Глушков И.Е. Управленческий учет на современном предприятии,- М.: «Кнорус»; Новосибирск: «ЭКОР – Книга», 2004.-160 с.;

34. Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2019 год. Электронный ресурс. Режим доступа: https://www.gazprom.ru/f/posts/77/885487/gazprom-annual-report-2019-ru;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

35. Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2020 год. Электронный ресурс. Режим доступа:https://www.gazprom.ru/f/posts/57/982072/gazprom-annual-report-2020-ru;

36. Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2021 год. Электронный ресурс. Режим доступа: https://www.gazprom.ru/f/posts/57/982072/gazprom-annual-report-2021-ru;

37. ГОСТ Р 56277-2014. Трубы и фитинги композитные полимерные для внутрипромысловых трубопроводов : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 26 ноября 2014 г. N 1875-ст : введен впервые : дата введения 01.01.2016 / подготовлен Техническим комитетом по стандартизации ТК 497 «Композиты, конструкции и изделия из них» – Москва: Национальный стандарт РФ, 2017. – 129 с.;

38. Грачев В., Самоделов В. Современные технологии управления машиностроительной компанией // Генеральный директор . 11/2007. С. 39-47;

39. Добровольский Е. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский и др. - СПб.: «Питер», 2006. - 448с.;

40. Долгоруков А.М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегии, воплощение.—М.: ООО «1С – Паблишинг», 2004. 367с.;

41. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет /Пер. с англ. С.А. Табалиной.- М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.-560с.;

42. Звездова А.Б., Туровская М.С. Аспекты государственно-частного партнерства в РФ // Актуальные вопросы экономических наук. Сборник материалов I Всероссийской научно - практической конференции / под общ. ред. С.С. Чернова. - Новосибирск: ЦРНС - Издательство СИБПРИНТ, 2008. - с.396-401;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

43. Зуб А.Т., Мельников М.А. Антикризисное управление организацией: адаптациогенез и интенциональность // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2014. № 4. С. 3–21;

44. Зуб А.Т., Мельников М.А. Стратегическое планирование в условиях неопределенности внешней среды // Евразийское Научное Объединение. 2015. № 8 (8). С. 35–37;

45. Зырянова Т.В., Скребкова Ж.Р. Моделирование учетного процесса в условиях автоматизации // Все для бухгалтера, 2007, № 23;

46. Иванова Н.И., Дежина И.Г., Шешобская Н.В., Пипия Л.К. Анализ инновационной политики и оценка ее результатов // Инновации, 2008, №07(117), с.44-60;

47. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов.- М.: Юристъ, 2003. - 618с.;

48. Илышева Н.Н., Михайлов О.В. Учет, оценка и управление нематериальными активами / Н.Н. Илышева, О.В. Михайлов. - Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2004. - 314 с.;

49. Ильин А.И. Планирование на предприятии : учеб. пособие. В 2ч. 4.1. Стратегическое планирование. -Мн.: ООО «Новое знание», 2000. —312с.;

50. Ильяс А.А., Тасмуханова А.Е. Обзор существующих подходов к оценке корпоративных стратегий нефтегазовых компаний. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции г. Екатеринбург, 2015. С. 106-111;

51. Инновации в бизнесе: Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 189с.;

52. Инновационный менеджмент в России: вопросы стратегического управления и научно-технической безопасности / Руководители авт. колл. В.Л. Макаров, А.Е. Варшавский. - М.: Наука, 2004. - 880с.;

53. Инновационный менеджмент: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / [К.В. Балдин и др.]. - М.: Издательский центр «Академия», 2008. - 368с.;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

54. Инновационный менеджмент: Учебник / под ред. проф. В.А. Швандра, проф. В.Я. Горфинкеля. - М . : Вузовский учебник, 2004. - 382с.;

55. Каплан Роберт С, Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.- 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2005. - 320с.;

56. Каплан Роберт С, Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2005. - 512с.;

57. Корниенко А. В. Организация процесса управления инновационной деятельностью в нефтегазовой отрасли / А. В. Корниенко, В. И. Дорохов. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 19 (257). — С. 143-146;

58. Коробков А. Balanced Scorecard – показатели эффективности вместо финансовых коэффициентов [Электронный ресурс] / А. Коробков. – URL: http://www.balancedscorecard.ru/bsc831.htm. ;

59. Коробков А. The Balanced Scorecard - новые возможности для эффективного управления [Электронный ресурс] / А. Коробков. – URL: www.cfin.ru/management/bsc.shtml;

60. Косинова Н.Н. Развитие системы стратегического управления предприятиями промышленности: теория, элементы, проблемы и перспективы: монография / Н.Н. Косинова; ГОУ ВПО «ВолГУ».- Волгоград: Изд - во ВолГУ, 2007.-372с. ;

61. Котов Д.В., Ефимова О.Ю., Полещук М.С. Механизмы экономической оценки и управления реализацией инновационных проектов вертикально-интегрированных нефтяных компаний в современных условиях // Нефтегазовое дело. 2013. №11-4. С. 191-200;

62. Крылов С.И. Сбалансированная система показателей как аналитический инструмент стратегического управления в условиях современной рыночной экономики // Экономический анализ: теория и практика, 2007, №24;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

63. Лубошникова Е.А. Система показателей эффективности как способ повышения качества управления предприятием / Е.А. Лубошникова, Н.Н. Нелюбова // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3, Экономика. Экология, № 2 (13). - 2008. с. 56-60;

64. Лубошникова Е.А., Нелюбова Н.Н. Инструменты управленческого учета на предприятии // Управленческий учет, 2008, №7, с.23-29;

65. Маслова И.Ю. Управление инновационными процессами на предприятиях машиностроения. Автореф. дис ... канд. экон. наук. – Нижний Новгород: ЗАО «НРЛ», 2007, с. 24;

66. Мицкевич А. Управление затратами и прибылью. - М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003 .-192с. ;

67. Мишин Ю.А. Управленческий учет: управление затратами и результатами производственной деятельности: Монография. - М.: Дело и сервис, 2002. - 176 с. ;

68. Морозов А. Опасные связи //Российская газета, 2006, №210 (4176);

69. Москаленко М.Н. Формирование управленческих стратегий промышленных предприятий [Электронный ресурс] : Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 Омск, 2006.- 186 с. РГБ ОД, 61:07-8/117;

70. Муругов Е.И. Организация управленческого учета на предприятии: теоретический аспект // Экономический анализ: теория и практика, 2006, № 9, с. 53 - 60;

71. Мусина Д.Р. Применение SPACE-метода для оценки стратегии нефтегазовой компании // Вестник ВЭГУ. 2013. №1 (63). С. 49-55;

72. Мусина Д.Р., Кашеварова Ю.А. Апробация методики оценки стратегии развития вертикально-интегрированной нефтяной компании на примере ОАО «АНК «Башнефть» // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». 2013. №1. С. 418-427;

73. Нелюбова Н.Н., Лубошникова Е.А. Система показателей эффективности как способ повышения качества управления предприятием //

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3, Экономика. Экология, 2008, №2.- с.56-60;

74. Нелюбова Н.Н., Яркова И.В. Бюджетирование в системе стратегического управленческого учета: сбор, анализ и использование стратегической информации // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3, Экономика. Экология, 2008, №1.- с.69-74;

75. Низамова Г.З. Прогнозирование инновационной деятельности нефтегазовой компании с учетом факторов неопределенности и риска / Г.З. Низамова, А.В. Маланина. Материалы Международной научно-практической конференции «Инструменты и механизмы современного инновационного развития», НИЦ АЭТЭРНА, 25 марта 2016 г., г. Томск, В 3 ч. Ч1/-Уфа: АЭТЭРНА, 2016. С. 220;

76. Низамова Г.З., Железова А.В. Методические подходы к выбору стратегических направлений инвестирования // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». 2013. №4. С. 398-414;

77. Низамова Г.З., Железова А.В. Формирование стратегии инвестиционной политики предприятия // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2014. №2 (118). С. 82-86;

78. Николаева О.Е, Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет. - М.: Едиториал УРСС, 2003. -304с. ;

79. Николаева С.А. Доходы и расходы организации: практика, теория, перспективы. Изд. 2-е пер. и доп. - М.: «Аналитика-Пресс», 2000. - 224с. ;

80. НИОКР в налоговом и бухгалтерском учете: в чем отличия? // Журнал «Российский Налоговый Курьер», 10 сентября 2003. Режим доступа: http://www.rnk.ru/article/102192-red-niokr-v-nalogovom-i-buhgalterskom-uchete-vchem-otlichiya;

81. О «Газпроме» : официальный сайт. – Санкт-Петербург. – URL: https://www.gazprom.ru/about/ (дата обращения 24.08.2021). – Текст : электронный;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

82. Осипов В.И. Информационное обеспечение управления издержками производства. - Саранск: Издательство Мордов. ун-та, 2001.-156с.;

83. Основные направления политики Российской федерации в области развития инновационной системы на период до 2010 года, утвержденные Письмом Правительства РФ от 05.08.2005г. № 2473п-П7;

84. Палий В.Ф. Развитие методологии управленческого учета // Бухгалтерский учет, 2004, №12;

85. Паспорт Программы инновационного развития ПАО «Газпром» до 2025 года : ПАО «Газпром» URL: https://www.gazprom.ru/f/posts/97/653302/prir-passport-2018-2025.pdf (Дата обращения 15.11.2022). - Текст : электронный;

86. Пашигорева Г.И., Савченко О.С. Цели и задачи управленческого учета // Бухгалтерский учет, 2000, № 19;

87. План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций, Инструкция по применению Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций, утвержденные Приказом Минфина России от 31.10.2000г. № 94н (в ред. Приказов Минфина РФ от 07.05.2003 № 38н, от 18.09.2006 № 115н) ;

88. Платонова Н. Затраты и их классификация // Финансовая газета, 2005, №35;

89. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99, утвержденное Приказом Минфина России от 06. 05 1999 г. № 33н (в ред. Приказов Минфина РФ от 30.12.1999 № 107н, от 30.03.2001 № 27н, от 18.09.2006 № 116н, от 27.11.2006 № 156н) ;

90. Положение по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» ПБУ 14/07, утвержденное Приказом Минфина России от 27.12.2007г. № 153н;

91. Положение по бухгалтерскому учету «Учет расходов на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы»

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ПБУ 17/02, утвержденное Приказом Минфина России от 19.11.2002г. № 115н (в ред. Приказа Минфина РФ от 18.09.2006 № 116н);

92. Постановление правительства РФ от 01.03.2008г. № 134 «Об утверждении Правил формирования и использования бюджетных ассигнований инвестиционного фонда РФ»;

93. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело, 2010;

94. Пронькина Н. В. Проблема учета затрат на инновации в контексте бухгалтерского учета / Н. В. Пронькина // Вестник Омского университета. – 2015. – №2. – С. 72-75;

95. Ревуцкий Л.Д. Актуальные стратегические и тактические задачи управленческой команды предприятия // Вестник машиностроения, 2006, №10, с. 58-68;

96. Российская Федерация. Законы. О науке и государственной научно-технической политике : Федеральный закон № 127-ФЗ от 23.08.1996 № 127-ФЗ [Принят Государственной Думой 12 июля 1996 года : Одобрен Советом Федерации 7 августа 1996 года] – Москва : Собрание законодательства РФ, 1996. – 4137 с. ;

97. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям.Москва: Совместная публикация ОЭСР и Евростата, 2006 ;

98. Рятов К. Секреты развития: как, чередуя инновации и системные изменения, развивать лидерство и управление. М.: Альпина Паблишер, 2016;

99. Савинова Е. А. Формирование стратегии развития промышленного предприятия на основе методов управления по результатам : диссертация... кандидата экономических наук : 08.00.05 Брянск, 2007 169 с. РГБ ОД, 61:07-8/3123;

100. Самочкин В.Н., Пронин Ю.Б. и др. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование. - М.: Дело, 2000. - 352 с. ;

101. Селиверстова А.В. Совершенствование механизма отбора информации для принятия управленческих решений на предприятия

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

промышленности [Электронный ресурс] : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Челябинск, 2002. - 156 с. ;

102. Соколов Я.В., Пятов М.Л. Управленческий учет: как его понимать // Бухгалтерский учет, 2003, № 7, с. 53 - 55;

103. Солопан, И.Э. Инновационная активность и факторы, ее определяющие / И.Э. Солопан // Экономика и управление — 2014. — №8 — С. 104 — 108;

104. Сорокин С.В. Заграница нам поможет? рекомендации применения международных стандартов финансовой отчетности для внедрения показателя Economic Value Added // Российское предпринимательство. – 2008. – №4. – С. 1– 6;

105. Суворова С. П. Формирование стратегического управленческого учета на промышленных предприятиях : теория и методология : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.12 / Суворова Светлана Павловна; [Место защиты: Орлов. гос. техн. ун-т].- Орел, 2007.- 319 с.: ил. РГБ ОД, 71 07-8/668;

106. Сурин А.В. Инновационный менеджмент: учебник. / А.В. Сурин. О.П. Молчанова. – М.: ИНФА-М, 2013. – 368 с. ;

107. Терехова В.А. Международный опыт организации управленческого учета // Международный бухгалтерский учет, 2007, № 4;

108. Терехова В.А. Международный опыт организации управленческого учета // Международный бухгалтерский учет, 2007, № 5;

109. Томпсон А. А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998.- 576с.;

110. Фляйшнер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшнер К., Бенсуссан Б. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. - 541 с.;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

111. Форсайт Центр : НИУ ВШЭ. – Москва. - URL: https://foresight.hse.ru/whatforesight. (Дата обращения 15.11.2022). - Текст : электронный;

112. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. - М.: Финансы и статистика, 1995.-416 с.;

113. Хот Ф.Т., Климентенко А.С. Анализ поведения затрат в управленческом учете //Экономический анализ: теория и практика, 2007, №3;

114. Чернов В. А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности // Финансы и статистика. - М., 2001. - 320 с.;

115. Чумаченко Н. О внедрении управленческого учета // Бухгалтерский учет, 2003, № 19, с. 63 - 65;

116. Чупахина Н.И., Чая В.Т. Аналитическое обоснование становления: и развития системы управленческого учета // Экономический анализ: теория: и практика, 2007, №18;

117. Шапорова О. А. Управленческий учет и контроль затрат на производство продукции предприятий машиностроительного комплекса [Электронный ресурс] : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12 Орел, 2002. - 174 с. РГБ ОД, 61:03-8/1948-8;

118. Якименко А. Основные технико-экономические показатели для управления заказами // Вестник машиностроения, 2005, № 7, с.76-82;

119. Яковлев М.А., Джангиров М.Ф. Управление инновациями и инновационной деятельностью // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития, 2015. – № 23. – С. 64-67.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(справочное)

Расчеты финансового состояния и перспектив развития ПАО «Газпром» на основании годовой отчетности

Таблица 1А – Показатели из финансовой отчетности ПАО «Газпром» 2018-2021 гг.

Наименование строки	Номер строки	годы			
		2021	2020	2019	2018
Основные средства	**1150**	9 363 075 355	8 002 629 050	7 998 232 551	7 864 189 945
Выручка	**2110**	6 388 987 167	4 061 444 118	4 758 711 459	5 179 549 285
Себестоимость продаж	**2120**	2 748 528 303	2 488 200 192	2 657 654 354	2 618 406 690
итого капитал и резервы	**1300**	13 559 936 137	10 216 921 602	11 011 505 258	11 076 519 034
Баланс	**1600**	20 337 165 178	15 715 516 759	15 939 804 726	
Баланс	**1700**	20 337 165 178	15 715 516 759	15 939 804 726	15 747 744 608
долгосрочные обязательства	**1400**	3 715 947 490	3 240 395 415	2 849 533 434	
краткосрочные обязательства	**1500**	3 061 281 551	2 258 199 742	2 078 766 034	
доходы будущих периодов	**1530**	0	0	0	0
оценочные обязательства	**1540**	102 045 809	52 387 096	76 779 521	45 098 652
оборотные активы	**1200**	5 878 830 951	3 734 690 085	3 424 088 958	
финансовые вложения	**1240**	493 303 465	262 692 226	512 578 733	
ден.средства и ден.эквиваленты	**1250**	1 473 249 474	648 397 537	302 506 804	
прочие оборотные активы	**1260**	21 769 369	3 084 381	1 991 227	
заемные средства	**1510**	1 941 908 757	1 353 045 123	1 093 625 433	
кредиторская задолженность	**1520**	1 017 326 985	852 767 523	908 361 080	
прочие обязательства	**1550**	0	0	0	
дебиторская задолженность	**1230**	3 283 619 882	2 174 060 202	1 876 595 634	

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 2А – Расчет для таблицы 2.3

показатели	формула	расчет			изменение 2020/2019	изменение 2021/2020
		2021	2020	2019		
Фондоотдача	выручка от продаж / среднегодовая стоимость основных средств на начало года	0,736	0,508	0,600	-0,092	0,228
Фондоемкость	Среднегодовая стоимость основных средств на начало года / выручка от продаж	1,359	1,970	1,667	0,303	-0,611
Затраты на 1 руб р.п.	себестоимость реализованной продукции / сумма реализованной продукции	0,430	0,613	0,558	0,054	-0,182

Таблица 3А – Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

показатели	формула	расчет		
		2021	2020	2019
Коэф. автономии (Ка)	собственный капитал и резервы / суммарные активы	0,667	0,650	0,691
коэф фин. устойчивости (Кфу)	собственный капитал + долгоср. кредиты и займы / валюта баланса	0,849	0,856	0,870
коэфф соотношения привлекаемых и собственных средств (Кпс)	Заемный капитал / собственный капитал	0,500	0,538	0,448

Таблица 4А – Расчет для таблицы 2.4

показатели	формула	расчет			изменение 2020/2019	изменение 2021/2020
		2021	2020	2019		
Коэф. текущей ликвидности (КТЛ)	оборотные активы / текущие обязательства	1,987	1,693	1,710	-0,017	0,293
Коэф. абсолютной ликвидности (КАЛ)	денежные средства + краткоср. фин. вложения / текущие обязательства	0,665	0,413	0,407	0,006	0,252
коэф. быстрой ликвидности (КБЛ)	краткоср. дебит. задолж. +краткоср. фин. влож. +ден. средства / текущие обязательства	0,672	0,414	0,408	0,006	0,257

Приложения к диплому\Приложение А.xlsx

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(обязательное)

Положение об управленческом учете инноваций

1. Общие положения

1.1. Настоящий стандарт устанавливает порядок сбора, регистрации, интерпретации и предоставления информации в системе управленческого учета инноваций лицам, принимающим управленческие решения.

1.2. Действие Положения распространяется на деятельность всех подразделений, принимающих участие в функционировании системы управленческого учета инноваций.

1.3. В настоящем стандарте используются следующие термины с соответствующими определениями:

Управленческий учет инноваций - подчиненная внутреннему регламенту система наблюдения, сбора, регистрации, обработки, систематизации информации об инновационном окружении и инновационном потенциале Общества, а также передачи этой информации менеджерам, осуществляющим управление инновациями.

Информация об инновационном окружении Общества включает в себя сведения об инновационной деятельности конкурентов, об изменяющихся потребностях заказчиков в инновационной продукции, о национальной инновационной системе и др. При формировании информации об инновационном потенциале Общества собираются данные о его инновационных ресурсах, к которым относятся: персонал, обладающий инновационной активностью, технологические, финансовые и организационные возможности осуществления инноваций, его научно-исследовательская база и др.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Центр финансовой ответственности - структурное подразделение или группа подразделений, руководители которых осуществляют контроль и несут ответственность за возникновение издержек, получение доходов, использование инвестиционных ресурсов.

Система сбалансированных показателей инноваций (ССПИ)— инструмент управленческого учета инноваций, который через показатели эффективности реализации инновационных проектов формирует информацию, позволяющую оценивать степень достижения инновационных целей Общества.

2. Цель и задачи

2.1. Целью управленческого учета инноваций является предоставление менеджерам информации, необходимой для эффективного управления инновациями.

2.2. Основными задачами управленческого учета инноваций являются: формирование информации об инновационном окружении и инновационном потенциале Общества, необходимой для определения направлений его инновационного развития; подготовка информации, необходимой для уточнения инновационных целей и задач Общества, а также выражение инновационных целей в конкретных показателях финансового и нефинансового характера, необходимых для оценки степени достижения этих целей; генерирование информации, позволяющей проводить своевременный контроль реализации инноваций и, при необходимости, корректировать инновационные цели, задачи Общества согласно изменяющимся внутренним и внешним условиям; формирование информации, позволяющей оценивать и контролировать достижение установленных инновационных целей, а также мотивировать сотрудников Общества по результатам достижения этих целей.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3. Организация управленческого учета инноваций

3.1. Для целей персонализации затрат, доходов и инвестиций, связанных с инновационной деятельностью Общества, выделять в системе управленческого учета инноваций следующие центры финансовой ответственности:

-инновационный центр затрат (производственные цеха, осуществляющие реализацию инноваций);

-инновационный центр инвестиций (заместитель генерального директора по экономике, главный инженер);

-инновационный центр доходов (заместитель генерального директора по экономике).

3.2. В качестве инструмента управленческого учета инноваций использовать систему сбалансированных показателей инновации (ССПИ). Данная система, через показатели эффективности реализации инновационных проектов (далее показатели эффективности) позволит генерировать информацию, которая будет использоваться для оценки степени достижения инновационных целей Общества.

3.3. Ответственность за достижение плановых значений показателей эффективности в целом по группе показателей распределить следующим образом:

-показатели внутренних процессов (позволяют оценивать, насколько Общество готово реализовать инновационные проекты) - главный инженер;

- показатели финансовой составляющей (позволяют оценивать результаты от реализации инновационных проектов) - заместитель генерального директора по экономике;

-показатели обучения и развития персонала (позволяют оценивать, насколько инновационный потенциал сотрудников соответствует инновационным целям Общества) — заместитель генерального директора по кадрам.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3.4. Довести до сотрудников, вовлеченных в инновационную деятельность, информацию об инновационных целях Общества, о соответствующих им плановых значениях показателей эффективности и о размерах вознаграждений за достижение плановых значений показателей.

3.5. Ответственность за проведение контрольных мероприятий по оценке степени достижения инновационных целей Общества возложить на управленческую бухгалтерию (определение величины отклонений фактических значений показателей эффективности от плановых, анализ выявленных отклонений, подготовка внутренней управленческой отчетности).

3.6. Ответственность за предоставление информации в систему управленческого учета инноваций распределить между различными структурными подразделениями.

3.7.Составлять следующие формы управленческой отчетности для Общества, содержащие показатели эффективности реализации инновационных проектов: «Отчет об эффективности реализации инновационного проекта», «Отчет о достижении инновационных целей Общества», «Сравнительный анализ эффективности реализуемых инновационных проектов».

В «Отчете об эффективности реализации инновационного проекта» отражать следующую информацию: показатели эффективности реализации инновационного проекта, плановые и фактические значения показателей эффективности, отклонения в абсолютных величинах и процентное отклонение, подразделения, ответственные за достижение плановых значений показателей эффективности.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В «Отчете о достижении инновационных целей Общества» отражать следующую информацию: инновационные цели Общества, показатели эффективности реализации всего инновационного портфеля Общества соответствующие инновационным целям, плановые и фактические значения показателей эффективности, отклонения в абсолютных величинах и процентное отклонение, подразделения, ответственные за достижение плановых значений показателей эффективности.

В отчете «Сравнительный анализ эффективности реализуемых инновационных проектов» должна содержаться информация, которая отражает сравнительную характеристику эффективности реализуемых инновационных проектов по показателям эффективности.

Разработанные отчеты составлять отдельно по каждой из проекций ССПИ и предоставлять менеджерам, ответственным за достижение плановых значений соответствующей группы показателей эффективности ежемесячно или ежеквартально (в зависимости от масштабов инновационной деятельности) до 10 числа месяца следующего за отчетным.

3.8. Руководителям Общества доводить до сотрудников, вовлеченных в инновационную деятельность, информацию о достигнутых инновационных целях Общества.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ПРИЛОЖЕНИЕ В

(обязательное)

Показатели эффективности реализации целевого инновационного проекта

Таблица 1В - Показатели эффективности реализации целевого инновационного проекта

Группа показателей	Показатели реализации ИП	ответственные	значение показателя																		источник информации
			этап 1			этап 2			этап 3			этап 4			этап 5			этап 6			
			П[32]	Ф[33]	О[34]	П	Ф	О	П	Ф	О	П	Ф	О	П	Ф	О	П	Ф	О	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**
Развитие персонала	Число сотрудников, занимающихся разработкой инновационного проекта (чел.)	ЗГД по персоналу	10	12	-2	16						12			10						отчеты, приказ о формировании рабочей группы
	Объем затрат на обучение персонала, занимающегося разработкой инноваций (тыс. руб.)	ЗГД по персоналу	100	100	0	80						20			-						отчеты, договоры на обучение сотрудников
	Количество сотрудников, прошедших обучение в области инноваций (чел.)	ЗГД по персоналу	10	6	4	8						2			-						отчеты, договоры на обучение сотрудников
	Поощряющие выплаты за внедрение инновации (тыс. руб)	ЗГД по персоналу	150	150	0	120						30			-						положение о премировании, отчет отдела труда и заработной платы

[32] План
[33] Факт
[34] Отклонение

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 1В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Внутренние процессы	Разработка задания на проектирование (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по КС СГИ ЗГД по ППиРП	100	100	0																подписанное задание на проектирование
	Заключение договора на выполнение ПИР (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по ППиРП	100	100	0																подписанный с двух сторон договор
	Утверждение проектно-сметной документации (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по КС СГИ ЗГД по ППиРП	100	40	60																положительное решение ГГЭ (для проектной документации); приказы Общества (для рабочей и сметной документации)
	Проведение закупочных процедур (в т.ч. заключение договоров) (% выполнения в плановый срок)	УОЗ ЗГД по МТО СГИ ЗГД по КС				100															протокол закупочного органа; заключенные с двух сторон договоры
	Поставка материалов и оборудования, мобилизация подрядных организаций (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по КС ЗГД по МТО ЗГД по ППиРП							100												акт приема-передачи, товарно-сопроводительные документы; утвержденный график мобилизации
	Мониторинг строительства (в т.ч. приемка выполнения работ) (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по КС ЗГД по ППиРП										100									отчет по исполнению суточно-месячных графиков
	Запуск объекта строительства, выход на режим (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по КС СГИ ЗГД по МТО													100						акт сдачи-приемки выполненных пусконаладочных работ (Акт формы С-21)

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 1В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	Оформление, сбор и подача документов для постановки на учет (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по КС ЗГД по ППиРП																100			разрешение на ввод
Финансовая составляющая	Соблюдение условий оплаты заключенных договоров по этапам (тыс. руб.):																				
	Этап 1	ЗГД по ППиРП	8632	1670	6962																платежное поручение; акты сверок, Кт 60 счет
	Этап 3	ЗГД по КС ЗГД по МТО							151221												платежное поручение; акты сверок, Кт 60 счет
	Этап 4	ЗГД по КС ЗГД по ППиРП										144042									платежное поручение; акты сверок, Кт 60 счет
	Этап 5	ЗГД по КС ЗГД по МТО													26592						платежное поручение; акты сверок, Кт 60 счет
	Этап 6 (закрытие договоров, оплата остаточных объемов работ)	ЗГД по КС ЗГД по МТО ЗГД по ППиРП																6648			платежное поручение; акты сверок, Кт 60 счет
Внешние процессы	Получение заключения главгосэкспертизы о соответствии результатов инженерных изысканий требованиям технических регламентов (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по ППиРП	100	0	100																заключение ГГЭ о соответствии
	Получение землеотвода, заключение договоров на аренду земельных участков (% выполнения в плановый срок)	Маркшейдерская служба	100	0	100																акт отвода земельного участка; договоры на аренду земельных участков

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

Окончание таблицы 1В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	Получение разрешения на строительство (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по КС	100	0	100																разрешение на строительство
	Заключение договоров по заявленной потребности (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по КС ЗГД по МТО				100															договоры на поставку материалов и выполнение работ
	Получение разрешения на ввод объекта в эксплуатацию (% выполнения в плановый срок)	ЗГД по КС ЗГД по ППиРП																100			разрешение на ввод объекта в эксплуатацию; постановка на баланс

Приложения к диплому\Приложение В.xlsx