

Стратегическое бюджетирование в нефтегазодобывающем производстве

Ш. И. Алибеков,
Кизлярский филиал
Санкт-Петербургского государственного
инженерно-экономического университета,
А. Х. Ибрагимова,
Дагестанский государственный
институт народного хозяйства,
shahizin@mail.ru

В современных условиях для эффективного управления нефтегазодобывающей компанией необходима система стратегического контроллинга, основанная на стратегическом бюджетировании затрат на добычу и себестоимости добытых нефти и газа.

На наш взгляд, под стратегическим бюджетированием, как инструментом стратегического контроллинга, следует понимать совокупность действий по сбору учетных данных, их обработке, систематизации и корректировке для анализа и контроля исполнения бюджетов для достижения стратегической цели предприятия.

Для этого следует использовать методику АВВ (*Activity Based Budgeting*) – процессно-ориентированного бюджетирования, которое разрабатывает бюджеты операций, входящих в состав бизнес-процессов.

Кроме того, для внедрения стратегического бюджетирования необходимо создание на нефтегазодобывающем предприятии соответствующих структур управления.

С помощью бюджетирования можно не только определить объем потребляемых ресурсов, но и с использованием соответствующих показателей результативности осуществить контроль за деятельностью менеджмента, оценить и проанализировать эффективность отдельных производственных процессов в достижении стратегических целей.

Для внедрения АВВ на нефтегазодобывающем предприятии возникает необходимость пересмотра его финансовой структуры. При этом под финансовой структурой понимается совокупность различных управленческих служб как центров ответственности, разрабатывающих бюджеты, а в дальнейшем осуществляющих контроль и анализ их выполнения.

Говоря о стратегическом контроллинге, необходимо также рассмотреть суть стратегического бюджета для каждого центра ответственности. Р. Каплан считает, что стратегический бюджет определяет, какие новые операции необходимо внедрить, какие новые возможности создать, какие именно новые продукты и услуги закупить, каких новых клиентов привлечь, какие новые рынки и регионы завоевать, какие новые союзы и совместные предприятия организовать.

По мнению В. Б. Ивашкевича, стратегический бюджет (*strategic budget*) интегрирует элементы стратегического планирования и бюджетного контроля и разрабатывается, как правило, на достаточно длительный период, от трех до десяти лет. Его целесообразно составлять в периоды неопределенности и нестабильности в деятельности предприятия. Данное мнение совпадает с мнением Д. К. Шим и Д. Г. Сигел, которые считают, что стратегический бюджет интегрирует элементы стратегического планирования и бюджетного контроля. Он полезен в периоды существования неопределенности и нестабильности. Конечно, с этим нельзя не согласиться.

На наш взгляд, стратегический бюджет – это метод, соединяющий в одно целое стратегическое планирование, учет, контроль и анализ, в рамках каждого центра ответственности или процесса, для предотвращения отрицательных явлений в долгосрочной перспективе и достижения желаемых результатов.

Поэтому к преимуществам стратегического бюджетирования следует отнести:

- измерение ресурсов (стоимостное и количественное), необходимое для достижения стратегической цели;
- выбор алгоритма необходимых действий;

- возможность соотнесения бюджетных показателей с фактическими, выявление отклонений;
- мотивацию руководителей подразделений на достижение стратегической цели организации
- координацию деятельности различных подразделений предприятия.

Главный (генеральный) бюджет включает в себя интегрированные показатели о доходах и расходах всех сфер деятельности предприятия (бизнес-процессов): основных (инновационных, инвестиционных, операционных) и вспомогательных. Частный бюджет — это бюджет закупок, инвестиций, продаж, финансовых результатов.

Цели, стоящие перед центром ответственности, могут быть оперативными и стратегическими, соответственно, и бюджеты — оперативные и стратегические.

Для достижения стратегических целей необходимо разработать комплекс мероприятий, называемых стратегическими инициативами, что требует дополнительных расходов. Эти инициативы требуют составления бюджетов по ним, также необходимо оценивать достигнутый на их основе эффект.

По существу, компания сталкивается с необходимостью стратегического распределения ресурсов, которое формализуется стратегическим бюджетом. Таким образом, речь идет о стратегическом бюджетировании.

Стратегическое бюджетирование нацелено на будущее и внешнюю среду, оно основывается на будущих оценочных показателях. При этом все выделенные бизнес-процессы будут содержать информацию о расходных показателях, даже в бизнес-процессах нацеленных на получение доходов.

Стратегические бюджеты должны быть гибкими, одновременно могут содержать как стоимостные, так и натуральные показатели. Гибкость бюджета вызвана необходимостью адаптации к изменениям внешней и внутренней среды.

Преимуществом стратегического бюджетирования в нефтегазодобыче является его нацеленность на разработку и освоение новых месторождений углеводородов, расширение базы будущего успеха предприятия, укрепление взаимоотношений с поставщиками, собственниками, инвесторами и клиентами.

Для внедрения эффективной системы стратегического бюджетирования необходимо выделить конкретные бизнес-процессы и подпроцессы нефтегазодобывающего производства.

Основным преимуществом выделения бизнес-процессов является исключение из них ненужных действий. На выходе бизнес-процессов нефтегазодобычи получают месторождения нефти и газа, что имеет ценность для потребителей. При выделении бизнес-процессов необходимо назначать их руководителей, определять границы их компетенции и контролируемые показатели.

При процессном управлении необходимо одновременно анализировать эффективность деятельности каждого процесса. Целесообразно разработать показатели оценки деятельности процесса, например, достижение запланированного объема произведенных строительных работ, качества работ и т. п.

В дальнейшем осуществляется процесс каскадирования — расширенный вариант построения системы сбалансированных показателей (ССП) для каждого подразделения, центра ответственности, сегмента организации, проекта и далее — для каждой должностной позиции.

Преимуществом построения системы СПП является то, что конкретный показатель привязывается к видам деятельности в рамках бизнес-процесса. Менеджеры бизнес-процессов при таком подходе выбирают наиболее правильные показатели, помогающие в достижении поставленных целей.

Более того, необходимо взаимодействие системы стратегического бюджетирования, как одного из инструментов распределения ресурсов предприятия, с показателями СПП.

Для рассматриваемого нами нефтегазодобывающего производства необходимо детализировать и показатели оценки результатов деятельности каждого подпроцесса.

Для оценки деятельности предприятия в целом и входящих в него процессов важно взаимодействие финансовых и нефинансовых критериев оценки деятельности. Также важным является распределение финансовых ресурсов предприятия между разными стратегическими целями, потому что каждая статья бюджета

привязана к определенной цели. ССП направлена на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов.

Таким образом, наиболее эффективная система стратегического бюджетирования может быть создана в процессно-ориентированных структурах управления, совмещающая концепции контроллинга, стратегического планирования и учетной концепции.

Необходимо создание такой организационной структуры управления объектом, в которой при одновременном разграничении ответственности между руководите-

лями процессов за отдельные показатели деятельности происходит процесс интегрирования информации по управлению этим объектом, а субъект управления (владелец процесса) приближается к объекту управления. Стратегическое бюджетирование выступает при этом финансовым инструментом, интегрируя элементы планирования, учета, контроля и анализа ■

Литература

1. Вахрушина М. А. Стратегический управленческий учет: Полный курс МБ / М. А. Вахрушина, М. И. Сидорова, Л. И. Борисов. — М.: Рнд Групп, 2011. — 192 с.
2. Врублевский Н. Д. Управленческий учет издержек производства и себестоимости продукции в отраслях экономики. — М.: Бухгалтерский учет, 2004. — 202 с.
3. Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для вузов / В. Б. Ивашкевич. — М.: Экономистъ, 2006. — 618 с.
4. Ибрагимова А. Х. Сущность и преимущества система сбалансированных показателей для целей стратегического учета // Аудит и финансовый анализ, 2013, № 4. — 56–59 с.
5. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. / Р. Каплан, Д. Нортон. — М.: Олимп-Бизнес, 2004. — 416 с.
6. Шим Д. К. Методы управления стоимостью и анализа затрат / Д. К. Шим, Д. Г. Сигел. — М.: Филин, 2007. — 344 с.

ЖУРНАЛ
Бухгалтерский учет

РУБРИКА

«Научная жизнь»

предназначена для специалистов, занимающихся проблемами теории бухгалтерского учета, аудита, анализа хозяйственной деятельности, а также научно-исследовательской и научно-педагогической работой в этих областях экономических знаний.

«Научная жизнь» как самостоятельная рубрика журнала «Бухгалтерский учет» необходима прежде всего тем, кому нужны публикации в центральном специализированном издании для соискания ученых степеней доктора или кандидата экономических наук, а также ученых званий доцента и профессора в соответствии с требованиями ВАК.

Требования к статьям:

- материал должен соответствовать профилю журнала;
- объем статьи должен быть не менее 16 000 и не более 32 000 печатных знаков (с пробелами);
- в отдельном файле со статьей необходимо прислать аннотацию и ключевые слова на русском и английском языках;
- текстовые материалы подготавливаются в редакторе «Word» и представляются в электронном виде по адресу: kuzmin@buhgalt.ru

После отправки статьи просьба позвонить по телефонам: **(495) 699-20-12, 699-90-63.**
На все вопросы, связанные с публикациями, Вам ответит Кузьмин Геннадий Валерьевич.