

# **СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ДЛЯ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ**

© **Лалетин В. И. Салтыкова Ю. А., 2023**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Статья исследует методы и подходы к бюджетированию в нефтяной индустрии, применяемые в компаниях, в которых вертикальная интеграция играет важную роль. Приведены особенности вертикально-интегрированных структур и их влияние на процесс бюджетирования, а также рассматриваются различные аспекты бюджетирования, включая стратегическое планирование, определение целей и задач, распределение ресурсов, контроль за выполнением бюджета и анализ эффективности. В статье предложены практические рекомендации по решению проблем, с которыми сталкиваются вертикально-интегрированные нефтяные компании при бюджетировании.

*Ключевые слова:* бюджетирование, система бюджетирования, эффективность бюджетирования в организации, вертикально-интегрированные компании

**В** современной нефтяной отрасли вертикально-интегрированные компании играют важную роль, объединяя все этапы производства и обеспечивая эффективность и надежность всего цикла добычи, переработки и продажи нефтепродуктов. Однако, для этих компаний особенно важно иметь систему бюджетирования, которая позволяет точно управлять финансами и принимать рациональные решения на основе анализа долгосрочных и краткосрочных целей.

Система бюджетирования для вертикально-интегрированных нефтяных компаний является инструментом, который помогает управлять финансовыми ресурсами и оптимизировать все стадии бизнес-процесса. Она позволяет планировать, контролировать и анализировать расходы и доходы на уровне всей организации, а также на уровне отдельных подразделений [1].

Правильно организованная система бюджетирования позволяет вертикально-интегрированным нефтяным компаниям достичь следующих целей:

- оптимизация использования финансовых ресурсов;
- прогнозирование доходов и расходов;
- контроль за выполнением финансовых планов;
- анализ и оценка результатов деятельности;
- принятие рациональных решений на основе финансовых показателей;
- обеспечение финансовой устойчивости.

Прежде всего обратимся к определению таких понятий как бюджетирование и вертикально-интегрированные компании, и какую ключевую роль играет первое составляющее для второго в современных бизнес-процессах эффективного управления. Поскольку единого определения бюджетирования не существует, полагаем, что ряд авторов точнее охарактеризовал термин с точки зрения актуальности, среди которых отмечается Виткалова Е. П.: «Бюджетирование — это процесс составления, исполнения и контроля за исполнением бюджета» [2]. Наиболее точно отражена мера ответственности бюджетирования в определении Мухиной Е. Р., где автором указывает, что «бюджетирование — это элемент ресурсного обеспечения управленческого учета, включающий в себя стадии разработки, исполнения, контроля, анализа и корректировки бюджетов по центрам финансовой ответственности» [3].

Одним из основных недостатков вертикальной интеграции является увеличение сложности управления. Это связано с тем, что при выходе компании на новое направление работы требуется

новый набор знаний, а также успешно рассчитанная стратегия, которая поможет поднять существующий бизнес на новый уровень, сократить расходы и увеличить доходность. Очевидным результатом этого, по мнению Иванова Е. А., является увеличение объемов продаж, направленных на возвращение компании к ее основной цели [4].

Одним из примеров того, что возросшая управленческая сложность препятствует вертикальной интеграции, стал случай, когда нефтегазовая компания Exxon Mobil рассматривала возможность открытия магазинов повседневного спроса рядом со своими заправочными станциями. Это привело к тому, что переход к новому направлению бизнеса в компании, такого как управление розничными торговыми точками, потребовал нового набора знаний и специалистов. Благодаря грамотной оценке бизнес-стратегии, рассчитанной на основе финансового моделирования и бюджетирования, решение применения поступательной интеграции было эффективным.

Следовательно, успешная реализация целей вертикально-интегрированных компании, прежде всего строиться на синергии бюджетирования и финансового моделирования. Финансовый аналитик, выполняющий финансовое моделирование и оценку бизнеса, должен учитывать потенциальную синергию (экономия затрат), которая может возникнуть в результате вертикальной интеграции. Если интеграция происходит в рамках слияния или поглощения, необходимо построить такую систему бюджетирования, которая учтет полученную в результате экономию средств.

Целью предлагаемого методического подхода к финансово-экономическому планированию на предприятиях нефтегазовой отрасли является получение оперативной и достоверной информации о каждом технологическом процессе или каждом подразделении.

Учет производственных затрат и калькуляция затрат на добычу/переработку нефти, нефти продукции и газа является частью комплексной системы бюджетирования на предприятии, основанной на первичной документации и инвентаре. Главная задача состоит в том, чтобы своевременно и достоверно определять фактические затраты на добычу и себестоимость нефтегазовой продукции, а также осуществлять контроль затрат на всех этапах деятельности компании для более успешного функционирования компании на всех этапах производства и сбыта продукции с целью достижения эффективного организационного процесса и получения прибыли. Это требует создания универсальной системы бюджетирования

на предприятиях, позволяющей получить фактические затраты по каждому направлению деятельности или по каждому выделенному подразделению в сопоставимой форме независимо от организационно-производственной структуры. Такая система учета должна позволять анализировать преобладающие затраты выбранных бизнес-единиц с точки зрения следующих аналитических аспектов: технологические процессы, статьи затрат и статьи расчета.

Крупные нефтегазовые компании разрабатывают или уже реализовали собственные методические и практические решения рассматриваемой проблемы. В малых и средних компаниях либо вообще нет расчета затрат по процессам и по бизнес-подразделениям, либо данным компаниям приходится привлекать помощь консалтинговых фирм для решения подобных проблем. Это связано с отсутствием у средних и малых компаний собственных ресурсов для разработки достаточно обширных методических и информационных решений, способных обеспечить такой учет, в отличие от крупных компаний с высококвалифицированным персоналом и корпоративными научно-техническими центрами, например, в ПАО «НК «Роснефть» или ПАО «Газпром». Реализация типовых проектов по автоматизации финансово-экономического планирования и анализа его исполнения требует разработки методологии бизнес-планирования и управленческой отчетности, включающей решение таких задач, как формализация финансовой структуры и унификация управленческой отчетности, а также ее переход на международные стандарты финансовой отчетности (далее МСФО). При реализации такого проекта по бюджетированию предусматривается тесное взаимодействие специалистов следующих структурных подразделений: отделы бюджетирования по сегментам (бизнес-подразделения, центры финансовой ответственности), отдел МСФО, отдел ИТ, отдел методологии и налогового планирования, юридический отдел, отдел внутреннего аудита. Важно правильно учитывать составляющие по всем технологическим звеньям цепочки, от добычи нефти и газа до определения себестоимости каждого бизнес-процесса по отдельности, создавая в процессе алгоритмы для перехода от общего к единому стандарту процесса бюджетирования и учета на предприятиях нефтегазовой отрасли.

Рассмотрим основные принципы построения и функционирования модели бюджетирования. Её основу следует закладывать на один плановый период (например, один месяц), который будет обеспечить её дальнейший перенос на любой плановый период. Часть данной модели будет представлена реальными элементами (например, счетами, балансовыми единицами, заводами), а часть условными элементами (например, иерархия товаров, внутренние заказы). В таком случае, когда в такую модель будут добавлены данные за

необходимый период времени, она может стать прототипом системы годового планирования на уровне завода или холдинга/группы, которые будут реализованы в соответствующих модулях существующей автоматизированной системы в рамках проекта по его комплексному внедрению на предприятии, группе или холдинге.

Настоящая модель-прототип может быть рассчитана в MS Excel с целью визуализации методологии будущей системы, реализованной в справочниках единого бюджета.

Предлагаемый список аспектов, охватываемых этой моделью, должен включать:

- демонстрация аналитических контекстов и целевого просмотра различных форм ввода и импорта данных (выручка, затраты, материальный баланс, полуфабрикаты и т.д.);
- показ аналитических контекстов и целевой просмотр различных вспомогательных форм отчетности (отчеты по сырью, отчеты по функциям);
- объяснение правил выбора элементов аналитических справочников на формах для целей ввода, анализа и просмотра данных в необходимых контекстах;
- объяснение связей между различными аналитическими справочниками (один элемент справочника однозначно определяется значением другого элемента справочника или выбор одного элемента справочника ограничивает выбор элементов другого справочника);
- цветовая маркировка различных категорий, данных в системе (входные, импортированные, расчетные);
- цветовая маркировка точек интеграции с данными эксплуатирующей автоматизированной системы;
- реализация метода формирования основных и вспомогательных форм отчетности по тестовым данным с использованием ссылок на формы ввода/импорта данных или другие формы отчетности.

Модель-прототип будет состоять из трёх основных форм-единиц:

- блок 1 «Формы ввода/импорта данных» — в формах вводятся и импортируются плановые данные вручную.
- блок 2 «Вспомогательные формы отчетности» — в формах рассчитываются данные для вспомогательных форм отчетности.
- блок 3 «Основные формы бухгалтерского учета» — в формах рассчитываются данные для основных форм отчетности.

Структура прототипа модели годового планирования представлена на рисунке 1.

Формы модели-прототипа бюджетирования универсальны. Закономерности потока данных в модели-прототипе на примере сводного прогноза прибыли для целей реализации данного алгоритма в существующей автоматизированной системе предприятия представлены в таблице 1 (для группы

форм «Вспомогательные данные», «Доходы и расходы»).



Рис. 1. Схематическое изображение настройки модели бюджетирования

Таблица 1. Исходные параметры для формирования потоков корпоративных данных модели бюджетирования вертикально-интегрированных нефтяных компаний

Название форм	Применимость*	Порядок заполнения форм
<b>Группа форм «Вспомогательные данные»</b>		
Дебетование стоимости сырья	Да	Ручной ввод
Остаток запасов по продуктам переработки	Нет	Оставить пустым
Приобретение	Да	1. Начальный баланс: импорт данных из формы прогноза на предыдущий период. 2. Дебетовые обороты: импорт данных из автоматизированных систем, начиная с стандартных первичных форм. 3. Кредитный оборот: импорт данных. 4. Итоговый баланс: автоматический расчет в указанной форме. 5. Закупки по операциям скрытого характера, трансферы: импорт данных
Трансферные цены	Да	Ручной ввод
Остаточные запасы готовой продукции	Да	1. Начальный баланс: Сумма — импорт данных Цена — импорт данных из форм прогноза за предыдущий период. Стоимость — автоматический расчет в заданных формах. 2. Итоговый баланс: автоматический расчет в заданной форме.
Остаточный запас	Да	Оставить пустым
Цена реализации	Да	Импорт данных из форм прогноза за предыдущий период, возможность ручной корректировки в случае необходимости.
Цена последующей реализации	Да	Импорт данных из форм прогноза за предыдущий период, возможность ручной корректировки в случае необходимости.
<b>Группа форм «Доходы и расходы, связанные с продажами»</b>		

Доходы и расходы, связанные с реализацией готовой продукции третьим лицам.	да	1.Сумма: импорт данных. 2.Цена: импорт данных. 3.Стоимость: автоматический расчет в заданная форма. 4.Транспортные расходы: импорт данных, ручной ввод.
Доходы и расходы, связанные с продажей готовой продукции предприятиям.	Да	1. Сумма: импорт данных 2. Цена: импорт данных 3.Стоимость: автоматический расчет в заданной форме. 4. Транспортные расходы: импорт данных, ручной ввод.
Доходы и расходы, связанные с продажей продукции третьим лицам.	Да	1.Сумма: импорт данных. 2.Цена: импорт данных. 3.Стоимость: автоматический расчет в заданной форме. 4.Транспортные расходы: импорт данных, ручной ввод.
Доходы и расходы, связанные с реализацией продукции компаниям.	Да	1.Сумма: импорт данных. 2.Цена: импорт данных. 3.Стоимость: автоматический расчет в заданной форме. 4.Транспортные расходы: импорт данных, ручной ввод.
Доходы от реализации услуги третьим лицам.	Нет	оставить пустым
Доходы от продажи процессинговых услуг компаниям группы.	Нет	оставить пустым
Доходы от продажи прочих услуг третьим лицам.	Да	Ручной ввод
Доходы от реализации услуги компаниям группы.	Да	Ручной ввод
Бухгалтерская выручка от реализации. Конечный продукт	Да	1.Сумма: импорт данных. 2.Цена: импорт данных. 3.Стоимость: автоматический расчет в заданной форме.
Бухгалтерская выручка от реализации услуги.	Да	1.Сумма: импорт данных 2.Цена: импорт данных 3.Стоимость: автоматический расчет в заданной форме.

\*заполняется индивидуально для конкретного предприятия с учетом специфики его работы

Каждая из форм данных может быть реализована в виде шаблона на отдельном листе модели и содержать четыре области:

- форма жесткого фильтра — в этой области предполагается перечислить все аналитические измерения единого бюджетного классификатора, элементы которого будут закреплены за конкретной формой без возможности их редактирования пользователями (например, элемент «Предмет реализации» для формы выручки от реализации готовой продукции внешним контрагентам будет указан как «Готовая продукция», а элемент справочника «Деловой партнер» будет указан как «Внешний подрядчик»);
- строки формы — предполагается перечисление всех аналитических измерений единого бюджетного классификатора в данной

области, элементы которого могут быть развернуты в форме по строкам;

- столбцы формы — в этой области предполагается перечислить все аналитические измерения единого бюджетного классификатора, элементы которого будут развернуты в форме по столбцам;

- гибкий фильтр формы — в этой области предполагается перечислить все аналитические измерения единого бюджетного классификатора, элементы которого выбираются пользователем для корректировки необходимого контекста данных или определяются автоматически на основе выбранных элементов в других справочников (например, для формы выручки от реализации готовой продукции внешним контрагентам пользователь выбирает элемент справочника «Сфера сбыта. Страна», а в

аналитике значения «Зона сбыта. Рынок сбыта», «Зона сбыта». продаж. Регион продаж» и «Территория продаж».

Для того чтобы облегчить процесс составления бюджетирования для вертикально-интегрированных нефтяных компаний существуют современные продукты, разрабатываемые на базе этих компаний. Рассмотрим современные технологии, которые помогают автоматизировать процесс бюджетирования и обеспечить его более эффективным и точным. Если говорить точнее, то следует рассмотреть различные программные продукты.

Программные продукты для бюджетирования предлагают широкий спектр функциональных возможностей. Они позволяют разрабатывать иерархические структуры бюджетов, устанавливая цели и показатели для отдельных подразделений или структур холдинга, производить распределение ресурсов и контроль расходов. Наиболее распространённой программой по бюджетированию в России является система программ 1С., которая является программным комплексом для автоматизации управления предприятием. Он предлагает различные модули для управления бухгалтерией, управления персоналом, учета товаров и услуг, управления проектами и многое другое. Стоит отметить, что такое внедрение требует комплексного анализа бизнес-процессов компании и тщательного планирования, чтобы система 1С была настроена и интегрирована соответствующим образом. Компании необходимо иметь собственные системы управления и учета, поэтому решение о внедрении программных продуктов по бюджетированию и финансовому анализу должно быть принято руководством компании и основано на их индивидуальных потребностях и стратегии развития.

По результатам исследования методологии бюджетирования на предприятиях нефтегазовой отрасли приходим к выводу, что направления совершенствования методических подходов к бюджетированию на предприятиях нефтегазовой отрасли заключаются в:

- стандартизации форм плановой отчетности, объектов планирования и бюджетирования;
- унификации метода и модели бюджетирования для целей дальнейшего внедрения на базе автоматизированной платформы в модулях SAP или в формате MS Excel;
- обеспечении совместимости целевых и фактических данных (достижение согласованности между плановыми и фактическими данными), в том числе в результате их использования в рамках автоматизированной платформы в модулях SAP или в формате MS Excel;
- единообразии процессов бюджетирования среди компаний группы или холдинга, а также

между внутренними структурными подразделениями одной компании.

К ключевым результатам проведенного исследования относятся предложения по совершенствованию методических подходов к бюджетированию на предприятиях нефтегазовой отрасли: необходимость формирования универсальных форм сбора данных для единого бюджетного классификатора и комплекса унифицированных форм бухгалтерской отчетности для компаний группы или холдинга, а также для внутренних структурных подразделений одной компании и внедрения их в автоматизированные системы. ■

1. Ладыгин В. В. Бюджетирование и контроль на предприятии. – М.: Едиториал УРСС, 2021. – 530 с.
2. Виткалова А. П. Внутрифирменное бюджетирование: учебное пособие для бакалавров / А. П. Виткалова. – М.: Дашков и К, 2016. – с128 с.
3. Мухина Е. Р. Теоретические аспекты бюджетирования как элемента ресурсного обеспечения управленческого учета / Е.Р. Мухина // Вестник Пермского университета. Экономика. – 2014. – №1 (20). – С. 70-76.
4. Иванов Е. А. Бюджетирование в учетно-аналитических системах многосегментных организаций / Е. А. Иванов. – М.: Инфра-М, 2018. с. – 272.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

- Виткалова А. П. Внутрифирменное бюджетирование: учебное пособие для бакалавров / А. П. Виткалова. – М.: Дашков и К, 2016. – с128 с.
- Иванов Е. А. Бюджетирование в учетно-аналитических системах многосегментных организаций / Е. А. Иванов. – М.: Инфра-М, 2018. с. – 272.
- Ладыгин В. В. Бюджетирование и контроль на предприятии. – М.: Едиториал УРСС, 2021. – 530 с.
- Мухина Е. Р. Теоретические аспекты бюджетирования как элемента ресурсного обеспечения управленческого учета / Е.Р. Мухина // Вестник Пермского университета. Экономика. – 2014. – №1 (20). – С. 70-76.

### Budgeting systems for vertically integrated oil companies

© Laletin V., Saltykova Yu., 2023

This article explores the methods and approaches to budgeting in the oil industry, used in companies where vertical integration plays a crucial role. The article highlights the specifics of vertically integrated structures and their influence on the budgeting process, and considers various aspects of budgeting, including strategic planning, goal setting, resource allocation, budget monitoring, and efficiency analysis. The relevance of this work lies in studying the issues faced by vertically integrated oil companies in budgeting, and based on

the research, practical recommendations are offered to address these issues.

*Keywords:* budgeting, budgeting system, budgeting efficiency in the organization, vertically integrated companies

---