

# ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ СЕРВИСНЫХ УСЛУГ В НЕФТЕДОБЫЧЕ

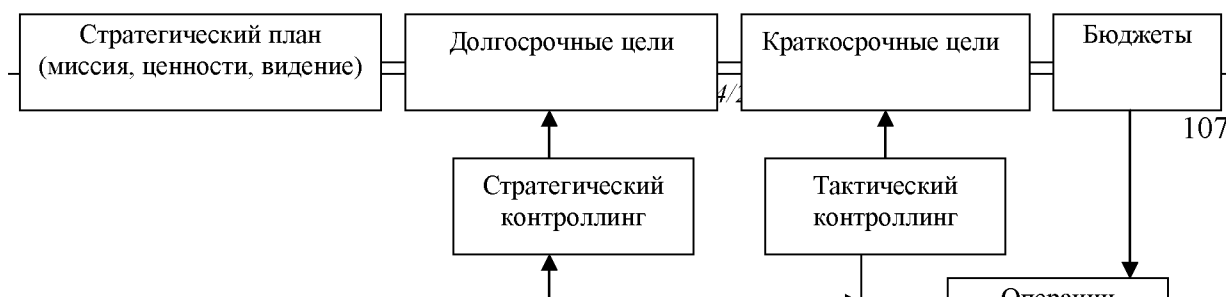
Бахитова Р.Х.

*В работе обсуждается концептуальная модель управления сервисной компанией в целях обеспечения ее устойчивого развития. Рассмотрена организационная структура финансовой системы, являющейся базовой компонентой всей системы управления компанией и осуществляющей процессы бюджетирования и контроля.*

Рынок сервисных услуг в области нефтегазодобычи является перспективным и развивающимся. По разным оценкам, его объем в России составляет от \$6млрд до \$10млрд в год. Такой огромный потенциал спровоцировал активность в этом секторе известных американских (Schlumberger, Halliburton, Baker Hughes, Weatherford, BJ Services, Parker Drilling) и других иностранных компаний. Практически только они конкурируют между собой за высокотехнологичный сервис, более простые технологии представляют и российские организации. В настоящее время на рынке простых нефтегазовых технологий и услуг работают в основном отечественные предприятия, хотя в последнее время здесь отмечается растущая доля китайских компаний, для которых характерно конкурентное преимущество лизинговых схем. Эксперты отмечают, что когда завершится вывод непрофильных сервисных активов за рамки вертикально интегрированных схем, в отрасли сформируется не более 10 крупных конкурентов за 70-80% рынка. Кроме того, останется множество мелких, очень узкоспециализированных сервисов, конкурирующих уже в другой нише.

Процесс постепенного вывода сервисных подразделений, реорганизация и позиционирование рынка набирают обороты. Крупная сервисная компания может инвестировать значительные средства в разработку новых технологий, окупая эти инвестиции продажей разработок многим клиентам. Нефтяникам инвестиции в НИОКР "для себя", как правило, невыгодны, хотя именно самые современные технологии в условиях истощения традиционных месторождений и все большей труднодоступности новых позволяют повышать отдачу месторождений и увеличивать запасы. Например, при прочих равных условиях стоимость бурения скважины с использованием передовых технологий превышает стоимость традиционных скважин 1,5 – 2 раза, однако ее эффективность сопоставима с показателями примерно 4 обычных скважин. Нефтяники в стратегической перспективе заинтересованы в становлении конкурентного рынка сервисных услуг, который в настоящее время пока не сформировался, работы предоставляются либо под взятку, либо за демпинговые цены, либо построением долгосрочных и партнерских отношений. Но абсолютно все эксперты отмечают нарастающую высокую конкуренцию, складывающуюся в российском нефтегазовом сервисе.

Чтобы независимая компания сервисных услуг в нефтедобыче могла инициировать формирование благоприятных внешних условий, поддерживать высокий уровень услуг для нефтедобывающих предприятий, как основы долгосрочных партнерских отношений, в первую очередь требуется наличие эффективной системы управления как необходимого условия устойчивого развития в жесткой конкурентной среде. Для решения указанных проблем разработана концептуальная модель системы управления, схематически представленная на рис. 1.



*Рис. 1. Концептуальная модель системы управления*

Как видно из схемы, принципы самоорганизации и самоподдерживания обеспечиваются через контур обратных связей как минимум третьего порядка [1]. Внешний цикл (стратегический уровень) направляет функционирование системы к цели прогрессивного развития компании, повышения ее социально-экономического потенциала [2]. Устойчивость и эффективность основной кольцевой структуры подкрепляется дублирующими тактическим и оперативным циклами, дополняющими основную. Поскольку всякое управляющее решение на стратегическом уровне предполагает уменьшение разнообразия вариантов самоорганизации, то оперативный цикл работает по принципу гомеостаза – поддержание внутренних параметров системы, задаваемых тактическим уровнем, в определенных пределах при колебании параметров среды. Совершенствование структуры управляющей системы на тактическом уровне достигается реализацией принципа непрерывного (скользящего) планирования, когда этапы решения локальных задач и выработки координирующих воздействий последовательно повторяются, показатели стратегии (плана) улучшаются в ходе процесса (не обязательно монотонно).

На первом *стратегическом* уровне рост потенциала рассматривается в виде ресурсов, обеспечивающих достижение предприятием конкурентного преимущества: отработанная новейшая технология, прогрессивное оборудование, интеллектуальные ресурсы и т.д. Выбор оптимального решения производится на основе сравнительной оценки альтернативных вариантов, основанных на моделях дисконтированного потока денежных средств, но в ряде случаев используются нефинансовые методики. Сервисные услуги в нефтедобыче включают основные виды работ: сейсмическая разведка, бурение скважин, подготовка технологической схемы разработки, освоение месторождения, капитальный ремонт скважин, повышение нефтеотдачи пластов и другие. Некоторые виды услуг особенно дорогостоящи, например, стоимость горизонтального бурения, которая составляет в среднем \$1млн., являлась долгое время напряженной для нефтяников, но сейчас, поскольку в приросте добычи нефти роль эффективного сервиса весьма значительна, они рассматривают не абсолютные цифры, а сроки возврата капитала. Существуют такие технологии горизонтального бурения, которые позволяют

возвратить инвестиции уже через 6 – 9 месяцев. Освоение и внедрение новых технологий, повышающих интенсивность добычи нефти, является наиболее стратегически перспективным направлением. Так, ежегодно российский нефтегазовый сектор импортирует оборудования и прочих товаров и услуг на \$1 млрд, в том числе \$230 – 250 млн. – из США.

Стратегический контроллинг призван отслеживать выполнение намеченных задач в отношении заказчиков, подрядчиков, технологий, политики слияний и поглощений, инвестиционно-финансовой политики, персонала, управления. Поскольку основная проблема для исследуемой нами компании – это привлечение инвестиций, то стратегические показатели контроллинга в первую очередь должны отражать внешние требования к внутренним процессам: прибыльность, производительность, стоимость для акционеров (ROI), возврат средств на собственный капитал (ROE), операционная и остаточная прибыль и т.д.

*Тактические* цели направлены на эффективное использование созданного потенциала производственной базы и решение стратегических задач. Управление в части роста доходов реализуется разработкой и продажей новых технологий тем же клиентам, либо предоставлением услуг новым заказчикам. Соответственно, управление затратами или производительностью направлено на снижение себестоимости посредством снижения прямых и косвенных издержек, эффективное использование финансовых и физических ресурсов через сокращение оборотных и основных активов. Тактические решения связаны с отдельными мероприятиями, поэтому включают детализированные бюджеты бизнес-процессов и проектов. Показатели для тактического контроллинга должны отражать требования высшего менеджмента компании: прибыльность проектов, рентабельность, ликвидность, физические и финансовые показатели в разрезе подразделений, контрагентов и видов деятельности, эффективность бюджетного процесса.

*Оперативное управление* связано с принятием решений в процессе реализации тактических задач, реализации планов в соответствии с бюджетами, расписанием и календарным планом работ. Контроллинг реализует через обратную связь либо поддержание реализуемых процессов в окрестности плановых траекторий, либо достижение конечных целевых установок.

Управление основано на информационном ресурсе, следовательно, перед компанией встает необходимость оптимизации процесса создания информационной продукции. Как бухгалтерская отчетность – выходной документ для внешних пользователей, так и управленческая отчетность – информация для менеджеров компании – формируются в результате обработки единого потока первичной документации. Контроллинг учетных технологий предназначен для управления и организации качества выходной информационной продукции для всех пользователей, для отслеживания бюджетного процесса, оптимизации учетной политики компании и внутреннего аудита.

Усиление избирательной способности управляющей системы, как основы эффективного управления, на стратегическом уровне практически сводится к проблеме человеческого фактора. Рождение идей создания долгосрочных партнерских отношений с заказчиками, привлечения инвестиций, разработки и внедрения новых видов услуг и технологий, повышения качества управления – творческий, в принципе не формализуемый процесс, он непременно начинается с качественного анализа системы в целом на разных пространственных и временных уровнях. В результате новая идея должна быть, во-первых, сформулирована, во-вторых, оформлена в терминах измеримых величин. А вот подготовка и обмен качественной информации, анализ ситуации,

оценка идей, в общем, уже могут быть организованы. Формализация и автоматизация управленческих процедур начинается с бюджетирования как инновационного инструмента управления предприятием в условиях конкуренции для достижения совокупности целей компании.

Рассмотрим задачи, проблемы и основные принципы организации информационного обеспечения управления и пример реализации автоматизированного комплекса для компании, состоящей из пространственно распределенных пяти филиалов, двух ООО и оказывающей среднего уровня технологические услуги в области нефтедобычи. В рамках комплекса реализуются процессы бюджетирования и отслеживания осуществления бизнес-процессов. Комплекс предназначен для выполнения следующих функций.

1. Создает основу для стратегических решений.
2. Отражает поставленные тактические и оперативные цели.
3. Реализует формирование плана (бюджета) в рамках системы бухгалтерской отчетности.
4. Представляет организационную схему реализации плана.
5. Служит для контроля за расходами, за соблюдением календарного плана и расписания, за эффективностью каждого элемента на всех уровнях.
6. Выполняет коммуникационные функции, отражает структуру и состояние центров финансового управления компании.
7. Идентифицирует проблемы сбора, обработки, распространения и обмена информации.
8. Отражает способы контроля за выполнением системы целей.

Анализ проблем, связанных с реализацией требуемых функций, начнем с обособленного от других процесса бюджетирования. Необходимо сразу отметить возможность и целесообразность автоматизации лишь некоторых функций процесса обработки информации по планированию деятельности компании. Так, начало процесса – подготовку нормативных параметров, сметы затрат планово-аналитическими службами подразделений – приходится, в общем, осуществлять вручную. Опыт показал, что на последних этапах, когда формируются плановые отчетные формы, необходимо также предусмотреть возможность ручных корректировок.

Еще одна проблема, вытекающая из необходимости выполнения автоматизированной системой функции контроля, логически разрешается следующим образом: формы, отражающие плановые и фактические данные, разрабатываются инвариантно бухгалтерской отчетности, а процесс формирования самих показателей методологически и организационно следует стандартам бухгалтерского учета. Формирование как по плану, так и по факту деятельности компании главных финансовых отчетных форм – отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств, баланса – достаточно сложный процесс. Поэтому целесообразно реализовать дополнительные процедуры обработки информации через организацию в информационном комплексе дополнительных отчетных форм. Такая процедура выполняется с учетом специфики организации. Для рассматриваемой нами компании были сформированы: "Информация о поступлении за предыдущий отчетный период по заказчикам" (ф.П-5); "Информация о расходах предыдущего отчетного периода по подрядчикам" (ф.П-6); "Расходы на содержание АУ филиала" (ф.П-7); "Планируемые взаимозачеты по филиалу" (ф.П-2); "Распределение отчислений на содержание АУ по заказчикам" (ф.П-4); "Распределение лизинговых (сублизинговых) и арендных платежей по заказчикам" (ф.П-3); "Расчет авансовых пла-

тежей" (ф.П-1); "Дебиторская задолженность филиала N"; "Кредиторская задолженность филиала N"; "Капитальные вложения"; "Расчет плановых начислений налоговых платежей"; "Оперативные данные о состоянии дебиторской и кредиторской задолженности"; "Оперативные данные о поступлении денежных средств от заказчика на предстоящую неделю". Все эти информационные объекты играют определенную роль при формировании плановых отчетных документов или регулировании деятельности компании и подразделений, которые более подробно раскрыты ниже.

И, наконец, принципиальная проблема процесса бюджетирования – необходимость обеспечения допустимой погрешности бюджетов, с тем чтобы план был надежно исполнен. Для компании это означает способность к самоорганизации, обеспеченной, с одной стороны, выполнением запланированных функций в течение заданного периода времени  $[t_0, T_{пл}]$ , с другой стороны, в условиях, спрогнозированных и сформулированных самой системой. Тогда задача управления есть поддержание реализуемой траектории  $y_{факт}(t)$ ,  $t \in [t_0, T_{пл}]$ , отражающей деятельность предприятия, в "коридоре" устойчивости:

$$\|y_{пл}(t) - y_{факт}(t)\| \leq \varepsilon, t \in [t_0, T_{пл}], \varepsilon = \varepsilon_0 y_{пл}(t), \quad (1)$$

когда характеристические плановые  $x_{зал}(t)$  и фактические  $x_{факт}(t)$  параметры системы и среды удовлетворяют условию

$$\|x_{зал}(t) - x_{реал}(t)\| \leq \delta, t \in [t_0, T_{пл}], \delta = \delta_0 x_{зал}(t), \quad (2)$$

где  $\varepsilon_0, \delta_0$  – принятые из практической целесообразности константы,  $y_{пл}(t)$  – плановая траектория системы.

Необходимо так запланировать деятельность, чтобы в процессе ее реализации условия (1) и (2) были выполнены. Задача бюджетирования осложняется практически каждодневными изменениями в среде и системе. Для решения проблемы точности прогноза используется принцип непрерывного улучшения плановых показателей – скользящий бюджет. Для этого определяют, исходя из предположений об относительной стабильности качества системы и среды, релевантные уровни – временные интервалы планирования, полученные в результате разбиения всего планового периода  $[t^0, T]$  на полуинтервалы  $[t_i, t_{i+1})$ ,  $i=1, \dots, L$  ( $L$  – число релевантных уровней),  $t_1=t^0$ ,  $t_L=T$ . В нормальных условиях внутри уровней с определенной долей уверенности можно задать постоянными нормы затрат, производственно-технологические нормы, тарифы на ресурсы и т.д. В длительный период все затраты безусловно имеют тенденцию к изменениям, обусловленным изменениями производственных мощностей, технологий, трудовых ресурсов.

Алгоритм скользящего бюджетирования для исследуемой компании реализуется по схеме, изображенной на рис. 2, и состоит из последовательности повторяющихся этапов. *Первый этап*: создание мастер-плана – общего бюджета компании на предстоящий год ( $T=1$  год), детализированного в разрезе кварталов, с разбивкой плана первого квартала по месяцам. Мастер-план формируется к середине четвертого квартала уходящего года. В основе документа консолидация согласованных бюджетов, рассчитанных каждым подразделением. *Второй и последующие этапы*: обеспечение надежности информационного объекта, исследование и корректировка мастер-плана в течение года. На этих этапах последовательно повторяются следующие плановые операции: при подходе к очередному кварталу план на него детализируется в разрезе месяцев, а следующие за ним кварталы года уточняются. При этом годовой план корректируется так, что бюджеты будущих периодов заменяются более точным прогнозом, а показате-

ли прошедших периодов в плане отражают фактические данные. *Промежуточный этап* – формирование ожидаемых результатов. Мастер-план пересчитывается внутри интервалов – в процессе реализации месячного бюджета. Ожидаемые показатели за месяц, квартал или год формируются на основе фактических данных прошлого периода и уточненных плановых показателей будущих периодов.

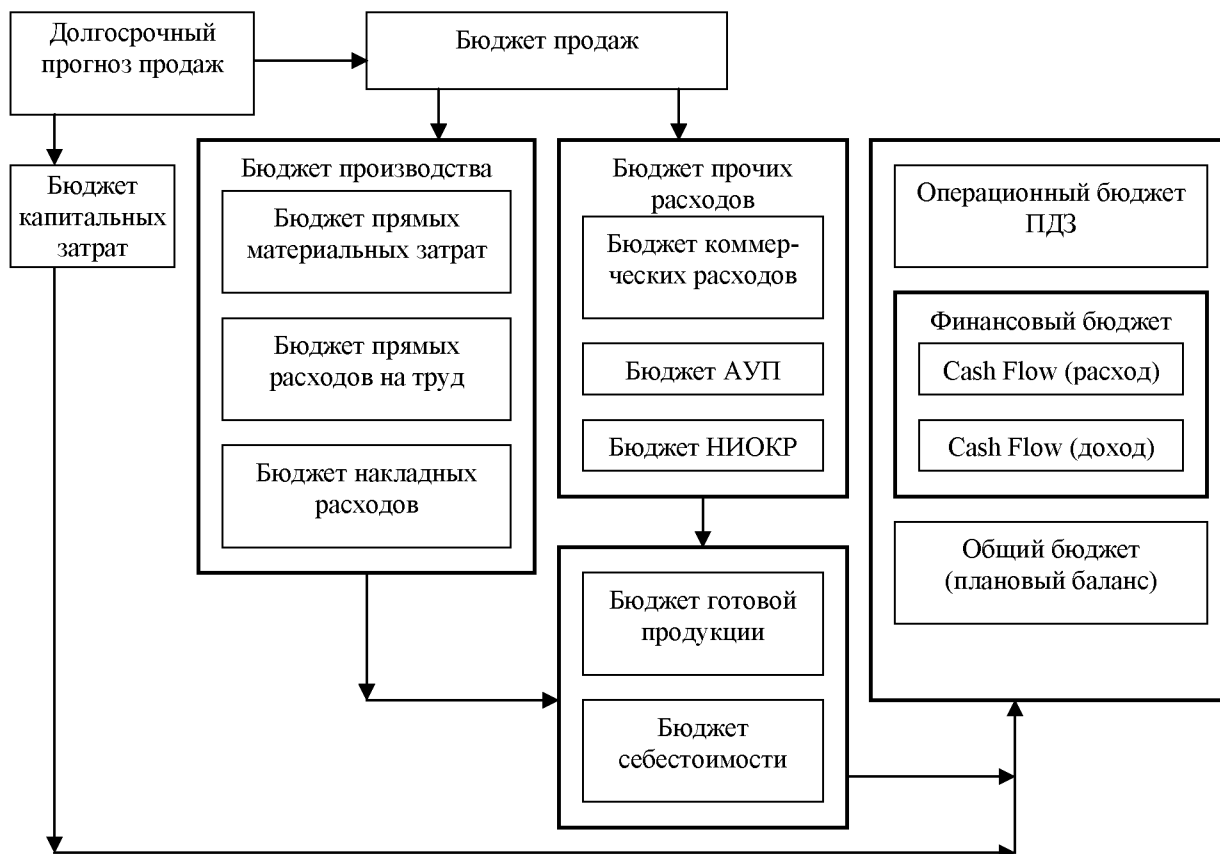


Рис.2. Общий бюджет компании

В общем случае бюджетирование предусматривает экспресс-пересчет в любой момент с корректировкой отдельных этапов или всего мастер-плана при принятии изменений нормативных показателей, возникновении дополнительных мероприятий и соглашений с контрагентами, изменении прогнозируемых условий и ситуаций. Процессы бюджетирования и реализации связываются постепенным переходом непрерывно нарастающего слоями информационного объекта из прогнозного уровня в реальный, отражающий новое качество компании.

И бюджетный процесс, и фактическая реализация плана отражаются в выходной информационной продукции единого формата, главные из которых – план доходов и затрат (ПДЗ), Cash Flow (финансовый бюджет), плановый баланс. По ПДЗ (аналог отчета о прибылях и убытках) и Cash Flow (аналог отчета о движении денежных средств) отдельно формируются доходные и расходные части. Рассмотрим на примере формализованные процедуры создания пакета плановой документации.

Бюджет продажи услуг задает доходную часть ПДЗ. Данная компания предоставляет услуги нефтедобычи среднего технологического уровня: бурение (подразделяемое на эксплуатационное, поисковое и разведочное); капитальный или текущий ре-

монтаж скважин; нарезка 2 стволов; услуги специальной техники; вспомогательная деятельность (цементирование, вышкомонтажные услуги, услуги спецтехники и т.д.). ПДЗ основан на доходных договорах с заказчиками, в которых согласованы общая сумма, сроки предоставления, объем и виды услуг, оказываемых компанией, срок и условия оплаты, ответственности сторон и распределение рисков. Планируемые доходы предприятий представляют собой объем услуг в денежном выражении без учета НДС, акциза и других обязательных платежей. Автоматизированный комплекс позволяет получить разные срезы информационного объекта: ПДЗ в разрезе отдельной и обособленной группы заказчиков; по подразделениям, фиксированной совокупности подразделений и компании в целом.

Бюджетирование представляет собой организационную схему деятельности компании на конкретный период, в нем отражаются, какие внутренние подразделения компании, ее партнеры или внешние поставщики отвечают непосредственно за обеспечение результатов планируемого пакета услуг. Бюджетирование имеет особое значение, поскольку реализация проектов и бизнес-процессов, как правило, выходит за рамки одной организации, то есть организационная структура проектов отличается от структуры компании, в которой они реализуются, тогда возникает необходимость идентификации недостающих звеньев – подрядных работ. В результате расходная часть ПДЗ, показывающая затраты на оказание работ/услуг по видам деятельности, основывается на пакете расходных договоров с подрядчиками и поставщиками. Все доходные и расходные договоры филиалов и всей компании составляют базу договоров, информация по которой обрабатывается специальным модулем автоматизированного комплекса – "менеджером договоров". В модуле предусмотрен также контроль за прохождением круга визирования договоров ответственными исполнителями и поддерживающими службами филиалов и компании.

После создания полной организационной схемы реализации пакета услуг планово-экономические службы на основе кадровых отчетов, как ограничивающего фактора, формируют бюджет производства. Он включает в себя бюджет прямых материальных затрат, бюджет прямых расходов на труд, бюджет накладных расходов. Производственный бюджет компании подразделяется на виды технологических услуг нефтедобычи. На основе бюджета производства рассчитывается бюджет готовой продукции и себестоимости, в качестве единицы продукции принимают метр проходки, единицу ремонта, освоенной скважины, монтажа или передвижки. Бюджет прочих расходов включает коммерческие расходы, расходы АУ и НИОКР. Сведением всех разработанных бюджетов создается операционный бюджет – расходная часть ПДЗ, которая состоит из следующих статей затрат: зарплата промышленно-производственного персонала, остальная часть отражается в комплексной статье затрат; отчисления от зарплаты (ЕСН); МТР; топливо; энергия; транспорт; затраты за услуги подрядчиков; налоги и т.д. Разработанная плановая отчетная форма ПДЗ автоматизированного комплекса каждым подразделением заполняется вручную, а ПДЗ всей компании формируется в результате автоматизированной консолидации всех бюджетов подразделений. В ПДЗ рассчитываются сумма общих затрат, прибыль от реализации, балансовая прибыль, финансовый результат и показатель рентабельности.

На основе ПДЗ и дополнительных отчетных форм формируется Cash Flow (доход) – документ по источникам и объему финансовых поступлений на фиксированный период. Финансовые поступления формируются от операционной (группируются по видам заказчиков) и внереализационной деятельности. Доходная часть раскладывается

по показателям "Поступления за предыдущий отчетный период", "Поступления за отчетный период", "Авансовые платежи".

Cash Flow (расход) разбивается на "Расходы предыдущего отчетного периода", "Расходы отчетного периода", "Авансовые платежи", "Под поставку МТР". Финансовые расходы отчетного периода филиала отражаются по статьям: МТР, ГСМ (эти статьи расходов вводятся вручную на основании плана закупок); топливно-энергетические ресурсы (формируются на основе соответствующей статьи расходной части ПДЗ); оплата услуг подрядчиков (данные переходят из ПДЗ с добавлением суммы НДС, за исключением услуг страховых компаний; статья разворачивается по перечню подрядчиков для каждого филиала). Выплаты работникам переходят в расходную часть Cash Flow из соответствующих статей расходов ПДЗ прошедшего периода. ФОТ, отраженный в соответствующей строке ПДЗ, суммируется с ФОТ комплексных статей, за исключением комплексной статьи "Содержание АУ филиала". Если ФОТ отражается в ПДЗ с подоходным налогом, то в Cash Flow он очищается от подоходного налога, а данные по платежам налогового характера переходят в расходную часть Cash Flow из дополнительной отчетной формы "Расчет плановых начислений налоговых платежей". Оплата по договорам страхования переходит в Cash Flow из соответствующей строки ПДЗ; данные о расходах по внереализационной деятельности за отчетный период вводятся вручную.

Разница между денежными поступлениями за отчетный период (Cash Flow (доход)) и расходами отчетного периода (Cash Flow (расход)) составляет остаток денежных средств, схематично алгоритм формирования Баланса по ПДЗ и Cash Flow изображен на рис. 3. Большая аккуратность требуется при расчете НДС по всем статьям доходов и расходов, а также учете льгот и вычетов по этому налогу.

На каждый месяц региональное подразделение формирует данные о планируемом объеме услуг по заказчикам, о сумме, сроках и форме (денежные средства, в т.ч. авансы, векселя, взаимозачеты, прочее) оплаты заказчиком оказанных технологических услуг, дебиторской задолженности на начало и конец отчетного периода. "Дебиторская задолженность филиала N" является документом с развернутой информацией об оплате по каждому заказчику (дебитору). "Информация о поступлении за предыдущий отчетный период по заказчикам" отражает образовавшуюся к началу планируемого периода дебиторскую задолженность по заказчикам. Информация о планируемых поступлениях авансовых платежей формируется в дополнительной отчетной форме "Авансы полученные".

Аналогично по подразделениям формируется информация на предстоящий месяц по кредиторской задолженности в форме "Кредиторская задолженность филиала N" в разрезе подрядчиков, детализирующая объемы оказанных услуг филиалу, суммы, сроки и формы оплаты за оказанные услуги на первое число отчетного месяца, а также кредиторской задолженности на отчетную дату. Однако, в отличие от дебиторской, кредиторскую задолженность формируют также задолженности по зарплате, перед бюджетом (федеральным, местным), во внебюджетные социальные фонды, расчеты с персоналом по прочим операциям и т.д. "Информация о расходах предыдущего отчетного периода" отражает будущие расходы филиала по погашению просроченной кредиторской задолженности, которые формируются на основе данных о выполненных объемах работ/услуг подрядчиком и оплате за эти работы по заключенным договорам. Все указанные документы используются для уточнения и детализации отчетной формы Cash Flow (расход).

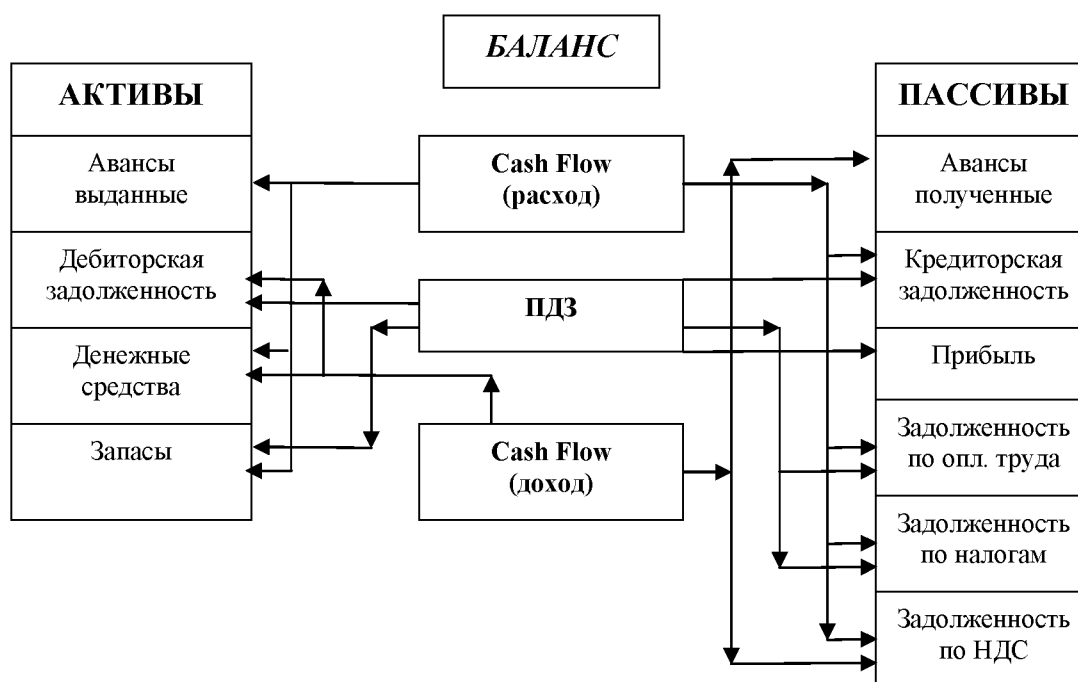


Рис. 3. Формирование баланса по Cash Flow и ПДЗ

Расчет планируемых авансовых платежей по договору подряда формируется согласно оговоренным в конкретных договорах суммам за планируемые объемы услуг в дополнительной отчетной форме "Авансы выданные". Оставшаяся часть оплаты за выполнение работ/услуг текущего отчетного периода задает текущую кредиторскую задолженность и погашается в следующем отчетном периоде. Информация о планируемых расходах по выплатам авансовых платежей по контрагентам отражается в соответствующих записях отчетной формы Cash Flow (расход).

"Планируемые взаимозачеты по филиалу" – дополнительная отчетная форма с указанием суммы взаимозачета с учетом НДС, контрагентов со стороны заказчика и со стороны подрядчика, а также содержания взаимозачета в форме примечания с содержанием показателя в Cash Flow, то есть по какой статье доходов или расходов Cash Flow планируется произвести взаимозачет. Информация о планируемых взаимозачетах также отображается в развернутой отчетной форме Cash Flow, с оговоренным заказчиком и подрядчиком.

Капитальные вложения осуществляются на проектные, беспроектные, организационные мероприятия, информационные технологии и т.д. Финансовые расходы, связанные с капитальными вложениями, отражаются в Cash Flow (расход) в статье "Капитальные вложения".

Распределение лизинговых, сублизинговых и арендных платежей группируется следующим образом: входящие в обособленную группу; сторонние заказчики с расшифровкой самих заказчиков, а также указанием платежей; переданные на правах субаренды с распределением по контрагентам. Информация по лизинговым (сублизинговым) и арендным платежам отражается как в доходной, так и в расходной частях Cash Flow. Платежи, переданные на правах субаренды, а также сублизинга, представляют собой один из видов финансовых поступлений и отражается в соответствующих статье-

ях отчетной формы Cash Flow (доход). Сумма лизинговых и арендных платежей является одной из статей финансовых расходов и отображается в Cash Flow (расход) в соответствующих статьях. Показатели в Cash Flow отображаются с учетом НДС, но есть и такие статьи расходов, на которые НДС не начисляется.

Расшифровка содержания АУ филиала формируется на основе соответствующей комплексной статьи ПДЗ. Распределение отчислений на содержание аппарата управления по заказчикам производится из данных доходной части Cash Flow. От каждого заказчика на содержание АУ отчисляется 6% от суммы поступлений в отчетном месяце, так что сумма платежей в аппарат управления равна 6% от суммы всех поступлений в доходной части Cash Flow без начисленного НДС.

Плановые начисления налоговых платежей в бюджеты и фонды различного уровня, внебюджетные фонды на отчетный период производятся на основе отчетных форм Плана доходов и затрат и Cash Flow (доход). Для учета налогов заполняется специальная форма, в которой указывается вид налога с разбивкой по уровням бюджета, налогооблагаемой базе, ставке налога, начисленной сумме налога, льготам и другим вычетам по налогу, суммам к уплате и срокам уплаты. Выделяются платежи организации в местный, областной, окружной и федеральный бюджеты, а также платежи во внебюджетные, отраслевые и страховые фонды. Данные о планируемых налоговых платежах отражаются в статье "Платежи налогового характера" расходной части Cash Flow, причем отдельными строками указываются платежи в бюджеты и платежи во внебюджетные и страховые фонды. Для всех видов налогов и сборов в форме должна быть предусмотрена возможность корректировок в связи с изменениями – добавление, удаление отдельных видов налогов и сборов, объекта налогообложения, ставок и суммы налогообложения, ручного ввода льгот и других вычетов по налогу.

Итак, бюджетирование есть непрерывный процесс улучшения и более точного описания многокомпонентной целевой траектории или задание целевых значений. Он реализуется через сложную модель организации деятельности компании, работающей в режиме реального времени. Контроль за реализацией пакета технологических услуг нефтедобычи осуществляется путем сопоставления фактических результатов с запланированными показателями. Комплекс позволяет произвести процедуру сопоставления в разных срезах двух сложных информационных объектов, отражающих прогноз и реально осуществившиеся события.

Информация о фактических проявлениях системы создается на основе бухгалтерского учета, формирующего все рассмотренные выше главные и дополнительные отчетные формы. В документах дебиторской и кредиторской задолженности уточняются признаки текущей, просроченной и безнадежной задолженности. Для осуществления более полного контроля и, в случае необходимости, корректирующих воздействий на оперативном уровне реализуются дополнительные отчетные формы. Поступление документа "Оперативные данные о состоянии дебиторской задолженности" предусматривается от каждого регионального филиала в управляющую компанию 2-го и 16-го числа каждого месяца. В этой отчетной форме на 1-е и 15-е число данного месяца отражаются фактические данные о дебиторской задолженности на указанное число, объеме услуг филиала, сумме и формам оплаты за период, дебиторской задолженности на отчетный период на основе данных базы договоров. Документ "Оперативные данные о планируемых денежных поступлениях от заказчика" формируется филиалами к каждому понедельнику по заключенным договорам на предстоящую неделю. "Оперативные данные о состоянии кредиторской задолженности" региональные филиалы представ-

ляют управляющей компании 2-го и 16-го числа каждого месяца в форме документа на 1-е и 15-е число данного месяца. В этой форме по каждому подрядчику из Менеджера договоров формируются данные о кредиторской задолженности на данное число месяца, объеме оказанных услуг филиалу, сумме и форме оплаты за период, кредиторской задолженности на отчетный период.

Необходимо отметить, что если модель бюджетирования, реализованная автоматизированным комплексом, является гибкой, то модель формирования информационного объекта фактических данных характеризуется жесткостью. Во многом гибкость обеспечивается возможностями ручных корректировок, которые, вообще говоря, ведутся одновременно плано-аналитическими службами подразделений и управляющей компании, что во многом становится причиной возрастания погрешности прогнозов. Для разрешения проблемы в комплексе предусмотрены право доступа в выделенные области, протокол работы. Грамотный подход к организации структуры пользовательских групп и правильное назначение прав доступа отдельным пользователям и группам позволяет значительно повысить надежность системы, эффективность работы пользователей, ее комфортность. Кроме того, использование различных пользователей и пользовательских групп позволяет вести эффективный контроль производимых изменений и способствует повышению заинтересованности конкретных исполнителей в корректности конечных данных. Очевидно, проблему необходимо решать и организационно, требуя выполнения процедур регулярного исследования компонент информационного объекта.

Жесткость модели по формированию фактических данных объясняется строгим порядком ведения бухгалтерского учета, поэтому модель реализует жестко формализованный в учетной политике компании бухгалтерский учет. В приведенном примере управленческий учет для внутреннего пользователя и финансовый учет (в 1С:Предприятие) внешних пользователей ведутся в компании обособленно, что позволяет контролировать учетный процесс, анализировать учетную политику. Созданная бухгалтерским учетом в системе 1С база первичных проводок импортируется в основной программный модуль комплекса, где информационная модель позволяет вести многоуровневый аналитический учет показателей в нескольких независимых, равноправных аналитических разрезах, таких как: виды деятельности, заказчики, структурные подразделения (филиалы) и т.д.

Построенный и внедренный автоматизированный комплекс позволяет уйти от характерного для многих мелких и даже крупных российских предприятий наследственного признака плановой экономики. Жесткий, догматичный план, перенос функций финансирования в бухгалтерию, несогласованность финансовых служб обуславливают низкий уровень управления финансовыми ресурсами. Принципиальное преимущество внедренного автоматизированного комплекса – непрерывность процессов бюджетирования и контроля, обеспеченных тесным взаимодействием всех служб, которое ведет к повышению корпоративной культуры, мышления и поведения. Владельцем такого бизнес-процесса в рамках управления компанией выступает коммерческий директор. Закрепление целенаправленного поведения производится посредством фиксации состояния системы бухгалтерией, которой отводится роль технического исполнителя и регистратора, и ориентации, выполняемой плано-аналитическими службами по непрерывному улучшению показателей, реализуемых через скользящий бюджет.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Эйген М. Гиперцикл. М.: Мир, 1984. 345 с.
2. Клейнер Г.Б., Тамбовцев Р.М., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Изд-во "Экономика", 1997. 288 с.