

5.16. ФОРМИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННОЙ МОДЕЛИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ В НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЯХ

Халикова Э.А., к.э.н., доцент,
кафедра «Бухгалтерский учет и аудит»;
Смирнова К.А., магистрант,
кафедра «Бухгалтерский учет и аудит»

*Уфимский государственный нефтяной
технический университет, г. Уфа*

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В статье рассмотрены организационно-экономические аспекты формирования финансового плана в системе корпоративного управления компанией. Финансовый план компании – это не только количественная оценка запланированных финансовых показателей деятельности компании, согласованных с ключевыми показателями стратегического развития бизнеса, но и модель корпоративного управления финансами, позволяющая контролировать денежные потоки, возникающие как с внешними контрагентами, так и внутри корпоративной структуры компании.

Автором научной работы проведен анализ современной модели финансового планирования в корпоративном управлении нефтяной компанией, на основе выделенных особенностей построения холдинговой структуры нефтяной компании, а также разработана авторская модель финансового планирования и оперативного контроля платежных операций и их обеспечения.

Одним из важных этапов в системе корпоративного управления бизнесом является формирование финансового плана компании. Финансовый план компании – это не только количественная оценка запланированных финансовых показателей деятельности компании, согласованных с ключевыми показателями стратегического развития бизнеса, но и модель корпоративного управления финансами, позволяющая контролировать денежные потоки, возникающие как с внешними контрагентами, так и внутри корпоративной структуры компании.

Ярким примером крупной корпорации со сложной организационной структурой, разным уровнем делегирования полномочий и ответственности, множественностью дочерних предприятий и филиалов, сосредоточенных в разных регионах Российской Федерации и в зарубежных странах, являются нефтяные компании. Ключевой проблемой эффективного управления вертикально-интегрированной нефтяной компанией является формирование обоснованного финансового плана и осуществление оперативного корпоративного контроля денежных потоков в соответствии с установленными показателями бизнес-плана всеми без исключения подразделениями, входящими в корпоративную группу компании. При этом не делается акцент на взаимосвязь утвержденного бизнес-плана, плана движения денежных средств и исполнения платежных обязательств.

С этой целью становится актуальным разработка новой модели финансового планирования и контроля в системе корпоративного управления, ориентированной на реализацию. Цель научной рабо-

ты – формирование интегрированной модели финансового планирования и контроля в нефтяных компаниях с учетом ориентации на реализацию стратегии бизнеса и специфики построения холдинговой структуры.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить современную модель финансового планирования в нефтяных компаниях и определить особенности ее построения;
- на основе выявленных особенностей бюджетного процесса предложить интегрированную модель финансового планирования и контроля в нефтяных компаниях.

В настоящее время большинство российских компаний ориентирует свой бизнес на достижение результатов финансовой деятельности в долгосрочной перспективе. В качестве обеспечения эффективности бизнеса и достижения стратегических целей компании является система финансового планирования, реализуемая в рамках бюджетного процесса. Текущее финансовое планирование строится путем детальной разработки (обычно на год) планов как для целого предприятия, так и для его отдельных подразделений. Как отмечает Титов В.И., основной задачей финансового планирования в нефтяных компаниях является разработка сводного плана доходов и расходов, плана движения денежных средств на основе операционных, вспомогательных планов и инвестиционного плана. Финансовое планирование должно быть направлено на достижение целей, которые схематично представлены на рис. 1.

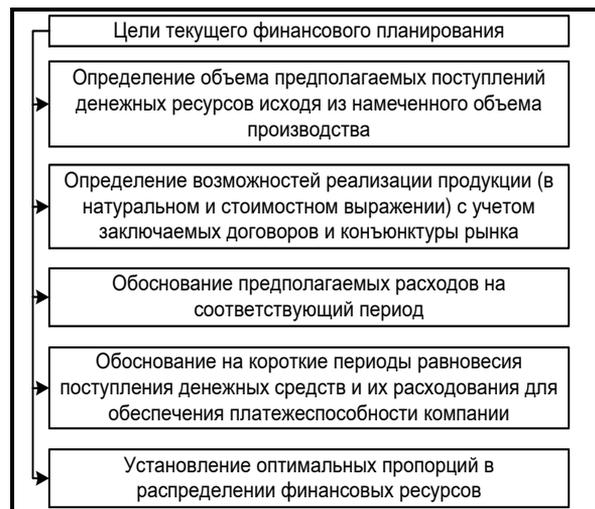


Рис. 1. Цели финансового планирования в системе корпоративного управления в нефтяных компаниях

Признано, что система финансового планирования и бюджетирования должна быть согласована со стратегией развития бизнеса на уровне корпоративного управления (рис. 2).

Эффективное управление бизнесом во многом зависит не только от менеджмента компании и от использования современных методов и подходов к управлению финансами, но и от системы планирования. При этом сложность данного процесса зависит от сферы деятельности и размеров компании,

многоуровневой системы управления, уровня организации учетного процесса. Результатом процесса планирования является составление консолидированного бюджета группы компаний.

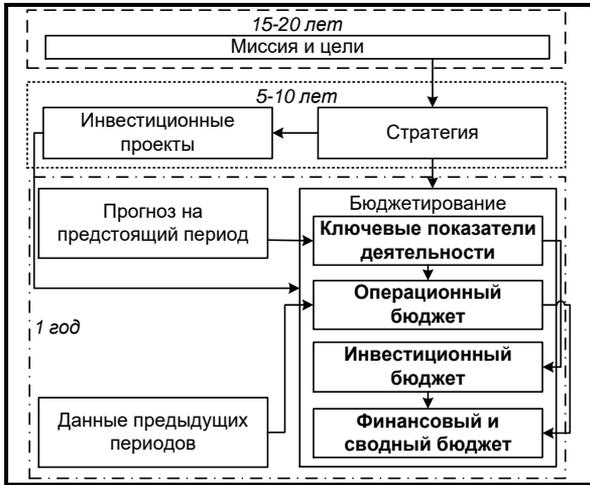


Рис. 2. Место бюджетирования в системе корпоративного управления нефтяной компаний

Под группой компаний понимается объединение предприятий и финансовых капиталов, которые обладают статусом юридического лица, являются коммерческой организацией, имеют долевое строение уставного капитала и четкую организационную структуру, характеризуются ограниченной имущественной ответственностью.

В практике финансового управления группы компаний одним из ключевых моментов является составление консолидированных финансовых бюджетов, который предусматривает объединение и синхронизацию показателей центров финансовой ответственности, входящих в группу компаний (рис. 3) [4].

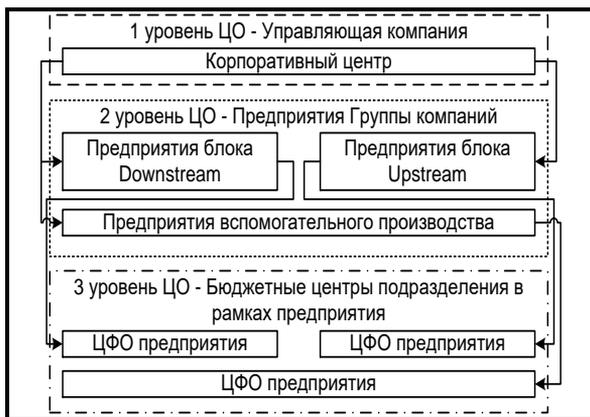


Рис. 3. Иерархическая структура группировки центров ответственности группы компаний нефтяного комплекса

Крупные нефтяные холдинги используют несколько подходов к бюджетированию, два из них представлены на рис. 4.

Если бюджетный процесс в компании реализуется по принципу сверху вниз (рис. 4а), то задача консолидации бюджетов не стоит, так как сначала разрабатываются консолидированные бюджеты компании (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств (БДДС) и прогнозный баланс), которые в дальнейшем разбиваются на отдельные бюджеты подразделений.

Однако такая централизованная система финансового планирования может быть использована не всегда, поскольку бюджетирование осуществляется по принципу снизу вверх (рис. 4б) [3].

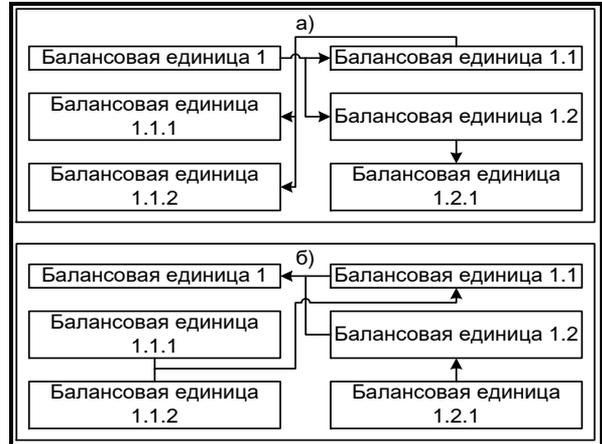


Рис. 4. Подходы к построению бюджетирования в нефтяных компаниях: а – бюджетирование сверху вниз; б – бюджетирование снизу-вверх

Сравнивая подходы к построению системы финансового планирования, был проведен сравнительный анализ подходов, который представлен в табл. 1.

Таблица 1

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЯХ

Подходы	Преимущества	Недостатки
Бюджетирование сверху вниз	Ориентация бюджета на стратегические и тактические цели компании	Возможная необеспеченность бюджетных заданий имеющимися ресурсами
	Напряженность бюджетных заданий	Низкая мотивированность менеджеров и персонала подразделений при исполнении бюджета
Бюджетирование снизу вверх	Полный учет ресурсов, имеющихся в подразделениях	Возможность несоответствия бюджета стратегическим и тактическим целям компании
	Высокая мотивированность менеджеров и персонала подразделений при исполнении бюджета	Возможная ненапряженность бюджетных заданий

Как видно из табл. 1, в вертикально-интегрированных компаниях происходит диверсификация деятельности по тому или иному признаку (территориальному, функциональному и т.д.). Менеджмент компании отвечает за бизнес в целом и за управлен-

ческие решения, принимаемые на уровне дочерних предприятий и филиалов.

Следует согласиться с мнением А. Чурина, при существовании единой производственной цепочки эффективность производственного процесса зависит от эффективности каждого структурного подразделения. Это приводит к необходимости учитывать последствия принятия управленческих решений для компании в целом. Следует понимать, как управленческие решения, принимаемые для одного структурного подразделения, отразятся на деятельности других подразделений и корпоративной группы в целом. Данную функциональную задачу решает сводный финансовый бюджет компании – бюджет движения денежных средств [8].

Центр ответственности – одно или несколько структурных подразделений компании, деятельность которых может быть описана независимо от других подразделений методами управленческого учета. Это подразделение внутри компании, менеджер которого ответственен за результаты, достигнутые центром (рис. 5). Данный принцип позволяет построить адекватную систему мотивации руководителя на достижение целевых показателей, что позволяет повысить управляемость процессом бюджетирования [3].

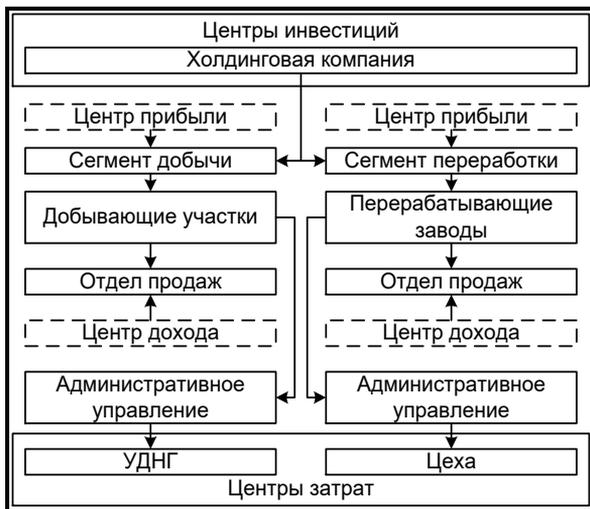


Рис. 5. Центры ответственности нефтяной компании

В свою очередь современную модель текущего финансового планирования в отдельном дочернем обществе (ДО) нефтяной компании можно представить на рис. 6.

Все бюджеты выделяются в соответствии с финансовой структурой. Например, бюджет производства в целом по компании будет состоять из бюджетов отдельных производственных цехов (или заводов), а все операционные бюджеты в последующем составят сводный бюджет компании по основной деятельности. Вне зависимости от вида бюджет состоит из отдельных статей. Справочник статей формируется на основе внутреннего контроля всех хозяйственных операций компании [5].

Консолидированный бюджет представляет собой совокупность всех бюджетов, формируемых подраз-

делениями, и подготовлен, исходя из допущения функционирования всей компании как единого целого, т.е. без деления на отдельные подразделения.



Рис. 6. Действующая модель финансового планирования в нефтяной компании на примере отдельного ДО

Консолидированный бюджет в группе компаний составляется методом сквозной консолидации статей бюджетов подразделений, т.е. постатейно суммируются статьи бюджетов и исключаются внутренние обороты [1]. Поскольку в нефтяных компаниях обычно существует два уровня консолидации – по направлениям бизнеса (Upstream и Downstream) и по группе компаний в целом, – то выделяются три типа контрагентов:

- внутренний контрагент для направления;
- внутренний контрагент для группы компаний;
- внешний контрагент (рис. 7).

Такая классификация позволяет достаточно легко выделять внутренние обороты, а установленные трансфертные цены дают возможность правильно распределить прибыль между различными подразделениями компании.

Рассмотрим модель консолидации финансовых планов в компании (рис. 8).

На основе анализа практической реализации системы финансового планирования в нефтяной компании автором научной работы были определены основные проблемы формирования обоснованных финансовых планов в компании:

- отсутствуют единые принципы формирования бюджетов. Зачастую в подразделениях холдинга используются различные подходы к планированию доходов и расходов, детализации бюджетных статей и их группировке, отсутствуют унифицированные шаблоны бюджетов;

- учет большого объема внутригрупповых хозяйственных операций (предоставление займов в рамках корпоративной группы);
- контроль исполнения стратегии развития бизнеса на основе согласованности бизнес-плана и финансовых бюджетов.

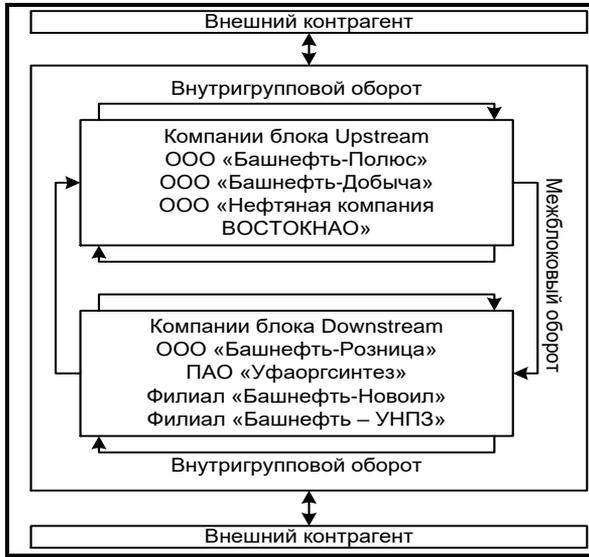


Рис. 7. Внутригрупповые, межблоковые обороты и обороты с третьими лицами на примере компании ПАО АНК «Башнефть»

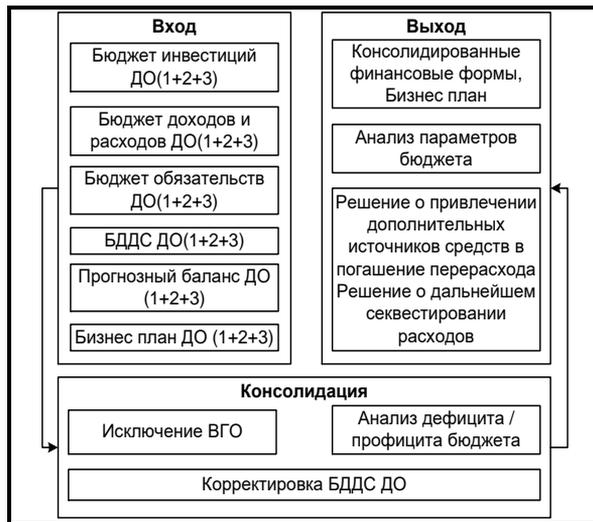


Рис. 8. Модель консолидации бюджета вертикально-интегрированной нефтяной компании

Контроль в целом и контроль затрат в частности на первом этапе тесно переплетается с планированием, на втором – становится основой для анализа, на третьем – связан с принятием решений и осуществлением корректирующих действий. То есть контроль присутствует на любом этапе управления, будь то планирование, учет или регулирование.

Холдинговые нефтяные компании, где ДО, представляя на утверждение свои планы, не получают сразу визу «согласовано» от дирекции по экономике и финансам и штамп «утверждено» от генерального директора. Очевидно, что этому предшествует

большая совместная работа по контролю таких параметров:

- напряженность производственного плана, а также производительность;
- соответствие представленных операционных и итоговых показателей ключевым показателям эффективности;
- целесообразность проведения инвестиционных мероприятий и расходов;
- сбалансированность денежных потоков.

Основными целями контроля финансовых потоков на предприятии являются:

- эффективное использование ресурсов и потенциала компании;
- своевременная адаптация к изменениям;
- обеспечение финансовой устойчивости организации и ее развития в условиях жесткой конкуренции [2].

Для крупных холдингов, где цепочка прохождения информации от ее источника до центра принятия решений сложна, реализация контрольной функции требует четкой формализации и включает разработку регламентов взаимодействия, должностных инструкций, универсальных форм учета информации. Несоблюдение данных условий может привести к неэффективности контрольной функции, возрастает риск искажения и потери учетных данных.

В рамках группы компаний контроль затрат каждого ДО может быть делегирован службам этого общества с возможностью предоставления в управляющую компанию только агрегированных отчетов. Однако более эффективным с точки зрения реализации функции контроля над существенными затратами является контроль движения платежных средств на уровне корпоративного центра, который включает в себя данные по всему холдингу в целом.

В процессе консолидации основных финансовых данных в вертикально интегрированных компаниях часто возникают проблемы потери достоверной информации и, как следствие, неэффективность контроллинговой функции.

Как правило, бюджет доходов и расходов общества формируется как в разрезе подробных статей утвержденных унифицированным классификатором, так и в разрезе хозяйственных процессов деятельности предприятия (табл. 2).

В процессе консолидации бюджета данные бюджеты доходов и расходов предприятия суммируются и исключаются внутригрупповые операции (ВГО).

В результате консолидации по БДДС ДО теряется аналитика движения денежных потоков, их корректность и обоснованность. Корпоративный центр не может контролировать соответствие сумм в БДДС отдельным статьям бюджета доходов и расходов, контролировать превышение лимитов и их перераспределение.

Для эффективного контроля платежных операций и движения денежных потоков как отдельно по ДО холдинга, так и по группе компаний в целом, предлагается внедрить единый контролирующий документ, подкрепленный информационной системой (*ERP*-системой), с помощью которого было бы возможно одновременно производить контроль соответствия платежных направлений бизнес-плану предприятия и лимитам возникновения обязательств.

Таблица 2

ФРАГМЕНТ ТИПОВОГО БЮДЖЕТА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ

Показатели	План 2017 г.	Хозяйственный процесс					
		добыча нефти	добыча газа	АУР	сбор и транспортировка	добыча воды (для повышения пластового давления)	переработка и коммерция
Технико-экономические показатели							
Добыча нефти, т. тн	2014	2014	–	–	–	–	–
Добыча газа	234	–	234	–	–	–	–
Потери	5,6	5,15	0,45	–	–	–	–
Выручка от основного вида деятельности	64 369 457	–	–	30 647	–	–	60 174 910
Реализация нефти	43 820 165	–	–	–	–	–	43 820 165
Реализация нефтепродуктов	16 354 745	–	–	–	–	–	16 354 745
Реализация товаров (материалов)	5 934 684	–	–	–	–	–	–
Прочая выручка	144 243	–	–	30 647	–	–	64 741
Текущие расходы	21 645 378	16 648 978	364 897	197 364	648 341	115 697	311 647
Материальные затраты	48 855	35 136	12 654	1 065	0	0	0
Топливо	5,85	4,65	1,2	–	–	–	–
Электроэнергия	492 344	347 902	14 348	14 397	–	115 697	–
Зарплата и прочие расходы по содержанию персонала	1 789 349	772 420	–	984 365	32 564	–	15 694
...

На первом этапе формирования системы контроля финансовых операций по холдингу в целом корпоративному центру необходимо разработать и внедрить во все ДО систему корпоративных спрановочников, которые будут включать в себя следующую информацию для формирования бюджетных адресов компании (рис. 9).

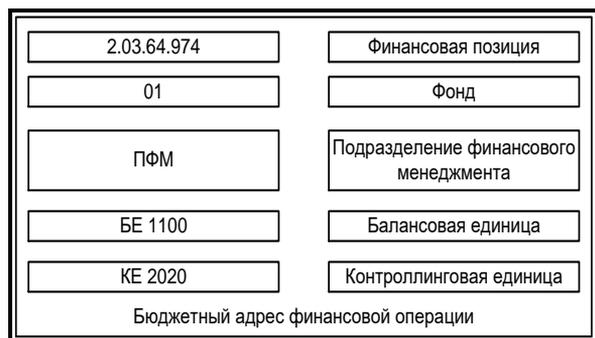


Рис. 9. Пример формирования бюджетного адреса финансовой операции

Финансовые позиции представляют собой группу объединенных по функциональному признаку расходов и поступлений в пределах единицы финансового менеджмента. Финансовые позиции классифицируют бюджетные транзакции и хозяйственные операции, отражающиеся на ликвидности, на позиции поступления, расхода и баланса наличности. Бюджет для определенной сферы ответственности (подразделения финансового менеджмента) может быть присвоен финансовым позициям. Фонд описывает направление деятельности компании (инвестиционная, операционная, финансовая). Каждому предприятию холдинга присваивается бюджетная единица (номер)

и контроллинг единица – направление деятельности компании. В нефтяных компаниях принято разделение на три направления – Upstream, Downstream и прочее.

Для каждого предприятия предлагается создать сводный документ, который включал бы в себя информацию о финансовых потоках в разрезе бюджетных статей доходов и расходов - бюджет движения платежных средств (БДПС).

БДПС – количественный план финансово-хозяйственной деятельности предприятия на месяц, включающий планируемую величину поступлений и платежей, которые могут быть понесены в течение планового периода. Под платежными средствами, учитываемыми в бюджете, понимаются следующие:

- денежные средства (наличные, безналичные, финансовые активы, векселя и т.п.);
- неденежные средства, которыми осуществляется расчет с поставщиками (бартер).

Разработка и использование БДПС обеспечивает решение следующих задач управления.

1. Распределение ответственности внутри организации за своевременность и полноту поступления платежных средств.
2. Распределение полномочий внутри организации по распоряжению платежными средствами.
3. Обеспечение соответствия поступлений денежных средств платежам, которые необходимо осуществить. Под соответствием поступлений и платежей понимается, что сальдо движения денежных средств (остаток на начало периода плюс сумма поступлений минус платежи) не может быть отрицательным [8].

Предлагаемая интегрированная модель финансового планирования деятельности компании представлена на рис. 10. Данная модель, в отличие от действующей, позволяет оперативно контролировать процесс движения финансовых потоков компа-

нии, принимать решения о привлечении дополнительных источников средств в погашение перерасхода, о дальнейшем секвестировании расходов, и корректировке бюджетов ДО.



Рис. 10. Предлагаемая интегрированная модель финансового планирования на примере нефтяной компании

БДПС формируется на основе бюджета доходов и расходов и БДДС каждого общества. Своего рода это единый документ, который контролирует лимит исполнения отдельных статей бюджета, тем самым объединяя в себе функции финансового отдела и казначейства. Каждой статье БДПС присвоен бюджетный адрес, что позволяет без проблем сформировать собрать консолидированный бюджет в *ERP*-системе. Пример формирования БДПС представлен в табл. 3.

Таблица 3

СОКРАЩЕННЫЙ ВАРИАНТ ФОРМИРОВАНИЯ БДПС НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ

Финансовая позиция	Наименование строки	План 2017 г.
Остаток средств на начало периода		
1	Поступление средств	—
1.1	Операционная деятельность	—
1.1.1	Реализация нефти	—
1.1.2	Реализация нефтепродуктов	—

Финансовая позиция	Наименование строки	План 2017 г.
1.1.3	Прочее	—
1.2	Инвестиционная деятельность	—
1.2.1	Прочие материально-технические ресурсы (МТР)	—
1.2.2	Прочие поступления	—
1.3	Финансовая деятельность	—
1.3.1	Поступление заемных средств	—
1.3.1.1	Долгосрочные займы	—
1.3.2	прочее	—
2	Расходование средств	—
2.1	Операционная деятельность	—
2.1.1	Сырье и материалы	—
2.1.1.1	Запчасти	—
2.1.1.2	СИЗ	—
2.1.1.3	Прочее	—
2.1.2	Энергия	—
2.1.2.1	Электроэнергия	—
2.1.2.2	Теплоэнергия	—
2.1.2.3	Прочее	—
2.1.3	Расходы на оплату труда и прочие расходы по содержанию персонала	—
2.1.3.1	Зарботная плата	—
2.1.3.2	Годовое вознаграждение	—
...
Остаток средств на конец периода		

Рассмотрим схему согласования корпоративным центром оплат по определенному виду финансовых операций (рис. 11).

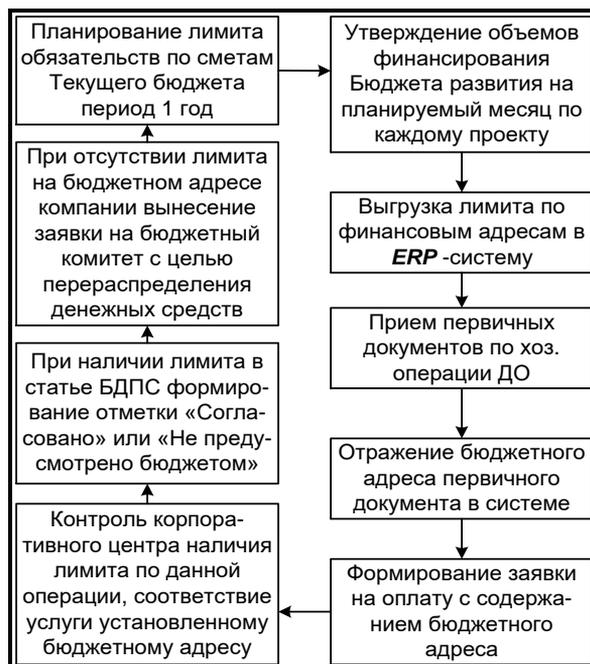


Рис. 11. Процесс контроля БДПС корпоративным центром нефтяной компании

Таким образом, ежемесячно, благодаря формированию БДПС, корпоративный центр напрямую контролирует соответствие финансовых операций не только БДДС, но и бизнес-плану компании, видит возникающие отклонения и оперативно получает информацию о причинах их возникновения. Это

значительно упрощает процесс сбора и консолидации бюджета крупной компании, дает возможность получать информацию в разрезе различных направлений и сфер деятельности.

Литература

1. Бюджет движения платежных средств [Электронный ресурс]. URL: http://readydoc.ru/document/obrazec_instrucii_po_sostavleniyu_byudzhetu_dvizheniya_platezhnih_sredstv/download.
2. Бюджетирование и контроль затрат в организации [Электронный ресурс] // Финансовый директор. URL: http://fd.ru/articles/157136-sqk-15-m10-byudjetirovanie-i-kontrol-zatrat-v-organizatsii?utm_source=id2.action-edia.ru&utm_medium=refer&utm_campaign=ID2_poleznoe.
3. Корнеева Т.А. Элиминирование показателей консолидированной отчетности [Текст] / Т.А. Корнеева, И.А. Светкина // Вестн. Самарского гос. экон. ун-та. – 2016. – №7. – С. 88-95.
4. Лейберт Т.Б. Специфика бюджетирования на строительном предприятии: организационные и методические подходы [Текст] / Т.Б. Лейберт, Э.А. Халикова // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – №5.
5. Лейберт Т.Б. Формирование финансовой модели бизнес-проекта с использованием инструментов проектного финансирования [Текст] / Т.Б. Лейберт, Э.А. Халикова // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – №6. – С. 123-129.
6. Лукашова Е. Организация планирования [Текст] / Е. Лукашова // Управленческий учет: прозрачность, оперативность, эффективность. – М. : Акцион-медиа, 2013. – 160 с.
7. Титов В.И. Экономика предприятия [Текст] / В.И. Титов. – М. : Эксмо, 2008. – 416 с.
8. Чурин А. Формирование консолидированного бюджета холдинга [Электронный ресурс] / А. Чурин // Финансовый директор. URL: <http://fd.ru/articles/21775-formirovanie-konsolidirovannogo-byudjeta-holdinga#ixzz4bHb2qGwW>

Ключевые слова

Бюджетирование; бюджет доходов и расходов; бюджет движения денежных средств; бюджет движения платежных средств; финансовое планирование; секвестрирование расходов; внутригрупповые обороты; денежные потоки; группа компаний; дочерние предприятия.

Халикова Эльвира Анваровна

Смирнова Кристина Алексеевна

РЕЦЕНЗИЯ

Одним из экономических механизмов корпоративного управления нефтяными компаниями в современных условиях является бюджетирование, включающее процесс финансового планирования, согласования и контроля денежных потоков между предприятиями, входящими в группу компаний. При этом показатели финансового плана компании должны не только отражать количественные результаты финансовой ее деятельности, но и быть согласованными со стратегией развития бизнеса и обеспечить надлежащий контроль исполнения финансовых обязательств как внутри корпоративной группы, так и с внешними контрагентами. Поэтому разработка эффективной модели финансового планирования и контроля в процессе корпоративного управления бизнесом является главной задачей для высшего менеджмента нефтяных компаний.

Представленная на рецензирование статья посвящена современной практике корпоративного управления финансами на примере вертикально-интегрированной нефтяной компании, обозначены особенности корпоративной структуры управления, оказывающие значительное влияние на процесс финансового планирования и контроля.

Несомненным достоинством статьи является обоснование необходимости трансформации действующего процесса финансового планирования, ориентированного и оценку реализации стратегии развития бизнеса через контроль ключевых показателей эффективности, а также направленного на реализацию контрольной процедуры денежных потоков на уровне корпоративного управления.

Важным как в научном, так и в практическом плане представляется разработка интегрированной модели финансового планирования и контроля в нефтяных компаниях, основанная на взаимосвязи текущих финансовых бюджетов компании с бизнес-планом, отражающих стратегию развития бизнеса. В отличие от существующих методических подходов к организации корпоративного управления финансами, предлагаемая авторами статьи модель позволяет осуществлять текущий финансовый контроль движения платежных средств дочерних обществ и филиалов на уровне корпоративного центра в сравнении с достигнутыми показателями бизнес-плана, используя бюджет движения платежных средств.

Практическая ценность результатов научного исследования, представленных в статье, заключается в широком спектре возможностей использования предлагаемой модели финансового планирования и контроля платежных операций и их обеспечения в корпоративных структурах со сложной организационной структурой управления и множественностью бизнес-единиц, входящих в корпоративную группу.

В представленном на рецензию варианте статья соответствует требованиям, предъявленным к подобным изданиям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Буренина И.В., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Экономика и управление на предприятиях нефтяной и газовой промышленности» Уфимского государственного нефтяного технического университета, г. Уфа.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ