

30 апреля 2016

Совершенствование системы планирования и бюджетирования

Материал в издании «Нефть без границ» рассказывает о проекте модернизации системы бюджетирования на базе Oracle Hyperion, который мы реализовали в АО «Зарубежнефть». О процессе внедрения и результатах данного проекта улучшений расскажет начальник Управления экономики и бизнес-планирования Анна Токаревских.

В конце 2013 года в целях повышения экономической эффективности деятельности Группы компаний АО «Зарубежнефть» в Компании было принято решение о внедрении проекта улучшений «Совершенствование системы планирования и бюджетирования». Процесс был направлен на повышение качества бюджетного планирования за счет оптимизации процессов сбора, обработки и хранения данных бизнес-планов и отчетов об их исполнении.

– Как было принято решение о потребности в модернизации системы бюджетирования?

– До 2013 года бюджетирование по части обработки финансовых потоков велось на OracleHyperion, однако в системе не учитывались расходы в операционной деятельности. Работа в системе ограничивалась проектами только российского контура, все иностранные мы вносили самостоятельно,



чтобы понимать циркуляцию средств по каждому конкретному проекту.

Перед нами встала необходимость усилить данное направление с учетом специфики участия в различных проектах. До сих пор участвующий партнер должен был вносить свою долю финансирования. При такой схеме невозможно было проанализировать сумму затрат и динамику их накопления в различные периоды. Таким образом, мы запланировали проект по совершенствованию всей системы бюджетирования – было принято решение создать единое информационное поле для всей компании для учета всех проектов, вне зависимости от страны их реализации и доли участия.

Второй нашей задачей было стремление добиться, чтобы система использовалась не только для отправки данных в корпоративный центр, но и для того, чтобы каждое дочернее общество осуществляло в ней планирование по всем принципам управленческого учета. Так мы можем получить комплексный, управленческий взгляд на операционную деятельность в текущем периоде. До сих пор планирование по всем направлениям осуществлялось в Excel, также там отражались все предпосылки улучшений, которые мы хотели увидеть в усовершенствованной системе – формы, статьи затрат, их последовательность и т. д. Мы работали по схеме «от общего к частному»: начинали с крупного и заканчивали самыми маленькими деталями.

Единственное, чего у нас не было, – планирования с учетом физических показателей – например, време- ни проката оборудования, машино-часов и т. д. Теперь в OracleHyperion формы проработаны таким образом, что в них отображаются и стоимостные, и физические показатели. Это помогло нам

прийти к тому, что при смене физических показателей предприятия по своим центрам финансовой ответственности (ЦФО) можно прослеживать итерационность в зависимости от изменения производственной программы, от роста или снижения цен.

– Расскажите подробнее о начале проекта. Как можно охарактеризовать специфику хода работ?

– Так как мы работаем в трех сегментах: Геологоразведка и добыча, Нефтепереработка и сбыт, Сервисные активы, то и работа по совершенствованию системы планирования ведется в каждом из них. При этом стоит отметить, что сервисный сегмент, в свою очередь, тоже очень «разношерстный»: у нас есть два института – предприятие, которое оказывает услуги КРС (капитальный ремонт и сервис) и предприятие, оказывающее услуги морского бурения (морской флот и т. д.). В ходе проекта мы сделали унифицированную сводку сегментов по виду деятельности, каждое предприятие выбрало рабочее направление, и далее была произведена адаптация полученных срезов в рамках требований специфики.

Еще в начале проекта у нас было четкое видение того, что мы хотим получить в результате: глубина проработки бюджетных форм, их последовательность, специфика по сегментам. У нас уже был источник данных – Excel, откуда мы напрямую копировали и переносили информацию в новую систему.

Единый инструмент помог объединить разноплановые данные, получаемые от наших дочерних обществ, имеющих разную бухгалтерско-отчетную политику. Мы учли всю специфику деятельности «Зарубежнефти». Так, была создана и согласована специальная форма под иностранные проекты, а также

добавлена форма производственных показателей. Мы заложили в систему все возможные показатели по процентам, фигурирующим в документах, контрактах и межправовых соглашениях. В качестве примера можно рассмотреть крупный актив «Вьетсовпетро». Добытая нефть реализуется, далее извлекается выручка, которая распределяется на три части: часть остается в распоряжении предприятия, затем уплачивается налог на прибыль государству, а остальное делится между двумя участниками проекта. Все подобные известные условия мы прописали в отдельную вспомогательную форму.

В проектную группу входили представители экономического блока, в том числе методологи и экономисты от нескольких дочерних обществ и крупных активов. Со стороны самой «Зарубежнефти» участвовало около десяти человек.

Большой вклад в систематизацию информации внесли технико-экономические показатели (ТЭП). Поскольку «Зарубежнефть» когда-то была государственным активом, где до сих пор не использовалось ничего подобного, далеко не все сразу привыкли к этим формам, однако все осознают целесообразность и удобство создания этих показателей. По сегменту геологодобычи они были самостоятельно введены нами сразу же, а по сервисам и переработке мы обратились за помощью к консультантам. Главной задачей в данном случае было не уходить в тотальную детализацию, не перегрузить систему: некоторые показатели при определенной степени детализации рассмотрения могли просто исключать друг друга.

– С какими сложностями вы столкнулись в рамках реализации проекта?

– Дало о себе знать отсутствие специально выделенных сотрудников, занимающихся внедрение системы. Одно дело, если бы требовалось отработать один сегмент, то здесь мы прорабатывали сразу три, в рамках охвата всех предприятий. А только в одном сегменте содержится порядка 35 фундаментальных форм.

Второй сложный момент типичен для любого нового проекта – это отношение пользователей. Кто-то вообще не может понять, зачем нужна система, кто-то считает, что затраты на ее модернизацию в конечном счете не оправдают результата и потому считают ее бессмысленной... Однако, в целях достижения результата, было принято одинаковое для всех подразделений решение, целесообразность которого признавали все: унифицировать данные и обеспечить полную прозрачность консолидации.

– Как происходит функционирование системы в компании на данный момент?

– Сейчас в системе работают все наши дочерние общества. По завершении проекта и по итогам передачи системы в промышленную эксплуатацию мы очно собрали сессию экономистов и пригласили всех желающих, не только руководителей. Когда все собираются, обмениваются мнениями, высказывают претензии и ожидания, задают вопросы, – это очень эффективно, поскольку в большей степени мотивирует людей вовлекаться в процесс, нежели при онлайн-встречах. Мы подробно разъяснили преимущество новой системы – каждый исполнитель ведет свой участок, но при этом видит общую картину по всей Компании. После этого практически все вопросы сразу сошли на нет.

Через год мы вновь провели сессию, посвященную системе. На этот раз вопросов не было, но мы, тем не менее, провели анонимное анкетирование, по результатам которого сделали выводы о том, что должны изменить и исправить. Отрадным стал тот факт, что средний балл по оценке удобства системы и применимости ее на практике был 4 из 5.

Стоит отметить, что модель, по которой унифицированы все справочники, всего одна. Однако с точки зрения специфики мы учитываем разные составляющие: сегменты геологообработки и добычи, сервисов, нефтепереработки и направление корпоративного центра, так как он участвует в международных проектах.

– Как в «Зарубежнефти» построена методика подсчета себестоимости? Изменяется ли она в зависимости от особенностей процессов конкретных дочерних обществ?

– В данном вопросе мы пошли не по самому простому пути. По геологообработке и добыче мы сформировали себестоимость, исходя из общепринятого понятия – первичные и вторичные затраты, т. е. те, которые напрямую извлекаются и распределяются. Поскольку в наших ДЗО оперируют разными показателями, например, ООО «СК «РУСЬВЬЕТПЕТРО» работает с одним количеством месторождений (порядка 10–13), а «Оренбургнефтеотдача» – с совсем другим. Таким образом, в разных случаях будут разные показатели прямых и распределяемых расходов. Было принято решение, что каждое предприятие заполняет для себя в системе индикативную форму, где указывает, какое место возникновения расходов (МВЗ) является основным, а какое – распределяемым. Если у них есть общие

затраты для всех месторождений в каком-то производственном узле учета или реализации нефти, то они ставят признак о том, что эти затраты должны распределяться по конкретным месторождениям, согласно объему добычи или другому ключу распределения затрат.

С нефтепереработкой все несколько сложнее в силу совершенно иной природы процесса и необходимости учитывать все его этапы: поступление нефти, ее переработку, изготовление полуфабрикатов, их передачу в производство. Здесь мы решили прибегнуть к помощи сторонних специалистов. Приглашенные консультанты помогли отдельно настроить модуль Java, в котором фиксируются данные при внесении, а далее адаптируются с точки зрения стоимости всех нефтепродуктов и необходимых доработок, отчетно го периода и прочего. Таким образом, мы получили инструмент, который позволит нам сравнить каждую единицу продукции в разрезе различных периодов. По сервисному или добычному сегменту таких нововведений не требуется, поскольку здесь показатели остаются неизменными.

Для интеграции системы с нашей 1С мы проработали определенный мэппинг по сегментам. В результате его запуска формируются отчетные данные, которые потом загружаются в СБУ.

– Какие доработки в системе были осуществлены за последнее время?

– В 2015 году в рамках проекта нам требовалась возможность формирования кратких отчетов по выполнению KPI, что и было успешно выполнено. Также мы запланировали и реализовали корпоративные программы. Это целевые программы, на которые направляется определенная сумма в периметре всей

Компании.

Остальные функции связаны с содержанием основных фондов, что особенно актуально сейчас при непростой макроэкономической ситуации: мы можем проследить возможности сокращения бюджетов (например, в рамках статей расходов по капитальному ремонту, ежемесячных расходов и пр.). Еще одна важная для нас корпоративная программа – Техника безопасности и охрана окружающей среды, где мы также смогли отобразить все расходы на соблюдение норм законодательства в этой области.

– Какие показатели улучшились после оптимизации системы бюджетирования?

– Важнейшим результатом проекта является возможность отслеживания показателей – от общих до частных – по нашим дочерним обществам. Унификация и детализация данных позволяют существенно сократить подготовку бюджетной отчетности на уровне всей Компании, а также уменьшить сроки планирования и согласования бизнес-плана на протяжении всей итерации.

Второй момент – подобная детализация и консолидация данных на уровне Группы позволила повысить эффективность управления затратами. В силу изменения макропараметров была создана специальная программа по управлению и оптимизации затрат на добывающих предприятиях, однако она не учитывала показатели по нашим сервисным компаниям. Hyperion позволяет нам, откладывая выручку сервисных предприятий, сокращая при этом расходы на научную деятельность, получить полную картину



последствий и перспектив. Эффективность в данном случае наблюдается на уровне всей Компании.

Третий результат внедрения был для нас главным при старте проекта: мы получили единую методологию. Работа в едином информационном поле позволяет пользователям осознавать экономическую эффективность каждого действия. Именно поэтому при проведении обучения мы не ограничивались экономистами, а простым языком рассказывали всем об основах системы, о том, как и почему она упрощает жизнь предприятия, и создали краткую инструкцию.

При бизнес-планировании мы оперируем пятилетними перспективами, и нам был необходим инструмент, позволяющий сравнивать прошлые и нынешние пятилетки. В ситуации, когда нет единой автоматизированной системы, содержащей все необходимые данные, достаточно трудоемким был процесс сравнения и выявления факторов, влияющих на реализацию долгосрочных планов.

Внедренная система позволяет нам получать максимально точные унифицированные данные, что позволяет сокращать временные затраты на данную операцию и минимизировать риски ошибок.

Хочется также отметить, что основной используемый метод консолидации в системе – МСФО, однако данные по РСБУ также были перенесены. Пока что по законодательству принцип МСФО не является обязательным, но заложив его в систему бюджетирования уже сейчас, мы подготовились к тому моменту, когда он станет обязательным для всех.

– Какие планы на развитие системы бюджетирования стоят сейчас в «Зарубежнефти»?

– У нас есть профильные подразделения, которые курируют предприятия по своим направлениям – управление добычей, переработкой и т.д., и на сегодняшний день согласование данных происходит только после рассмотрения форм и направления утвержденных документов по электронной почте. Мы хотим и планируем перенести этот процесс утверждения в систему, для того чтобы верификации проходили также и на уровне руководства.

С точки зрения централизации макропараметров зависимость доходной части реализована в системе напрямую, а вот в части расходов (если это проект на территории РФ) возможность заключения валютных договоров отсутствует. На текущий момент наши сервисные предприятия конкурируют в странах присутствия. Так, мы выявили еще одну задачу по реализации в расходной части тех договоров, в которых используется и другая валюта – это позволит существенно упростить пересчет версий при изменении макропараметров.