

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Ибрагимова Аминат Хабибуллаевна

ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА
ГЕОЛОГОРАЗВЕДОЧНЫХ РАБОТ

08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Научный консультант

Ситнов Алексей Александрович
доктор экономических наук, профессор

Москва - 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1 УСИЛЕНИЕ РОЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ИНФОРМАЦИОННОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ	25
1.1 Развитие современной концепции управленческого учета в рыночной экономике	25
1.2 Концепция современного информационного обеспечения принятия управленческих решений.....	36
1.3 Особенности управленческого учета бизнес-процессов.....	50
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ, ВЫПОЛНЯЮЩИХ ГЕОЛОГОРАЗВЕДОЧНЫЕ РАБОТЫ	59
2.1 Роль геологоразведочных работ в обеспечении эффективности нефтегазовой отрасли	59
2.2 Анализ современного состояния и постановки управленческого учета на предприятиях геологоразведки	75
2.3 Особенности управленческого учета бизнес-процессов в геологоразведочных работах.....	96
ГЛАВА 3 РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГЕОЛОГОРАЗВЕДКИ	111
3.1 Методологические аспекты организации управленческого учета на предприятиях геологоразведки	111
3.2 Разработка процессно-ориентированной системы управленческого учета геологоразведочных работ.....	130
3.3 Создание автономной системы управленческого учета в геологоразведке	140
3.4 Риск-ориентированный управленческий учет геологоразведочных работ	154
ГЛАВА 4 РАЗВИТИЕ КАЛЬКУЛЯЦИОННЫХ СИСТЕМ В ГЕОЛОГОРАЗВЕДКЕ	177
4.1 Обоснование перехода на калькулирование бизнес-процессов при выполнении геологоразведочных работ	177

4.2 Практические аспекты калькулирования себестоимости при выполнении геологоразведочных работ.....	195
4.3 Возможности и результативность метода ABC – costing в геологоразведке.....	210
ГЛАВА 5 ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГЕОЛОГОРАЗВЕДОЧНЫХ РАБОТ	228
5.1 Стратегическое планирование и бюджетирование в системе управленческого учета геологоразведочных работ.....	228
5.2 Особенности разработки системы сбалансированных показателей на предприятиях геологоразведки	245
5.3 Стратегический учет в системе управления геологоразведочными работами	253
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	268
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ	278
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	280
Приложение А Этапы развития добычи и нефтегазоразведочных работ	339
Приложение Б Положение об управленческом учете и отчетности	341
Приложение В Оперативный контроль за деятельностью бизнес-процесса	350
Приложение Г Регламент Бизнес-процесса «Геологоразведочные работы»	351
Приложение Д Подсистемы и функции бизнес-процессов геологоразведки	356
Приложение Е Модели и методы управления в геологоразведке	357
Приложение Ж Показатели оценки инвестиционных рисков в управленческом учете.....	358
Приложение И Показатели оценки производственных рисков в управленческом учете	359
Приложение К Затраты, учитываемые при определении себестоимости 1 метра скважины на АО «Дагнефтегаз»	360
Приложение Л Ключевые показатели результативности по стратегическим направлениям нефтегазовой компании выполняющей геологоразведочные работы	363
Приложение М Состав операционных бюджетов бизнес-процессов нефтегазовой компании по выполняемым геологоразведочным работам.....	366
Приложение Н Бюджетные и фактические данные о расходах за месяц.....	367

Приложение П Примерная сбалансированная система показателей геологоразведочного предприятия	368
Приложение Р Сметные и фактические показатели ССП геологоразведочного предприятия.....	370

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В последние годы экономическая устойчивость России и уровень ее геополитического влияния в мире в большей мере базировались на успехах топливно-энергетического комплекса (ТЭК), в том числе нефтегазовой отрасли.

Большинство месторождений полезных ископаемых разведано в период централизованной экономики советскими геологами. С каждым годом открывать новые месторождения становится все труднее, усложняется также ввод в эксплуатацию давно разведанных, но ранее не разрабатываемых объектов.

В решениях Коллегии Федерального агентства по недропользованию (Роснедра) отмечена устойчивая мировая тенденция снижения результативности геологоразведочных работ на нефть и газ. Последний раз полная компенсация погашенных при добыче запасов в России была достигнута в 2006 году, а основные открытия новых месторождений были сделаны в 60-х годах прошлого века.

Целенаправленная плановая экономика СССР позволила создать уникальную минерально-сырьевую базу (МСБ), способствовавшую смягчению ударов сильнейших экономических кризисов, сотрясающих мировую экономику. Распад СССР привел к неуклонному снижению доли ТЭК России в мировом энергетическом балансе. В период 1991 – 1995 гг. произошло большое снижение объемов геологоразведочных работ. Их объем в 1994 – 2008 гг. был стабильно низок – со средним значением 1,3 млн метров в год (почти в 6 раз меньше чем 1988 г.). Мировой экономический кризис, начавшийся в 2008 г., привел к снижению объема геологоразведочных работ до минимума, в 2009 – 2011 гг. их объем свидетельствовал об отсутствии возможностей нефтегазовых компаний финансировать развитие МСБ страны и их ориентации на использование запасов, разведанных в советское время.

Этим определяется внимание, которое уделяется развитию нефтегазовой

отрасли. При определении стратегии ее развития необходимо учитывать ряд позиций, которые требуют особого внимания. Это прежде всего относится к совершенствованию управления геологоразведочными работами (ГРР), от успехов которых в решающей мере зависит развитие всей отрасли.

Обострение мировой конкуренции в области энергоресурсов ставит перед геологической отраслью все более сложные задачи. Геологоразведка по своей сути является сложным комплексом работ, которые требуют значительных капитальных вложений и текущих затрат, связанных с поиском, оценкой и подготовкой к освоению месторождений углеводородов.

В настоящее время государство проводит региональное изучение и начальные стадии поискового этапа, а компании отвечают за капиталоемкие и рискованные стадии - поиск, оценку и разведку месторождений. Таким образом, геологическое изучение недр выполняется взаимосвязано государственным и коммерческим секторами экономики страны, которые образуют геологическую отрасль.

Актуальность этого вопроса определила направление исследований в области управленческого учета, ориентированного на особенности выполнения ГРР, для повышения эффективности деятельности, сохранения конкурентных преимуществ, устойчивого развития и повышения эффективности деятельности нефтегазовых компаний.

Исследование, проведенное методом анкетирования, среди компаний, осуществляющих геологические изыскания в Республике Дагестан, показало, что большинство респондентов отмечают необходимость совершенствования управления отраслью в целом и, в первую очередь ГРР, в том числе подчеркивают необходимость расширения информационного поля о состоянии разведанных ресурсов. Это касается прежде всего информации о всех стадиях ГРР. Практически все компании признают необходимость развития управленческого учета для получения информации, на основе которой могут быть приняты более взвешенные решения. В настоящее время, на предприятиях сформировался достаточно высокий уровень управленческой

культуры, и руководители начали реально осознавать **недостатки существующей системы управления.**

При этом рассматривается спектр возможных способов выхода из кризисного состояния, в том числе на основе совершенствования сложившейся информационной учетной системы, предполагающей наличие:

- системы бюджетирования для возможного расчета плановых, экономически оправданных показателей деятельности для обоснования перспективных решений и проведения анализа отклонений;
- «прозрачной» системы учета затрат в различных разрезах для контроля;
- системы внутренней отчетности;
- процедур проведения анализа и принятия управленческих решений;
- ответственности и мотивации персонала за снижение уровня затрат;
- механизма управления подразделениями компании.

Исследование показало, что калькуляционной единицей является 1 метр пробуренной скважины во всех компаниях, прошедших анкетирование. Все затраты по статьям калькуляции, включая сторонние услуги, просто суммируются и на основе их деления на проходку скважины определяется себестоимость 1 метра пробуренной скважины.

Современные условия функционирования нефтегазовых компаний, выполняющих геологоразведочные работы, требуют приведения в действие всего разнообразия рычагов, способных оказать непосредственное влияние на эффективность управления. Важную роль в решении этой проблемы призвана сыграть своевременность информационного обеспечения, так как в условиях рыночной экономики необходимость в информации все более возрастает, при этом все большее значение имеет ее оперативность, полнота, полезность и достоверность. В настоящее время учет не обеспечивает своевременной информацией стратегию и тактику внутреннего управления деятельностью нефтегазовых компаний. Ежедневно для управляющих всех уровней необходим значительный объем оперативной информации, которую не может

предоставить бухгалтерский (финансовый) учет. Кроме того, реформы, проводимые государством в области недропользования, требуют учетно-аналитического сопровождения и направлены на долгосрочное развитие геологической отрасли как обеспечивающей минерально-сырьевую, энергетическую и экономическую безопасность нашего государства.

В условиях сохранения государственного регулирования геологоразведочных работ управленческий учет выступает эффективным методологическим инструментом рационализации информационного обеспечения поступательного развития нефтегазовых компаний на фоне нарастающего дефицита природных ресурсов, политизации общества и бизнеса, противоречий между интересами собственников и государства. При этом наибольшее значение приобретают оценка удовлетворенности запросов стейкхолдеров, учет ресурсов, бюджетирование и контроль, составление управленческой отчетности, что является важнейшими направлениями управленческого учета.

Это предопределяет необходимость развития теории и методологии управленческого учета, на основе исследования лучших международных и российских практик управленческого учета, создания методики управленческого учета для ГРР, обоснование места и роли управленческого учета в информационном обеспечении менеджмента для принятия стратегических и практических управленческих решений.

Система управления и технологии управления геологоразведочными работами требует серьезного совершенствования. Отставание от зарубежных компаний проявляется в медлительности принятия управленческих решений из-за несвоевременного получения информации, отсутствия оперативного обмена информацией между бизнес-процессами, и преимущественной направленности управления, следовательно, и управленческого учета на решения тактических, а не стратегических задач. Существующие реалии диктуют необходимость развития технологий управления и соответственно системы управленческого учета в соответствии с быстрыми изменениями,

происходящими в геологоразведке в связи с глобализацией экономики.

В исследуемой отрасли используются лишь отдельные элементы и методы управленческого учета, без выделения в отдельную управленческую бухгалтерию.

Выбор оптимальных путей становления и развития управленческого учета возможен за счет применения институционального подхода при анализе теоретического и практического обеспечения ее формирования. В целях более глубокого исследования процессов становления и развития системы управленческого учета в геологоразведочных работах следует рассмотреть комплексное влияние на нее различных факторов, которые позволят разработать методологию формирования информационного обеспечения управления отраслью в целом и отдельными субъектами и наметить пути ее дальнейшего развития.

Степень разработанности темы исследования. Базовой платформой диссертационной работы являются научные исследования российских ученых, внесших большой вклад в развитие теоретических и методологических аспектов управленческого учета: Ш.И. Алибекова, М.А. Вахрушиной, И.Д. Врублевского, И.Д. Деминой, В.Б. Ивашкевича, Т.П. Карповой, М.И. Кутера, А.Д. Ларионова, М.В. Мельник, Е.А. Мизиковского, И.Е. Мизиковского, О.А. Мироновой, В.Ф. Паляя, В.В. Панкова, Л.В. Поповой, О.В. Рожновой, Я.В. Соколова, В.Я. Соколова, А.А. Шапошникова, А.Д. Шеремета, А.Х. Шидова и другие.

Значительный вклад в решение проблем теории и методологии учета затрат и калькулирования себестоимости продукции в промышленности внесли: А.Ф. Аксененко, М.И. Алдашкин, Ф.И. Баканов, С.Б. Барнгольц, Н.А. Басманов, П.С. Безруких, М.А. Вахрушина, Д.И. Деркач, М.Ф. Дьячков, В.Б. Ивашкевич, А.Н. Кашаев, З.В. Кирьянова, А.Ш. Маргулис, А.Ф. Мухин, И.С. Мацкевичюс, С.А. Николаева, П.П. Новиченко, В.Д. Новодворский, В.Ф. Палий, В.И. Петрова, С.А. Стуков, С.Б. Таций, В.И. Ткач, Н.Г. Чумаченко, А.Д. Шеремет.

Системные исследования, посвященные проблеме управленческого учета и анализа затрат проведены в трудах зарубежных ученых: М. Адельмана, Х. Варнеке, Р. Галлана, К. Друри, Т. Джонса, Р. Каплана, Д. Раджива, Ш. Райта, Дж. Фостера, Б. Нидлза, Ж. Ришара, Дж. Ростера, Б. Райана, С. Роберта, Т. Скоуна, Ч. Хорнгрена, П. Хорвата, К. Уорда, Р. Энтони, Дж. Риса, С. Янга.

Общие аспекты методологии и организации управленческого учета нашли отражение в трудах М.М. Каверина, В.Э. Керимова, И.Г. Кондратова, А.Ф. Крюкова, Е.Н. Лавренчук, Ю.А. Мишина, В.Д. Новодворского, О.П. Осиленковой, Н.Б. Польшалиной. Подходы, принципы и методы использования информации управленческого учета представлены в работах специалистов в области управленческого анализа: М.И. Баканова, С.Л. Бороненковой, В.В. Ковалева, Б.И. Майданчика, Ф.Б. Ригголь-Сарагоси, Р.Ю. Симионова, М.Л. Слуцкина, В.А. Чернова, Н.Г. Чумаченко.

Проблемы учета затрат в геологоразведке как части нефтегазовой промышленности фрагментарно рассматривались в работах советских ученых Ф.И. Алдашкина и П.А. Лукьяненко, а аспекты планирования затрат проанализированы в трудах М.И. Агошкова, Э.А. Азроянца, М.П. Астафьевой, А.Ф. Беленького, В.Ф. Дунаева, В.И. Егорова, К.В. Ивасенко, А.А. Маутиной, В.Е. Тищенко.

Концептуальные подходы к постановке бухгалтерского учета и формирования учетной информации о затратах на геологоразведочные работы исследованы в трудах Ш.И. Алибекова, М.И. Агошкова, А.Х. Бенуни, О.Б. Бокия, Н.В. Зылевой, В.Б. Ивашкевича, В.М. Князева, Н.П. Корнилова, С.А. Кулиш, Н.Н. Лукьянчикова, Н.К. Марьина, Е.А. Мизиковского, М.В. Мельник, К.Д. Науменко, В.А. Новака, В.В. Осмоловского, А.И. Пасько, В.Т. Стаблинского, Ю.А. Чернегова. Однако системные исследования по постановке управленческого учета в ГРР до сих пор не проводились.

В последние годы исследователи управленческого учета отмечают необходимость трансформации методологических и методических подходов к

системе управленческого учета, с учетом организационно-технологических особенностей отдельных бизнес-процессов.

Научные исследования в области управленческого учета ГРР до сих пор мало освещены в современной научной литературе, направлены на создание концепции управленческого учета, опирающегося на научные достижения в данной области, и ориентированы на новые институциональные структуры нефтегазовой промышленности. До сих пор недостаточно проработанными остаются вопросы теории, методики и организации информационного обеспечения управления ГРР. В научной литературе не уделено должного внимания изучению вопросов специфики управленческого учета в ГРР, не определен вектор его развития, не определена концепция реформирования в свете принятия решений.

Таким образом, научное исследование, направленное на развитие методологии учетно-аналитического обеспечения принятия управленческих решений на стадии ГРР на нефть и газ, и выработку механизма постановки управленческого учета, будет способствовать гармонизации теоретико-методологических и организационно-технологических аспектов управления ГРР, позволит предложить принципиально новые методические приемы и инструментальные средства управленческого учета и положит начало их планомерному совершенствованию.

Цель и задачи исследования. Цель исследования состоит в разработке и совершенствовании методологических и практических положений управленческого учета геологоразведочных работ, базирующихся на анализе лучших практик организации управленческого учета, обеспечивающих необходимую информацию для принятия оперативных и стратегических управленческих решений по разработке месторождений, усилению контроля, повышению их эффективности и минимизации рисков проведения геологоразведочных работ.

В рамках сформулированной цели в диссертационной работе выделены четыре подцели исследования с соответствующими задачами:

Подцель 1 – Сформировать рациональную структуру бизнес-процессов на основе анализа лучших практик нефтегазовых компаний как основу трансформации управленческого учета в геологоразведке:

- проанализировать эволюцию и особенности развития ГРР в Российской Федерации, раскрыв специфику функционирования различных бизнес-процессов, выделенных вследствие дифференциации деятельности в проведении ГРР, и обосновать преимущества процессного подхода к организации управленческого учета;

- изучить и оценить влияние факторов происходящих глобальных процессов, также факторов внешней и внутренней среды, влияющих на генезис управленческого учета в геологоразведочных работах;

- систематизировать возможные результаты использования процессно-ориентированного управления бизнес-процессами для повышения эффективности ГРР нефтегазовыми компаниями;

- разработать Регламент бизнес-процессов для ГРР.

Подцель 2 – Обосновать создание автономной системы управленческого учета и оценить ее влияние на процесс принятия стратегических и оперативных управленческих решений геологоразведки:

- определить предпосылки трансформации существующей системы учёта затрат и калькулирования себестоимости в геологоразведке в эффективную систему управленческого учета, определив направления его развития в сложившихся экономических условиях;

- обосновать преимущества процессного подхода к формированию системы управленческого учета в геологоразведке;

- выявить особенности статей калькуляции с целью оптимизации их состава и содержания для наиболее точного определения себестоимости геологоразведочных работ;

- разработать структурированный план счетов в качестве методического обеспечения и практического внедрения ABC-метода в геологоразведке

углеводородов на основе рассмотрения специфики основных и обеспечивающих бизнес-процессов;

- сформировать Положение об управленческом учете для геологоразведочных работ.

Подцель 3 – Обосновать структуру бюджетов и центров финансовой ответственности в геологоразведке и определить систему показателей оценки эффективности деятельности по бизнес-процессам:

- создать систему бюджетирования с разработкой ключевых показателей эффективности по центрам финансовой ответственности, увязанных с операционными бюджетами бизнес-процессов;

- адаптировать методический инструментарий управленческого учета к отраслевым особенностям функционирования нефтегазовых компаний, выполняющих ГРП;

- выработать и применить методику оценки геологических рисков на основе комплексного применения оценочных показателей различных рисков;

- обосновать систему показателей эффективности выполнения ГРП.

Подцель 4 – Обосновать информационное поле управленческого учета, необходимое для эффективного ведения ГРП:

- предложить информационную основу управленческого учета как методическую базу для поддержки процессов планирования, контроля, учета, анализа и оценки ситуации для принятия оперативных решений;

- выявить закономерности построения управленческого учета и особенности взаимодействия входящих в него отдельных подсистем для обеспечения информацией основных стейкхолдеров, с учетом специфики их требований в современной экономике;

- обосновать внедрение стратегического учета как перспективного направления развития управленческого учета, позволяющего нефтегазовым компаниям адаптироваться к внешним условиям и принимать стратегические решения;

- сформулировать основные критерии оценки качества информационного поля и оценить его полноту с позиций требований стратегии развития;

- разработать механизм организации стратегического учета ГРР нефтегазовой компании, основанной на присущих ему методах, принципах и функциях.

Объектом исследования служат бизнес-процессы геологоразведочных работ в нефтегазовой отрасли.

Предметом исследования являются совокупность методологических, методических и практических аспектов постановки управленческого учета, адаптированных к специфике формирования оперативной и достоверной учетно-аналитической информации при управлении геологоразведочными работами нефтегазовой отрасли.

Область исследования соответствует пунктам 1.7. «Бухгалтерский (финансовый, управленческий, налоговый и др.) учет в организациях различных организационно-правовых форм, всех сфер и отраслей», 1.8. «Особенности формирования бухгалтерской (финансовой, управленческой, налоговой и др.) отчетности по отраслям, территориям и другим сегментам хозяйственной деятельности», 1.11. «Проблемы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции», 2.11. «Теория и методология финансового, управленческого, налогового, маркетингового анализа» Паспорта научной специальности 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика (экономические науки).

Методология и методы исследования. Методологическую и теоретическую основу исследования составили положения, связанные с развитием понятийного аппарата, организационных характеристик, методического инструментария, разработанных и систематизированных отечественными и зарубежными учеными-экономистами, посвященные различным аспектам управленческого учета. В работе использованы конкретные предложения ученых и практиков, посвященные вопросам

стратегической направленности и международному опыту формирования учетной информации в геологоразведке. Концептуальные проблемы, содержащиеся в исследованиях российских и иностранных ученых по вопросам развития методологии управленческого учета, позволили сформировать концепцию его трансформации в геологоразведке.

При подготовке диссертации на этапе сбора информации применялись такие методы исследования, как синтез и критический анализ. В ходе исследования эмпирической базы в качестве метода получения информации использовались экспертные оценки. При формировании выводов о постановке управленческого учета в геологоразведке применялся системный подход к процессам и явлениям.

Информационной базой исследования обозначены информационные базы данных отечественных и мировых регуляторов в области бухгалтерского и управленческого учета, в том числе государственных органов власти и органов, осуществляющих контроль в геологоразведочной отрасли; материалы публичных интернет-сайтов профессиональных организаций в области управленческого учета; российские и международные нормативные акты в области регулирования учета в геологоразведке; материалы научных конференций, затрагивающие актуальные аспекты развития геологоразведочной отрасли и управленческого учета; публикации в ведущих научных изданиях.

Научная новизна исследования заключается в решении важной народнохозяйственной проблемы, связанной с разработкой комплекса методологических и методических положений управленческого учета в геологоразведке с учетом современных методов и моделей на основе использования приоритетных концепций в условиях инновационно-инвестиционного развития экономики и ее цифровизации.

Положения, выносимые на защиту. В результате проведенного исследования сформулированы и обоснованы следующие научные положения, которые содержат научную новизну и выносятся на защиту:

- в рамках обоснования проблемы анализа бизнес-процессов геологоразведки и структуры адекватной задачам развития геологоразведочных работ:

1. Проведено исследование на основе анализа эволюции развития ГРП в нефтегазовой отрасли, раскрыта их специфика по этапам и стадиям проведения и предложена уточненная классификация бизнес-процессов, включающая основные обеспечивающие, управляющие и развивающие процессы с их дифференциацией при согласовании с основными группами функций управления ГРП (с. 96-110).

2. Выделены бизнес-процессы ГРП с конкретизацией их видов деятельности и последовательности выполнения по этапам и стадиям геологоразведочных работ (с. 96-110).

3. Разработан и предложен Регламент бизнес-процессов для ГРП, включающий дифференцированный перечень бизнес-процессов, ориентированный на решение стратегических, текущих, оперативных задач и состав функций управления ГРП (с. 130-140).

В рамках решения проблемы обоснования внедрения автономной системы управленческого учета и оценки ее эффективности при выполнении ГРП:

4. Обоснована возможность трансформации существующей системы учёта затрат и калькулирования себестоимости в геологоразведке в эффективную систему управленческого учета (с. 75-96; 96-110).

5. Разработана модель управленческого учета на основе процессно-ориентированного управления бизнес-процессами, способствующая эффективному выполнению ГРП на нефть и газ, доказано ее преимущество на основе анализа ее влияния на показатели экономической эффективности деятельности нефтегазовых компаний (с. 111-130).

6. Предложен авторский вариант автономной системы управленческого учета, позволяющей обеспечить методическое единство плановых и учетных единиц при осуществлении геологоразведочных работ, разработаны

методологические и практические аспекты организации и системного построения управленческого учета в геологоразведке (с. 140-154).

7. Рассмотрены и выявлены особенности существующей группировки затрат по статьям калькуляции в геологоразведке, в результате которых предложено разделить группировку расходов на подготовку и освоение производства по признакам технологической и научно-исследовательской подготовки производства (с. 177-194; 195-210).

8. Предложен структурированный план счетов, позволивший учесть особенности геологоразведочной деятельности на нефть и газ и внедрить ABC-метод путем внедрения иерархической структуры счетов и субсчетов, позволившей формировать информацию по отдельным бизнес-процессам (с. 140-154; 210-227).

9. Обоснована возможность использования методического инструментария и управленческого учета, сформированного в лучших практиках российских и зарубежных предприятий, рассмотрена возможность его внедрения в нефтегазовых компаниях, выполняющих геологоразведочные работы (с. 59-74).

В рамках решения проблемы обоснования структуры бюджетов, на основе выделенных бизнес-процессов, объединенных в центры финансовой ответственности в геологоразведке, и определения системы показателей оценки эффективности их деятельности:

10. Выявлено влияние различных факторов внутренней и внешней среды на становление и развитие управленческого учета в геологоразведочных работах (с. 75-96).

11. Обосновано построение системы ключевых показателей эффективности, увязывающей конкретный показатель к видам деятельности в рамках бизнес-процессов и подпроцессов, что позволяет контролировать достижение запланированных бюджетных показателей (с. 228-245).

12. Разработан алгоритм расчета геологических рисков (экологических, информационных, социальных), определена взаимосвязь информации о

рисках с системой управленческого учета, предложена модель, позволяющая минимизировать риски, включающая расчет коэффициентов оценки бизнес-процессов в геологоразведочных работах (с. 154-176).

В рамках решения проблемы создания и обоснования информационного поля управленческого учета, как платформы эффективного выполнения геологоразведочных работ:

13. Рассмотрена возможность организации эффективной системы управленческого учета как информационного обоснования управленческих, стратегических и оперативных решений в геологоразведке на основе проведения системного анализа различных научных взглядов, изучения отечественного и зарубежного опыта (с. 25-36).

14. Выявлены закономерности построения системы управления, основанные на управленческой, производственной и развивающей подсистемах, в рамках которых в отдельно взятой нефтегазовой компании происходит сбор информации, используемой стейкхолдерами, позволяющий выполнять необходимый объем ГРР в короткие сроки, при разведке месторождений (с. 130-140).

15. Разработана блок-схема взаимодействия бизнес-процессов и системы управленческого учета, раскрыт алгоритм формирования организационно-методологической модели управленческого учета, позволяющий обосновать стратегию развития нефтегазовых компаний (с. 111-130).

16. Обоснована необходимость и возможность оценки внешней и внутренней среды для принятия стратегических решений на основе внедрения системы сбалансированных показателей (ССП) (с. 245-253).

17. Разработан алгоритм формирования информационной системы стратегического учета с уточнением ее функций, позволяющий использовать информацию, собранную в системах бухгалтерского и производственного учета в нефтегазовых компаниях (с. 253-267).

18. Предложен механизм стратегического управленческого учета,

основанный на определении функций, методов и принципов, расширении информационного поля, позволяющий оптимизировать процессы исследования месторождений (с. 253-267).

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии концептуальных основ, формировании методического инструментария управленческого учета, учитывающего методологические, методические, технологические и организационные аспекты деятельности нефтегазовых компаний, выполняющих геологоразведочные работы, основанные на изучении особенностей геологоразведочного производства, возможности организации современной системы управленческого учета в геологоразведке. Сформулированные направления совершенствования управленческого учета, определяют вектор дальнейших исследований в области теории и методологии управленческого учета, формируют его научно обоснованные принципы как комплекса научных знаний.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные теоретико-методологические положения, понятийный аппарат и сформированный методический инструментарий позволяют предложить комплекс мероприятий, направленных на решение актуальных задач, повышения эффективности системы управленческого учета, способного оптимизировать проведение геологоразведочных работ в нефтегазовой отрасли. Разработанная система управленческого учета, систематизирующая внутреннюю и внешнюю информацию, является основой комплексного подхода к управлению в современных условиях, включающий механизм адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям производства и внешней среды функционирования экономического субъекта.

Самостоятельное практическое значение имеют:

- модель процессно-ориентированной структуры управления ГРР, для внедрения управленческого учета, основанная на выделении основных, обеспечивающих, управленческих и развивающих бизнес-процессов;

- методика трансформации системы производственного учета ГРР в эффективную систему управленческого учета на основе изучения особенностей и современных тенденций развития отрасли;

- автономная модель управленческого учета с обособленным планом счетов для учета расходов бизнес-процессов, позволяющая детализировать и интегрировать их в различных разрезах, адекватных применительно к управленческим решениям при выполнении ГРР;

- методика внутреннего контроля бизнес-процессов на входе, выполнении работ и на выходе, позволяющая минимизировать риски и финансовые потери при проведении ГРР;

- методика процессно-ориентированного бюджетирования, способствующего достижению бюджетных показателей и ключевых показателей эффективности по бизнес-процессам, объединяемым в центры финансовой ответственности;

- блок-схема взаимодействия бизнес-процессов ГРР и системы управленческого учета, регулируемых «Положением об управленческом учете и отчетности»;

- положение об управленческом учете и отчетности;

- модель процессно-ориентированной структуры;

- регламент бизнес-процессов ГРР;

- методика применения системы ABC-costing, основанная на расчете дифференцированных объектов (драйверов распределения затрат для каждой функции, входящей в бизнес-процесс ГРР), способствующая определению точной себестоимости объектов учета затрат.

Степень достоверности результатов исследования подтверждается тем, что работа опирается на теоретико-методологические разработки ведущих ученых в области соответствующей научной проблематики. Результаты исследования позволили актуализировать методическую базу и понятийный аппарат управленческого учета в свете современных экономических задач, стоящих перед отраслью. Эмпирической базой для

проведения исследования явились данные нефтегазовых компаний, проводящих геологоразведочные работы, позволившие выявить проблемы повышения эффективности деятельности нефтегазовых компаний и предложить комплекс мероприятий, направленных на их решение.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные теоретические положения и практические результаты исследования рассматривались, были одобрены: на Второй научно-практической конференции посвященной памяти Я.В. Соколова «Бухгалтерский учет: история и современность» (г. Кизляр, филиал Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2 апреля 2011 г.); на Международной научно-практической конференции «Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты» (г. Курск, Юго-западный государственный университет, 7 ноября 2011 г.); на Международной научно-практической конференции «Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах» (г. Курск, Юго-западный государственный университет, 22 февраля 2012 г.); на Международной научно-практической конференции «Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития» (г. Новосибирск, Новосибирский государственный университет, 23 апреля 2013 г.); на Международной научно-практической конференции «Теоретические и прикладные аспекты современной науки» (г. Белгород, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 31 августа 2014 г.); на Второй международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы социально-экономического, политического и правового развития России на современном этапе» (г. Кизляр, филиал Санкт-Петербургского государственного экономического университета в г. Кизляре, 11 июня 2015 г.); на Седьмой международной научно-практической конференции «Научные исследования и разработки» (г. Уфа, АЭТЕРНА, 25 августа 2015 г.); на Пятой международной научно-

практической конференции «Современные тенденции развития науки и технологий» (г. Белгород, Агентство перспективных научных исследований, 31 августа 2015 г.); на Шестой международной научно-практической конференции посвященной памяти Я.В. Соколова «Бухгалтерский учет, анализ и аудит: история и современность» (г. Кизляр, филиал Санкт-Петербургского государственного экономического университета в г. Кизляре, 8 декабря 2015 г.); на Седьмой международной научно-практической конференции «Новое слово в науке: перспективы развития» (г. Чебоксары, Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 15 января 2016 г.); на Международной научно-практической конференции «Мировая наука: опыт, традиции, инновации» (г. Стерлитамак, Агентство международных исследований, 4 мая 2016 г.); на Первой Международной научно-практической конференции «Приоритетные векторы развития промышленности и сельского хозяйства» (г. Макеевка, Украина, Донбасская аграрная академия, 26 апреля 2018 г.).

Диссертация связана с исследованиями, проводимыми в Финансовом университете в рамках Государственного задания «Бюджетные инструменты стимулирования рационального и эффективного недропользования, повышения глубины нефтепереработки и развития нефтегазохимии» на 2018 год.

В практическую деятельность нефтегазовой компании АО «Дагнефтегаз» внедрена автономная модель организации управленческого учета ГРР, через выделение синтетических и аналитических счетов; применяется система ABC-costing для определения себестоимости ГРР. Внедрение приложенных методик позволяет сгруппировать расходы в различных разрезах для принятия оперативных и стратегических управленческих решений и способствует повышению точности калькулирования себестоимости ГРР.

Нефтегазовая компания ООО «Югнефтегаз» использует методы стратегического планирования, включающие операционные бюджеты бизнес-

процессов и методы оперативного внутреннего контроля бизнес-процессов геологоразведки, что позволяет принимать обоснованные стратегические решения при разработке месторождений, минимизирует риски и финансовые потери при проведении ГРР.

При проведении геологоразведочных работ ООО «Газпром трансгаз Махачкала», использует автономную модель управленческого учета, основанную на процессно-ориентированной системе управления и методику расчета ключевых показателей эффективности, взаимосвязанных с системой операционных бюджетов, позволяющих принимать обоснованные решения при проведении ГРР и вычислении коэффициентов характеризующих эффективность бизнес-процессов.

Институт геологии Дагестанского федерального исследовательского центра РАН использует при обосновании региональных ГРР разработанную систему бюджетирования, как составную часть управленческого учета, позволяющую анализировать и сопоставлять бюджетные расходы с фактическими значениями и оптимизировать взаимодействие научно-исследовательских организаций и нефтегазовых компаний для целей успешной разработки нефтегазовых месторождений.

Основные положения работы используются кафедрой гуманитарных и социально-экономических дисциплин Северокавказского института (филиала) ФГБОУ ВО «Всероссийский государственный университет юстиции (РПА Минюста России) в городе Махачкале при проведении учебных дисциплин «Менеджмент», «Судебная бухгалтерия».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения диссертации отражены в 35 научных публикациях общим объемом 56,43 п.л. (авторский объем – 55,71 п.л.), в том числе в двух авторских монографиях объемом 37,87 п.л., в 26 статьях в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России, общим объемом 14,06 п.л. (авторский объем

– 13,34 п.л.), из них в 3 статьях, входящих в цитатно-аналитическую базу RSCI, авторским объемом 2,55 п.л. и в 1 статье в международной цитатно-аналитической базе «Scopus» авторским объемом 1,0 п.л.

Структура и объем диссертации обусловлены ее целью, поставленными задачами, логикой проведения исследования. Диссертационная работа состоит из введения, пяти глав, заключения, списка сокращений и условных обозначений, списка литературы из 431 наименований, четырнадцати приложений. Текст диссертации изложен на 371 странице, содержит 40 таблиц и 39 рисунков.

ГЛАВА 1

УСИЛЕНИЕ РОЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ИНФОРМАЦИОННОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

1.1 Развитие современной концепции управленческого учета в рыночной экономике

Наиболее полное, своевременное и достоверное отражение необходимой для принятия решений информации, возможно только в системе управленческого учета. Более того, его рациональное построение и адаптация к специфическим особенностям экономических субъектов, объективно отражающий факты хозяйственной жизни, позволяет достичь успехов в современных условиях.

Управленческий учет является достаточно сложной системой, чтобы возникнуть лишь из общих предпосылок. Изучение природы управленческого учета показывает, что платформой его общетеоретической концепции является «неоклассическая экономическая теория, преимущественно в сочетании с философией позитивизма» [270, с. 250].

Немецкий философ Лео Гербер (1972) дал своеобразную классификацию развития учета. С его точки зрения, весь учет надо рассматривать как управленческий, и свое начало он берет с момента промышленной революции.

В современных условиях все более актуальным становится объединение управленческого учета и менеджмента, позволяющее увидеть целостную картину деятельности и оценить перспективы развития. Их взаимодействие, а именно менеджмента, как системы управления, и управленческого учета, как информационной базы, создает дополнительные возможности для снижения риска при принятии управленческих решений.

Эффективность любой системы управления во многом зависит от качества, своевременности и достоверности представленной информации. При этом необходимо, чтобы на основе полученной информации можно было

бы анализировать не только произошедшие факты хозяйственной жизни, но и выработать рекомендации по её стратегическому развитию. В современных условиях этим целям наилучшим образом отвечает управленческий учёт. Управленческий учёт, в начале своего становления, создавался по причине необходимости оперативно принимать управленческие решения.

Исследование управленческого учета как научной категории должно базироваться на понимании сущности этого понятия. В толковом словаре Дж. Блэка отмечается что, управленческий учет (management accounting) - составная «часть бухгалтерского учета, функцией которой является предоставление информации, полезной для руководства» организации [67]. Management accounting может быть переведен как «организация учета, исходя из потребностей управления» [215, с. 13]. В работе Н.Г. Чумаченко «Учет и анализ в промышленном производстве США» в 1971 году впервые появилось новое понятие «управленческий учет», которое повторилось уже в 1980 году в работе С.С. Сатуболдина «Учет затрат на производство в промышленности США» [336, с. 64-65]. Нами обобщены подходы авторов к определению управленческого учета в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Определения сущности управленческого учета, предлагаемые исследователями

Исследователи	Видение сущности управленческого учета
1	2
А. Апчерч [362]	Выражение через цели: - принятие оперативных управленческих решений менеджментом на основе информационной поддержки управленческого учета; - поддержание эффективного функционирования компании через контроль, планирование и прогнозирование; - основа для эффективного ценообразования; - решение дилеммы наиболее рентабельной деятельности компании
М.А. Вахрушина [82, с. 16]	Самостоятельное направление бухгалтерского учета организации, обеспечивающее информационную поддержку системы управления предпринимательской деятельностью
Е.Ю. Воронова [93, с. 30]	Подсистема бухгалтерского учета организации которая собирает, регистрирует, обобщает и предоставляет информацию о деятельности организации в целом и ее структурных подразделений в целях управления, планирования, контроля, анализа и оценки

Продолжение таблицы 1.1

1	2
И.Д. Демина, С.Н. Меркущенко [112, с. 41]	Идентификация, измерение, сбор, систематизация, анализ, разложение, интерпретация и передача информации, необходимой для управления хозяйственными объектами
К. Друри [116]	Информационная поддержка управленческой деятельности и принятия решений через планирование, контроль и регулирование
В.Б. Ивашкевич [156]	Отрасль знаний и круг деятельности, основанный на комплектовании и употреблении экономической информации для внутреннего управления экономическим субъектом
Н.П. Кондраков, М.А. Иванова [186, с. 6]	Информационная система сбора, регистрации, обобщения фактов хозяйственной жизни компании и ее подразделений, принятая компанией для собственных нужд: планирования, контроля и управления
О.Е. Николаева, Т.В. Шишкова [242]	На всех уровнях управления предприятием, для внутренних нужд, используется система охватывающая все виды учетной информации
В.Ф. Палий [252, с. 5]	Информационная поддержка управления предпринимательской деятельностью, используемой менеджерами и по своему содержанию более объемной, чем информация финансового учета
Л. В. Попова, И.А. Маслова, Е.Ю. Степанова [259]	Информационно-вычислительная система, необходимая для информационного обеспечения принимаемых управленческих решений, в виде совокупности форм и методов планирования, учета, контроля и анализа, для формирования различных вариантов функционирования предприятия
А.Д. Шерemet [342, с. 17]	Подсистема бухгалтерского учета, которая в рамках одной организации обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью организации»

Источник: составлено автором по материалам [112; 116; 156; 186; 242; 252; 259; 342].

Исследователи управленческого учета [116; 156; 186; 242; 252; 259; 342] отмечают, что в любой трактовке он не является учетом в узком смысле этого слова, включая также планирование, контроль и анализ деятельности предприятия. В России становление и развитие управленческого учета, формирование его научных концепций во многом определяются особенностями исторического развития государства. По мнению А. Апчёрча, управленческий учет непрерывно обеспечивает информацией для принятия управленческих решений, при недостаточности отчетных данных для контроля, планирования и прогнозирования деятельности [363, с. 25]. В процессе сближения отечественного учета с общемировыми концепциями учета важно изучение зарубежной литературы, ярким представителем которой

является К. Друри, который дает более сжатое определение управленческого учета, указывая, что к нему относится «информация, необходимая для принятия решения, планирования, контроля и регулирования» [116, с. 399].

Управленческий учет необходим для своевременной подготовки учетной информации, ценность которой весьма важна для принятия решений относительно деятельности каждого подразделения, чтобы определить его вклад в конечный результат. Поэтому считаем правомерным мнение О.Е. Николаевой, Т.В. Шишковой [242, с. 19], также Н.П. Кондракова, М.А. Ивановой [186, с. 19] о том, управленческий учет использует совокупность различной учетной информации для внутрифирменного управления на любом иерархическом уровне. Мнение И.Д. Деминой и С.Н. Меркущенко [112, с.41] также совпадает с названными авторами, где в основу управленческого учета ставится информационный признак. Главное предназначение управленческого учёта - это помощь в принятии управленческих решений, что также относится к задачам управления затратами и результатами. Более качественные управленческие решения и их оперативное исполнение достигается через цель управленческого учета, приведенной Л.В. Поповой и др. [259, с. 26], выражающих мнение что «управленческий учет направлен на формирование альтернативных вариантов функционирования предприятия и предназначена для информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений».

Анализ дефиниция «управленческий учет» приводит многих исследователей к единому мнению о невозможности управления без информации о состоянии управляемой системы, управляющих действий, выступающей как исходная платформа для принятия управленческих решений. Так сложилось, что в российской практике управленческий учет рассматривается в широком смысле как система, являющаяся базовой платформой при выполнении функций управления в одной организации: планирования, координации и контроля. Так или иначе, слова «информация» и «управление» присутствуют в определениях управленческого учета всех

авторов. М.А. Вахрушина также определяет управленческий учет как систему, обеспечивающую информационную поддержку управления [82, с. 16].

Мнение Е.Ю. Вороновой [93, с. 30], что управленческий учет это подсистема бухгалтерского учета позволяющая управлять, контролировать и анализировать деятельность во многом схожа с определением А.Д. Шеремета: «Управленческий учет - подсистема бухгалтерского учета, которая в рамках одной организации обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью организации» [342, с. 17].

Определение, которое дают Т. Хорнгрен и Дж. Фостер наиболее детально с точки зрения выполняемых функций: «Управленческий учет - это идентификация, измерение, сбор, систематизация, анализ, разложение, интерпретация и передача информации, необходимой для управления какими-либо объектами» [327, с. 8].

Другие авторы, трактуя управленческий учет в узком смысле и идентифицируя его с производственным учетом, под управленческим учетом понимают лишь учет и контроль затрат, связанных с оперативной деятельностью. Калькуляционный учет в экономической литературе традиционно рассматривается как фундамент управленческого учета, считая, что его фабулой является регистрация уже понесенных и ожидаемых производственных затрат. Затраты это всего лишь информация о стоимости использованных на различные цели ресурсов, что безусловно важно. Однако, кроме информации о затратах для управления предприятием необходимо иметь информацию о доходах, активах, обязательствах, финансовых результатах и массы другой информации, по той причине, что необходима любая полезная информация для принятия управленческих решений. Затраты являются всего лишь одним из объектов учета. Другие объекты учета также требуют сбора и систематизации информации о них, для принятия решений, и целостность информации об объектах очень важна при принятии решений.

Так, П.М. Мансуров под управленческим учетом понимает систему сбора, измерения и обработки информации о затратах и результатах хозяйственной деятельности предприятия для оценки эффективности этой деятельности с целью планирования, прогнозирования, повышения конкурентоспособности (совершенствование производства, снижение затрат и т. п.) [215, с. 13].

В.И. Ткач считает основой управленческого учета – учет затрат, также добавляя сюда информацию о реализации продукции и результаты сегментов [301, с. 19].

В Англо-русском словаре бухгалтерских терминов под редакцией Я.В. Соколова, управленческий учет идентифицируется с учетом затрат, определяя его как «деятельность, связанная с подготовкой информации для руководства предприятия», и подчеркивая, что основную ее часть составляют «учет и анализ затрат (себестоимости)» [333].

Рассматривая природу бухгалтерского учета А.У. Панахов пришел к выводу, что по своей сути он не нацелен на внутренний анализ и управление, и подвержен искажению «с точки зрения внешней финансовой оценки и контроля», в связи с чем, наблюдается слабая связь между понесёнными затратами и финансовыми результатами [256, с. 24].

Позволим себе не согласиться с мнением автора, поскольку анализ затрат, это часть функции контроля, который осуществляется в системе управленческого учета. Эффективность использования всех ресурсов предприятия, выявление резервов снижения затрат, создание информационной основы планирования и утверждения целесообразных управленческих распоряжений в сфере затрат, возможно только с помощью внутреннего планирования и анализа. Также информация управленческого учета, является основой системы внутреннего управления экономикой предприятия, методы работы которой могут быть различны у каждой организации.

Большинство ученых, едины во мнении, что управленческий учет

является поставщиком информации для принятия управленческих решений. При этом одни авторы подчеркивают важность обеспечения информацией для принятия оперативных управленческих решений [164; 240; 259], другие авторы указывают на важность принятия как оперативных, так и стратегических решений [154; 184; 251; 329]. Однако нельзя ограничивать управленческий учет формированием информационной среды для менеджмента, также как нельзя рассматривать его в качестве системы только управления затратами. Анализ теоретических разработок в области управленческого учета свидетельствует о наличии насущной необходимости во внедрении управленческого учета не только для решения оперативных, но и для тактических и стратегических задач.

В ходе исследования дано определение управленческого учета: самодостаточная аналитико-информационная система, подготавливающая основу для учетных, аналитических, контрольных и бюджетных процедур, являющих собой платформу эффективного управления на любом иерархическом уровне экономического субъекта, также рациональным использованием всех производственно-финансовых ресурсов.

Такой подход подразумевает, что управленческий учет включает в себя информацию обо всех объектах учета, которая собирается, обрабатывается и анализируется для обоснования управленческих решений менеджмента на всех уровнях управления предприятием. Такая трактовка управленческого учета более полно раскрывает его сущность, подчёркивает использование его данных в системе управления, не противоречит сложившемуся в специальной литературе мнению о необходимости учета, бюджетирования и контроля затрат, а именно: использование данных оперативного учета, следовательно, сбор первичной информации по единым правилам, управленческие решения, принимаются и воплощаются в повседневной деятельности предприятия, реализуются за короткий период в различных центрах ответственности.

В настоящее время, изменяются система и методы управления деятельностью предприятия, соответственно меняются процедуры и

содержание управленческого учета. Это объективный и неизбежный процесс.

Управление любой организацией невозможно без такого инструмента как управленческий учет, дающий возможность качественно и оперативно принять управленческие решения, способствующий максимизации положительного результата и повышающий подконтрольность различных рисков [127, с. 15]. ИМА, с учетом возрастающего влияния управленческого учета на процесс управления, молниеносных инноваций в программном обеспечении, нарастающей конкуренции в бизнес-среде пересмотрело определение управленческого учета, которое звучит так: «система, включающая в себя бюджетирование, отчетную информацию, информацию для контроля, содействующую в создании системы принятия управленческих решений и управления результативностью» [219, с. 19].

Управленческий учет, выступая в качестве информационного фундамента управления экономическим субъектом, предполагает реализацию управленческих функций в отношении:

- совокупности внутренних бизнес-процессов, составляющих деятельность организации;
- используемых в производственных процессах различных ресурсов;
- показателей, характеризующих деятельность организации.

С точки зрения Института профессиональных бухгалтеров в области управленческого учета, модель управленческого учета должна:

- представить в денежном выражении использованные ресурсы;
- обеспечить понимание причинно-следственных связей между прошлым, настоящим, будущим экономической деятельности предприятия.

При этом очень важна структуризация поставленных целей и задач с учетом временного фактора и фактора обеспеченности необходимыми ресурсами [341, с. 5].

Эффективность системы управления во многом зависит от качества, своевременности и достоверности представленной информации. При этом необходимо, чтобы на основе полученной информации можно было бы

анализировать не только произошедшие факты хозяйственной жизни, но и выработать рекомендации по её стратегическому развитию. В современных условиях этим целям наилучшим образом отвечает управленческий учёт. Управленческий учёт, в начале своего становления, создавался по причине необходимости оперативно принимать управленческие решения.

Информационное сопровождение процесса управления, которое обеспечивается системой управленческого учета различает тактический и стратегический уровни. Современные исследователи считают, что оба уровня отличаются: пользователи информации, предназначение, принципы, также учетные и управленческие инструментари [105, с. 181].

Тактический уровень управленческого учета, временной диапазон которого короче (год), дает руководство к действию менеджменту среднего уровня. Исследователи выделяют следующие принципы тактического управленческого учета: «оперативность предоставления информации; конфиденциальность; полезность, гибкость; экономичность информации; принцип контролируемости внутренней отчетности» [76, с. 560].

На тактическом уровне используется оперативная информация, помогая принимать оперативные решения.

В последнее десятилетие появилась необходимость рассматривать управленческий учет в расширительном толковании, с расширением информационных границ как основы принятия стратегических решений. Становится обязательным требование к управленческому учету, которое заключается в необходимости уделить внимание обозначению вектора будущих действий. Прошлого необходимо рассмотреть с точки зрения полезности и руководства будущим компании. Таким образом, становится необходимым ведение стратегического учета для менеджмента, основанного на анализе различных факторов, способных влиять на будущее функционирование экономических субъектов. Стратегическому учету приписывают следующие принципы: непрерывность деятельности; прогнозность показателей; формирование управленческой отчетности;

составление бюджетов и выявление отклонений [76, с. 560].

Потребителями информации стратегического учета является высшее руководство предприятия, которое в большой степени учитывает риск деятельности организации на перспективу. В оперативном же учете пользователями являются среднее и низшее звено управления, и применяются такие методы как - нормативный, директ-костинг, стандарт-кост. Для целей стратегического учета используются другие методы, основанные на: концепции стратегических бизнес единиц, стратегическом управлении затратами.

По мнению С.В. Булгаковой «...в обобщенном виде понятие «стратегия» отражает единство элементов взаимосвязи «цель – направления (курсы) действий – ресурсы обеспечения» [55, с. 35].

Понятие стратегического управленческого учета трактуется по-разному. В.И. Ткач, М.В. Шумейко и Т.О. Графова отмечают, что стратегический учет представляет собой совокупность элементов, обеспечивающих измерение, накопление, анализ внешней среды, подготовку, интерпретацию и представление информации, необходимой управленческому звену организации для осуществления планирования, оценки, контроля за хозяйственной деятельностью и принятия обоснованных управленческих решений, обеспечения оптимального использования ресурсов предприятия и контроля за полнотой их учета, обеспечивающих преимущество перед конкурентами и в конечном итоге повышение рыночной и справедливой стоимости предприятия [303, с. 31].

Состоянию и развитию стратегического управленческого учета в зарубежных странах посвятила свои труды профессор В.А. Терехова, которая трактует стратегический управленческий учет как «учетную систему, адаптированную к современной производственной среде, включающей многомерную стратегию связей посредством каналов распространения и определения потребностей целевых покупателей (потребителей)» [298, с. 9].

Профессор И.Н. Богатая отмечает: «Стратегический учет - это

глобальная модель информационной технологии, объединяющей в рамках единой системы финансовый и управленческий учет и обеспечивающей руководителей и специалистов предприятия производственной информацией для принятия эффективных решений, а также обеспечивающей инвесторов информацией о деятельности предприятия. Стратегический учет использует информационные потоки о внешних факторах макросреды, формируемые маркетинговыми службами, отделами управления риском и т.д.» [59, с. 43].

С.И. Крылов считает, что «в рамках стратегического управленческого учета выполняется тщательный анализ внешней бизнес-среды (конкурентов, поставщиков, потребителей, внешних экономических условий, действий правительства), где организация осуществляет свою деятельность, в ходе которой должны быть учтены стратегическая позиция организации на рынке, дифференциация ее продукции, а также должна быть построена полная цепочка ценностей данной организации [190, с. 15].

По мнению О.Е. Николаевой и О.В. Алексеевой, стратегический управленческий учет - это комплексное направление управленческого учета, ориентированное на процесс принятия долгосрочных (стратегических) решений, в рамках которого предполагается тщательный анализ внешней бизнес-среды, где предприятие осуществляет свою деятельность [240, с. 47].

Стратегический учет - это (по Б. Райану) определенное сочетание управленческого учета с системами финансовой отчетности, сориентированное на принятие стратегических решений [266].

В толковом словаре Т.Ф. Ефремовой одно из значений слова стратегия «...искусство планирования какой-либо деятельности, основанное на точных прогнозах» [124, с. 300].

Мнения приведенных авторов в обобщенном виде позволяют сделать вывод, что стратегический управленческий учет, только возник и поэтому его границы строго не определены, а мнения исследователей по данному направлению различны и несопоставимы.

Обобщая мнения авторов можно отметить, что стратегический учет это

некая информационная модель, которая соединяет в единое целое учетную, внеучётную информацию и обеспечивает высший менеджмент информацией для принятия стратегических решений. Однако, это узкое понимание стратегического учета. Стратегический учет, основываясь на информации микросреды, не забывает и о влиянии макросреды на деятельность компаний. Стратегический учет ориентирован на учет неопределенности, основываясь на стратегиях компании. Большинство современных учёных отмечают ориентацию стратегического учета на внешние факторы макросреды. Важнейшей информацией, которую необходимо использовать в стратегическом учете, является информация, сформированная в результате мониторинга внешней среды, которая затем используется в стратегическом учете для осуществления мониторинга внутренней среды. В широком понимании стратегического учета, к учетной информации прибавляется методология стратегического менеджмента.

Таким образом, стратегический учет есть результат взаимодействия учетной информации внутренней среды, с применением элементов стратегического менеджмента для принятия стратегических решений. При ведении стратегического учета, стратегическое управление будет иметь ту информационную почву, которая даст возможность проводить изменения в компании в наиболее рациональном режиме с использованием надежных информационных материалов.

1.2 Концепция современного информационного обеспечения принятия управленческих решений

Выработка и реализация решений в области обеспечения финансовой устойчивости и эффективного функционирования являются задачами управления, диктующих условия обладания высоким профессионализмом, искусством адекватной оценки и срочного реагирования на экономические реформы и режимов жизнедеятельности экономического субъекта. Затруднения вызывает недостаток аналитических и оперативных данных

системы бухгалтерского учета.

В последнее время внутренняя управленческая информация разбавляется дополнительной информацией о состоянии внешних условий функционирования. В связи с этими обстоятельствами управленческий учёт значительно расширил свои границы.

Основные задачи управленческого учета решаются через информационное обеспечение менеджмента для принятия управленческих решений, выявления и оценки результатов подразделений.

Для принятия оперативных управленческих решений требуется оперативная информация, чего бухгалтерский учёт в силу своей периодичности, оперирования произошедшими операциями и с налоговой информационной направленностью, не может обеспечить. Оперативные решения принимаются на основе информации соответствующей принципам достоверности, оперативности, конфиденциальности, полезности, гибкости, экономичности, являющий собой результат текущего учета для внутреннего управления.

В последнее десятилетие появилась необходимость рассматривать управленческий учет в расширительном толковании, с расширением информационных границ как основы принятия стратегических управленческих решений. Обязательное требование к управленческому учету заключается в необходимости уделить внимание будущему развитию и тем действиям, которые могут повлиять на ход дел. Прошлое нельзя изменить, но его можно исследовать с целью руководства на будущее. Таким образом, здесь речь идет о стратегическом учете для менеджмента, предполагающем необходимость учета, анализа и обсуждения внешних факторов, оказывающих влияние на хозяйственную деятельность экономических субъектов. Произошло смещение центра тяжести с оперативного менеджмента на стратегический, принципами которого являются – непрерывность деятельности; прогнозность показателей; формирование управленческой отчетности; составление бюджетов и выявление отклонений, также оценка

результатов деятельности. Если в тактическом управленческом учете главным образом основными критериями оценки становятся финансовые показатели, то стратегический управленческий учет использует как финансовые, так и нефинансовые качественные показатели.

В настоящее время требования к управленческому учету повысились, появилась необходимость упорядочить процесс своевременного пополнения и систематического обновления имеющегося массива информации для принятия управленческих решений. К управленческому учету предъявляются требования адресности, оперативности, достаточности, аналитичности, полезности, гибкости, инициативности и достоверности. Речь идет о создании регламентированной системы управленческого учета, для целей оперативного управления и анализа деятельности на основе использования учетных и отчетных данных, также информации внешней среды. Под управленческой информацией понимается совокупность сведений о процессах, протекающих внутри фирмы и ее окружении, которые служат основой принятия управленческих решений. Как видится автору, основой принятия управленческих решений являются данные, собранные в системе финансового учета (внутри фирмы), и любая информация помогающая принять решение (информация окружения). Требования, предъявляемые к информации управленческого учета можно сгруппировать таким образом, как показано в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Характеристика информации управленческого учета

Требования	Характеристика
1	2
Достаточность	Полученных данных должно хватать для принятия решения
Краткость	Излишний объем информации затрудняет процесс анализа и выбора оптимального пути
Открытость	Возможность предоставления заинтересованным пользователям
Оперативность	Своевременность информирования даже важнее, нежели абсолютная точность данных

Продолжение таблицы 1.2

1	2
Достоверность	Важные для организации решения не должны строиться на ложных посылках и ошибочных данных
Стоимость	Уровень затрат ресурсов и времени на принятие правильного решения
Насыщенность	Соотношение общей и полезной информации
Соотношение ценностям	Соответствие ценностным ориентирам деятельности организации
Полнота	Исчерпывающие сведения об объекте
Надежность	Возможность получить от существующего источника надежные сведения [51, с. 72]

Источник: составлено автором по материалам [51, с. 72].

Как считают О.У. Юлдашева и Д.Б. Орехов, под цепочкой ценности понимается взаимосвязанный цикл операций по разработке, производству, реализации и доставке потребителю ценности, включая его обслуживание, осуществляемые совокупностью компаний (лиц), взаимодействующих как партнеры [360, с. 78].

Данное определение в полной мере можно применить и к цепочке создания стоимости информации, поскольку учетные операции и их фиксирование можно рассматривать как систему производства информации, которая имеет ценность для его потребителя - менеджеров разных уровней внутри предприятия и внешних пользователей, и выражена в принимаемых управленческих решениях.

Поскольку главным результатом всей цепочки создания стоимости информации является составление отчетности, необходимо отметить, что итоговая информация зависит как от бухгалтера, составляющего финансовую отчетность в соответствии с принятой практикой, так и от менеджера, который интерпретирует информацию, используя ее в принятии решения.

По мнению Института управленческих бухгалтеров (Institute of management accounting - IMA), цепочка создания стоимости информации представляет собой сбор, обработку, распределение информации с использованием человеческих ресурсов и информационных технологий

[219, с. 18].

Таким образом, теперь роль поставщика информации принадлежит цепочке создания стоимости информации, в которой управленческий учет играет важную роль. При этом он, с одной стороны, реализует информационную поддержку принятия решений в отношении задач, стоящих перед менеджерами, с другой стороны, в его компетенцию входит поддержка выполнения стратегии предприятия [219, с. 18].

Цепочка создания стоимости информации в управленческом учете и его элементы показаны на рисунке 1.1.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1.1 – Звенья цепочки создания стоимости информации

Ключевыми звеньями данной цепочки является информация, собранная в финансовом учете, внешней среде, бизнес-процессов предприятия, которая подразделяется на финансовую и нефинансовую информацию, путем ее обобщения по различным признакам. Управление каждым звеном цепочки требует автоматизации учета различных первичных документов, регистров учета, обобщения и преобразования в финансовую и нефинансовую отчетность, которая должна обеспечить процесс создания стоимости информации по компании в целом.

Мы наблюдаем, что бухгалтер-аналитик из поставщика информации

трансформировался в бизнес-партнера. А сбор, обобщение, анализ и предоставление информации для принятия управленческих решений в значительной степени теперь принадлежат информационным технологиям, например, высокоинтегрированной ERP-системе [219, с. 18].

В настоящее время особую значимость приобретают цифровые технологии. Цифровые технологии, обусловленные прогрессом микроэлектроники, информационных технологий и телекоммуникаций все больше проникают в жизнь современного человека. Этот процесс называется цифровизацией, он неизбежен и происходит с большой скоростью.

Согласно мнению Билла Гейтса, развитие информационных технологий и, в частности, интернета, оказывая значительное влияние на современный бизнес, обязывает его быстро реагировать на изменения и вызовы «новой экономики», такие, как растущие потребности клиентов и обострение конкуренции.

Общий посыл в отношении организаций минерально-сырьевого комплекса предусматривает их переход на современную инновационную модель бизнеса – как и любых других, в условиях современной экономики.

В указе Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы» [29] также содержится официальное государственное определение данному феномену: «Цифровая экономика - хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг» [89, с. 12].

Для современной экономики характерна цифровизация, которой свойственны следующие особенности:

1. «Виртуальность цифровой экономики.

2. Зависимость от телекоммуникационных сетей и компьютерной техники.

3. Непосредственное взаимодействие производителей и потребителей.

4. Персонифицированность.

5. Высокие темпы роста.

6. Виртуальные товары и электронные деньги» [261, с. 53].

Имея возможность жизнедеятельности только в виртуальном мире, современная экономика проявляется в виде набора электрических сигналов, и информации на всяких носителях, в чем и выражается его виртуальность.

Свести исполнителя с потребителем помогает наличие информационных и коммуникационных технологий, благодаря которым можно сократить время, минуя долгую череду посредников.

Персонифицированность выражается в ориентации именно на конечного конкретного потребителя товаров и услуг, а не среднего обезличенного клиента, производя товары и услуги требуемого качества.

Сеть Интернет помогает товарам и услугам стать реально доступными широкой сети клиентов, становясь платформой поступательного движения современной экономики. Уникальная особенность современной экономики выражается в виртуальных товарах и электронных деньгах, существование которых в реальной экономике весьма сомнительно.

Технический прогресс, вторгаясь в область общественной среды, повлиял и на техническую базу экономических и управленческих служб хозяйствующих субъектов. Абсолютное большинство работников бухгалтерии используют данные всемирной сети, чтобы более эффективно вести бухгалтерский учет и узнавать то, что было неизвестно, в считанные минуты.

Система управленческого учета в условиях современной экономики, осуществляет сбор и анализ информации для эффективной организации работы предприятия, которая зависит от отраслевой принадлежности, информационных потребностей руководства и размеров конкретного

предприятия.

Информация как объект познания меняется вместе с окружающей реальностью в процессе развития современного общества, где немаловажную роль играет повышение его технологического уровня. Современное общество с удивлением обнаруживает, что оно живет в другой информационной реальности по сравнению с предыдущими поколениями. Ключевым термином процесса эволюции общества является информация, что является проявлением цифровизации экономики.

В современном мире информация превращается в неистощимый стратегический ресурс человечества. Она постоянно возрастает по объему и доступности, приводя к неминуемой разработке программных продуктов для автоматизации информационных потоков в рамках информационных систем. Причем это становится первейшей задачей современного менеджмента организаций, в рамках информационной системы управленческого учета.

Исследователь цифровой экономики С. Костяков отмечает, что «наиболее присущей цифровизации чертой является возможность механически воплощать массивы собранных данных в управленческие решения, либо принимать решения с минимальным вмешательством человека» [179].

У современных компаний есть широкие возможности получения и преобразования любой информации, как необходимого условия его жизнедеятельности. Информация на сегодняшний день это важнейший стратегический, управленческий ресурс, наряду с человеческим, финансовым, материальным ресурсами. Производство и потребление информации составляют необходимую основу эффективного функционирования как экономики в целом, так и отдельных экономических субъектов, что выражается в доступности любой информации для субъекта и генерируемая им новая информация становится достоянием всего человечества. «Цифровизация развивается в направлении современных алгоритмов анализа, роботизации производственных процессов и прикладного искусственного

интеллекта» [179].

В современной экономике проектирование автоматизированной информационной системы управленческого учета для субъектов хозяйствования является насущной необходимостью. Потребность в информации менеджеров различных уровней различна и характеризует их функциональные обязанности. Технологические инновации в управляющей системе неизбежно приведут к трансформации управленческого учета и внедрению новых методов управления. Допустим, что в экономическом субъекте налажен полный цикл сбора данных на новейшем оборудовании и применяются новые методы исследований, однако не трансформирована управляющая система, такой подход вряд ли является иллюстрацией оптимизации деятельности.

М.Ю. Лопатина, Г.К. Гудович в своём исследовании рассматривая управленческий учет в качестве составной части цифровой экономики пришли к следующим выводам:

1. Цифровая экономика, оперирующая современными технологиями, рассматривается в качестве вида деятельности по контролю над экономическим субъектом.

2. Управленческий учет, использующий современные цифровые информационные технологии рассматривается как совокупность учета, анализа и контроля, объединенных в учетно-аналитическую систему.

3. Управленческий учет рассматривается как составная часть цифровой экономики [203, с. 33].

Т.П. Карпова в своём исследовании отмечает, что «должным образом на цифровизацию экономики должна реагировать методология бухгалтерского учёта, особенно в части переосмысления методологии учёта затрат и калькулирования, в связи с необходимостью анализировать прошлую деятельность и планировать будущую» [168, с. 53].

По словам Алена Малдера, регионального директора IMA Europe, «в условиях цифровизации, профессионалы будут тратить меньше времени на

сбор информации в управленческом учете, а уделят больше времени на его оценку, анализ и интерпретацию. В широком смысле, это большие данные, интеллектуальная аналитика, искусственный интеллект (AI), блокчейн, когнитивные вычисления, автоматизация машинного обучения и автоматизация процессов роботизации (RPA), которые в своей совокупности заменят людей».

Итак, одни авторы считают, что управленческий учет в современной экономике выступает как совокупность элементов учета, анализа и контроля, объединенных в учетно-аналитическую систему [166; 203], другие, собственно продолжая мысль, акцентируют внимание на необходимом времени на оценку, анализ и интерпретацию информации, нежели чем на учёт [177]. Обобщим характерные черты современной цифровизации управленческого учета в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Цель, возможности и технологии управленческого учета в современной экономике

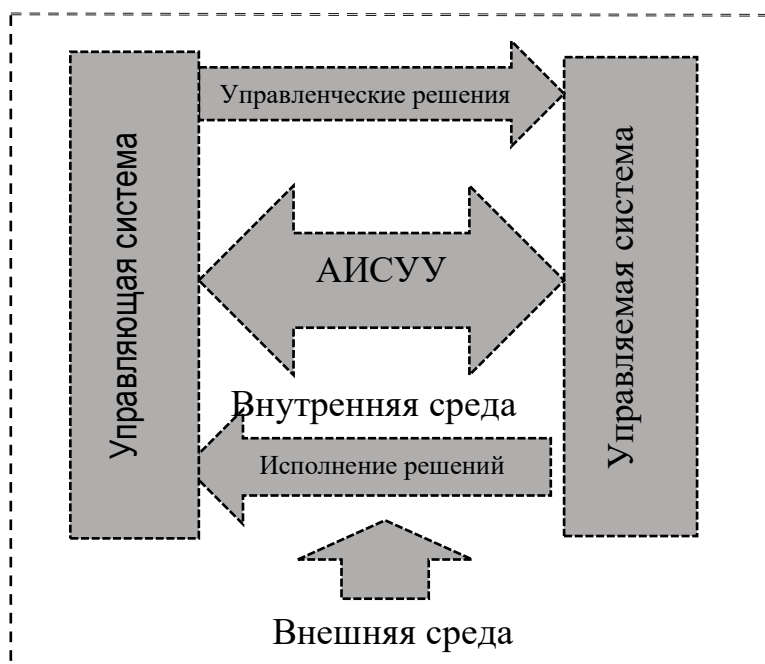
Параметры	Характеристика
Цель	Возможность массово получать первичные данные для целей управления
Возможности	- массовое получение первичных данных; - принятие решений в автоматическом режиме; - изменение процессов управления.
IT- технологии	- Концепция открытых данных (Open Data); - MS SQL Server; - искусственный интеллект (AI); - блокчейн; - когнитивные вычисления; - автоматизация машинного обучения и автоматизация процессов роботизации (RPA).

Источник: составлено автором по материалам [174].

Цифровизация управленческого учета выражается в разработке цифровой инфраструктуры АИСУУ, использующей новейшие достижения в области IT- технологий сбора и обработки информации, ее анализа и выдачи обоснованных управленческих решений, с минимальным воздействием специалистов.

Из проведенного исследования [166; 177; 203] следует, что разработка

цифровой инфраструктуры АИСУУ для принятия решений, позволит привести в соответствие управляющую и управляемую подсистемы, наглядно продемонстрированную на рисунке 1.2.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1.2 – Взаимосвязь управляющей и управляемой систем в рамках АИСУУ

Главной целью создания АИСУУ является повышение эффективности использования имеющихся материальных и информационных ресурсов субъекта хозяйствования как объекта управления.

Выделим следующие подцели:

- передача менеджерам - пользователям АИСУУ релевантных данных для принятия решений;
- форсирование операций по обобщению и анализу показателей;
- возможность ревальвации уровня контроля и исполнительской дисциплины;
- ревалоризация оперативности и обоснованности управления и принимаемых решений.

Переплетение различных методик учёта, анализа и управления (например, деление затрат на постоянные и переменные, критический объем реализации, SWOT и STEP – анализ и т.д.) приведут к созданию АИСУУ, в

полной мере соответствующей требованиям современной цифровой экономики. Имеющиеся цифровые технологии должны уделять должное внимание методической составляющей информационных решений.

Управленческий учет в условиях современной экономики должен строиться на сочетании устоявшихся и новых методиках управленческого учёта, и основываться на следующих инверсиях:

- наращении границ областей практики, охваченных управленческим учетом;

- исследовании и расширении количества и качества новых объектов управленческого учета (интеллектуальный человеческий капитал, клиентская база, результаты НИОКР);

- возможности интеграции различных видов учетной (экономической) и внеэкономической информации, для целей управленческого учета;

- применении новейших автоматизированных информационных систем для управленческого учета (облачные технологии, открытые технологические платформы, новый международный способ формирования бизнес-отчетности – XBRL (Extensible Business Reporting Language) и другие.

Подытоживая сказанное, можно заключить, что для системного управления хозяйствующим субъектом, цифровая инфраструктура АИСУУ нуждается в экспертно-аналитических надстройках, для поддержки принятия решений менеджментом, который:

- используя инфраструктуру АИСУУ будет способен строить иерархические структуры интегральных показателей, соединяющих поле знаний управленческого и бухгалтерского персонала;

- будут располагать интеллектуальными компонентами для построения и многоуровневой проверки достоверности, адекватности и связности управленческих и финансовых индикаторов субъекта.

Ключевыми ориентирами изменений, в области цифровизации управленческого учета являются:

- использование современных отечественных и зарубежных

информационных технологий.

- решение новых задач управления на основе ранее не используемой управленческой информации;

- формирование учетной информации на местах формирования затрат, необходимой для управления данными объектами;

- вовлечение всех менеджеров в формирование информации управленческого учета, с сохранением за учетными специалистами роли поддержки и контроля процессов управленческого учета;

- расширение роли специалистов по управленческому учету при проектировании и внедрении информационных систем;

- снижение необходимости вовлечения учетных специалистов в рутинные процессы сбора и обработки управленческой информации, позволяя им уделять больше времени анализу информации и разработке рекомендаций для принятия управленческих решений;

- расширение отражения области деятельности организации в учете;

- повышение качества и оперативности учета;

- введение новых объектов учета.

Постановка системы управленческого учета, в условиях цифровой экономики, должна проходить поэтапно, обобщая решаемые задачи:

Этап 1. Предварительный.

Решаемые задачи:

- определение концепции информационной системы управленческого учета;

Этап 2. Проектирование АИС для выработки управленческого решения, поставленной учетной задачи.

Решаемые задачи:

- детальное описание бизнес - процессов и сценариев их автоматизации;

- возможная интеграция создаваемой и внешних программных продуктов;

- определение полномочий и разграничения прав доступа к данным

руководителей бизнес-процессов;

- постановка управленческой задачи и разработка возможного управленческого решения;

- выбор данных для решения конкретной задачи, обучение персонала.

Этап 3. Эксплуатация АИС на основе увязки принятых решений с учетной политикой управленческого учета, обычаями бухгалтерской практики, используемыми формами и технологиями учета.

Решаемые задачи:

- увязка данных управленческого учета с нормативным методом учета себестоимости, для обеспечения соответствия план-факт результата за период при различных методах учета;

- корректировки отдельных положений учетной политики в соответствии с разработанной АИС;

- разработка должностных инструкций для исполнителей;

- утверждение формы документов и правила документооборота.

В рамках любого из этапов АИСУУ для хозяйствующих субъектов необходимо проводить анализ существующей системы принятия решений. В разработанной автоматизированной системе необходимо принять во внимание информационные запросы каждого уровня управления и функциональной сферы, с дальнейшим определением типа информации требуемого для принятия конкретного решения. При этом должна прослеживаться связь организационной структуры предприятия, решаемых задач, принимаемых решений и системой АИСУУ. АИСУУ должна стать системой, которая позволяет принять управленческие решения на основе повышения их обоснованности.

Сегодня информацию рассматривают как один из основных дорогостоящих ресурсов развития общества.

В последнее время на первое место выходит необходимость защиты массива информации, которая регламентируется Приказом ФСТЭК России от 14.03.2014 № 31 [47].

В данном документе, в качестве объектов защиты АСУ ТП выделяются:

- критически важная информация (технологическая информация), включающая управляющую, контрольно-измерительную информацию и др.;
- программно-технический комплекс, включающий технические средства, программное обеспечение (ПО) и средства защиты информации (СрЗИ) [47].

Данный документ очень актуален, и призван сохранить коммерческую тайну, так как успех деятельности в немалой степени зависит от умения сохранить и правильно распоряжаться управленческой информацией. Поэтому в условиях ужесточения конкуренции гарантия получения прибыли все в большей мере зависит от сохранности в тайне секретов производства, опирающихся на определенный интеллектуальный потенциал и конкретную технологию.

Нет сомнений в необходимости серьезно заботиться об информационной безопасности, поэтому необходимо грамотно выбирать средства обеспечения защиты информации от умышленного разрушения, кражи, порчи, несанкционированного доступа, несанкционированного чтения и копирования. Поэтому проблема защиты информации в условиях цифровизации экономики, является актуальной.

1.3 Особенности управленческого учета бизнес-процессов

Выработка и реализация решений в области обеспечения финансовой устойчивости и эффективного функционирования являются задачами управления, диктующих условия обладания высоким профессионализмом, искусством адекватной оценки и срочного реагирования на экономические реформы и режимов жизнедеятельности экономического субъекта от менеджеров. Затруднения вызывает недостаток аналитических и оперативных данных системы бухгалтерского учета.

В последнее время внутренняя управленческая информация

разбавляется дополнительной информацией о состоянии внешних условий функционирования. В связи с этими обстоятельствами управленческий учёт значительно расширил свои границы.

Основные задачи управленческого учета решаются через информационное обеспечение менеджмента для принятия управленческих решений, выявления и оценки результатов подразделений.

В последнее время из-за таких факторов, как возрастающая конкуренция, постоянное усложнение и изменение законодательства, появление новых продуктов, изменение структуры компаний, возникла потребность в новых подходах, способных увеличить эффективность бизнеса в быстро изменяющихся условиях бизнес-среды. В этой связи становится актуальным процессный подход к управлению организацией.

Такие зарубежные авторы, как Б. Андерсен, М. Портер, М. Хаммер, Дж. Чампи, А.А. Шеер, исследовали вопросы онтогенеза процессного управления. К числу отечественных авторов, исследователей процессного управления, относятся В.Г. Елиферов, Е.Г. Ойхман, В.В. Репин, Ю.Ф. Тельнов, В.А. Ивлев и другие [306, с. 370].

Процессный подход к управлению, в трактовке большинства приведенных авторов, является в большей степени эффективным, особенно в изменчивых условиях внешней среды. Таким образом, представляется необходимым внедрение процессного метода, актуального в современных экономических реалиях.

М. Хаммер и Д. Чампи в своих трудах дают обоснованное определение бизнес-процесса, как «комплекса действий, в котором на основе одного или более видов исходных данных создается ценный для клиента результат» [321, с. 63]. Процесс представляется как изложение выполняемых последовательно работ, направленных на достижение целевых показателей, соответствующий признакам:

– «целостная схема функций и документов, через которые идентифицируются эти работы, выполняемые в подразделениях;

– древовидная форма описания» [364].

Понятие бизнес-процесса как особого процесса, который служит осуществлению основных целей предприятия (бизнес-целей) и описывает центральную сферу его деятельности, представил в своих работах Нордсик – один из первых авторов идеи переориентации структуры предприятия на процессы [96].

Положения управленческого учета SMA 4 EE «Методы и процедуры внедрения ABC/ABM», также и SMA 4 NN «Внедрение менеджмента бизнес-процессов для совершенствования продуктов и услуг», которыми руководствуется Институт управленческих бухгалтеров США, дает определение бизнес-процесса как неразрывно связанных между собой, последовательных операций. В учете выделяют производственные (технологические) процессы и бизнес-процессы характеризующие соответственно материальные и информационные потоки. Более того, бизнес-процесс в толковании SMA 4 NN представляется как: «вещественное выражение информационных потоков устремленное к формированию ценности для клиентов» [306, с. 371].

Для создания предпосылок к разработке методов самооценки и сравнительного бенчмаркинга была предложена структурная схема бизнес-процессов, разработанная под управлением организации NTNU/SINTEF, находящейся в Трондхейме, которая поделила все процессы на первичные (основные) и поддерживающие (вспомогательные) в соответствии с теорией Портера о цепочках добавления стоимости. Процессный метод имеет ряд принципиальных отличий в сравнении с традиционным методом, вариант систематизации которых, представлен в таблице 1.4.

Сравнительный анализ традиционного и процессного подходов к организации управленческого учета, представленный в таблице 1.4, позволяет выявить их принципиальные различия, хотя им характерно одно целеполагание, определяющая роль в управленческой деятельности и общем функционировании компании.

Таблица 1.4 - Сравнение традиционного и процессного подходов к организации управленческого учета

Признак	Традиционный метод	Процессный метод
1	2	3
Сущность методов	В большинстве случаев, себестоимость единицы продукции является результатом деления всей суммы накопленных за период затрат на объем выработанной продукции в натуральном измерении	Деятельность организации, подразделений, руководителей и непосредственных исполнителей изначально нацеливается на получение конечного результата и воспринимается ими как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, обеспечивающих достижение общей цели – реализации главной операционной функции организации
Преимущества	Простота его использования	Обеспечение более точного определения себестоимости единицы продукции и исчисление себестоимости бизнес-процессов, как объектов калькулирования
Недостатки	Порядок учета затрат – сбор информации о затратах, по основным и вспомогательным центрам ответственности; определение затрат по статьям калькуляции; отнесение на объекты	Сложность и трудоемкость, его использование при замене им традиционных методов группировки затрат в управленческом учете
Включение в себестоимость расходов, имеющих косвенный характер	Использование в качестве базы распределения материалов, зарплаты рабочих, прямых расходов	Косвенные расходы относят соразмерно с обозначенными драйверами затрат и драйверами видов деятельности
Применяемые методы учета и калькулирования	Методы полной абсорбции затрат и метод альтернативных издержек	Метод распределения затрат по функциям и отнесения стоимости функционального обслуживания на продукты и покупателей
Подход к формированию себестоимости	Условное отслеживание затрат до продукта	Формирование учетно-аналитической платформы регулирования эффективности, посредством изучения и прослеживания затрат по функциям, до комитентов
Использование бухгалтерских регистров	Основным бухгалтерским регистром в традиционных системах является главная книга	Структурированный рабочий план счетов, заменяя учетный регистр, позволяет отражать расходы в соответствии с функциональной структурой и разложения затрат на имеющих прямой и косвенный характер

Продолжение таблицы 1.4

1	2	3
Показатели, используемые для подведения итогов деятельности	Учет выявленных на основе анализа, отклонений от стандартных затрат	Бенчмаркинг- метод позволяющий исследовать и приспособить опыт и способы разных институциональных субъектов, при модернизации собственного эффекта деятельности

Источник: составлено автором по материалам [129, с.15-28; 322, с. 39-42].

Любой бизнес-процесс представляется в виде определенного комплекта видов деятельности, и как считает В.А. Маняева «совокупность всех видов деятельности представляет модель бизнес-процесса» [214, с. 141]. Как объясняет автор: «бизнес-процесс – это сочетание разных видов деятельности с обозначением входа и выхода процесса; а вид деятельности – это работа по преобразованию входящих ресурсов в итоговый результат; операция – воздействие на объект бизнес-процесса» [214, с. 141].

З.С. Туякова считает, что бизнес-процесс демонстрирует верхний уровень, а операции - нижний, идентифицируя его «как комплекс видов деятельности (работ), включающий конкретный набор функций и операций» [306, с. 369].

Существуют различные подходы к классификации бизнес-процессов.

По Б. Андерсену, все процессы делятся на первичные и поддерживающие (вспомогательные) следующим образом:

- основные, создающие ценности процессы;
- поддерживающие (вспомогательные). Необходимы для обеспечения основных процессов;
- развивающиеся процессы. Позволят создать цепочку ценности в основном и во вспомогательном процессах на новом уровне показателей [56, с. 24].

Эксперты в области оптимизации и регламентации бизнес-процессов дают наиболее подробную классификацию бизнес-процессов: основные процессы; сопутствующие процессы; вспомогательные процессы;

обеспечивающие процессы; управляющие процессы; процессы развития [405].

Шеер выделяет три уровня бизнес-процессов:

1 – это сквозные бизнес-процессы;

2 – бизнес-процессы подразделений;

3 – бизнес-процессы, выполняемые группой или одним сотрудником (т.е. операции сквозного бизнес-процесса) [341].

Классификация бизнес-процессов может быть разной, главное, чтобы она была понятной и обоснованной (понимание причины его выделения).

Организация управленческого учета по бизнес-процессам требует их идентификации (объединения однотипных работ) из всего разнообразия выполняемых в компании работ. Бизнес-процесс любого уровня должен иметь внутреннюю структуру, и не может быть представлен в виде единственной операции, включая в себя поток операций, последовательно выполняемых и подчинённых определенной логике и правилам, прописанным в регламентах бизнес-процессов. При построении управленческого учета на основе бизнес-процессов информационное поле представляется как сложная бизнес-система, имеющая направления деятельности, иерархию целей, организационную структуру, текущее состояние и функционирующая на основе определенного множества бизнес-процессов. Отдельные операции сквозного основного бизнес-процесса (уровень 1) должны иметь цель, соответствующие элементы управляющего потока действий, оборудование для выполнения операции, работник для выполнения операции, руководящая спецификация (регламент или график), структурное подразделение (цех или рабочее место осуществления операции).

Далее выделяются бизнес-процессы структурных сегментов (уровень 2) на основе таких «управленческих» сегментов, как юридический, финансовый и другие отделы. Бизнес-процессы уровня 3, выглядят как отдельные операции и материализуются группой или одним работником.

Выделение и совершенствование бизнес-процессов заключается в том, что необходимо выбирать первоочередные процессы, подлежащие

улучшению с помощью метода пяти вопросов касающихся сути, места, времени, исполнителя и способа выполнения задач данного бизнес-процесса.

Кроме того, метод анализа длительности цикла также имеет возможность усовершенствование бизнес-процесса с помощью сокращения времени выполнения его полного цикла.

При моделировании бизнес-процессов лучше выделять бизнес-процессы «с нуля», так как в данной диссертационной работе исследуется отрасль со сложной моделью бизнеса, и существует необходимость строить новые модели процессов, максимально соответствующих специфике выполнения геологоразведочных работ.

Для этого применимы разные подходы (методы):

- функциональный подход предполагает выделение бизнес-процессов исходя из функций, выполняемых подразделениями [216; 269];
- продуктовый подход — исходя из результатов процессов (товаров и услуг, которые производит организация);
- подход, основанный на анализе цепочек создания ценности [269];
- матричный подход: модель бизнес-процессов представляет собой матрицу, каждый элемент которой является отдельным бизнес-процессом, отражающим подсистемы и этапы жизненного цикла производимого продукта.

Изучение разработок в данной области [216; 269] позволило сделать вывод о том, что наиболее оптимальным является анализ цепочек создания ценности. Также для построения адекватной модели бизнес-процессов необходимо разобраться с конфигурацией заинтересованных сторон, так как они имеют прямое отношение к развитию бизнеса.

Основные бизнес-процессы целесообразно представить в виде цепочки ценности. Далее необходимо подробнее описать каждый выделенный основной бизнес-процесс (этап цепочки ценности). Для каждого процесса необходимо выделить ключевые входы и выходы.

Выделение и описание границ вспомогательных процессов

производится аналогично основным. И здесь, среди других выделяется и управленческий учет, как вспомогательный бизнес-процесс. Процессы развития имеет смысл моделировать и включать в единую модель, только если они регулярны. Далее необходимо объединить процессы в единую сеть, и создать графическую модель процессов, отражающую все группы процессов и их ключевые взаимосвязи.

Возникает вопрос, возможно ли создание универсальных моделей бизнес-процессов, ведь каждый субъект имеет свою специфику деятельности, свою продукцию и услуги и другие индивидуальные особенности. С этой точки зрения говорить о типовых бизнес-процессах бесполезно. Однако, если взглянуть с другой стороны, можно утверждать, что возможен типовой набор бизнес-процессов по отраслевому, региональному, временному признакам и по конкретному менеджеру. Причем все равно конкретная реализация бизнес-процессов будет несколько отличаться от типового набора.

Стандартизации бизнес-процессов, которое содержало бы описание видов деятельности внутри бизнес-процесса, их последовательность, продолжительность каждого действия и необходимые ресурсы, представляет собой эффективный инструмент их выполнения, идентифицирующих владельцев бизнес-процессов и показывающие отличительные особенности стандартов бизнес-процессов. Сравнение рассмотрим в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Сравнение назначений бизнес-процессов

Показатели	Конкретизация	Детализация	Охват
1	2	3	4
Назначена конкретному менеджеру	Высокая степень конкретизации, типичный бизнес-процесс, с выраженной отраслевой спецификой, контролируемый данным менеджером	Высокая степень охвата всех видов деятельности данного бизнес-процесса	Высокая степень охвата всего бизнес-процесса

Продолжение таблицы 1.5

1	2	3	4
Назначена не конкретному менеджеру	Низкая степень, описывает однородные бизнес-процессы, осуществляемые разными подразделениями	Низкая степень, охватывает основные этапы бизнес-процесса	Низкая степень, рассматривает часть бизнес-процесса

Источник: составлено автором.

Наличие конкретного менеджера позволяет разработать конкретные и максимально детализированные стандартные бизнес-процессы, а менее детализированные, отражающие лишь основную часть бизнес-процесса, при его отсутствии. Однако последние могут быть адаптированы к максимальному количеству ситуаций, в силу своей универсальности.

ГЛАВА 2

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ, ВЫПОЛНЯЮЩИХ ГЕОЛОГОРАЗВЕДОЧНЫЕ РАБОТЫ

2.1 Роль геологоразведочных работ в обеспечении эффективности нефтегазовой отрасли

Геологическая отрасль всегда устремлена в будущее: она создает основу промышленного развития и является одним из драйверов экономики. Геология развивается в тесной связи с глобальными процессами, изменяющими современный мир. Для России эта отрасль стратегически значима, результаты ее развития непосредственно связаны с защитой государственных интересов. Международное сотрудничество государственных и частных компаний в сфере геологоразведки создает стратегическую основу для дальнейшего развития межгосударственных отношений.

Министр природных ресурсов и экологии Российской Федерации Сергей Донской отмечает следующее: «Если мы хотим, чтобы в России развивались прорывные отрасли, которые обеспечат будущее благосостояние страны, необходимо будет значительно увеличить объемы добывающей промышленности. Но чтобы это случилось, в ближайшее время геологическая отрасль должна выполнить свою работу по прогнозированию, поиску, оценке и разведке месторождений, их подготовке к разработке» [409].

В статье 27 Закона «О недрах» под геологической информацией о недрах понимаются информация о геологическом строении недр, о находящихся в них полезных ископаемых [6].

Геологоразведочные работы (ГРР) являются достаточно дорогостоящим и длительным процессом, поэтому необходимо обоснование их наиболее перспективных направлений с точки зрения конечной экономической эффективности [55, с. 378].

Геологоразведочные работы представляют собой комплекс

специальных геологических и иных видов работ, которые необходимы для обнаружения и подготовки к промышленному освоению месторождений полезных ископаемых, включающие в себя изучение закономерностей размещения, условий образования, особенностей строения, вещественного состава месторождений полезных ископаемых. Для геологоразведки характерно комплексное ведение работ.

Существенное сокращение государственного финансирования привело к тому, что поиск и разведка новых месторождений резко уменьшились.

Ежегодная добыча нефти в 570 млн тонн для России в 1986–1988 годах явилась высшей точкой. Однако начиная с 1989 года и несколько последующих лет, добыча понемногу уменьшалась. В 1992 году добыча резко упала по причине истощения разрабатываемых месторождений и недофинансирования геологоразведочных работ, которое совпало со временем распада СССР [101, с. 27]. Стабилизация добычи нефти на уровне чуть выше 300 млн тонн в год пришлось на конец 1990-х годов. На тот момент большая часть нефтяных активов уже была акционирована.

К началу 2000-х годов ситуация изменилась: сложилась новая корпоративная структура нефтегазового комплекса, выровнялся инвестиционный климат. В этих условиях увеличился приток инвестиций в отрасль, что привело к росту добычи нефти и газа. Минэнерго России констатировал факт добычи в 2010 г. 505 млн тонн нефти и 649 млрд куб. метров газа [99, с. 29].

Представление этапов развития, их особенностей и реализации геологоразведочной деятельности во взаимной связи с развитием бухгалтерского учета в России, рассмотрено в приложении А. Как показано в приложении А, история развития добычи нефти является более древней, нежели история развития ее геологоразведки. Данное обстоятельство обусловлено тем, что нефть сама выходила на поверхность земли. Промышленная добыча нефти потребовала разработки не только эмпирических, но и теоретических основ поиска новых месторождений.

Причиной появления в нефтяных компаниях геологической службы к концу XIX века явилось исчерпание легкодоступных, поверхностных залежей, что отмечено в приложении А, на этапе 3, которые привели к необходимости поиска новых залежей и вложения значительных средств.

В 1882 г. в России был создан Геологический комитет для проведения геологоразведочных работ. И в том же году была издана геологическая карта Европейской части России. Необходимо отметить, что объем геологоразведочных работ, выполнявшихся в России до революции, был небольшим, а в геологических комитетах работало всего 30 геологов [414].

В начале XX века появилась необходимость проведения геологической съемки и, как следствие, поступательного движения геологической службы по причине необходимости повышения результативности исследования месторождений, связанных с антиклинальными структурами.

С целью поиска новых месторождений с 20-х годов 20-го века, начали проводиться поисково-разведочные работы как в «старых нефтепромысловых районах (Баку), так и в новых (Средняя Азия и северо-запад СССР)» [414]. Можно утверждать, что в определении перспективности месторождений большую роль стала играть геологическая съемка. Наблюдалось усиление роли геологической службы: вместо эвристических критериев поиска пришла взамен антиклинальная теория залегания нефти и газа.

Суть экономического учета в то время объяснялась следующим образом; с учетом понятия выгоды главк должен был оценивать работу отдельных предприятий, ведя экономический учет, а на самих предприятиях велся только технический учет. Таким образом, наметилась новая задача учета – начали определять народнохозяйственную эффективность деятельности. Перед счетными работниками того времени стала важная и серьезная проблема организации учета народнохозяйственного масштаба, в условиях национализации средств производства [291, с. 261].

После второй мировой войны резко усилились планомерные поисковые работы. Широкое распространение получило наряду с региональными

геофизическими работами бурение опорных и параметрических скважин, в 50-е годы 20-го века.

На фоне истощения ресурсов месторождений открываемых с помощью геологической съемки, в 50-х годах упала ее актуальность, а также роль структурного бурения как ее составной части. В этих условиях при дальнейшей подготовке площадей к поиску залежей, основным видом геологических изысканий становится сейсморазведка. Сейсмика (МОВ) на первых порах своего применения, не давала точных рельефных данных по палеогоризонтам. Поэтому дополнительно требовалось разбуривать поисковые и разведочные скважины, по аналогии выполняющие функции структурного бурения. В приложении А, на этапе 5 раскрыты причины возрастания числа оконтуривающих, а вместе с тем и времени проведения разведочных работ. С 70-х годов XX века большое развитие получили геологоразведочные работы на морском шельфе (особенно на нефть, газ) и в глубоководных районах морей и океанов.

Подготовка месторождения к промышленному освоению осуществляется в течение сжатого периода времени с максимальной концентрацией технических средств разведки, широким применением геофизических и геохимических методов исследований.

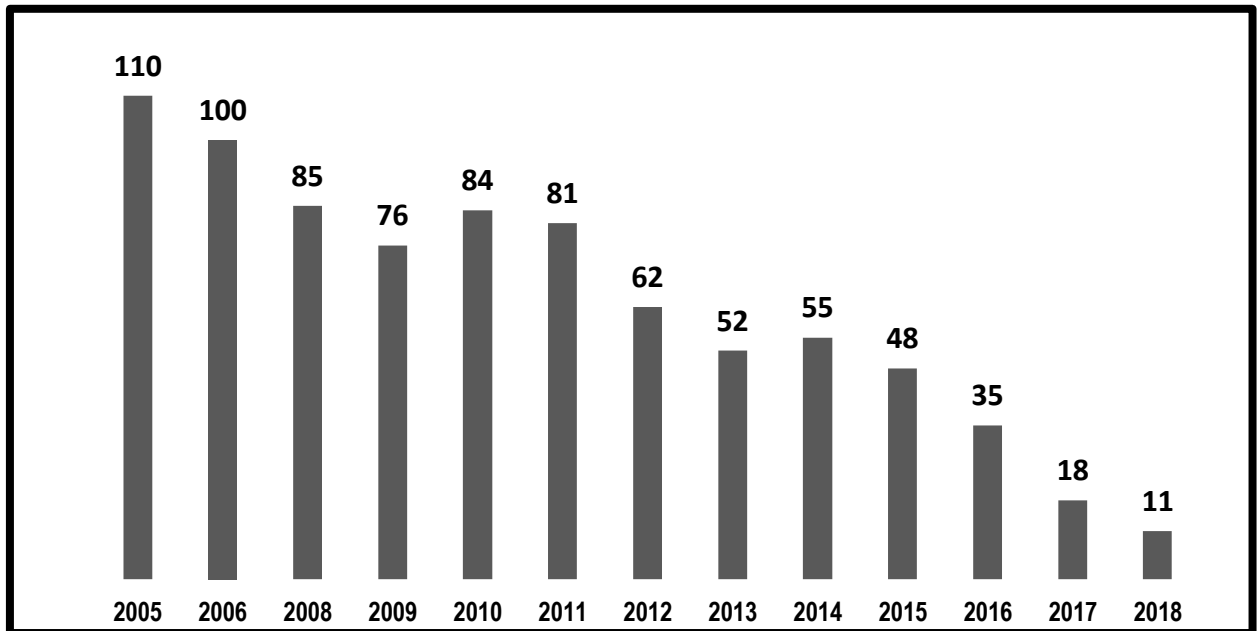
Наращивание объектов геологоразведочных работ и их диапазона рассмотрено в приложении А, на этапе 6, которое происходит в настоящее время. Широко применяются глубокое и сверхглубокое бурение, возросла точность геофизических исследований. Однако, несмотря на все усилия, во всем мире в настоящее время наблюдается снижение результативности ГРП. Так, по проведенному исследованию геологоразведочных работ в мировом нефтегазовом секторе Норвежской консалтинговой компанией «Rystad energy» сделаны следующие выводы:

- в 2018 году в мире выявлено новых запасов 960 млн тонн условного топлива. Это самый низкий показатель за последние 65 лет;
- падение приростов связывается с сокращением расходов на ГРП в мире

с 2014 г. с падением цен нефти;

- в последнее десятилетие приросты не восполняют добычу, как видно на рисунке 2.1 – последнее восполнение более 100% было в 2006 г.;

- снижаются размеры новых открытий: средний размер нового открытия в 2012 г. составлял 20,5 млн тонн НЭ, в 2017 г. составил 13,7 млн тонн НЭ (на шельфе).

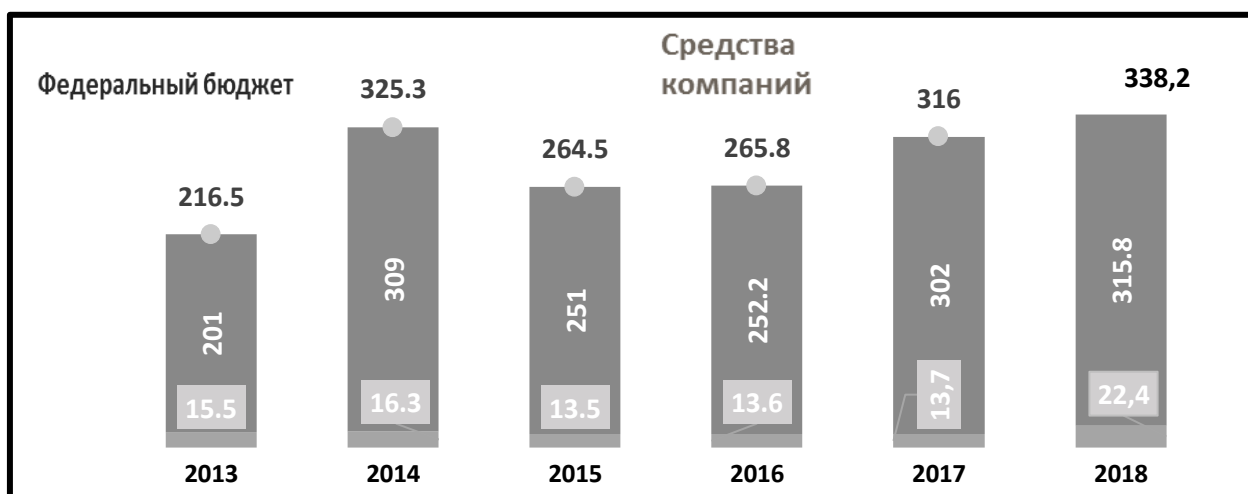


Источник: составлено автором по материалам [418].

Рисунок 2.1 - Компенсация добычи приростом запасов углеводородного сырья в мире, в процентах (с 2005 по 2018 гг.)

В России дело обстоит следующим образом. Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации сообщил, что прирост запасов нефти и газового конденсата в России по итогам 2018 года составил 578 млн тонн (по категориям АВС1), прирост запасов природного газа - 673 млрд м³. По проведенной Минприроды оценке (в марте 2019 года) на конец 2017 года запасы нефти в РФ составили в 9,04 млрд тонн стоимостью 39,6 трлн рублей, газа - 14,47 трлн м³ стоимостью 11,3 трлн рублей. [418]. Государство в 2014 году увеличило инвестиции в геологоразведку, по сравнению с 2013 годом. С 2015 по 2016 год наблюдается некоторый рост, составив 13,5 до 13,6 млрд рублей соответственно. Эти показатели представлены на рисунке 2.2. Финансирование за счет средств федерального бюджета в 2017 году составило

всего 13,7 млрд рублей с учетом неисполненных обязательств, перешедших с предыдущего года, а в 2018 году составило 22,4 млрд рублей, что на 64% больше чем в предыдущем году. Цифры по приросту радуют, однако настораживает недостаточный объем бюджетного финансирования геологоразведочных работ, которое для успешного должно составлять не менее 40 млрд рублей. [412].



Источник: составлено автором по материалам [412].

Рисунок 2.2 – Российская динамика финансирования ГРП на нефть и газ, млрд рублей (с 2013 по 2018 гг.)

Пик вложения частных компаний (внебюджетные источники) пришёлся на 2014 году - 309 млрд рублей. Однако в 2015 - 2016 гг. они снизились до 252 млрд рублей. По итогам 2017 года объем вложений компаний в геологоразведочные работы составил 302 млрд рублей, а в 2018 году составило 315,8 млрд рублей. Подробно структура распределения геологоразведочных работ по источникам финансирования представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Распределение геологоразведочных работ в России по источникам финансирования в процентах за 2000- 2018 гг.

В процентах

Источники финансирования	2000	2010	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Всего	100	100	100	100	100	100
В том числе за счет:	-	-	-	-	-	-
Федерального бюджета	17,7	8,2	6,3	7,1	7,0	7,3

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Бюджетов субъектов РФ	18,8	0,8	0,1	0,1	0,1	0,1
Отчислений на воспроизводство минерально-сырьевой базы, оставляемых у организаций	43,8	-	-	-	-	-
Собственных средств организаций	9,7	70,4	84,2	83,7	86,3	86,7
Ответственных и зарубежных инвестиций	9,8	16,7	8,3	7,6	5,2	4,1
Кредитов	0,2	3,9	1,1	1,5	1,4	1,8

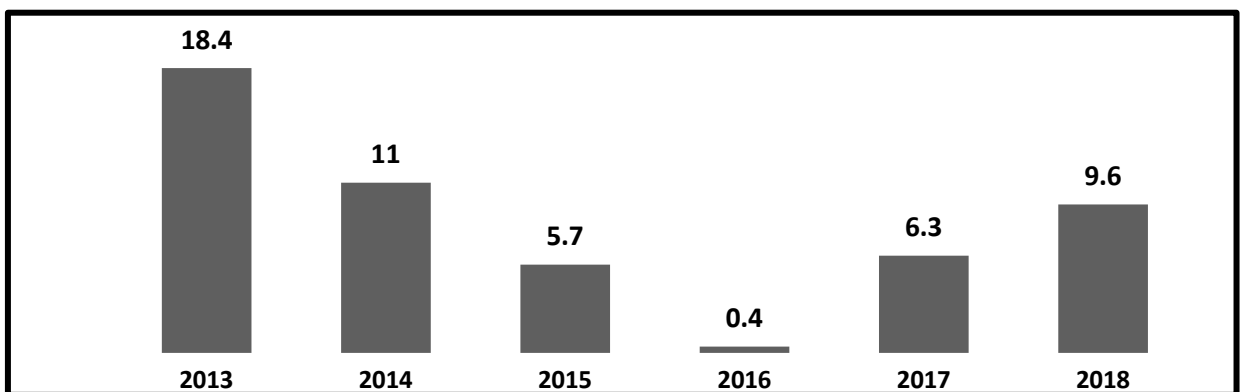
Источник: составлено автором по материалам [414; 427].

Представленные в таблице 2.1 данные свидетельствуют о том, что основу финансирования геологоразведочных работ составляют собственные средства компаний, занимая в 2015-2018 гг. в общей доле более 80%. Доля бюджетного финансирования в 2015-2018 гг. колеблется в пределах 6-7%. Кредитные источники финансирования в 2015-2018 гг. занимали незначительную долю (не более 1,8%).

Основные открытия месторождений были сделаны в 60-х годах прошлого века. Сейчас свыше 60% объемов запасов формируется в границах старых месторождений за счет доразведки и переоценки запасов, с внедрением новых технологий добычи [412].

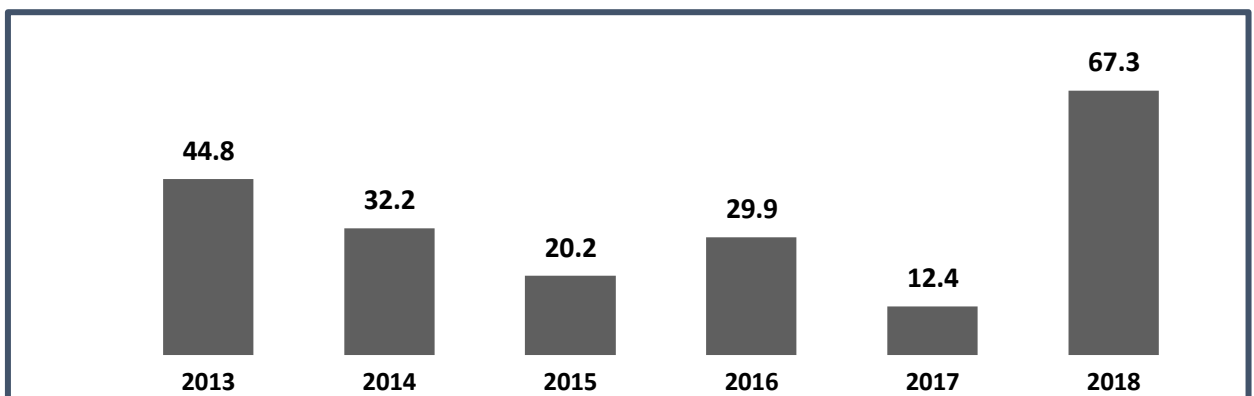
В 2017 году в России было пробурено 6332 погонных метра параметрических скважин, отработано 12,4 тыс погонных км сейсмических профилей 2D. Динамика представлена на рисунках 2.3 и 2.4. В 2018 году по данным «Роснедра» параметрическое бурение вместо запланированных на 2018 год 5,6 тыс метров, достигло 9,6 тыс метров, превысив показатели 2017 года на 3,3 тыс. метров, а плановые - на 3,0 тыс. метров. По данным Федерального агентства по недропользованию «Роснедра» объем поисково-разведочного бурения в 2018 году вырос на 11,4%, составив 1072,5 против 962 тыс. метров прошлого года, завершены строительством 433 (в 2017 году – 382) поисково-разведочные скважины,

отработано более 450 погонных километров опорных геолого-геофизических профилей 2D. Суммарная глубина скважин, законченных глубоким разведочным бурением, составила 1072593 метра, при средней глубине скважин 2477 метра. Прирост геологической изученности масштаба 1 : 1 000 000 составил 1405,1 тыс. кв. км. В 2018 году выявлены 49 новых месторождений, в том числе 43 нефтяных с оцененными запасами 559,3 млн тонн нефти и 64,4 млн тонн газоконденсата. Средняя величина открытия нефти по извлекаемым запасам категории С1 и С2 составляет 3,6 млн тонн. В целом 2018 год был успешным для геологоразведочных работ нефтегазового сектора: рост открытий, рост проходки скважин, увеличение сейсморазведочных и других видов работ заложили большой потенциал для достижения новых высот уже в ближайшем будущем.



Источник: составлено автором по материалам [413; 414; 430].

Рисунок 2.3 - Параметрическое бурение, тыс. м (с 2013 по 2018 гг.)



Источник: составлено автором по материалам [413; 414; 430].

Рисунок 2.4 - Сейсморазведка 2D, тыс. пог. км (с 2013 по 2018 гг.)

Исследователи [210, с. 66] отмечают сокращение или полное прекращение выпуска оборудования и аппаратов для геологоразведки, по ряду конструкторских и приборостроительных производств, вследствие их перепрофилирования. В последние десятилетия отчетливо проявилось отставание отечественных технологий и оборудования для геологоразведки от зарубежных. Необходимо констатировать факт высокой изношенности и морального старения имеющихся технических средств государственных геологических организаций.

Алексей Лоза, руководитель направления по оказанию услуг компаниям ТЭК, выделил ряд направлений технологического развития, влияющих на нефтегазовую отрасль:

- инструменты искусственного интеллекта. Адаптация для нефтегазового комплекса технологий искусственного интеллекта и когнитивных вычислений, разработанных НАСА для разведки дальнего космоса, технологии визуализации сейсмических данных, трехмерные модели позволяющие определять наиболее подходящие места для бурения, алгоритмы машинного обучения для проведения сейсморазведки на морских и сухопутных месторождениях;

- облачные вычисления. До сих пор не использовались из-за возможной уязвимости данных, по мере нарастания их безопасности, планируется их активное применение;

- интернет вещей. Предусматривает сбор информации с датчиков, ее агрегирование для получения широкой картины происходящего [54]. Таким образом российские компании стараются не отставать от зарубежных в развитии цифровых технологий. Так, ПАО «НК «Роснефть» в рамках общей стратегии «Роснефть-2022» придерживается комплексного плана цифровизации всех областей деятельности, анонсировав и начав применение уникальных программных решений. ПАО «Лукойл» также разработал стратегию под названием «Цифровой Лукойл 4.0» и приступил к ее реализации. ПАО «Газпром нефть» в рамках своей Программы

инновационного развития до 2025 года тоже осуществляет цифровые проекты, которые охватывают все основные направления деятельности – от геологоразведки до бурения, разработки и добычи [58, с. 5].

Проведенный опрос АНО ДПА «Современная научно-техническая академия» среди руководителей нефтегазовых компаний показал, что необходимо привлечение компетентных специалистов с необходимым набором знаний и умений с необходимыми цифровыми компетенциями – специалист по интеллектуальному анализу данных, разработчики ПО, все те специальности, которые должны способствовать внедрению на производства креативной стратегии цифровизации [432].

Вероятность открытия крупных месторождений в мире сейчас небольшая, а если она и есть, то на неисследованных глубоководных участках морского шельфа, что требует огромных капиталозатрат и делает разработку нерентабельной при нынешних ценах на нефть. Также нужно учитывать тот факт, что ввод месторождения в эксплуатацию обычно занимает четыре-пять лет.

Глобальные запасы нефти в недрах сократились на 0,6%, до 224,6 млрд тонн. Кратность запасов на текущий уровень добычи составила 57,5 лет по сравнению с 60 годами в 2014 году.

Еще одной проблемой является то, что большая часть запасов относится к категории трудноизвлекаемых и содержит тяжелую нефть. Разработка трудноизвлекаемых запасов (ТРИЗ), как запасов, которые содержатся в залежах, характеризующихся неблагоприятными для извлечения геологическими условиями или аномальными физическими свойствами, сегодня становится необходимым условием успешного нефтяного бизнеса. По данным Минэнерго, доля ТРИЗ составляет более 65% [349].

По официальным данным, остаточные разведанные запасы оцениваются приблизительно в девять миллиардов баррелей (1,25 миллиардов тонн). Это хороший потенциал развития нефтедобычи в России. Остаточные запасы Восточной Сибири оценены в три миллиарда

баррелей (0,45 миллиардов тонн) [414].

Объем глубокого разведочного бурения на нефть и газ в январе-декабре 2018 г. составил 1238,3 тыс. метров, увеличившись по сравнению с январем-декабром 2017 г. на 8,3%, на нефть было пробурено 1096,7 тыс. метров, что на 5,8% больше, чем за аналогичный период 2017 г. Стоимость одного метра глубокого бурения на нефть и газ составила 147,1 тыс. рублей, на нефть – 106,5 тыс. рублей.

Сокращение и оптимизация затрат — одна из первых реакций нефтяных компаний на ухудшение ценовой конъюнктуры. Сегмент разведки всецело ощущает это на себе. По мере постепенного восстановления цены в 2015–2018 гг. для игроков отрасли вновь появляется смысл вкладывать в производственные мощности, что выражается в увеличении поисково-разведочного бурения. Четыре крупнейшие российские компании (ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Лукойл» и ПАО «Газпром нефть») продолжают формировать большую часть спроса на бурение на рынке — свыше 78%.

На сегодняшний день ситуация в геологоразведке неоднозначная. Одни исследователи настроены более оптимистично и отмечают рост финансирования и увеличения ГРП, другие пессимистично заявляют о спаде финансирования, разведочных работ и сокращения запасов углеводородов. Оптимистичны прогнозы ученых, которые полагают, что доказанные запасы нефти в абсолютном большинстве стран более чем за 30 лет не только не уменьшились, а возросли в несколько раз.

Проведенное исследование показывает, что индикаторы, характеризующие в целом состояние отечественной геологоразведки, на макроуровне в настоящий момент более стабильны, чем было за последние 20 лет.

Мировыми лидерами на рынке геологоразведочных работ на протяжении десятков лет считались Россия, США и Китай. Однако структура мощного геологического комплекса, созданная во времена СССР, была

дезинтегрирована, вследствие разрушения единого народнохозяйственного комплекса России в «лихие 90-ые». Возникло большое количество средних и малых компаний с ограниченными финансовыми и техническими возможностями. Они вступили в острую конкурентную борьбу не только между собой, но и с мировыми лидерами. Рост иностранного присутствия может привести к 2020 году к контролю 50-60% рынка зарубежными концернами. Плотность сети поискового бурения и сейсморазведки на углеводороды в России в 2-5 раз ниже, чем в США, Англии, Норвегии, Китае. Без достоверной геологической информации невозможны эффективные инвестиции в поиск, разведку и разработку месторождений нефти и газа. Принятие ошибочных решений в разработке месторождений, принятая на недостоверной геологической информации может обойтись миллионы долларов.

Сегодня интеграционные процессы идут в рамках крупнейшего в стране многопрофильного геологического холдинга «Росгеология». Он является основой государственного сектора геологоразведочной отрасли. Цель его создания - обеспечение воспроизводства минерально-сырьевой базы России и комплексного геологического изучения ее территории. На данный момент в России реализуется принятая Правительством Российской Федерации в 2018 году «Стратегия развития минерально-сырьевой базы Российской Федерации до 2035 года» [46]. Данный документ содержит комплекс нормативно-правовых мероприятий, направленных на повышение инвестиционной привлекательности геологоразведки, на снятие административных барьеров, научно-методическое, информационное и кадровое обеспечение геологического изучения недр. Стратегия в качестве показателя, характеризующего повышение инвестиционной привлекательности геологического изучения недр и воспроизводства минерально-сырьевой базы государства, устанавливает отношение вложений внебюджетных средств на выполнение геологоразведочных работ к объему бюджетного финансирования. Начиная с 2019 года на каждый рубль

бюджетного финансирования, вложенный в геологоразведочные работы, будет приходиться не менее 10 рублей средств недропользователей [46].

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что нынешний этап отечественного геологоразведочного комплекса характеризуется следующими основными тенденциями:

- высокая капиталоемкость геологоразведочных работ;
- нарастание значимости исследования новых участков, особенно континентального шельфа на фоне истощения запасов в традиционных районах;
- усиление внимания к новым для промышленности типам месторождений углеводородного сырья;
- нарастание фундаментальных поисков и разработки месторождений;
- перемещение геологоразведочных работ в далекие зоны с непростой геологической и климатической средой, при отсутствии нормальных условий;
- исчерпание поискового задела и, как следствие, существенным отставанием регионального (общегеологического) изучения и раннепоисковых работ, что уже привело к хроническому и усиливающемуся дефициту востребованных бизнесом объектов;
- высокий износ основных фондов организаций государственного сектора геологической отрасли, сокращение и старение кадрового состава;
- возрастающая роль на рынке геологоразведочных работ компаний с участием иностранного капитала;
- недостаточное количество открытий за последние годы новых месторождений стратегических видов полезных ископаемых, прежде всего нефти, недопустимо низкой долей «свежих» запасов нефти открываемых месторождений в ежегодных приростах запасов;
- наличие ограничений доступа к участкам недр федерального значения, отсутствием экономических, налоговых и других стимулов развития поисковых работ в труднодоступных регионах [46].

В области законотворчества, два ведомства «Роснедра» и Министерство

природных ресурсов и экологии РФ в настоящее время взаимодействуют более активно. Оптимистичный взгляд на ситуацию показывает, что в процессе совершенствования законов и норм появляется все больше интересных инициатив и, они начинают реализовываться, сдвигая дело с мертвой точки.

Для изменения ситуации в геологоразведке в лучшую сторону приняты следующие нормативные акты:

- Федеральный закон «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О недрах» № 227-ФЗ от 23 июля 2013 г. [11]. Срок геологического изучения недр в удаленных и труднодоступных регионах Восточной Сибири и Дальнего Востока увеличен с 5 до 7 лет.

- Федеральный закон от 30 сентября 2013 г. № 268-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с осуществлением мер налогового и таможенно-тарифного стимулирования деятельности по добыче углеводородного сырья на континентальном шельфе Российской Федерации» [12]. Предусмотрен комплекс мер стимулирования разработки шельфовых месторождений.

- Федеральный закон от 23 июля 2013 г. № 213-ФЗ «О внесении изменений в главы 25 и 26 части второй Налогового кодекса Российской Федерации» [11]. Цель - стимулирование разработки новых месторождений.

- Федеральный закон от 30 сентября 2013 г. № ФЗ-267 «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации» [13], устанавливает нулевую ставку по налогу на прибыль, налогу на имущество и налогу на добычу полезных ископаемых для крупных инвестиционных проектов.

Все законодательные акты призваны обеспечить приток частных инвестиций в геологоразведку, предусматривая различные льготы, к примеру дифференциацию ставок НДС при разработке трудноизвлекаемых запасов нефти.

Анализ нормативно-правовых актов показывает, что, в действующем законодательстве не определена обязанность государства, ответственность Правительства и уполномоченных министерств и ведомств обеспечить опережающее геологическое изучение недр и прирост запасов.

Благодаря усилиям со стороны государства и частных инвесторов, сложившаяся к настоящему моменту отечественная геологическая отрасль зарекомендовала себя как адаптивная к преобразованиям, устойчивая и способная к преодолению внешних и внутренних кризисных явлений, система.

Для формирования государственного сектора геологической отрасли, ее научно-производственной и территориальной структуры целесообразно объединение всех сохранившихся государственных предприятий и акционерных обществ с соответствующей специализацией. Для проведения геолого-съемочных, геофизических, а также информационно-аналитических работ нужны высококвалифицированные специалисты по многим направлениям, которых целесообразно объединять в специализированных организациях [184, с. 84].

На сегодняшний день объем госзаказа на геологоразведочные работы не отвечает задачам развития стратегических природных ресурсов на перспективу дольше среднесрочной. Сокращение госзаказа происходит из-за отсутствия свободных бюджетных средств на изучение ресурсной базы. При этом вертикально интегрированные нефтегазовые компании, включая «Газпром», самостоятельно ведут работу по восполнению минерально-сырьевой базы за свой счет и владеют перспективой до 2030 года, а то и до 2050 года включительно. Снижение объемов государственных инвестиций в ГРР приводит к тому, что объемы геологоразведки, проводимые за счет средств недропользователей, увеличиваются. Объемы ГРР на нефть и газ за счет средств недропользователей в 2018 году составили:

- поисково-разведочное бурение – 1198 тыс. метров;
- геофизические исследования скважин – 1008,9 тыс. метров.

Для экономического обеспечения инновационной деятельности

необходимо:

- выделение средств федерального бюджета для решения задач государственной важности в сфере разработки геологических инноваций;
- реализация лизинговых соглашений в сфере геологоразведки, путем создания благоприятных условий и финансового механизма поддержки инноваций;
- авансирование процентных ставок по кредитам, и лизинговым договорам организаций реализующих инновационные проекты;
- возобновление системы госзаказа путем принятия поправок в законодательство РФ, в целях стимулирования инноваций;
- послабление таможенных пошлин на ввозимое геологоразведочное оборудование, если нет подобного рода оборудования в России.

Решить все перечисленные задачи поможет устойчивое развитие минерально-сырьевого комплекса, удовлетворяющее сегодняшним запросам, и способного обеспечить будущие поколения.

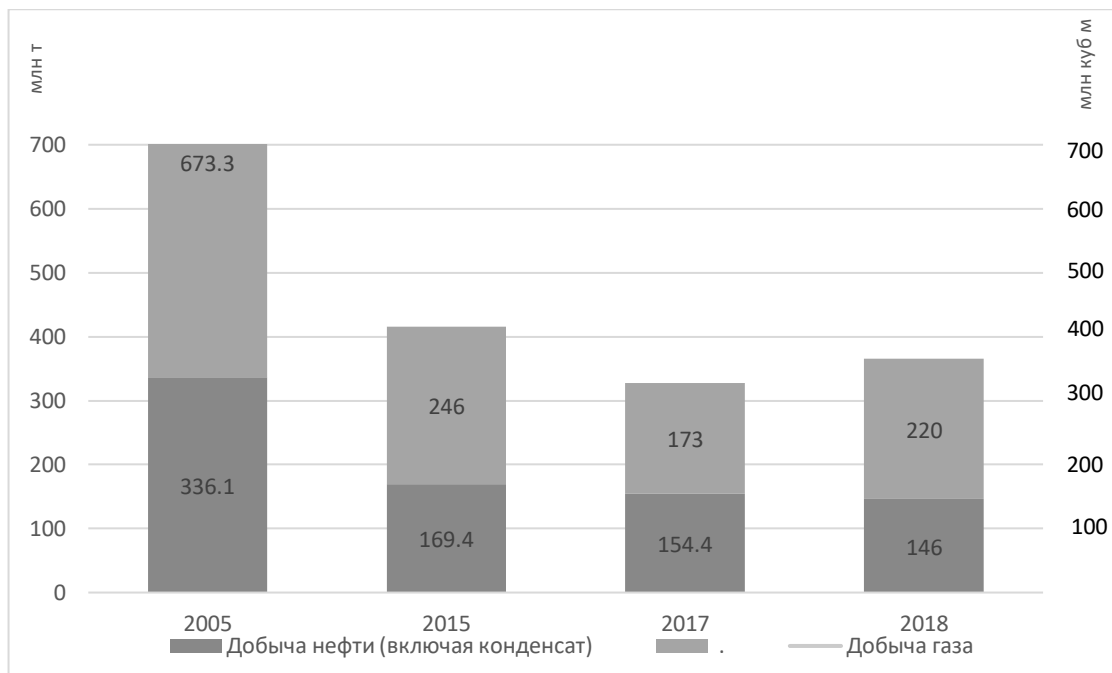
Очевидно, что главной перспективой нефтегазовой отрасли страны, а также и всего мира, являются недра морских шельфов, но они пока слабо изучены, из-за труднодоступности освоения и дороговизны - до 2039 года в разработку шельфов должно быть вложено от 9,305 до 9,47 трлн руб. А это огромные средства и технологии, которых у России нет. Очевидно, что рано или поздно к этому процессу будут привлечены иностранные компании, для использования зарубежных технологий и финансов.

Сейчас разведывательные усилия сосредоточились на полуострове Ямал, в сторону шельфов: шельф Каспийского моря; территории Японского и Охотское морей - Сахалин с шельфом; а также шельф Баренцева моря.

Таким образом, можно смело сказать, что месторождения в России есть, и все еще они открываются. Геологоразведка не стоит на месте.

2.2 Анализ современного состояния и постановки управленческого учета на предприятиях геологоразведки

Нефтегазовая отрасль Дагестана, в советские годы имевшая весьма внушительные показатели добычи, пребывает в состоянии хронического кризиса. По итогам 2017 года добыча нефти и газа в очередной раз заметно снизилась, а с середины прошлого десятилетия накопленное падение уже превысило двукратный уровень, как показано на рисунке 2.5.



Источник: составлено автором по материалам [422].

Рисунок 2.5 - Добыча нефти и газа в Республике Дагестан за 2005-2018 гг.

За почти 30 лет постсоветской истории дагестанская нефтегазовая сфера действительно заметно изменилась не в лучшую сторону. Если в 2005 году в регионе добывали 673,3 тыс. тонн нефти и газового конденсата, то в 2017 году объемы упали до 173,3 тыс. тонн. Запасы нефти на суше истощаются: извлекаемые запасы составляют около 6 млн тонн [422].

По данным Института геологии Дагестанского научного центра Российской академии наук, в 2018 году добыча нефти в Дагестане держалась на уровне 220 тыс. тонн, хотя прогнозные ресурсы углеводородов на суше – около 500 млн. тонн условного топлива. Таким образом, добыча нефти в 2018 году немного - на 47 тыс. тонн превысила добычу 2017 года. Причинами

некоторого повышения уровня добычи углеводородного сырья стали: увеличение финансирования геологоразведочных работ, положительный результат проводимых геологических исследований, и, как следствие ввод новых скважин.

Степень изученности территории Дагестана бурением и сейсмикой находится на низком уровне: 0,043 скважин на 1 км², 104 пог. км/км² соответственно. В том числе 0,099 скважин на 1 км² - бурением, 0,580 пог. км/км² - сейсмикой - Предгорный Дагестан; 0,002 скважин на км² - бурением, 0,33 пог. км/км² сейсмикой - Терско-Сулакская низменность; 0,04 скважин на км² – бурением и 2,8 пог. км/ км² - сейсмикой - Терско-Каспийский район. Концепция дальнейшего наращивания добычи нефти и газа должна базироваться на сырьевых ресурсах и запасах углеводородов, годовой отбор которых должен быть установлен на уровне 5% от текущих запасов месторождения, а их разработка с выбором технологического режима работы скважин должна обеспечить максимальную конечную нефтегазоотдачу пласта-коллектора при минимальных затратах.

Месторождения углеводородов предгорного Дагестана рассредоточены по зонам со сложными и специфическими особенностями геологического строения и развития, представляющих собой пространственно и геологически обособленные, сравнительно небольшие скопления нефти и газа по запасам.

За всю историю нефтедобычи здесь открыто 52 месторождения, и все они в основном мелкие. За время эксплуатации из них извлечено около 40 млн тонн нефти. Пиковый уровень добычи - 2,2 млн тонн был в 1970 году. К тому же Дагестанская нефть отличается очень высоким качеством, определяющимся ее малосернистостью (до 0,1%) и высоким, до 90% содержанием легкокипящих фракций.

Четверть месторождений к настоящему времени полностью истощена, текущие извлекаемые запасы составляют около 14 млн тонн. Основная их часть расположена на суше. Подавляющее большинство скважин распределенных участков недр находятся в неудовлетворительном

техническом состоянии и требуют систематического ремонта.

Много месторождений, эксплуатируемых в 50-70 годы прошлого века были законсервированы по причине обводнения и падения дебита скважин до 3-5 тонн нефти в сутки. Сейчас эти месторождения находятся в частном владении, но лишь немногие из них начали работу по возобновлению добычи нефти.

В регионе деятельность осуществляют дочерние компании крупных российских нефтегазовых компаний - АО «Дагнефтегаз», ПАО «НК Роснефть-Дагнефть», так и региональные малые предприятия - ООО «Газпром трансгаз Махачкала», ООО «Дагбурсервис», ООО «Югнефтегаз». Это те немногие компании, которые продолжают осуществлять геологоразведочные работы. Многие малые компании проводящие геологические исследования в регионе, не выдержали конкуренцию, сильно пострадали или закрылись из-за серьезного роста затрат, проблем с финансированием деятельности и обслуживания кредитов.

Таблица 2.2 - Геологоразведочные работы на нефть и газ, проведенные в Республике Дагестан в 2018 году

Объем геологоразведочных работ за счет всех источников финансирования (с учетом НДС) в том числе:	Всего, тыс. рублей	Геологоразведочные работы, в том числе:		
		поисковые работы	разведочные работы	региональные работы
	456518,5	328928,1	39006,0	88584,4
за счет федерального бюджета	88584,4	-	-	88584,4
за счет собственных средств организаций	311808,6	278752,7	33055,9	-
- налог на добавленную стоимость	56125,5	50175,4	5950,1	-
Из них - подрядные работы	95338,0	254,3	33055,9	62027,8
- геологоразведочные работы, выполненные собственными силами	305055,0	278498,4	-	26556,6
Глубокое разведочное бурение на нефть и газ - всего, метров	302726,3	-	-	-

Источник: составлено автором по материалам [429].

Данные таблицы 2.2 показывают, что геологоразведочные работы в

Дагестане в 2018 году выполнены на 456518,5 тыс. рублей, в том числе за счет собственных средств 311808,6 тыс. рублей, что составляет 68%. За счет средств федерального бюджета выполнено работ на 88584,4 тыс. рублей, что составляет 19% из всего объема финансирования. При этом НДС составил 12%. Собственными силами компаний выполняется около 67% работ, 33% приходится на подрядные работы. Глубокое разведочное бурение на нефть и газ составило 303 тыс. метров, против 241 тыс. рублей, выполненных в 2017 году. Таким образом, наметилась положительная тенденция выполнения геологоразведочных работ в республике Дагестан.

Дочерняя компания ПАО НК «Роснефть» работающая в Дагестане АО «Дагнефтегаз», по проведенным исследованиям нашла наиболее перспективную структуру на Западно-Избербашском лицензионном участке [425]. Результат работы подтвердил возможности новых открытий в старых регионах. В настоящее время на территории Республики Дагестан АО «Дагнефтегаз» продолжает геологоразведочные работы в пределах Карланюртовского, Карабудахкентского, Дмитровского лицензионных участков.

Исследование, проведенное методом анкетирования, представленное в таблице 2.3, среди компаний, осуществляющих геологические изыскания в Республике Дагестан показало, что большинство респондентов отмечают необходимость ведения управленческого учета для принятия решений.

Таблица 2.3 - Исследование применяемых элементов управленческого учета в компаниях Республики Дагестан, проводящих геологические исследования

Оцениваемые показатели	Процент положительных ответов				
	АО «Дагнефтегаз»	ПАО «НК Роснефть-Дагнефть»	ООО «Дагбур-сервис»	ООО «Югнефтегаз»	ООО «Стройэлектромонтаж»
1	2	3	4	5	6
1. Элементы управленческого учета: 1.1 Определение себестоимости	100	100	100	100	100

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6
1.2 Формирование бюджетов	100	100	60	75	100
1.3 Анализ расходов	80	100	60	50	50
1.4 Контроль расходов	60	50	55	75	60
2. Необходимость реорганизации методики калькулирования себестоимости ГРР	80	75	75	80	50
3. Возможность ведения управленческого учета по бизнес-процессам	70	80	60	65	70
4. Автоматизация управленческого учета	60	60	40	70	65

Источник: составлено автором.

В результате опроса выяснилось, что практически все компании признают необходимость внедрения управленческого учета для достижения успехов на основе принятия более взвешенных решений. Кроме того, на предприятиях сформировался достаточный уровень управленческой культуры, и руководители начали реально осознавать недостатки существующей системы управления.

При этом рассматривается спектр возможных способов выхода из кризисного состояния, в том числе на основе оценки текущего состояния информационной учетной системы, предполагающей наличие:

- системы бюджетирования, для возможного расчета плановых, экономически оправданных показателей деятельности, для обоснования перспективных решений и проведения анализа отклонений;
- «прозрачной» системы учета затрат в различных разрезах для контроля;
- системы внутренней отчетности;
- процедур проведения анализа и принятия управленческих решений;
- ответственности и мотивации персонала за снижение уровня затрат;
- механизма управления подразделениями предприятия.

Исследование показало, что калькуляционной единицей является 1 метр пробуренной скважины во всех компаниях, прошедших анкетирование. Все затраты по статьям калькуляции включая сторонние услуги, просто суммируются и делением на длину скважины определяется себестоимость 1 метра пробуренной скважины.

В результате опроса выяснилось, что все респонденты (100%) в качестве методики оценки себестоимости для целей управления используют отраслевую методику, рекомендованную для формирования внешней отчетности в бухгалтерском финансовом учете. Методика ВСН 39-86 «Ведомственные строительные нормы инструкция о составе, порядке разработки, согласования и утверждения проектно-сметной документации на строительство скважин на нефть и газ» является основной для данных компаний [421]. В данном документе дается конкретный перечень статей калькуляции при бурении нефтяных и газовых скважин, и до сих пор применяется на практике, несмотря на то, что он принят в 1986 году. Документ содержит положения, регламентирующие состав, порядок разработки, согласования и утверждения проектно-сметной документации на строительство скважин на нефть и газ. Вопросы качества, своевременности и полноты формирования проектно-сметной документации имеют особую значимость, как имеющих влияние на корректность калькуляции себестоимости строительных работ скважин на нефть и газ, также определение оптимальных сроков проведения работ.

Процессы разработки и подготовки проектно-сметной документации осуществляет геологическая служба. Основной целью разработки документации является обеспечение внедрения мероприятий и прогрессивных методов работы на стадиях проектирования, с целью сокращения стоимости и цикла проводимых работ с учетом технических требований.

Надо отметить, что элементы управленческого учета – калькулирование себестоимости, анализ, бюджетирование, контроль, оперативная отчетность, выполняются планово-экономическими отделами

исследованных компаний.

На заданный вопрос о возможности внесения изменений в применяемую методику, для применения специфических способов управленческого учета, средний положительный процент составил 72. В случае разработки и апробации новых методик управленческого учета руководители считают возможным внедрение ее в течение двух лет.

Исследование перспектив развития и внедрения управленческого учета на основе бизнес-процессов также показало, что на 69% респонденты заинтересованы в разработке соответствующей методики. Руководители опрошенных компаний при постановке системы управленческого учета желают: минимизировать и контролировать затраты, принимать обоснованные управленческие решения, оптимизировать организационную структуру компании, решить вопрос целесообразности перевода отдельных операций на аутсорсинг.

Таким образом, развитие методики процессно-ориентированного управленческого учета компаний, проводящих геологоразведочные работы, является перспективным и актуальным в настоящее время направлением для предотвращения кризисного состояния отрасли.

Объектами исследования в диссертационной работе являются АО «Дагнефтегаз» и ПАО «НК Роснефть-Дагнефть». Технологическая схема этих компаний является типичной для отрасли, так как представляет собой основной тип компаний осуществляющих геологоразведочные работы. В силу своей типичности они и были выбраны для исследования.

Оба предприятия АО «Дагнефтегаз» и ПАО «НК Роснефть-Дагнефть», созданы в 2003 году в результате преобразования АО «Дагнефть». Их развитие определили оставшаяся еще с советских времен инфраструктура, большие запасы углеводородов, профессиональные кадры.

АО «Дагнефтегаз» - одно из крупных предприятий отрасли, офис которой находится в г. Махачкала. Предприятие осуществляет добычу нефти и газа и геологические исследования в Дагестане, являясь дочерним

предприятием нефтяной компании ПАО НК «Роснефть». ПАО «НК Роснефть-Дагнефть», находящееся в г. Южно-Сухокумск, осуществляет работы по разработке и добыче нефти на 23 лицензионных участках, а также транспортировку нефти до НБ «Гетмановский» АО «КТК». Запасы на 31.12.2018 на лицензионных участках по классификации PRMS, DeGolyer & MacNaughton составили: доказанные жидких УВ - 3,3 млн барр., а вероятные жидких УВ - 2,0 млн барр. Запасов газа на новых участках не выявлено. В 2018 году компанией добыто 138 тыс. т нефти и попутного газа 22 млн куб.м, что немного превышает объемы добычи за 2016-2017 гг. Сухокумское месторождение геологически расположено на Северо - Кавказско-Мангышлакской нефтегазоносной провинции Прикумской зоны. ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» разрабатывает месторождения «Величаевка», «Зимняя ставка», «Озек-суат», «Русский хутор» и др. По исследованиям состава УВ месторождений Прикумской зоны выявлено, что нефть является легкой малосмолистой, несернистой и парафинистой.

АО «Дагнефтегаз» и участвует во многих геологических проектах. ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» в основном выводит из бездействия и расконсервирует скважины, законсервированные еще советское время, также в последнее время наблюдается активизация геологоразведочных работ.

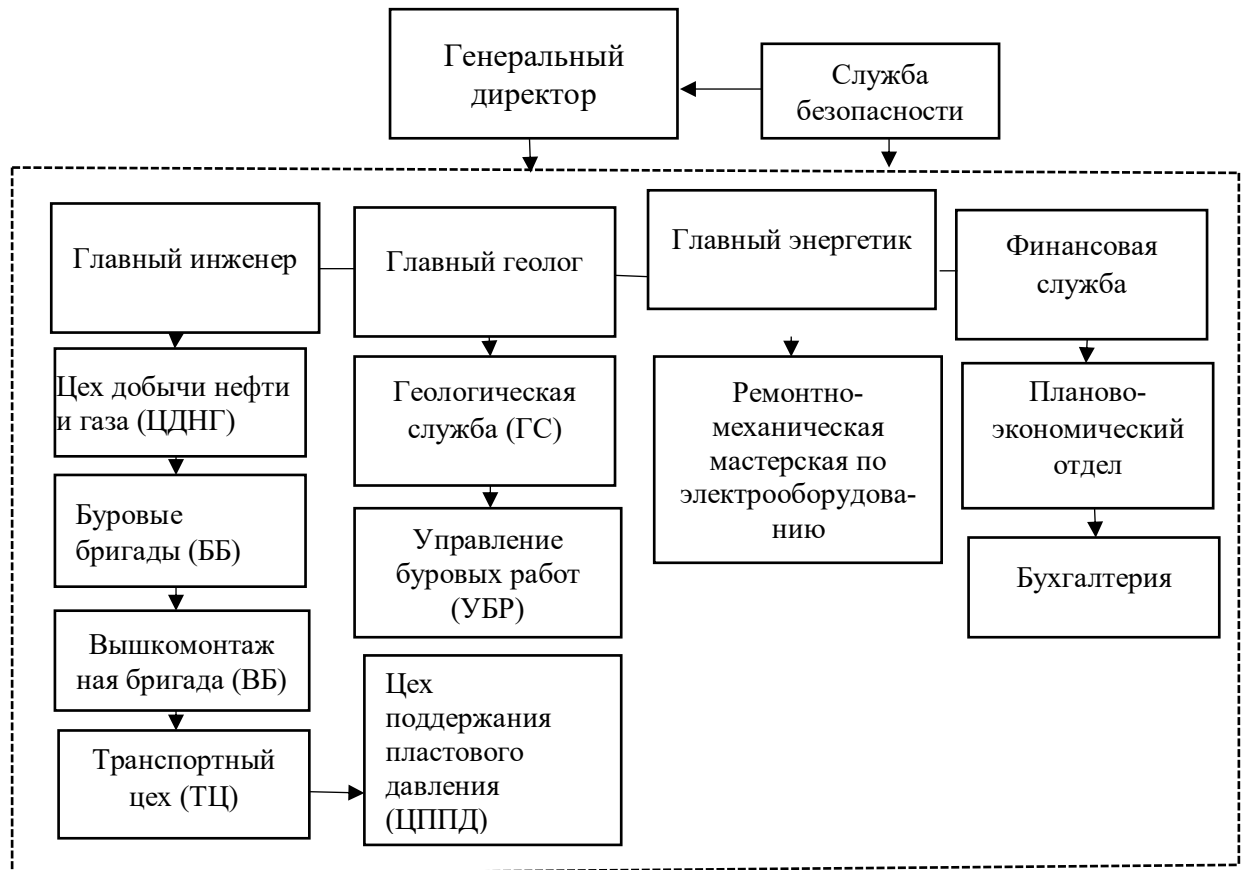
Прежде всего, в результате смены формы собственности и вхождения в состав государственного оператора НК «Роснефть», АО «Дагнефтегаз» смогла провести частичную модернизацию и стабилизировать добычу углеводородов в предгорном Дагестане (4 нефтяных и 3 газовых месторождения) [422].

ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» также является дочкой ПАО «Роснефть», усилия которого сосредоточены на поддержании достигнутого уровня добычи из действующих скважин за счет увеличения ремонтных и изоляционных работ, гидроразрывом пластов, наращивания объема добычи за счет бурения новых скважин и капитального ремонта действующих.

В общем по республике за последние годы вновь наблюдается

значительное снижение добычи нефти и газа, основными причинами которого являются выработка старых, наиболее крупных и высокопродуктивных месторождений и недостаточный объём работ, проводимых по геологическому изучению недр республики, нехватка финансовых средств.

На рисунке 2.6 представлена организационная структура ПАО «НК Роснефть-Дагнефть»:



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.6 - Организационная структура ПАО «НК Роснефть-Дагнефть»

Организационная структура включает службы: главного инженера с соответствующими цехами (ЦДНГ, ББ, ВБ, ТЦ) главного геолога, главного энергетика, финансовая служба. Служба безопасности (СБ) сопровождает все эти службы.

На рисунке 2.7 представлена организационная структура АО «Дагнефтегаз»:



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.7 - Организационная структура АО «Дагнефтегаз»

В состав АО «Дагнефтегаз» входят аппарат управления, цех по добыче нефти и газа (ЦДНГ), участок бурения и капитального ремонта скважин (УБиКРС), эксплуатационная служба (ЭС), геологическая служба (ГС), автотранспортные цеха (АТЦ), собственная служба безопасности (ССБ).

Как уже отмечалось, ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» и АО «Дагнефтегаз» являются дочерними компаниями (филиалами) ПАО НК «Роснефть», поэтому здесь применяется дивизиональная (филиальная) организационная структура. Ключевыми фигурами здесь являются управляющие (менеджеры), возглавляющие подразделения.

В обеих компаниях имеется полный цикл производства нефти и газа, и проведения геологоразведочных работ характерный для большинства компаний. ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» в цехах основного производства получают нефть одновременно с газом попутным. АО «Дагнефтегаз» получают как нефть одновременно с попутным газом, так и газ природный. Особенностью АО «Дагнефтегаз» является небольшой объем добычи нефти и газа, отсутствие подведенных к месторождениям магистральных нефте- и газопроводов, в отличие от ПАО «НК Роснефть-Дагнефть», которая транспортирует нефть до НБ «Гетмановский» по трубопроводам.

ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» работает на старых месторождениях, скважины не фонтанируют, то есть для добычи нефти необходимо

воздействовать на пласт, поэтому здесь имеется цех поддержания пластового давления. В отличие от АО «Дагнефтегаз», ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» имеет статью «расходы по искусственному воздействию на пласт», поскольку, углеводороды на месторождениях не фонтанируют.

С учетом иерархичности системы управления при филиальной производственной структуре на АО «Дагнефтегаз» создана специализированная функциональная служба главного геолога (геолого-методическая), главного инженера (бурения и капитального ремонта) и др. На ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» также есть служба главного геолога, куда включены геологическая служба и управление буровых работ.

Создание перечисленных служб направлено на проведение единой методико-технологической, технической и экономической политики в подразделениях АО «Дагнефтегаз» и ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» на повышение ответственности функциональных отделов аппарата. Производственная структура геологической службы идентична в обоих исследуемых компаниях и показана на рисунке 2.8.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.8 – Структура геологической службы АО «Дагнефтегаз»

В компетенции главного геолога находятся вопросы лицензирования и проведения ГРП, также вопросы разработки месторождений.

Среди исследованных малых компаний в регионе, проводящих ГРП наблюдается линейная организационная структура, где основные работы выполняются с привлечением подрядчиков, имеющих в своем штате высокопрофессиональные кадры. Однако любые ГРП носят чисто затратный, капиталоемкий и рисковый характер. Многие малые предприятия свертывают свою деятельность в связи с вышеназванными причинами. Малые предприятия, функционирующие на рынке ГРП, имеют в штате 3 человека, выполняют ГРП и ремонт скважин с привлечением подрядных организаций, в связи с чем в работе не рассматривается деятельность малых компаний. Здесь характерна бесцеховая структура управления для выполнения небольших объемов работ.

Специфичность проведения геологоразведочных работ неоспорима. В целях определения влияния отраслевых особенностей на организацию и ведение управленческого учёта определим два основных направления:

1. Влияние микросреды – технологических особенностей деятельности.
2. Влияние макросреды.

От того, насколько управленческий учет адаптирован к специфическим особенностям организации и объективно отражает хозяйственную деятельность, зависит не только процесс эффективного управления, но и его успешное функционирование в современных условиях. Каждое предприятие уникально, однако выделить группы особенностей, в наибольшей степени влияющих на организацию системы управленческого учета, вполне возможно.

В таблице 2.4 приведены особенности производства, влияющие на постановку управленческого учета в исследуемой нефтегазовой отрасли, которая делится на геологоразведочную и нефтегазодобывающую производства.

Таблица 2.4 – Сравнительный анализ особенностей нефтегазодобывающего и геологоразведочного производства, влияющие на управленческий учет

Отрасль	Особенности деятельности, влияющие на систему управленческого учета
Нефтегазодобывающее производство	<ul style="list-style-type: none"> - невозможность визуального наблюдения из-за удаленности предмета труда и подземной части оборудования; - весомость энергетических и топливных расходов на технологические добычные процессы; - отсутствие полуфабрикатов и незавершенного производства; - наличие трех стадий производства: извлечение нефти, технологическая подготовка и транспортировка; - необходимость транспортировки нефти и газа покупателям; - постепенное падение дебита скважин.
Геологоразведочное производство	<ul style="list-style-type: none"> - предмет труда территория, подлежащая исследованию, а продукция – полученная информация и разведанные запасы; - разбросанность объектов исследования на большой территории, отдаленных тысячами километров; - зависимость исследований от климатических условий и их выполнение на открытом воздухе; - стадийность и разнородность выполняемых работ, необходимость комплексного применения методов разведки; - основная продукция - это разведанные запасы, не требующие транспортировки к месту потребления; - длительный период геологоразведочного цикла; - использование крупногабаритной техники, постоянно транспортируемой с одного места на другое; - вероятностный характер результатов работ.

Источник: составлено автором.

Нефтегазодобывающее производство – это непосредственная добыча углеводородов, которая происходит уже после геологоразведочных работ, доказавших нефтегазоносность изучаемого месторождения. Работы заключаются в выкачке массы, содержащей как основную (нефть и газ природный), так и побочную продукцию (газ попутный). В результате последовательного осуществления производственных процессов: поддержание пластового давления, извлечение массы из скважин, подготовка нефти (сепарация газа, обезвоживание, обессоливание и стабилизация нефти), сбор и транспортировка нефти и газа, получают готовую продукцию. Эксплуатация одной скважины может проводиться от 4 до 12 лет.

Рассмотрим особенности геологоразведочного производства на нефть и газ, они предваряют добычные работы. Отличие добычного производства от геологоразведочного заключается в том, что геологоразведочные работы - это

комплекс работ, направленных на выявление месторождений полезных ископаемых и подготовку их к промышленному использованию [51, с. 616].

В научной литературе геологоразведочные работы рассматриваются как работы, удовлетворяющие потребности государства и общества в геологической информации.

Труд геологов, затраченный на производство работ, внешне не отличается от труда в материальном производстве, однако не овеществляется. Здесь нет характерного для материального производства соединения вещества природы с человеческим трудом. Хотя труд геологов на первых стадиях геологоразведочных работ еще не создает материальных благ, он является необходимой предпосылкой для их создания на последующих стадиях. Целевым назначением поисковой стадии является обнаружение объектов, заслуживающих постановки дальнейших разведочных работ.

Своеобразная особенность конечного продукта в геологоразведке состоит в том, что разведанные ресурсы не являются внешним предметом, они не осязаемы для человека, как все другие товары.

Перечень работ и геологические задачи на каждом геологическом объекте определяются геологическим заданием. Геологическое задание является главной частью документов, регламентирующим отношения между заказчиком и исполнителем работ, и основным объектом ценообразования в геологоразведке. Каждый геологический объект индивидуален не только по своеобразному строению недр, но и по площади, глубине, детальности изучения. Геологическая информация, полученная по каждому геологическому объекту, всегда индивидуальна и не имеет аналогов.

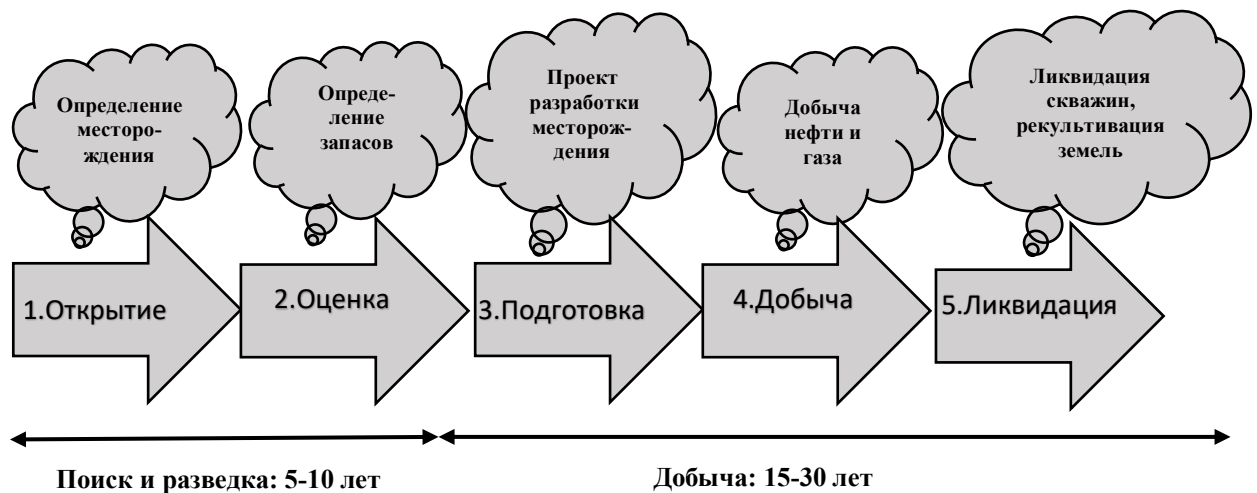
Влияние на себестоимость работ будет оказывать тот методический подход к выполнению геологического задания, который предусмотрен в геолого-методической части проекта. В ней обосновываются: комплекс необходимых работ; объемы работ по каждому виду; условия выполнения работ. Важнейшим разделом проекта является обоснование затрат времени, труда, потребности в оборудовании, а также разработка календарного графика

выполнения работ.

При выполнении ГРР необходимо строгое соблюдение установленной последовательности производства геологоразведочных работ по этапам, стадиям и подстадиям. Исключение каких-либо стадий или подстадий из общей схемы допустимо лишь в отдельных случаях в связи с особыми природными условиями объекта.

Себестоимость геологоразведочных работ складывается как под воздействием качества выполнения работы, так и в зависимости от географического размещения района работ и его горно-геологических условий.

Разведку и добычу нефти и газа можно показать схематично на рисунке 2.9, в зависимости от последовательности выполняемых фаз ГРР с плавным переходом на фазы нефтегазодобычи.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.9 – Фазы и длительность освоения месторождений нефти и газа

Итак, на рисунке 2.9 показано, что поиск и разведка (собственно геологоразведочные работы), занимают от 5 до 10 лет, решая задачу открытия нефтяных месторождений, залегающих в коллекторах на большой глубине, путем сейсмических исследований и бурением поисковых скважин. Стоимость бурения одной скважины может обойтись компании в

колоссальную сумму из-за сложности использованных технологий и современного мощного оборудования. Несмотря на научно-технический прогресс, риски в этой сфере не уменьшаются, так как очень тяжело определить вещество на такой глубине.

А вот оценка производится путем визуализации информации в 3D изображении. Для определения оптимального проекта разработки месторождения (количество и расположение скважин и т.п.). Для более качественной оценки запасов бурят оценочные скважины. Бурение разведочных скважин помогает уточнить размер и структуру месторождения.

Фазу подготовки к освоению месторождения можно отнести и к геологоразведочному и к добычному этапу, он является промежуточным, т.к. здесь завершаются успешные ГРП и начинается добыча углеводородов. Такой документ как «Проект разработки» и «Проект обустройства месторождения» предусматривает: необходимое количество и расположение скважин; типы и стоимость необходимого оборудования; меры по охране окружающей среды.

Добыча нефти и газа может осуществляться в течение 15 - 30 лет. Развитие технологий добычи нефти, применение методов увеличения нефтеотдачи (МУН) может существенно продлить рентабельный срок разработки месторождения.

В результате проведенного исследования деятельности нефтегазовых компаний, имеющих геологические службы в республике Дагестан, были выявлены отраслевые особенности технологии осуществления работ (микросреды), оказывающие наибольшее влияние на учетную систему.

Современные технологии и эффективные методики проведения работ имеют прямое отношение к повышению эффективности геологических исследований. Однако, нельзя стремиться к сокращению сроков проведения работ и минимизации затрат. Многоступенчатый, состоящий из последовательно осуществляемых взаимообусловленных этапов и стадий с присущими им конечными целями и задачами, процесс геологоразведочных работ, очень сложен. Поэтому важным является доподлинность информации о

геологическом строении месторождений, при проведении исследований. Например, полевые геофизики заинтересованы всемерно повышать достоверность подготавливаемых для поискового бурения перспективных ловушек, а не отчитываться только общим количеством структур независимо от их перспективности. Буровикам же будет невыгодно осуществлять быструю проводку скважин в ущерб качеству и полноте проводимых в них исследований. Полученный при исследованиях отрицательный результат имеет такое же значение, как и положительный результат, поскольку поможет принять решение о прекращении работ.

Значительное влияние на организацию системы управленческого учета оказывает долговременность производственного цикла. Технологическая последовательность этапов и стадий разведки определяет полный производственный геологоразведочный цикл. Продолжительность полного геологоразведочного цикла, соответствующего отдельным стадиям геологоразведочного процесса, измеряется в годах и месяцах, производственного цикла - в месяцах и сутках.

Немаловажным фактором, влияющим на организацию учетно-аналитической системы, является такая технологическая особенность как зависимость геологоразведочных работ от климатических условий, особенно это относится к геолого-съёмочным и геофизическим работам. Поэтому сезонность – одна из характерных особенностей процесса, связанная с необходимостью использования специальных технических и транспортных средств, в связи с чем большое значение необходимо уделять дополнительным мерам по минимизации ее влияния.

Еще одно обстоятельство технологического характера, которое нельзя не учесть при ведении управленческого учета, это использование мощных буровых установок при строительстве скважин, требующих большого количества топлива и электроэнергии, также уникального дорогостоящего оборудования для различных исследований. Все машины и оборудование, используемые при осуществлении работ, являются крупногабаритными и

тяжеловесными, постоянно транспортируются с одного места на другое, что требует специальных способов и методов транспортировки. Кроме того очень важно бурение в точно заданном направлении, надежный контроль за работой оборудования, в целях достижения наибольших результатов.

При постановке управленческого учета необходимо помнить, что в геологоразведочном производстве предметом труда является часть территории, подлежащей разведке в различных ее стадиях, а продукцией – полученная информация и разведанные запасы.

Наряду с названными особенностями микросреды, учитываемых при постановке управленческого учета, параллельно надо учесть влияние макросреды на деятельность геологоразведочных подразделений, сложившейся в результате изменения подходов к управлению предприятием этиология которых обусловлена сочетанием науки управления с учетными науками, основанной на внедрении системы менеджмента качества; высокого уровня интеграции; необходимости воспроизводства минерально-сырьевой базы и охраны окружающей среды.

Подробно остановимся на обозначенных причинах, поскольку они оказывают влияние на управленческий учет в геологоразведке углеводородов.

Нефтегазовая бизнес-среда по разработке месторождений характеризуется наличием компаний, которые решают собственные задачи, отличающиеся как по масштабу, так и по окончательным результатам, но действующие в жесткой конкурентной среде на международном уровне. Для эффективного управления на уровне отдельно взятой геологоразведочной организацией необходимо приведение внутренних возможностей в соответствие с поставленными стратегическими задачами.

Стратегические задачи субъектов определяются конечной целью – успешной разработкой исследуемых месторождений для удержания доли рынка, наращивания прибыли и др. Для любой компании разработка долгосрочной стратегии развития становится приоритетной задачей включающей наращивание «нефтяного портфеля» конструируемый

увеличением доли открытия новых высокопродуктивных месторождений в сочетании со снижением производственных и управленческих издержек. Ориентируясь на своего потребителя, организации выполняют различные виды работ для успешной разработки месторождений. Окружающая бизнес-среда изменчива в экономике, она стала более мобильной, глобальной и ориентированной на результат, поэтому огромное значение придается способности организации адаптироваться к изменениям.

Внедрение системы менеджмента качества (СМК) позволяет разработать единый механизм достижения такого качества работ, который бы удовлетворял потребителей в положительном результате деятельности геологических организаций, тем более что это дело государственной важности- воспроизводство минерально-сырьевой базы. Работа системы менеджмента качества направлена на достижение поставленной цели, путем планомерной и комплексной разработки системы мер и принятия соответствующих управленческих решений в геологоразведке.

СМК должна удовлетворять требованиям в области качества, которые возникают у внешних заинтересованных сторон: рядовых клиентов, партнеров, госструктур, прочих игроков рынка, заинтересованных в деятельности организации, внедряющей у себя ISO 9001 [416].

Стандарт ISO 9001 требует принятия управленческих решений только на основе фактических данных, основанных на их скрупулезном сборе и подлинном анализе. Ориентация на конкурентоспособное качество включает полное удовлетворение потребителя, создание культуры качества. Таким образом, СМК должна быть учтена в составе системы управленческого учета геологоразведочных работ, позволяя удовлетворять запросы качественной информацией, как основным продуктом геологоразведки.

Переход отечественного учета на МСФО оказывает существенное влияние на построение системы управленческого учета. Нефтегазовые компании имеющие сложную организационную структуру (в том числе геологоразведочные подразделения), имеющие мировых конкурентов,

которые подготавливают отчетность в соответствии с международными стандартами, требуют перехода к использованию МСФО включающего вопросы, касающиеся внутренних процедур контроля за подготовкой управленческой информации, формирования управленческой отчетности, обеспечение эффективного взаимодействия между филиалами компании.

Высокий уровень интеграции различных отраслей промышленности, выражается в сосредоточении общественных ресурсов и сил на наиболее эффективных и социально значимых направлениях их использования. Благодаря интеграции объединяется весь научно-производственный цикл – от теоретических научных исследований, технологических разработок до процесса производства и сбыта продукции в единое целое. Геологоразведка как структурная единица в составе нефтегазовых компаний входит в число стратегически важных отраслей России, которые раньше всех стали интегрироваться по типу вертикальной интеграции. Эти структуры прошли все этапы развития от производственно-технологической интеграции до финансово-организационной, от решения проблем материально-технического снабжения до рационализации систем управления. Созданная в 1994-1995 годах, и объединившая свыше 250 предприятий, единственная к настоящему времени государственная нефтяная корпорация «Роснефть» функционирует как полноценная ВИНК, сохраняя самое высокое соотношение разведки, экспорта и добычи углеводородов.

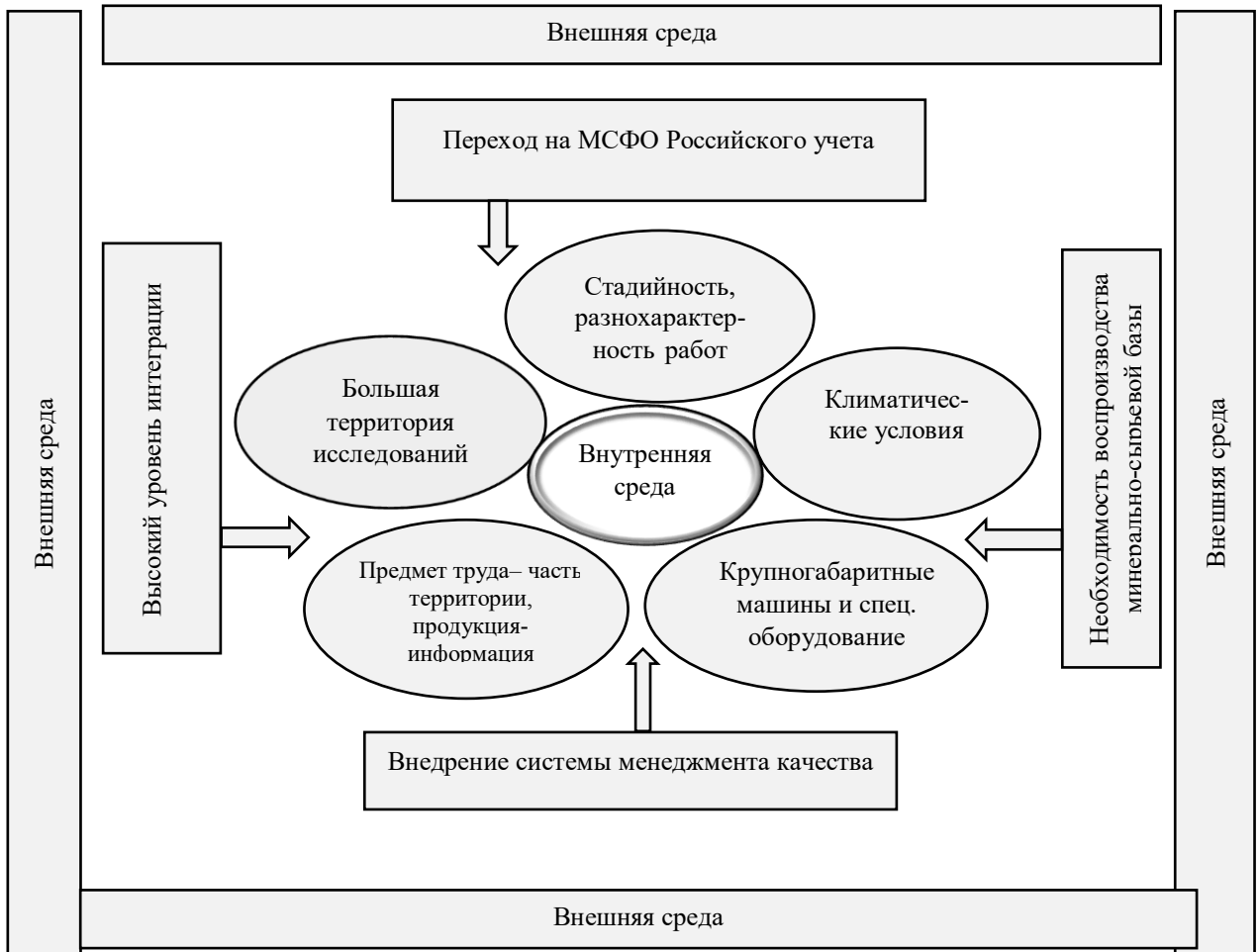
Необходимость воспроизводства минерально-сырьевой базы и охраны окружающей среды признается на уровне государства и международного сообщества. Главными проблемами в области недропользования являются необходимость совершенствование государственной политики в сфере геологии и воспроизводства минерально-сырьевой базы.

Природные ресурсы, являют собой геополитический и экономический рычаг экономики, поэтому Россия должна быть заинтересована в увеличении стоимости «нефтегазового» капитала, следовательно, требуется наличие долгосрочной стратегии развития национальной минерально-сырьевой базы и

программы ее осуществления для максимального удовлетворения интересов всего общества в качестве конечной цели такой стратегии [95, с. 212]. «Воспроизводство и использование природных ресурсов» - правительственная программа, от 15 апреля 2014 г. № 322, призванная продолжить новую экологическую политику нашего государства. В данном документе отмечено, что современная геолого-картографическая основа территории РФ станет итогом претворения в жизнь государственного вектора недропользования [49]. Одной из основных задач данной государственной программы является воспроизводство минерально-сырьевой базы на основе повышения геологической изученности территории Российской Федерации, ее континентального шельфа, Арктики, Антарктики и Мирового океана. Кроме того, результаты должны выражаться в сценарии онтогенеза минерально-сырьевой базы; реконструкции геологической информации о недрах для стейкхолдеров, на применении коммуникационных технологий доступа; обеспечении потребности дальнейшего наращивания производственных отраслей на основе информации о минерально-сырьевой базе [49]. Таким образом, исследования выявили, что в России наметилась положительная тенденция в финансировании и проведении ГРР.

Таким образом, проведенное исследование показало, что на трансформацию современного управленческого учета геологоразведочных работ большое влияние оказывают сочетание внутренних технологических факторов и внешние факторы.

Выявленные предпосылки трансформации управленческого учета представлены на рисунке 2.10.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.10 – Предпосылки трансформация современного управленческого учета геологоразведочных работ

К внешним относятся: общемировые тенденции развития экономики, нарастание управленческой направленности учета, необходимость создания информационной базы для принятия обоснованных управленческих решений, забота о благополучии государства и общества, стратегический характер деятельности и отраслевые особенности деятельности нефтегазовых компаний в выполнении геологоразведочных работ.

2.3 Особенности управленческого учета бизнес-процессов в геологоразведочных работах

Некоторые трудности в организации системы управленческого учета обусловлены особенностями деятельности нефтегазовых компаний в

выполнении геологоразведочных работ, нацеленных на выполнение требований экологического и налогового законодательства; открытости рынка российских геологических услуг для иностранных компаний после вхождения в ВТО; недостаточного финансирования и инвестирования работ со стороны государства и недропользователей и других.

Сложная конструкция отрасли – с одной стороны связанная с научной деятельностью Национальной академии наук, осуществляющей глубокие исследования геологического строения Земли, и необходимость воспроизводства минерально-сырьевой базы - с другой, также оказывает воздействие на систему управленческого учета.

Управленческий учет геологоразведочных работ должен формировать релевантную информацию для оценки использования имеющихся трудовых, материальных и финансовых ресурсов, проведения мониторинга бизнес-процессов по отдельным бизнес-единицам и определения прибыльности отдельных бизнес-единиц, также нефтегазовых компаний в целом.

Актуализация вопросов организационно - методического характера возникающих при организации системы управленческого учета в субъектах геологоразведки в настоящее время не вызывает сомнения. Специфические особенности выполнения геологических исследований, влияние внутренней структуры работ на порядок применения инструментария управленческого учета в конкретных обстоятельствах, систематизированы в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Отраслевые особенности геологоразведки, влияющие на трансформацию системы управленческого учета

Особенности геологоразведочной деятельности	Отраслевые особенности протекающих бизнес-процессов	Влияние особенностей на систему управленческого учета
1	2	3
Высокий риск потери финансовых средств	Геологоразведке свойственно иметь риски, обусловленные недостаточной изученностью отдельных участков и закономерностей строения недр	В России плохо развита сеть юниорных компаний в сфере недропользования, причиной тому: недра являются собственностью государства; разработка месторождений долгий процесс,

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3
-	-	требующий больших затрат времени и ресурсов; высокий риск неудачных работ. Работы на месторождении осуществляются на различных участках, что требует постановки сегментарного учета, и отчетности, что предполагает выработку рекомендаций и автоматизацию управленческого учета
Зависимость положительного результата от интуиции и квалификации геологов (по некоторым данным 38%)	В геологоразведке большую роль играет интуиция, как дополнительный инструмент к рациональному мышлению. Интуиция являясь важным компонентом влияющим на действия геологов, также влияет на финансовый результат, ведь в случае открытия месторождения, будет и прибыль	Человеческий фактор может быть выделен как объект управленческого учета и анализа, выделяя такие показатели, как: производительность труда; время простоя и ремонта оборудования; время от начала исследований до их окончания; коэффициенты трудоемкости и др. Успех геологической деятельности зависит от новаторского мышления геологов и их творческого подхода к своему делу
Капиталоемкость ГРР	На поиски и разведку одной тонны нефти тратится порядка – USD15-20. Таким образом, чтобы найти и разведать крупное месторождение нефти необходимо USD1500 млн и более [297, с. 5]	Управленческий учет инвестиций (капитала) необходим для получения оперативной информации в принятии управленческих решений о бюджете инвестиционных проектов и контроле хода их осуществления. Для этого необходимо: выделять функции бизнес-процессов инвестиций; установить финансовые и нефинансовые критерии оценки эффективности его деятельности, а также план-факт анализ инвестиций.
Проблемы финансирования ГРР	Финансирование осуществляется из следующих источников: федерального или регионального бюджета; собственных средств недр пользователя; банковского кредита или через фондовые рынки	Для целей управленческого учета необходимо организовать аналитический учет источников финансирования, для целей контроля за их целевым использованием, организация контроля за финансовыми потоками (плановыми и фактическими). Проведение анализа бизнес-процессов. Составление бюджетов денежных средств и бюджетного баланса.
Проблемы диверсификации производимых работ и рисков	Расширение ассортимента производимых геологических работ и сокращение времени проведения исследований является необходимым	Диверсификация геологоразведочного производства усложнила порядок учета и анализа геологоисследовательских работ, повлияло на структуру баланса.

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3
-	компонентом снижения рисков. Путем диверсификации необходимо решить вопросы: - привлечение дополнительных инвестиций – приобретение нового оборудования; – осуществление новых видов геологических исследований.	Это выражается в создании материальных и нематериальных поисковых активов, большом размере уставного капитала, высокой доли капитальных и текущих затрат и т.д. В структуре затрат имеются статьи со специфическим содержанием, характерным для геологической отрасли. Диверсификация выражается также в стратегическом изменении деятельности, т.е. приобретение современного оборудования и качества работ
Научно-производственный и комплексный характер геологических работ	Научно-производственный характер выражается в использовании комплекса геологических наук: стратиграфии, минералогии, геофизики и геохимии, тектоники и минералогии, гидрогеологии и инженерной геологии. Предметом труда выступают земные недра.	Специфика выполняемых геологами работ вызывает соответствующую специфичность объектов учета, а также построение калькуляционных статей. Стремление к снижению затрат и повышению эффективности бизнес-процессов предполагают деление затрат по различным классификационным признакам и выбор обоснованной базы распределения накладных расходов.

Источник: составлено автором по материалам [297, с. 5].

Приведенный в таблице 2.5 перечень особенностей геологоразведочных работ не является исчерпывающим, здесь выделены лишь наиболее характерные. На практике необходимо углубление этих исследований.

Позиция выражена в возможном подходе к трансформации управленческого учета, через выделение уровней показанных на рисунке 2.11.

Для организации эффективной системы управленческого учета существует необходимость взаимоувязки инструментария управленческого учета к индивидуальности бизнес-процессов геологоразведки. Наряду с организацией системы управленческого учета необходимо также проведение управленческого анализа бизнес-процессов, для выявления истинной сущности происходящих явлений.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.11 – Схема организации системы управленческого учета по бизнес-процессам при выполнении геологоразведочных работ

Трактовка понятия категории «бизнес-процесс» нефтегазовой компании, который бы учитывал специфику геологоразведочных работ звучит в следующем образом: последовательно осуществляемый комплекс научно-производственных работ, на входе которых планируются для изучения природные ресурсы, на выходе специфический продукт – геологическая информация, представляющая ценность для потребителей.

Действенность управленческого учета и анализа обосновывается степенью адаптации инструментария управленческого учета к особенностям протекающих в геологоразведке бизнес-процессов, например:

- насколько грамотно поставлена система управленческого учета по бизнес-процессам;
- проведение анализа формирования всей цепочки геологической информации;
- поставлена ли система мониторинга за деятельностью выделенных бизнес-процессов на предмет прибыльности или убыточности;
- проводится ли анализ бизнес-процессов, для повышения качества отражаемой информации в управленческой отчетности.

- организована ли система мониторинга за инвестиционными проектами, и эффективностью использования финансовых ресурсов.

Применяемый на практике нефтегазовых компаний операционно - ориентированный и предлагаемый автором процессно - ориентированный системы обусловлены различными подходами к управлению. Операционно – ориентированное управление рассматривает отдельные операции, производимые в процессе осуществления хозяйственной деятельности. В отличие от него, процессно – ориентированный подход рассматривает потоки видов деятельности, охватывающие все бизнес-процессы нефтегазовой компании.

Внедрение процессно-ориентированного управления необходимо для выполнения задачи информационного обеспечения менеджмента, а внедрение системы управленческого учета по бизнес-процессам дает возможность лучше решать управленческие задачи.

Разграничение уровней бизнес-процесса выглядит следующим образом:

1. Уровень 1 – бизнес-процессы охватывающие всю деятельность.
 2. Уровень 2 – бизнес-процессы каждого сегмента.
 3. Уровень 3 – мелкие бизнес-процессы, реализуемые несколькими или одним сотрудником (входящие в бизнес-процесс 1-го уровня).
- Межфункциональные (сквозные) бизнес-процессы проходя через подразделения имеющие различную функциональную подчиненность, полностью либо частично включают их деятельность. Это бизнес-процессы первого уровня, представляющие ступенчатый поток выполняемых работ от поставщиков до потребителей, через преобразование ресурсов посредством производственной деятельности.

Декомпозиция сквозного бизнес-процесса может быть представлена таким образом, как показано на рисунке 2.12. Выделяемые процессы komponуются из хронологического выполнения операций, в свою очередь складывающихся из действий.

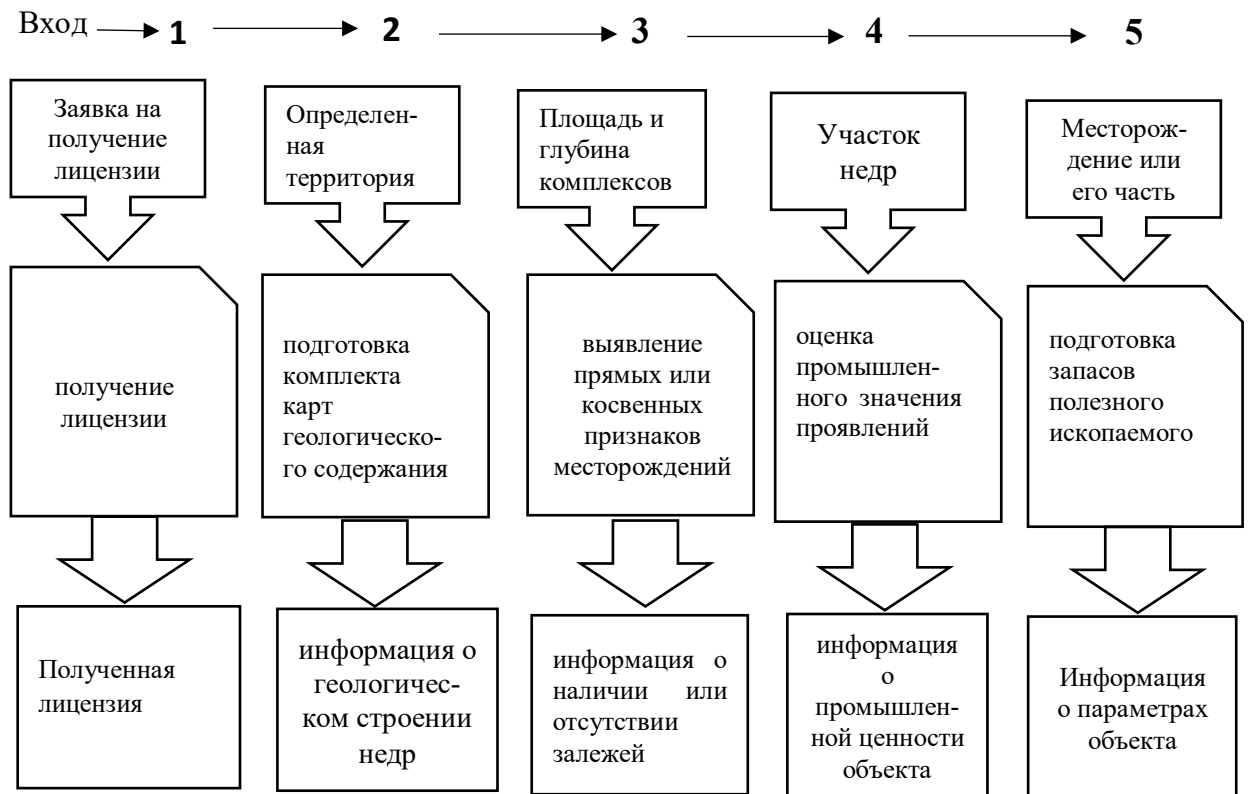
БИЗНЕС-ПРОЦЕСС → ПРОЦЕССЫ → ОПЕРАЦИИ → ДЕЙСТВИЯ

Источник: составлено автором.

Рисунок 2.12 - Декомпозиция бизнес-процесса первого уровня

А.У. Панахов считает, что в микроэкономической системе каждый процесс направлен на достижение того или иного эффекта (будь то промежуточный или конечный эффект) [256, с. 7]. При этом в рамках одного процесса затраты разных ресурсов могут выполнять различные функции, и, наоборот, затраты могут выполнять одну и ту же функцию в различных процессах (функция затрат) [256, с. 8]. Соглашаясь с мнением автора, отметим, что применительно к геологоразведочному процессу, к примеру, поисковый этап выделен как сквозной бизнес-процесс, который делится на процессы: 1) региональные геолого-геофизические работы; 2) подготовка площадок под поисковое бурение; 3) разбуривание скважин для проведения исследований. На всех процессах производится бурение разведочных и поисковых скважин. В процессе бурения скважин осуществляются потребление различных ресурсов, которые выполняют различные функции. Примером функции затрат могут служить трудовые затраты, которые имеют место во всех перечисленных процессах. Построение системы управленческого учета, основанной на выделении бизнес - процессов геологоразведки, в отличие от функциональной системы учета, должна основываться на декомпозиции и описании процессов. Это позволяет гибко подходить к изменяющимся условиям в окружающей среде, множественности операций и видов деятельности, специфическим задачам, которые ставят перед учетом управленцы, и, в конце концов, индивидуальным (профессиональным, психологическим и т.д.) особенностям менеджеров.

В зависимости от стадии или вида геологоразведочных работ, вход, содержание и выход бизнес-процессов можно показать в следующем виде, как показано на рисунке 2.13.



Примечания

- 1 Получение лицензии;
- 2 Региональное изучение недр;
- 3 Поисковые работы;
- 4 Оценочные работы;
- 5 Разведочные работы.

Источник: составлено автором.

Рисунок 2.13 - Сквозные бизнес-процессы геологоразведочных работ

При региональном геологическом изучении недр:

- вход – определенная территория (акватория);
- задача бизнес-процесса – разработка комплекта геологических карт специального содержания разных масштабов и глубинности зондирования, выработка планов рационального комплекса и объема работ, с учетом условий их проведения;
- результат – комплект карт как итог изучения геологического строения недр, в соответствии с действующими инструкциями.

При поисковых работах:

- вход - площадь и глубина распространения геолого-структурных

нефтегазоносных толщ и коллекторов, благоприятных для скопления нефти и газа, подготовленных к глубокому бурению месторождений участков недр с характерными аномальными значениями параметров;

- задача бизнес-процесса – выявление прямых или косвенных признаков месторождений определенных геолого-промышленных типов;

- результат – построение карт пористости, уточнение нефтенасыщенных толщин, подсчет запасов и определение объемов нефти и газа по категориям С2 и С1;

При проведении оценочных работ:

- вход – участок недр с выраженной аномальной семантикой геологических, геофизических или геохимических параметров, характеризующих продуктивность пласта;

- задача бизнес-процесса – оценка промышленного значения залежей, подсчет запасов высоких категорий С1, В, А, выявление емкостно-фильтрационных свойств коллекторов, подготовка участков к добыче;

- результат – карты коллекторов, технико-экономическая оценка промышленной ценности месторождения.

При разведочных работах:

- вход – месторождение или его часть с оцененными запасами;

- задача бизнес-процесса – подготовка запасов полезного ископаемого для эксплуатации;

- результат – информация о подсчитанных запасах нефти и газа, анализ экономической эффективности проведенных ГРП, технико-экономическое обоснование проекта добычных работ. Конечный результат проведенных исследований должен соответствовать требованиям, содержащим указания о форме и тираже отчетной документации и сроках ее представления.

АО «Дагнефтегаз» и ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» для плодотворной работы и взаимодействия различных видов и функций деятельности, в целях достижения общей стратегической цели, должны эффективно управлять бизнес-процессами. Для целей управленческого учета, с учетом специфики и

расширенной схемы бизнес-процессов АО «Дагнефтегаз» и ПАО «НК Роснефть-Дагнефть», необходимо выделить следующие бизнес-процессы, обозначенных в таблице 2.6: основные, обеспечивающие, бизнес-процессы управления и развивающие бизнес-процессы. Функции выделены по причине необходимости в рамках видов деятельности, конкретизации набора основных действий.

Таблица 2.6 - Предлагаемая структура бизнес-процессов для нефтегазовых компаний АО «Дагнефтегаз» и ПАО «НК Роснефть-Дагнефть»

Бизнес-процессы	Подпроцессы	Функции
1	2	3
Основные	Осуществление геологоразведочных работ	1. Геологическая, структурно-геоморфологическая съемка; 2. Гравика, магнитка, сейсморазведка; 3. Геохимическая и гидрогеологическая съемки; 4. Бурение разведочных, структурных скважин; 5. Вышкомонтажные работы; 6. Подготовительные и буровые работы; 7. Крепление скважин; 8. Геологические исследования скважин, испытания; 9. Изучение керна и шлама
	Эксплуатация оборудования для проведения ГРП	1. Обслуживание сооружений для содержания оборудования; 2. Оперативный контроль состояния оборудования для ГРП; 3. Текущий ремонт оборудования и скважин; 4. Содержание бригад по бурению скважин и вахтового поселка
Обеспечивающие	Эксплуатация зданий и сооружений, складов	1. Текущий и капитальный ремонт; 2. Тепло-электро-водоснабжение; 3. Управление складским хозяйством
	Обеспечение качества ГРП	1. Сбор и обработка информации о проводимых исследованиях; 2. Сбор и обработка информации о сбоях в работе и отклонениях
	Эксплуатация буровых машин, оборудования, транспортных средств, приборов	1. Текущий и капитальный ремонт; 2. Техобслуживание; 3. Материально-техническое обеспечение; автоматизированных систем и механизации работ; 4. Обеспечение реагентами и другими материалами
Управляющие	Руководство компанией	1. Разработка стратегии развития бизнес-процессов и компании; 2. Управление качеством выполнения ГРП; 3. Координация взаимодействий с подразделениями; 4. Оценка рисков и угроз; 5. Работа с инвесторами и головной компанией
	Управление финансовой деятельностью	1. Управление финансовыми ресурсами; 2. Организация финансового, налогового и управленческого учета; 3. Анализ финансово-экономической деятельности

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3
Управляющие	Управление персоналом	1. Ведение кадровой политики; 2. Совершенствование организационной структуры; 3. Повышение профессиональных компетенций
Развивающие	Стратегическое управление	1. Долгосрочное бюджетирование и стратегический анализ; 2. Стратегия разработки новых и старых месторождений; 3. Взаимодействие с головной компанией по вопросам ГРП; 4. Техничко-экономическое обоснование и подготовка; технической документации на разработку месторождений; 5. Анализ мирового и российского нефтегазового рынка и ГРП
	Развитие технологий	1. Повышение точности и эффективности прогнозирования нефтегазоносности; 2. Повышение эффективности исследований в скважинах; 3. Применение природосберегающих технологий
	Проектное управление	1. Разработка программных продуктов, для оптимизации информативности и интерпретации данных исследований; 2. Разработка новых геохимических методов анализа

Источник: составлено автором.

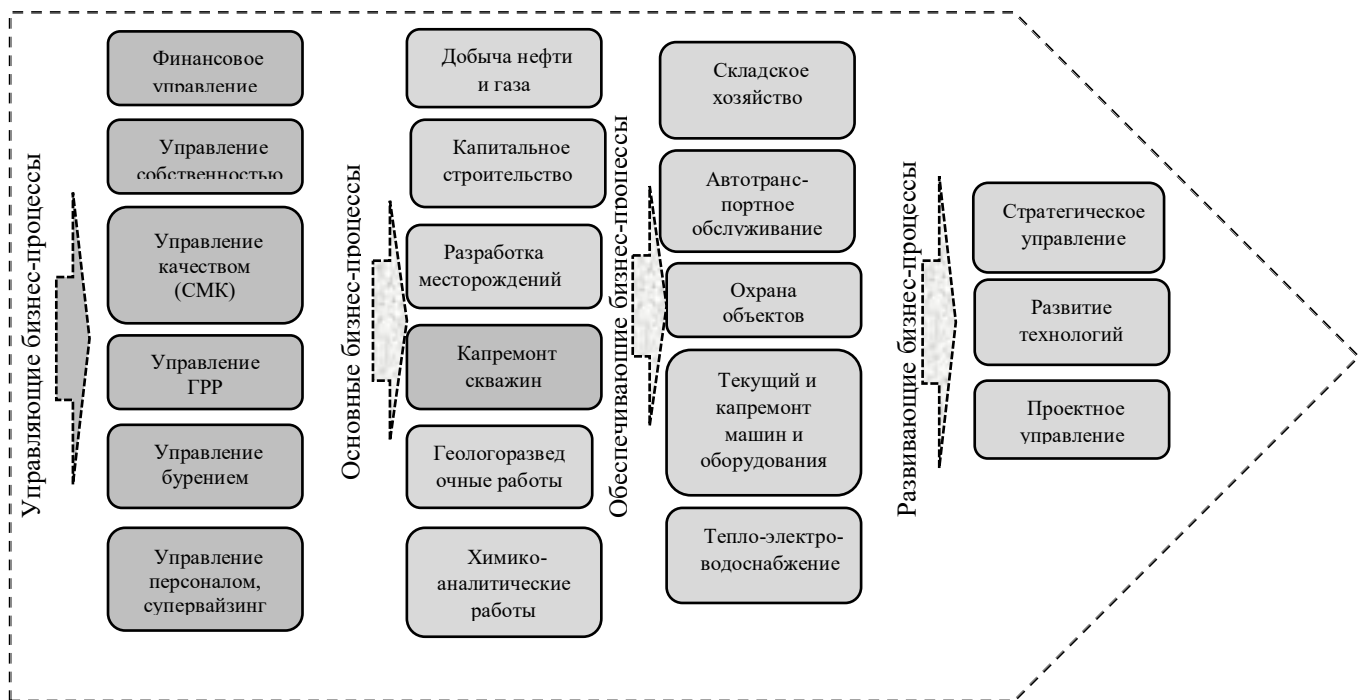
Полагаем, что необходимо увязать основные бизнес-процессы непосредственно с проведением геологоразведочных работ. Для работы основных процессов, необходимо выделить обеспечивающих бизнес-процессов: управление качеством ГРП и др. Управление нефтегазовой компанией выполняется через управляющие бизнес-процессы. Автором дополнен перечень основных бизнес-процессов применительно к геологоразведочным работам, развивающими бизнес - процессами, предназначенными для стратегического развития технологий как информационных, так и выполнения исследовательских работ. Это обусловлено особенностями отрасли обеспечивающей воспроизводство минерально-сырьевой базы страны, сложностью и многообразием выполняемых видов работ – стадийностью, научно-исследовательским характером, и большим промежутком времени, проходящим до добычи углеводородов.

Нами структурирована деятельность компаний АО «Дагнефтегаз» и ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» в виде бизнес-процессов на основе анализа

существующих организационных структур, с учетом ответственности владельцев за бизнес-процессы и участия в них подразделений.

Решено что целесообразно их деление на подпроцессы, характеризующие АО «Дагнефтегаз» и ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» по производственной деятельности и управлению деятельностью.

По мере наращивания информации о геологических исследованиях, каждое преобразование промежуточной информации осуществляется за счет прохождения ее через определенные бизнес-процессы. Таким образом, анализ информационного потока позволяет вывить бизнес-процессы, которые связаны с ее преобразованием. Подробная структура модели с разделением бизнес-процессов АО «Дагнефтегаз» и ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» на управляющие, основные, вспомогательные и развивающие уровни управления, представлена на рисунке 2.14.



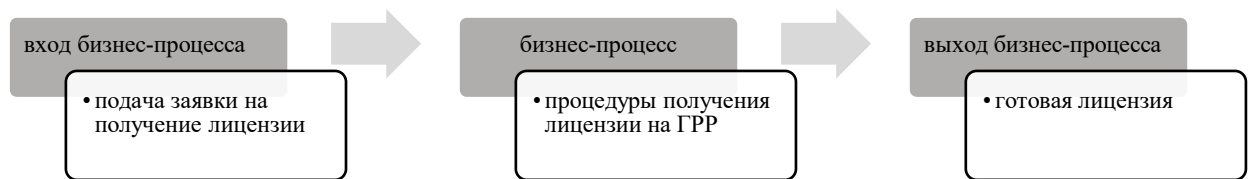
Источник: составлено автором.

Рисунок 2.14 - Бизнес-процессы нефтегазовых компаний АО «Дагнефтегаз» и ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» проводящих геологоразведочные работы

Для обладания правом пользования участком недр (лицензией) и проведения на ней геологических изысканий, в соответствии с законом «О недрах» № 2395-1 (редакция от 03.08.2018) [6], необходимо решение

комиссии учреждаемого Федеральным агентством по недропользованию. Для выдачи лицензии, в настоящее время в этой отрасли руководствуются Постановлением ВС РФ от 15.07.1992 № 3314-1 (редакция от 05.04.2016) «О порядке введения в действие Положения о порядке лицензирования пользования недрами» [27] и Приказом Минприроды России от 10.11.2016 № 583 (редакция от 16.10.2017) «Об утверждении Порядка рассмотрения заявок на получение права пользования недрами для геологического изучения недр (за исключением недр на участках недр федерального значения и участках недр местного значения)» [30].

Следовательно, для проведения всего комплекса геологоразведочных работ необходимо получение лицензии. В связи с этим, в представленной на рисунке 2.15 схеме, мы можем выделить в качестве первого бизнес-процесса геологоразведки, получение лицензии, и как каждый бизнес-процесс он имеет вход (начало) и выход (результат).



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.15 – Бизнес-процесс получения лицензии на ГРП

Процессно-ориентированный подход, уделяя большое внимание взаимодействию различных подразделений, позволяет объединить в единое целое усилия отдельных подразделений, направленные на выполнение конкретных функций, для достижения конкретных результатов – получения качественной информации о наличии УВ-сырья.

Так как результатом деятельности при проведении геологоразведочных работ является информационное сообщение о наличии углеводородов, нами предложено построение схемы бизнес-процессов по цепочке создания ценности информации, показанной на рисунке 2.16.

На рисунке 2.16 цветом показан бизнес-процесс, выходом которого является техническая документация, устанавливающая требования

для выполнения бизнес-процесса бурения скважины, и далее бизнес-процесса исследования скважины. Таким образом, строя схему цепочки создания ценности геологической информации выявляется: а) как создается информация; б) как надо управлять бизнес-процессами, чтобы получить эту информацию.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.16 – Схема цепочки создания ценности геологической информации

Сущность процессно-ориентированного подхода заключается в том, что каждый сотрудник обеспечивает жизнедеятельность конкретных бизнес-процессов, непосредственно участвуя в них. Обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждого сотрудника сформулированы и имеют значение в контексте конкретной задачи или процесса.

Из всего вышесказанного, считаем доказанным необходимость

организации управленческого учета по бизнес-процессам геологоразведочных работ. Процессно-ориентированное управление нефтегазовой компанией и ведение управленческого учета является современным решением, позволяющим:

- получать актуальную и конкретную информацию о деятельности бизнес- процессов, нацеленных на получение геологической информации;
- анализировать качество и результативность выполнения бизнес- процессов, подпроцессов и функций;
- принять управленческие решения на основе сгенерированных данных для аргументации инвестиционных и производственных решений, для успешной разработки месторождений и решения многих других вопросов.

На основе проведенного исследования можно утверждать, что важным инструментом обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в современных условиях является способность трансформировать запросы заказчиков в бизнес-процессы, что позволит удовлетворять заказчиков путем набора выполнения собственных стандартных бизнес- процессов. Более того, стандартизация бизнес-процессов снизит риски выполнения работ для заказчиков, путем предварительного вычисления их стоимости и нахождения численных параметров.

ГЛАВА 3

РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГЕОЛОГОРАЗВЕДКИ

3.1 Методологические аспекты организации управленческого учета на предприятиях геологоразведки

Построение организационно-методологической модели управленческого учета, подобно управлению, является процессом, где основными этапами выступают — установление цели (подцелей), выстраивание, исследование на прочность и использование модели.

Представление построения организационно-методологической модели управленческого учета показано на рисунке 3.1.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.1 - Построение модели управленческого учета

Применяя на практике высказывание Альберта Эйнштейна «правильная постановка задачи (цели) важнее даже, чем ее решение», для оптимального

решения задачи нужна ее правильная постановка. А главная задача построения успешной модели управленческого учета заключается в помощи при принятии эффективных управленческих решений различного характера. Современная, успешная модель управленческого учета должна быть основана на таких свойствах как порядок, стабильность и экономия, присущих авторитарным системам.

При желании организовать стабильную работу, руководитель должен построить авторитарную систему: прописать процессы, ввести тотальный контроль для бесперебойного функционирования вверенного ему субъекта.

Предоставление большой самостоятельности бизнес-единицам, это конечно демократичный ход, но впоследствии может привести к ухудшению показателей. Поэтому умелое сочетание авторитаризма и демократии является основой успешной модели управленческого учета. После правильной постановки задачи и подзадач следующим этапом процесса предусмотрено построение организационно-методологической модели управленческого учета.

На первом этапе построения организационно-методологической модели управленческого учета необходимо построение организационной структуры экономического субъекта, с выделением подразделений представляющих необходимую информацию. При процессном подходе, организационная структура представляет собой совокупность бизнес-процессов, предоставляющих информацию, помогающую руководству принять решения, на основе разработанных нормативов времени, пулов и драйверов затрат и других показателей. Вопросу постановки процессно-ориентированной организационной структуры управления посвящен вопрос 3.2.

На втором этапе необходимо выбрать наиболее современный и подходящий метод калькулирования себестоимости (возможно сочетание нескольких). До недавнего времени считалось, что затраты на производство лучше всего контролировать при производственном потреблении ресурсов, поэтому выделялись такие объекты их учета, как места возникновения затрат,

центры ответственности, системы учета показателей доходов и затрат. Все это относится к традиционной модели управленческого учета.

Новый этап развития начался после 1995 года, когда цели и задачи управленческого учета стали устремляться в сторону управления заданными результатами через эффективное использование различных ресурсов [114, с. 40]. В связи с данным обстоятельством при ведении управленческого учета становится необходимым применение новых методов управленческого учета.

Наиболее подходящим для широкого применения является процессный подход к организации управленческого учета - метод ABC (Activity-Based Costing). Он способствует решению проблемы распределения накладных расходов посредством определения соответствующих затратам ресурсов, требуемых для осуществления операций, результатом которых является произведённый продукт. Данному вопросу посвящен вопрос 4.3. Также на втором этапе необходимо введение управленческого плана счетов и моделей типовых хозяйственных операций, что рассмотрено диссертантом в вопросе 3.3.

Необходимо вводить двухкруговую систему учета затрат, когда самостоятельные планы счетов различают для финансового и управленческого учёта. К основным достоинствам автономной модели относятся:

- показ реальных оборотов на счетах управленческого учета, путем отражения фактов хозяйственной жизни через отдельную корреспонденцию счетов, в выделенной подсистеме управленческого учета;
- систематизация информации для целей управления текущими затратами и себестоимостью;
- принятие текущих и перспективных решений на основе анализа, и контроль деятельности бизнес-процессов по использованию ресурсов.

Автономная система удобна тем, что позволяет аккумулировать информацию, отображающую коммерческую тайну. Затем эта информация используется в качестве платформы управленческих решений для

применения во внутренней среде компании, менеджерами различного уровня. Отделение от счетов финансового учета и разработка обособленной системы счетов управленческого учета, поможет защитить конфиденциальность внутрихозяйственной информации, в отличие от интегрированной системы учёта.

На третьем этапе внедрения модели управленческого учета, необходима разработка правил создания, обобщения, обработки и хранения информации, а также форматов управленческой отчетности, базирующихся на показателях, дающих представление об эффективности функционирования экономического субъекта, и в которые будут занесены все показатели, накопленные по бизнес-процессам.

На четвертом этапе необходима разработка внутренних положений и инструкций, такие как положение об управленческом учете, формы первичных и отчетных документов. А.Р. Валиулова рассматривая вопросы документальной регламентации управленческого учета отмечает, что к ним можно отнести: «корпоративный стандарт управленческого учета; положение об управленческом учете, руководство по ведению управленческого учета, счетный план управленческого учета; систему кодировки, как основы кодирования бюджетных и затратных статей, выделенных центров ответственности, сегментов деятельности и т.д.; разработка документов и документооборота для управленческого учета» [87].

Документы сопровождают деятельность предприятия на каждом шагу, требуя все больших затрат финансов и времени на их создание, проверку и хранение. Исследователи управленческого учета отмечают следующие качественные характеристики массива информации, в основном отдавая приоритет назначению и значению информации:

- секретная – известная только избранным лицам на предприятии;
- специальная - содержит нестандартный набор показателей, которые нужны и понятны менеджменту, использующему данную информацию;
- актуальная - своевременная, значащая для пользователей;

- полная – веская, наглядная для принятия безошибочного решения;
- полезная - потенциальная возможность её использования для менеджера.

При построении организационно-методологической модели управленческого учета требуют своего решения такие факторы как расходы на его ведение и учет реакции работников. Модель, которая дороже обходится чем решаемая задача, бесполезна.

Построение организационно-методологической модели - это только половина работы, затем необходимо ее проверить на действенность. Проверка должна проводиться в отношении реальности применения созданной модели. При этом оценивается встроенность в модель всех компонентов имеющих реальное значение, также охват моделью необходимых релевантных переменных. Модель тем лучше, и выше ее потенциал, чем больше он охватывает реальную ситуацию в компании и становится верной опорой менеджерам в принятии разумных управленческих решений.

После проверки на достоверность модель готова к использованию. Недоиспользование разработанной модели руководителями, которым она предназначена, происходит по причине того, что возникает страх и опасение, либо недопонимание новых методов работы, отсутствие моды на обретение новых знаний, и последующей их реализации.

В экономической литературе уделено много внимания организации системы управленческого учета для различных отраслей производства. Основное качество системы управленческого учета выражается в альтернативности ее построения. В зависимости от специфики деятельности экономического субъекта, отрасли в которой он функционирует, а также стоящих перед руководством управленческих задач, происходит индивидуальное формирование системы управленческого учета для каждого из них, регулируемого внутрикорпоративными нормативными актами. В этой связи разработка Положений по управленческому учету и внутренней отчетности, также создание системы внутреннего контроля является

актуальной задачей [419].

Изучение корпоративных документов исследуемых нефтегазовых компаний показало отсутствие Положения об управленческом учете и отчетности. На основе изучения рекомендаций исследователей о разработке внутренних корпоративных документов по управленческому учету в приложении Б разработано и показано Положение по управленческому учету учитывающее специфику нефтегазовой компании, выполняющей геологоразведочные работы. Положение об управленческом учете и управленческой отчетности призвано помочь в решении задач по разработке и созданию типовой корпоративной методологии ведения управленческого учета и формированию отчетности в нефтегазовых компаниях, а также помочь в выработке эффективных решений по поставленным управленческим задачам перед выделенными бизнес-процессами, соблюдение норм и нормативов производственной и финансовой деятельности, также проведение анализа деятельности с целью формирования аналитического массива информационных данных, необходимых для принятия управленческих решений.

Изучение научной литературы по анализу и оптимизации бизнес-процессов показало, что имеются руководства, освещающие как вопросы написания текста регламентирующих документов, так выбора и совершенствования процессов регламентации, к которым относится ГОСТ Р 1.5-2012 «Стандарты национальные. Правила построения, изложения, оформления и обозначения» [111].

Положение по управленческому учету и отчетности, как корпоративный нормативный акт призван помочь в управлении компанией через активизацию взаимодействия бизнес-процессов и работников нефтегазовой компании. При отсутствии внутренних Положений, возможное взаимодействие происходит только через иерархию руководителей - от низшего звена до высшего, до тех пор, пока документ не достигнет того руководителя, который уполномочен решить данную задачу. При наличии Положения как корпоративного

нормативного акта такая необходимость отпадает. Форму регламента рекомендуется разрабатывать в соответствии с ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов» [112].

В приложении Б показано разработанное Положение об управленческом учете и управленческой отчетности для нефтегазовой компании, выполняющей геологоразведочные работы.

В современной рыночной экономике качество управления компанией находится в прямой зависимости от достоверности и оперативности информации поступившей из выделенных бизнес-процессов, фундаментом которого является управленческий учет. Управленческий учет предоставляет широкие возможности для обобщения, обработки и анализа сведений, поступающих из основных структурных элементов системы управления для принятия как стратегических, так и оперативных управленческих решений. Все решения, принимаемые на основе данных управленческого учета, влекут за собой стратегические последствия, поскольку так или иначе направлены на достижение бизнес-целей компании.

Разработано одно Положение, объединяющее ведение управленческого учета и составления управленческой отчетности, по причине того, что обработанные учетные данные управленческого учета должны сводиться в управленческую отчетность, и целесообразнее их объединить в целях упрощения передачи данных, снижения количества внутренних нормативных актов, разграничения функций операторов по управленческому учету работающих в рамках одной системы управленческого учета, и централизации его работы по сбору, анализу и интерпретации данных.

Исследователями предлагаются различные структуры Положения об управленческом учете. Проведенный анализ различных источников позволил предложить блок-схему взаимодействия бизнес-процессов и системы управленческого учета, регулируемых Положением, и представленную на

рисунке 3.2.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.2 - Блок-схема взаимодействия бизнес-процессов и системы управленческого учета, регулируемых Положением по управленческому учету и отчётности нефтегазовой компании

На рисунке 3.2 показано, что вся информация стекается в систему управленческого учета и отчётности. Порядок сбора, обработки информации и составления отчетности регулируется Положением по управленческому учету и отчетности.

Поскольку все начинается со сбора информации и его учета, то в таблице Б.1 приложения Б представлен регламент сбора и ввода данных в управленческую учетную систему. По той причине, что в нефтегазовой компании происходят специфические факты хозяйственной жизни регулярно имеющие место в компании, то регламент должен быть привязан к типовым хозяйственным операциям.

В таблице Б.1 приложения Б наглядно показано поступление документов из разных отделов и бизнес-процессов, выполняющих различные виды работ, которые необходимо отразить в системе управленческого учета. Ответственным за их принятие и ввод в информационную базу является оператор по вводу данных по управленческому учету, с указанием фамилии. В Положении показаны сроки представления информации и время ее внесения в учетную систему. При распределении функций учтена зависимость от организационно-функциональной структуры компании, в данном случае нефтегазовой компании с процессно-ориентированной структурой управления.

Мониторинг управленческого учета осуществляет оператор управленческого учета. Контроль за соблюдением Положения управленческого учета осуществляет генеральный директор. Результативность управленческого учета оценивается по обозначенным потенциалам и показателям таблицы Б.4 и Б.5 приложения Б. Для реализации системы управленческого учета нужны ресурсы, условно делимые на две группы: собственно ресурсное обеспечение (материальное, хозяйственное, информационное, техническое, программное, временное и кадровое обеспечение) и интеллектуальный потенциал (методология управленческого учета; организационный и потребительский потенциалы) [419].

Описание входной информации систематизирована в таблице Б.6, а выходной информации в таблице Б.7 приложения Б.

Управленческая отчетность отражает функционирование экономического субъекта через группировку показателей деятельности различных бизнес-процессов. Управленческая отчетность необходима для формализации полученной информации из бизнес-процессов в виде отчетных показателей по выполняемым работам для расчета финансовых показателей за временные промежутки, для нужд управления нефтегазовой компанией.

Касаясь вопроса о содержании внутренней отчетности, думается что она должна обладать следующими качествами:

- обобщаться для удовлетворения потребностей в информации владельцев бизнес-процессов, деятельность которых требует значительных издержек;

- четкая адресация лицам, которые уполномочены принимать решения по данному конкретному вопросу;

- наличие конкретной информации по отдельным проблемам, помогающее принятие решений именно по данной проблематике.

По рекомендациям исследователей, для создания системы внутренней отчетности необходимо выявить необходимость в той или иной информации для конкретных менеджеров и регулярность ее предоставления [162, с. 158]. В этих целях рассмотрена система управления исследуемыми нефтегазовыми компаниями, выявлены полномочия менеджеров различных уровней управления по принятию решений и их информационные потребности, результатом которого стала изображенная в таблице 3.1 «Информационная карта», показывающая какая информация необходима стейкхолдерам.

Таблица 3.1 – Информационная карта по возможным запросам стейкхолдеров управленческой отчетности

Структурные единицы	Измерители	Перечень информации	Периодичность отчетности
1	2	3	4
1. Высший менеджмент	Денежные/ натуральные	1. Общий отчет о доходах и расходах; 2. Отчет о доходах и расходах по добыче нефти и газа; 3. Отчет о доходах и расходах; 4. Отчет о движении денежных средств; 5. Баланс управленческий	Ежемесячно
2. Производственные бизнес-процессы	Денежные/ натуральные	-	-
2.1. Бизнес-процесс транспортного обеспечения	Денежные/ натуральные	1. Отчет о транспортных расходах на вахтовиков; 2. Отчет о транспортных расходах на перевозку оборудования	Ежемесячно

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4
2.2. Бизнес-процесс геологоразведочных работ	Денежные/ натуральные	1.Отчет о выполненных ГРР по видам; 2.Отчет о выполненных ГРР по месторождениям; 3.Отчет о производственных расходах на геофизические работы; 4.Отчет о производственных расходах на сейсмические исследования	Ежемесячно
2.3. Бизнес-процесс бурения скважин	Денежные/ натуральные	1.Отчет о производственных расходах на бурение скважин по их видам; 2.Отчет о производственных расходах на бурение скважин по месторождениям	Ежемесячно
2.4. Бизнес-процесс добычи нефти и газа	Денежные/ натуральные	1.Производственный отчет о добыче нефти; 2.Производственный отчет о добыче газа	Ежемесячно

Источник: составлено автором.

Кроме самих форм, в приложении Б в таблице Б.2 показан предложенный регламент составления отчетности: порядок, сроки и ответственные.

В таблице Б.2 приложения Б рассмотрен регламент подготовки управленческой отчетности, который отличается от предыдущего тем что он привязан к информационной карте управленческой отчетности. Показан перечень управленческих отчетов, для которых определяется ответственный за их формирование и нормативный срок подготовки, различные для каждого отчета. Самый маленький срок подготовки имеют финансовые отчеты, поскольку эти операции проще учитывать. Большие сроки подготовки у производственных отчетов. Это связано со сложностью процесса сбора и ввода данных, поступающих из бизнес-процессов, которые используются при их формировании.

За подготовку отчетности отвечают оператор по подготовке управленческой отчетности. Он занимается только настройкой методики формирования управленческих отчетов в программном продукте, и его основная задача заключается в проверке полученных значений статей отчетов. В дальнейшем оператор и бухгалтеры-аналитики могут уделять время уже содержательному анализу полученных отчетов.

Какая бы то ни было предпринимательская деятельность преследует две цели: это приобретение доверия к имени фирмы и получения максимальной прибыли, в основе которых лежит жесткая система контроля [383, с. 281].

Соглашаясь с таким мнением отметим, что должным образом поставленная система внутреннего контроля позволяет решить масштабные задачи, такие как привлечение инвестиций путем повышения качества бухгалтерской отчетности, эффективного использования имеющихся ресурсов, контроль принимаемых решений на их соответствие целям и планам.

Необходимость совершенствования управления деятельностью геологоразведочным производством, исследование возможностей достижения принятых плановых показателей, выдвигают задачу организации единого информационного обеспечения оперативными учетными и аналитическими данными, также организации должного оперативного контроля.

Необходимость оперативного управления, обосновывает тенденцию по увеличению оперативной направленности управленческого учета, и организации оперативного внутреннего контроля, как ее составной части, за ходом производственно-хозяйственной деятельности.

М.В. Мельник придает большое значение внутреннему контролю, считая ее основной функцией управления, выражающуюся в виде непрерывного мониторинга и проверки функционирования субъектов хозяйствования, для обоснованности и эффективности принятых решений, вскрытия и локализации отклонений, в целях управления рисками и их минимизации [223, с. 45].

Оперативный контроль в геологоразведке подразумевает собой сбор и анализ прогнозной и результативной информации, и оперативное прослеживание выполняемых исследовательских и буровых работ. Базой для оперативного контроля выступает текущее планирование и отчетные документы.

Основными задачами оперативного контроля в геологоразведке являются:

- создание методологии внутреннего контроля как совокупности контрольных процедур, стандартизированных с учетом специфики геологоразведочного производства;
- оптимизация взаимодействия субъектов контроля в рамках производства научно-исследовательских и буровых работ.

Считаем, что методология контроля должна базироваться на взаимодействии методологических положений контроля как области научных знаний в целях разработки системы оперативного контроля, учитывающей современные потребности в контрольной информации как недропользователей, так и потребителей геологической информации, предполагающей формирование современного методического инструментария.

Крайне важным обстоятельством для постановки оперативного контроля представляется определение специфических особенностей деятельности геологоразведочных компаний. В таблице 3.2 рассмотрены организационно-технические особенности геологоразведочных работ, учитываемые при формировании методической базы осуществления оперативного контроля за выполнением ГРР.

Опираясь на результаты проведенного исследования, представленные в таблице 3.2, можно констатировать, что методическое обеспечение контроля должно базироваться на детальном исследовании специфических особенностей выполнения геологоразведочных работ, подверженных контролю.

Таблица 3.2 - Влияние организационно-технических особенностей геологоразведочных работ на формирование методической базы осуществления оперативного контроля

Особенности деятельности	Методическая база контроля
Стадийность осуществления работ от начальных стадий и до последних этапов разведки	Контроль затрат на каждой стадии и этапах выполнения работ; контроль увеличения затрат с повышением детальности исследований; контроль риска потери инвестиций при продолжении ГРР на неперспективном участке
Комплексность ГРР	Контроль процесса выполнения исследовательских работ, по ходу которых получают не только основную но и попутную продукцию; выбор метода контроля за проведением работ в целях обеспечения наибольшей информативности и наименьшей стоимости; контроль действий и затрат различных бригад, проводящих исследования на одном участке работ
Удаленность объектов исследований	Контроль затрат по возведению временных зданий и сооружений, транспортных магистралей, баз снабжения, необходимых для организации ГРР и обслуживания работников, в том числе на организацию временного жилья и быта, контроль затрат на организацию вахт
Работа на каждом этапе носит кратковременный характер	Контроль затрат на перебазирование оборудования и механизмов, с одного участка на другой; контроль затрат на согласование и обмен данными между подразделениями
Вероятностный характер ГРР	Контроль расходов, организуемый в разрезе отдельных участков в целях их сдерживания в рамках бюджета
ГРР выполняются на открытом воздухе	Контроль организации процесса ГРР; контроль затрат, связанных с сезонным характером работ, повышающих затратность в связи с неблагоприятными погодными условиями, ухудшением использования техники, неритмичным проведением работ
Осуществление ГРР на основании проектно- сметной документации	Контроль затрат на проектирование; Контроль отклонений от параметров, определенных в проектно- сметной документации
Большой разрыв между началом ГРР и получением геологической информация о недрах	Контроль стоимости ГРР, осуществляемый на протяжении всего комплекса работ, с сегментированием затрат по отдельным этапам, стадиям, видам и участкам работ, с возможным получением отрицательного финансового результата
Научно-исследовательский характер ГРР	Контроль затрат на осуществление научных исследований и изучение индивидуального геологического объекта, требующий творческого подхода и мышления

Источник: составлено автором.

Результаты исследования влияния отраслевых особенностей геологоразведочных организаций в процессно-ориентированном управлении

позволяют выделить в качестве основной единицы для достижения поставленных целей, деятельность отдельных бизнес-единиц.

Дальнейшее углубление методологии оперативного контроля строится на рассмотрении подконтрольной деятельности выделенных бизнес-процессов.

В результате трансформации системы управленческого учета в геологоразведке, основанной на выделении различных бизнес-процессов, составной частью которой является оперативный контроль, представляется обоснованным рассмотрение нормативного регулирования геологоразведочных работ, специфики проведения ГРР, методических аспектов учета затрат и формирования себестоимости, принципов формирования финансовых результатов, как основы разработки методических приёмов оперативного контроля.

Бизнес-процессы описываются различной внутренней документацией: методические инструкции описывают логически связанные действия и определяет исполнителей, а инструкции по эксплуатации объясняют, как конкретно данное действие должно быть исполнено.

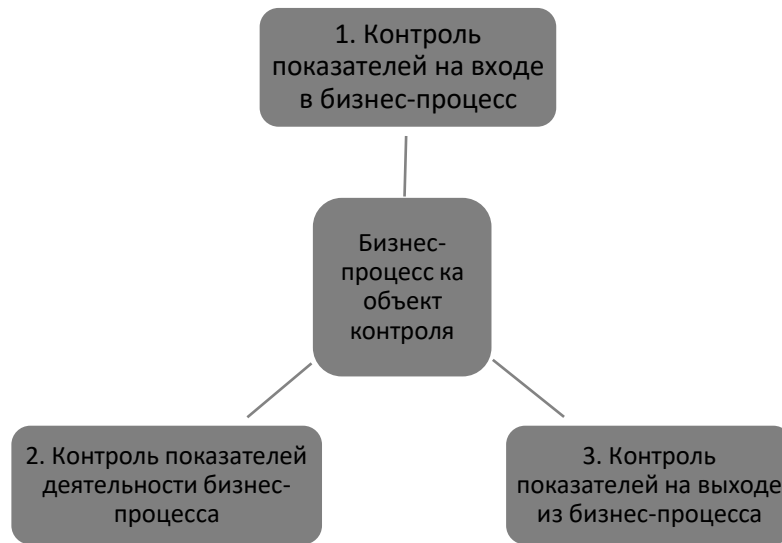
Кроме того, оперативные бюджеты нацеливают на достижение плановых показателей в рамках отдельных бизнес-процессов.

В соответствии с выделенными факторами и особенностями деятельности, нами выделены три этапа процесса оперативного контроля деятельности бизнес-процессов, представленные на рисунке 3.3:

1. Контроль входа в бизнес-процесс. Как начальный этап, контроль входа в бизнес-процесс определяет готовность к началу работы, осуществляемый по следующим направлениям: соответствующие управленческие решения; наличие человеческих ресурсов; наличие материальных и финансовых ресурсов.

2. Контроль производства работ в бизнес-процессе. Он является основным ядром контроля, осуществляемый по ходу производственной деятельности, производимый в виде оперативного контроля руководителем

бизнес-процесса, за технологией осуществляемых работ, качеством их выполнения.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.3 – Этапы и структура контроля бизнес-процесса

Здесь контроль выполняет двоякую задачу: обеспечивает выполнение производственных планов в режиме текущего времени и с другой стороны нацелен на обеспечение рационального использования имеющихся ресурсов, повышения производительности труда и прибыльности. Более того, результаты анализа отклонений, выявленных в ходе контроля, связываются с процессом принятия решений, являя собой управленческую задачу первостепенной важности. Таким образом, контроль одновременно направлен в прошлое (выявление ошибок, отклонений, просчетов и проблем, виновных), также как и в будущее - для обеспечения длительного функционирования организации и его бизнес-процессов через корректировку отклонений, для достижения эффекта в будущем. Инструментом оперативного контроля является установление стандартов, или нормативов, подлежащих регулярному контролю. Чтобы контролировать необходимо измерять какие-то показатели (например, метр пробуренной скважины, исследованная площадь), что является трудоемким и дорогостоящим элементом контроля. Также,

специфика геологоразведки такова, что в ходе выполнения бизнес-процессов необходимо пользование контрольно-измерительными приборами станков, приборов и механизмов, для получения различной информации о ходе производственного процесса, с тем чтобы оперативно реагировать на возникающие отклонения и получение положительного результата. Затраты на измерения неизбежны, однако необходимо помнить, что основной целью деятельности является не контроль а снижение расходов и обнаружение углеводородов с положительным финансовым результатом, поэтому излишние расходы на измерения нежелательны.

3. Оперативный контроль выхода бизнес-процесса. Он требует всестороннего анализа полученных результатов, сильных и слабых сторон деятельности бизнес-процесса за истекший период. Впоследствии эта информация используется для последующего планирования. Заключительный контроль осуществляется, когда работа уже закончена.

Владельцы бизнес-процессов при выполнении геологоразведочных работ должны оперативно контролировать ситуацию с тем, чтобы работа была выполнена на запланированном и качественном уровне.

Факторов, влияющих на необходимость процесса оперативного контроля, много: сложность выполняемой работы, ответственность и профессиональные качества сотрудников, корпоративная культура. Необходимо оперативно выявлять и корректировать отклонения на всех этапах бизнес-процесса. При отсутствии должного оперативного контроля бизнес-процессы перестают соответствовать требованиям, последствия могут быть критическими для компании в целом.

Отсутствие должного оперативного контроля может приводить к увеличению рисков необнаружения запасов УВ, и возрастанию финансовых потерь, ненадлежащему использованию имеющихся установок и механизмов, человеческим жертвам, банкротству компании. Сбор информации по бизнес-процессам в системе управленческого учета и ее анализ дадут возможность принятия соответствующих управленческих решений. Такая

система, кроме контроля затрат ресурсов и учета полученных результатов, поможет понять, как осуществляется сам ход бизнес-процесса.

Оперативный контроль реализуется в виде организационно-методического инструментария, осуществляющего целенаправленное воздействие комплекса методов контроля осуществляемых субъектом контроля, на объект контроля.

Для выделенных нами этапов оперативного контроля бизнес-процессов, в приложении В обозначено необходимое определение объектов, субъектов и методов контроля.

Визуальный контроль предназначен для обнаружения различных поверхностных дефектов материала деталей, скрытых дефектов агрегатов, контроля закрытых конструкций, труднодоступных мест механизмов и машин с использованием оптических приборов, создающих полное изображение проверяемой зоны, ее видимую картину [406].

При осуществлении контроля по документам необходимо рассмотрение и анализ документальной информации, с точки зрения реального отражения состояния дел контролируемых геологоразведочных работ.

Контроль по показателям основан на сборе, обработке и анализе количественной информации о бизнес-процессах. На практике получили популярность такие методы количественного анализа, как имитационное моделирование процессов и ABC-анализ процессов (операционный анализ затрат) [425].

Контроль процедуры испытаний проводится в лабораториях, при проведении исследования проб керна, шлама, нефти для создания цифровых моделей нефтегазовых месторождений, контроля проведения испытаний скважины на продуктивность, контроля технологических процессов (при необходимости).

Неформальный внутренний контроль осуществляют агенты неформального контроля, например другие бизнес-процессы во главе с их руководителями, и основан на неписаных правилах одобрения или

неодобрения действий бизнес–процесса со стороны компании в целом.

Метод бенчмаркинга включает установление ключевых показателей совершенствования деятельности, изучение лучшей практики других компаний; внедрение новых процессов и систем.

Собственно внутренний контроль в бизнес-процессе осуществляет руководитель бизнес-процесса для анализа выполнения поставленных задач обеспечения эффективности и результативности бизнес-процесса.

Тестирование системы внутреннего контроля для требований SoX - по закону Sarbanes-Oxley требуются описание, тестирование и мониторинг всей внутренней системы контроля за рисками, влияющими на качество финансовой отчетности. Поэтому сегодня компании сталкиваются с проблемой, касающейся выполнения процессно-ориентированного аудита своих систем внутреннего контроля на предмет выявления их недостатков и непрерывного улучшения [415].

Какой должна быть система внутреннего контроля, дает понятие комитет спонсорских организаций комиссии Тредвея (COSO) в документе «Концептуальные основы внутреннего контроля», выступающего в качестве общепризнанного стандарта при реализации требований к предоставлению отчетности [406].

Системе внутреннего контроля приписываются четыре принципа действия:

1. Превентивность. Контроль приводит к предотвращению определенных ошибок, например, с помощью более тщательной работы сотрудников предприятия.

2. Дисфункциональность. Контроль также может негативно воздействовать на количество ошибок, если он оказывается чрезмерным, тем самым, действуя демотивируя.

3. Коррективность. Когда с помощью контроля найденные ошибки могут быть исправлены.

4. Надежность. Контроль рабочих процессов может приводить к

надежности, когда работник может обеспечивать планомерное выполнение процессов [401, с. 105].

Применение на практике всех названных принципов контроля в сочетании с задачами проверяемого объекта с точки зрения законности, целесообразности и эффективности действий, также применением научно обоснованной методологии контроля даст возможность предотвратить возникновение негативных явлений в управлении геологоразведочными работами во всей компании и отдельными бизнес-процессами.

По той причине, что бизнес рассматривается как процесс достижения системы сбалансированных целей и интересов стейкхолдеров, на первый план выдвигается построение такой системы оперативного контроля и аудита, которая способна в любое время дать информацию о достижении принятых обязательств и поставленных целей. Проведенное исследование, показало, что функцию контроля невозможно выполнять без соответствующего информационного обеспечения, базой которого является система управленческого учета.

3.2 Разработка процессно-ориентированной системы управленческого учета геологоразведочных работ

Организационная структура оказывает непосредственное влияние на построение системы управленческого учета. В соответствии с ее характером планируется набор элементов системы учета, определяются вопросы ее централизации и децентрализации, выбираются объекты учета и калькулирования, строятся регистры и рабочий план счетов.

В результате проведенного исследования выявлено, что процессно-ориентированная организационная структура нефтегазовой компании с позиций управленческого учета сопряжена с организацией управленческого учета на основе выделения бизнес-процессов как системы, с наибольшей эффективностью способствующей достижению стратегических целей компании. Совершенствование системы управления и эффективное

управление невозможно без применения современных методов опирающихся не только на используемые до настоящего времени схемы, но и на стратегию и организацию бизнес-процессов применяющих научные методы. В динамичных условиях оперировать старыми организационными формами неэффективно, т.к. они уже не удовлетворяют требованиям цифровой экономики.

Информационная эпоха заставляет компании находить новые подходы к управлению бизнесом, для чего внедряются новые разработки в сфере информационных технологий. В наше время нефтегазовая компания, ведущая геологоразведочные работы, становится полностью открытой социальной системой, в связи с его важностью для экономики страны и требует перехода от функционального управления к процессному.

Деятельность данных компаний становится ориентирована на потребности воспроизводства МСБ государства и потребителей геологической информации. Применяются новые подходы стратегического управления.

Представляется необходимым начать с формулировки целей, а только затем рассмотреть механизмы их достижения, одним из которых является научно обоснованная организационная структура, использующая системный подход и методы организационного проектирования на основе программных продуктов.

Нефтегазовые компании при реализации долгосрочных целей устойчивого развития должны четко определять глобальную перспективу бизнеса, ориентируясь на новые технологии и партнерство с другими хозяйствующими субъектами с целью увеличения стоимости компании.

Главная цель нефтегазовых компаний, в том числе и АО «Дагнефтегаз», дочки ПАО НК «Роснефть», это сохранить лидирующие позиции на внутреннем и на международном рынке. Миссия ПАО «НК Роснефть» звучит так: «Компания обеспечивает устойчивый рост бизнеса и повышение доходов акционеров», что выражает заботу о

выживании, росте и прибыльности компании [201].

Также вступление России в ВТО требует акцентирование внимания на системе менеджмента качества (СМК) - компаний, которая должна базироваться на требованиях международного стандарта ISO 9001:2008, в основе которого заключен процессный подход управления (ППУ) [248, с. 537].

Достоинства процессного подхода в управлении компанией заключаются в следующем:

- прозрачность управления процессами. Преимущество заключается в установлении объема надлежащих затрат, и получение в дополнение информации руководителем об исполнении процесса;

- снижение нагрузки на высший менеджмент. Владельцы процессов больше ручаются за вверенные бизнес-процессы;

- снижение секретности управленческих процедур. При этом координационные, организационные и контрольные процедуры упрощаются;

- применение банчмаркинга. Бенчмаркинг бизнес-процессов приводит к ресурсосберегательным технологиям работ, в наибольшей степени повышает результативность при выполнении этапов и стадий работ;

- наращивание скоординированности работы бизнес-процессов [269].

Что касается процессно-ориентированной организационной структуры, то это структура, сформированная согласно бизнес-процессам компании. Применение такой структуры позволяет значительно повысить эффективность работы персонала и предприятия в целом.

Процессный подход требует построения системы управления (как совокупности субъектов и объектов управления, каналов для передачи командной информации и информации состояния (обратной связи), целенаправленной переработки этой информации, деятельности по подготовке и принятию управленческих решений). Такая система будет охватывать весь спектр деятельности компании; способствовать выстраиванию бизнес-процессов, устанавливающих и обеспечивающих

равновесие управленческой структуры предприятия, эффективно взаимодействовать с внешней средой - с поставщиками, потребителями и партнерами.

Управлять процессами – это значит:

- видеть и выделять процессы как последовательность взаимосвязанных действий,
- измерять и анализировать результаты процессов,
- контролировать связь результатов с ресурсами, необходимыми для их достижения,
- принимать меры по непрерывному улучшению процессов.

Процессно-ориентированный подход в управлении выводит управление компанией на качественно новый уровень. Руководство компании ясно видит функции исполнителей, движение ресурсов, распределение ответственности в организационной структуре, имеет возможность четко фиксировать возникающие проблемы и принимать своевременные меры по их устранению.

Пользуясь практическими рекомендациями по внедрению процессно-ориентированного управления [193; 201] попробуем ее построить для нефтегазовой компании, выполняющей геологоразведочные работы.

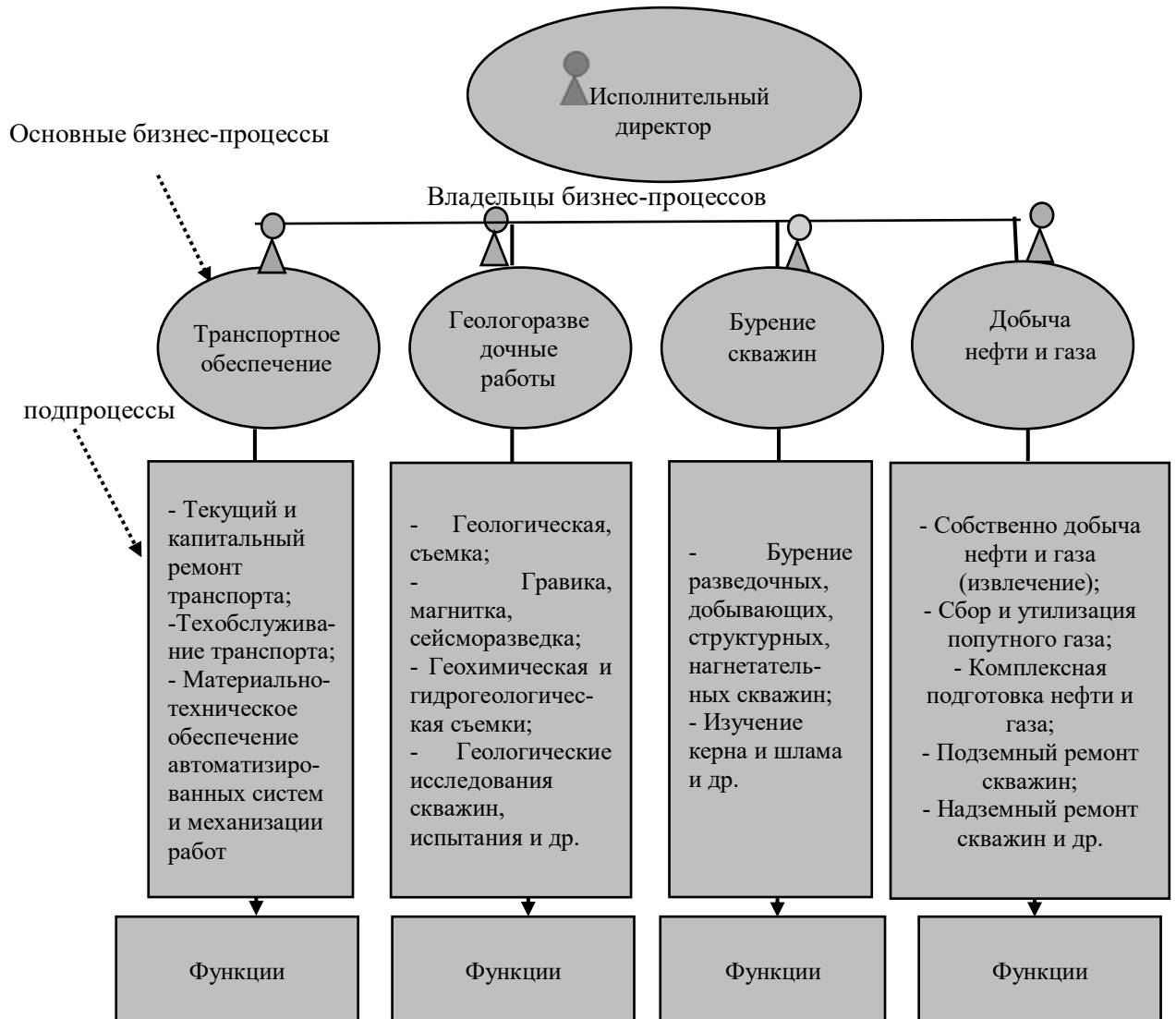
Главное назначение организационной структуры – обслуживание бизнес-процессов. Уточнение функций подпроцессов компании и области их ответственности, является основой правильной организационной структуры, наилучшим образом соответствующей бизнес-процессам компании. Она «вырастает» из бизнес-процессов.

Предлагаемая организационная структура для нефтегазовой компании на основе процессного подхода показана рисунке 3.4.

На рисунке 3.4 выделены владельцы бизнес-процессов, ответственные за закрепленные за ними бизнес-процессы. Далее выделены подпроцессы и соответствующие им функции. Функции были нами рассмотрены ранее на странице 105, поэтому в схеме они не раскрыты.

Задача формализации и оптимизации деятельности выполнена с

выделением бизнес-процессов в соответствии с информационными линиями и функциональными подразделениями, и увязке их в основные процессы нефтегазовой компании, нацеленные, в первую очередь, на создание геологической информации.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.4 – Рекомендуемая организационная структура АО «Дагнефтегаз» и ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» на основе процессного подхода к управлению

На рисунке 3.5 изображена декомпозиция бизнес-процесса геологоразведочных работ, состоящей из ряда последовательных подпроцессов, которых намного больше, чем показано на рисунке.

В приложении Г показан разработанный регламент процесса «Геологоразведочные работы» для АО «Дагнефтегаз» и ПАО «НК Роснефть-Дагнефть».

Регламент разработан для перехода на процессно-ориентированную систему управления соответствующей менеджменту качества (СМК), основанной на стандарте ISO 9001:2008, и регламентации основных бизнес-процессов, т.е. описания хода их выполнения в локальных нормативных актах.

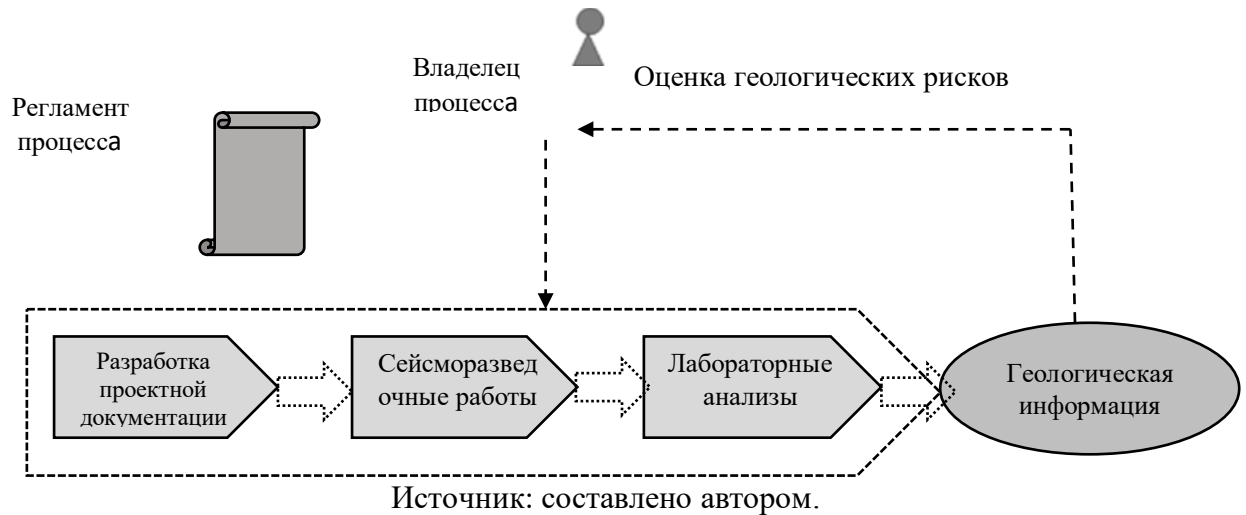


Рисунок 3.5 – Управление и декомпозиция бизнес-процесса геологоразведочных работ

В таком документе, как регламент, поэтапно освещается ход процесса, над которым работают сразу в нескольких подразделениях. В данном случае геологоразведочные работы выполняются с помощью двух процессов: «Геологоразведочные работы» и «Бурение скважин», вовлечены два структурных подразделения (два процесса), регламент способен заменить длительную внутреннюю переписку. Так как регламентированию подлежат в первую очередь типовые процессы, то с процессом «Геологоразведочные работы» именно тот случай, когда они будут выполняться в компании всегда, независимо от внешней ситуации. Регламенты строго индивидуальны и могут действовать только в той компании, которая утвердила их для себя.

Геологоразведочный процесс как вид деятельности имеет временное начало и конец. Он ограничен не только по времени, но и по содержанию.

Для того чтобы определить так называемый интерфейс для данного процесса, следует выяснить, каков результат подпроцессов в него входящих, в какой форме должна быть передана информация от предыдущего к последующему подпроцессу, выходящий из самой сути поэтапного, стадийного выполнения ГРР, как этот результат в дальнейшем должен быть

обработан и в какой форме он может быть передан следующему процессу. Рассматриваемый здесь результат в виде информации, представляет собой обмен и передачу информации из всех подпроцессов, входящих в процесс, необходимой для принятия дальнейших решений о целесообразности разработки месторождения.

Как любая технология, управленческая должна быть построена на использовании природы и закономерностей функционирования объекта управления [301]. Управление состоит из подсистем и процессов выделенных в приложении Д, которые необходимы для эффективного управления компанией, в связи с чем считаем правомерным выделение в управлении геологоразведочными работами трех подсистем:

- управленческая подсистема;
- производственная подсистема;
- развивающая подсистема.

Производственная подсистема объединяет основные и вспомогательные бизнес-процессы, выполняя следующие функции:

- производство научно-исследовательских и буровых работ, отражающая технологию и особенности формирования входной информации;
- использование спецтехники и спецоборудования, которая характеризуется своей изношенностью и возможной выработкой;
- трудовой коллектив, его комплектация, профессионализм и мастерство, условия труда и уровень оплаты труда.

Управленческая подсистема включает бизнес-процессы управления и выполняет следующие функции:

- сравнение нескольких возможных вариантов действий и подбор из них наиболее оптимального;
- оценка реальности выполнения намеченных целей;
- планирование и координация процедур по достижению цели;
- предварительный анализ будущих затрат с точки зрения релевантности;

- переосмысление и исправление прошлых решений в изменившейся обстановке;
- организация внутреннего контроля за претворением в жизнь заложенных решений;
- потребность внедрения системы стратегического координирования бизнес-процессов.

В блоке управленческой подсистемы аккумулируется информация о параметрах операционной деятельности и о проблемах, решение которых необходимо менеджменту для нормального функционирования предприятия.

Под воздействием информации из внешней среды и той, которая поступила из блока производственных процессов, формируются процессы управления. В результате обработки информации появляются решения, необходимые для эффективного функционирования основных и вспомогательных бизнес-процессов.

Управление процессами направляет, формирует и определяет их содержание, ориентируя их на создание ценностей и обеспечение прибыльной работы.

Последняя составляющая, это развивающаяся подсистема, без которой успех и выживание на современном этапе невозможно. Она направлена на улучшение использования ресурсов, также использование результатов научных исследований для разработки новой технологии осуществления геологических разработок, предполагающую трансформацию идей в совершенствование выполнения геологических изысканий.

Исследования показали, что судя по характеристике процессов, целесообразно их деление на две группы:

- имеющие материально-вещественный характер;
- информационные.

В геологоразведке преобладают вторые, по той причине, что при осуществлении геологоразведочных работ происходит сбор, переработка и возможная продажа информации об их результатах (наличие или отсутствие

залежей углеводов).

Так как модель является упрощенным изображением конкретной управленческой ситуации, а методы оптимизации основываются на анализе прогнозирования и моделировании, то взаимное их сочетание в совокупности является платформой принятия решений по управлению геологоразведочными работами, как отражение длительных правомерных взаимосвязей в управлении.

Позиция выделения моделей и методов управления затратами, представленная в приложении Е для геологоразведки выглядит следующим образом:

- модели осуществления научно-изыскательских и буровых разработок;
- модели гармонизации плановых и фактических показателей по размерам выполнения ГРР, с определением их себестоимости, выручки от реализации, собственными и привлечёнными вложениями денежных средств;
- методы подсчета и распределения финансового результата, как залога самообеспечения финансовыми ресурсами;
- методы наращивания экономической эффективности выполняемых ГРР, на основе применения современных технологий;
- модели, основанные на применении управленческих технологий, учитывающие факторы нестабильности и неясности последствий.

Управленческий учет, используя предлагаемые методы и модели, сможет подготовить на основе определенной исходной информации, наглядное количественное решение для управления, предотвращая возможные риски и неопределенность.

На основе исследования мы пришли к выводу, что платформой системы управления вообще и управления затратами в частности, является модель научно-изыскательских и технических работ, основанный на учете самобытности, характерной для управления геологоразведочными работами.

В геологоразведке обоснованность и экономическую оправданность расходов в конкретной ситуации должны доказывать следующие

обстоятельства:

- необходимость осуществления расходов по экономическим, экологическим или иным основаниям;
- связь расходов с возможностью получения дохода;
- обусловленность расходов особенностями геологоразведочного производства.

В цифровой экономике выбор корректного программного обеспечения для построения соответствующих моделей процессно-ориентированного управления является немаловажным фактором. С 2000-х годов применяется концепция, описывающая процессный подход к управлению – управление бизнес-процессами (BPM, Business Process Management). BPM рассматривает бизнес-процессы, как особые ресурсы предприятия, непрерывно адаптируемые к постоянным изменениям, и придерживается принципов понятности и видимости бизнес-процессов за счёт предоставления субъектам управления возможности их моделирования, симуляции, мониторинга и анализа, динамического перестроения моделей бизнес-процессов средствами программных систем [207, с. 65].

В настоящее время наиболее популярным среди современных Российских программных обеспечений является Fox Manager ФМ. Формирование и подробный анализ оргструктуры компании выполняемый данной программой позволяет моделировать бизнес-процессы, назначать ответственных за выполнение функций, вливающих в бизнес-процессы.

Предварительная оценка эффективности подготовленной к внедрению, либо усовершенствованной организационной структуры является необходимым. Fox Manager ФМ, как программа дает возможность формировать организационные структуры любой сложности. Данная программа позволяет сформировать и детально проанализировать организационную структуру, построить процессную модель, распределить ответственность среди персонала за функции и бизнес-процессы. Программа также содержит встроенную систему документации, которая позволяет вести

учёт ревизий и контролировать сроки пересмотра документов. Кроме того, программа содержит встроенные функции анализа оргструктуры, позволяя вовремя выявить неправильно созданные участки, исправить регламент должностных лиц, некорректное назначение совмещений или замещений должностных обязанностей, находить процент соотношения руководящего аппарата, и производственного персонала, определить число подчиненных на одного владельца бизнес-процесса и другие вопросы [193, с. 63].

В результате, применение процессного подхода в управлении деятельностью нефтегазовых компаний позволит координировать различные функции, контролировать функционирование бизнес-процессов, эффективно разрабатывать месторождения для выявления их продуктивности по этапам и стадиям проведения работ.

3.3 Создание автономной системы управленческого учета в геологоразведке

В условиях развития рыночных отношений и цифровизации экономики, в значительной степени усугубляются проблемы управления любой компанией. Для решения широкого спектра управленческих задач, требуется обработать и структурировать огромные потоки информации. Современные руководители обязаны принимать своевременные оптимальные решения на основе полученной информации.

Для компаний выполняющих геологоразведочные работы, неременным условием устойчивого развития и успешной финансово-хозяйственной деятельности, является внедрение актуальной для данной отрасли управленческого счетного плана.

В понимании концепции управленческого учета выражается два мнения: одни считают, что это область экономической работы на предприятии, которая охватывает приемы отражения операций на счетах, другие считают, что управленческий учет можно разделить на традиционные для России – бухгалтерский учет, экономический анализ и планирование [226, с. 226].

В системе внутреннего учета объектом учета являются экономические, а не бухгалтерские издержки производства. Как отмечается исследователями управленческого учета [166, с. 64] на законодательном и нормативном уровне не определены процедуры его формирования, соответственно, существует необходимость предложения собственной, актуальной методологии управленческого учета.

На сегодняшний день элементы управленческого учета включают: в бухгалтерский учет, в части контировки фактов хозяйственной жизни по затратам; в оперативный учет, в части оперативного управления текущей деятельностью; в экономический анализ, в части анализа затрат на производство продукции, обоснования решений и оценки бюджетных данных.

План счетов, утвержденный приказом Минфина РФ от 31 октября 2000 г. № 94 (раздел III «Затраты на производство») [16], дает возможность раздельного ведения финансового и управленческого учета на одном счетном плане. Формирование информации о расходах по обычным видам деятельности, которые и составляют издержки производства, осуществляется либо на счетах 20–29, либо на счетах 30–39 [252, с. 48]. Разделение счетов в учете затрат на производство на две равновеликие части 20–29 и 30–39 с различным назначением обобщаемой на них информации позволяет специалистам рассматривать возможности и варианты разделения счетов этого раздела на счета управленческого и счета финансового учета [252, с. 48]. То есть существует возможность и необходимость использования свободных кодов счетов для целей управленческого учета. Такого же мнения придерживаются многие исследователи управленческого учета [84; 154; 166].

Важным методологическим вопросом развития управленческого учета является его место в системе счетов бухгалтерского учета.

Автономная и интегрированная системы организации управленческого учета и счетного Плана рекомендованы исследователями на основе изучения международного опыта. С.Ф. Голов в этой связи отмечает следующее [108, с. 32]: «анализ системы счетов зарубежных стран свидетельствуют, что,

несмотря на их многообразие, международная практика выработала два основных подхода к структуре плана счетов:

- двухкруговой принцип, т. е. выделение двух автономных систем счетов в соответствии с целями финансового и управленческого учета;

- интегрированный принцип, согласно которому счета управленческого учета корреспондируют со счетами финансового учета в рамках единой системы счетов» [108, с. 32].

В.Ф. Палий, говоря об организации счетного плана по управленческому учету, отмечал, что «в практике зарубежных компаний счета управленческого учета ведут отдельно от других счетов, они так отделяются от счетов финансового учета, что каждая их группа обобщается как обособленная финансовая система, которые не связаны между собой никакими общими бухгалтерскими проводками» [250, с. 47]. А.В. Ильина и Н.Н. Ильшева также отмечают, что «предусмотрена возможность параллельного ведения учета затрат в системах собственно бухгалтерского учета и управленческого (производственного) учета с использованием счетов-экранов 30–39 Плана счетов» [162, с. 156].

В управленческом учете лучше использовать автономный план счетов, свободный от влияния изменений законодательства. К тому же на применение автономной системы управленческого учета влияет и размер компании – ее целесообразно применять в крупных компаниях, какими являются АО «Дагнефтегаз» и ПАО «НК Роснефть-Дагнефть», на коих потребность конкретизации и обособления информации управленческого учета является необходимостью.

В пользу применения автономной модели можно привести следующие доводы:

1. Разделение управленческого и финансового учета, позволяющего вести отдельную корреспонденцию счетов, отображающих истинные обороты обеих подсистем бухгалтерского учета.

2. Снабжение информацией характеризующейся надёжностью и

систематизированностью, для управления показателями расходов, доходов, себестоимости.

3. Создание условий для сохранения коммерческой тайны. Так как управленческий учет содержит конфиденциальную информацию, автономная модель предоставит информацию стейкхолдерам по данным бухгалтерского учета.

4. Доступ к оперативным учетным данным в режиме реального времени.

Это обстоятельство снижает риски несвоевременного принятия управленческих решений, позволяя мгновенно реагировать на изменение ситуации. Любая информация, внесенная в учетную систему, автоматически разносится по базам данных и меняет соответствующие параметры и итоги.

5. Расширение возможностей управленческого учета на основе облачных технологий на платформе автономной модели и методологии обработки информации.

Исходя из приведенных преимуществ и пользуясь рекомендациями исследователей считаем, что «автономный» вариант организации управленческого учета на основе выделения бизнес-процессов геологоразведочных работ, наиболее приемлем на нефтегазовых компаниях.

По рекомендациям исследователей в автономной модели «счета 20-29 используются для группировки расходов по статьям, местам возникновения и прочим признакам», а «счета 30-39 применяются для учета расходов по элементам» [84; 154; 166].

Перенесение показателей финансового учёта в управленческий и в обратном порядке осуществляется через переходные счета. Они предназначены для сбалансирования данных обоих видов учета. А через «зеркальные счета» выявляются различные несоответствия между показателями финансового и управленческого учёта.

Номенклатура статей калькуляции для учета расходов, устанавливается в самой компании по своему усмотрению, и необходимо для целей управления.

Каждый бухгалтерский счет, будучи инструментом бухгалтерского учета, содержит в себе ряд свойств. Код счета, а также его субсчет определяет назначение счета и вид хранимой в нем информации. Аналитические счета показывают, как в «деталях» хранится информация [404].

По мнению В.Б. Ивашкевича, наиболее приемлем для разработки современного плана счетов «иерархический метод его построения, при котором предполагается ограничиться сравнительно небольшим количеством счетов синтетического учета при максимальном выделении информационных признаков в субсчетах» [157, с. 38]. При этом корреспонденция предусматривается «между счетами первого порядка, что при правильном подборе признаков синтетических и аналитических счетов и субсчетов позволит упростить и сделать более наглядной для управления информационную структуру» [350].

Считаем целесообразным использование счетов 20 – 29, как варианта решения задачи выделения счетного плана управленческого учета. Таким образом, на данных счетах ведется управленческий учет, в качестве самостоятельной автономной системы, отделенной от финансового учета. Специальный счет 27 «Распределение общих затрат», является отражающим, который целесообразно добавить к счетам 20-29. Данный счет считается зеркально противоположным счету 37 «Отражение общих затрат», и покажет равенство итогов суммы элементов затрат и статей калькуляции. Также считаем целесообразным применить свободный код счета 22 для учета расходов развивающих бизнес-процессов.

Автономная организация управленческого учета подразумевает ведение управленческого учета параллельно бухгалтерскому учету, поэтому необходимо отдельно набрать сотрудников для ведения управленческого учета. При этом необходимы дополнительные расходы на персонал, из-за увеличения объема управленческой информации, которую нужно в первую очередь оперативно регистрировать и далее подвергать проверке и анализу.

В финансовой бухгалтерии затраты группируются по экономическим элементам, в управленческой — по статьям калькуляции. Связь между финансовой и производственной бухгалтерией рекомендовано организовать с помощью, так называемых отражающих счетов, или счетов-экранов.

Отражающие счета предназначены для переноса важной для управленческого учета информации из финансовой бухгалтерии в управленческую, и наоборот. Финансовая бухгалтерия занимается лишь синтетическим учетом издержек, а потому содержит информацию об общей сумме расходов без аналитики. Управленческая бухгалтерия детализирует эту информацию на счетах расходов и доходов, отражаемых в финансовой бухгалтерии в соответствии с потребностями управленческого учета.

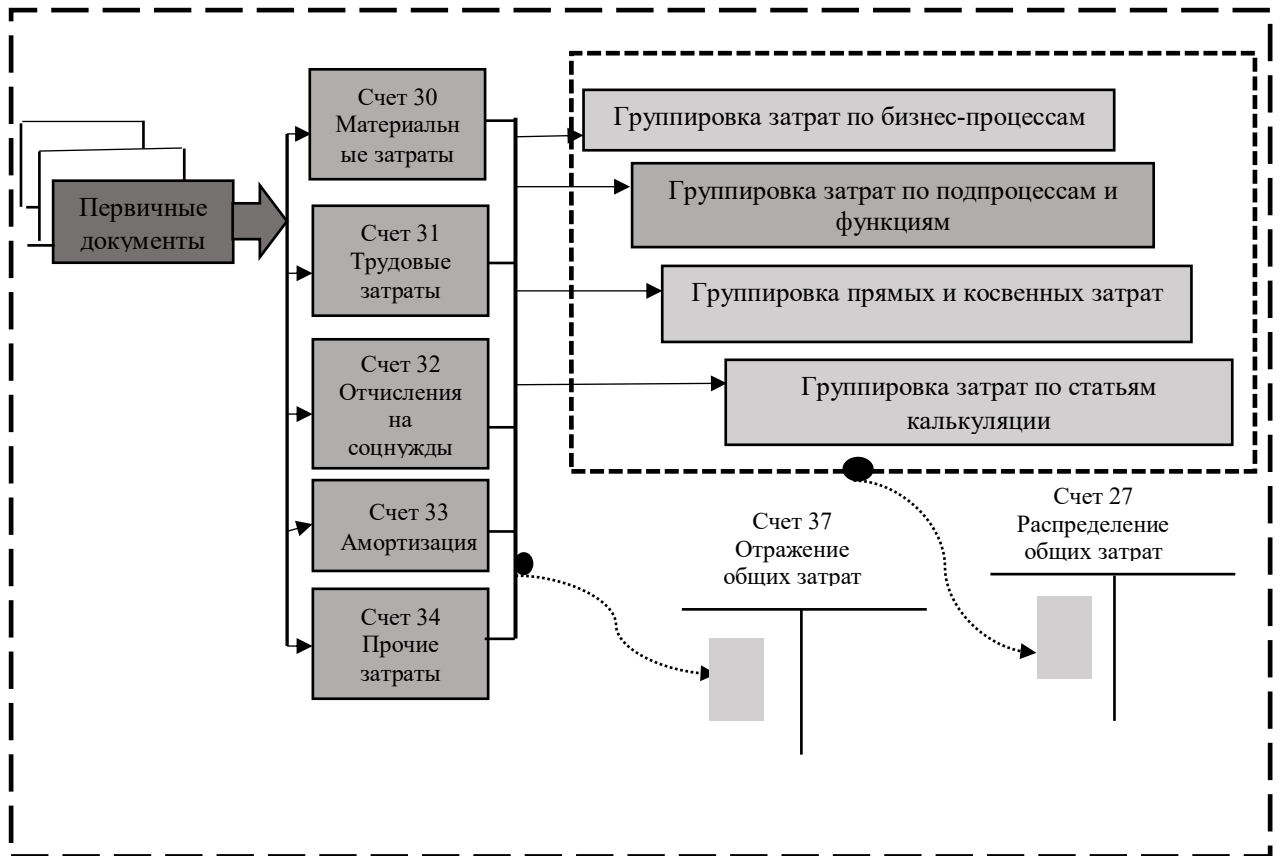
В результате получают обобщенную и детализированную информацию о затратах в разрезе выделенных бизнес-процессов нефтегазовой компании. На счетах учета расходов бизнес-процессов их детализируют по подпроцессам и функциям основных, вспомогательных, управляющих и развивающих бизнес-процессов, сопоставляя нормативные и фактические расходы.

Автономная система с использованием зеркальных счетов финансового и управленческого учета существуют изолированно друг от друга, численное согласование данных учета обеспечивается через зеркальные счета. Как правило, финансовая бухгалтерия ведет учет расходов в целом по организации в разрезе элементов затрат. Управленческий учет использует эти данные как итоговые, зеркальное отражение осуществляется путем сопоставления итоговых статей затрат с выходными данными финансового учета.

Автономная система с использованием переходных счетов и зеркальным отражением наиболее целесообразна для управления и отражения затрат по бизнес-процессам и подпроцессам, и далее при выделении их функций. При этом сохраняется единство данных финансового и управленческого учета, также обеспечивается индивидуальный учет по каждому владельцу бизнес-процесса, что повышает степень их ответственности.

Принципиальная схема организации автономной модели

управленческого учета приведена на рисунке 3.6.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.6 – Схема автономной модели управленческого учета

В схеме обозначено, что возникающие затраты фиксируются в первичных документах, и передаются в управленческую бухгалтерию. Она принимает их к учету и вводит в систему с требуемым уровнем аналитики на счетах и субсчетах в необходимых разрезах.

На исследуемых нефтегазовых компаниях при выделении автономного управленческого учета, необходимо обозначить счета по учету геологоразведочных работ. Автономность будет способствовать сохранению конфиденциальности информации о затратах бизнес-процессов, затратам по прямому и косвенным признакам, калькуляционным статьям на выполнение ГРР. Коммерческая тайна будет сохранена относительно объема и видов геологических изысканий, себестоимости каждого бизнес-процесса, полной и производственной себестоимости. В автономной системе будут отражены

общие затраты за любой разрез времени, проблемы и сумма расходов не имевших своим следствием выявление нефтегазоносных пластов, отклонение фактических показателей от заданных бюджетом. Каждый счет будет содержать и хранить конфиденциальную информацию о деятельности нефтегазовой компании по воспроизводству минерально-сырьевой базы. Чаще всего истинные объемы и суммы инвестиций на ГРП представляют коммерческую тайну нефтегазовой компании, эти данные скрываются от конкурентов, и предназначены для внутреннего потребления. Сохранению конфиденциальности способствуют счета управленческого учета, назначение которых представлено в таблице 3.3. Счета 30 – 34 предназначены для учета и группировки расходов по обычным видам деятельности и поэлементной их группировки в автономной системе учета. В конце месяца каждый из этих счетов относят на дебет счета 37 «Отражение общих затрат». Одновременно отраженные расходы списывают проводкой: дебет счетов 20*, 23*, 25*, 26* и кредит счета 27 «Распределение общих затрат».

Таблица 3.3 - Назначение счетов при автономной модели управленческого учета

Счет	Наименование счета	Назначение
20* 23*	«Основное производство» «Вспомогательное производство»	Суммы прямых затрат в аналитическом разрезе по бизнес-процессам, подпроцессам для контроля отклонений от нормативных затрат
25*	«Общепроизводственные расходы»	Раскрывают содержание производственных накладных расходов по бизнес-процессам осуществляют контроль отклонений фактических расходов от сметных статей
26*	«Общехозяйственные расходы»	Группируют накладные расходы управленческого характера для контроля за соблюдением смет по управляющим бизнес-процессам
Примечание - Знак * означает, что этот счет принадлежит системе управленческого учета, введено для их отделения от таких же счетов для финансового учета		

Источник: составлено автором.

Ежемесячное закрытие счетов 25* «Общепроизводственные расходы»,

26* «Общехозяйственные расходы» происходит по аналогии финансового учета. Таким образом, списываются общие суммы в дебет счетов 20* «Основное производство» и 23* «Вспомогательные производства». Данный ход обеспечивает калькулирование усеченной и полной производственной себестоимости работ и услуг.

Скалькулированные на этих счетах расходы закрывают в конце отчетного года с кредита счета 20* «Основное производство» и 23* «Вспомогательные производства» на дебет счета 27 «Распределение общих затрат».

Новый план счетов будет разработан нами в соответствии с двумя факторами:

1. Процессно-ориентированная структура управления и выделение бизнес-процессов и подпроцессов с характерными функциями проведения геологоразведочных работ, которая определяет минимальный необходимый аналитический разрез.

2. Учет требований руководителей бизнес-процессов к структуре данных, обеспечивающих аналитический разрез для принятия управленческих решений.

Целесообразно учитывать и группировать расходы, обозначая их кодом бизнес-процесса на первичных документах при расходовании различных ресурсов.

Основной бизнес-процесс (счет 20* управленческого учета) проанализирован в таблице 3.4, содержит подпроцесс, которые предлагается кодировать для формирования аналитических данных для управленческого учета: 01. «Осуществление геологоразведочных работ». В подпроцессе выделены следующие функции, которые предложено обозначать: 001. Геологическая, структурно-геоморфологическая съемка; 002. Гравика, магнитка, сейсморазведка; 003. Геохимическая и гидрогеологическая съемки; 004. Бурение разведочных и структурных скважин; 005. Геологические исследования скважин, испытания; 006. Изучение керна и шлама.

К основным бизнес-процессам отнесены и расходы, учитываемые на счете 23* управленческого учета, по той причине, что они неразрывно связаны с осуществлением функций основными бизнес-процессами, с выделением подпроцесса 02 «Эксплуатация оборудования и другие условия для проведения ГРР». Функции данного подпроцесса предлагаем кодировать следующим образом: 001. Обслуживание сооружений для содержания оборудования; 002. Оперативный контроль состояния оборудования для ГРР; 003. Текущий ремонт оборудования и скважин; 004. Содержание бригад по бурению скважин и вахтового поселка.

Таблица 3.4 – Счета, субсчета и аналитические счета функций основных бизнес-процессов

Счета бизнес-процессов	Коды подпроцессов	Коды функций
Основные – счет 20*	01. Осуществление геологоразведочных работ	001. Геологическая, структурно-геоморфологическая съемка; 002. Гравика, магнитка, сейсморазведка; 003. Геохимическая и гидрогеологическая съемки; 004. Бурение разведочных, структурных скважин; 005. Геологические исследования скважин, испытания; 006. Изучение керна и шлама
Основные – счет 23*	02. Эксплуатация оборудования и другие условия для проведения ГРР	001. Обслуживание сооружений для содержания оборудования; 002. Оперативный контроль состояния оборудования для ГРР; 003. Текущий ремонт оборудования и скважин; 004. Содержание бригад по бурению скважин и вахтового поселка; 005. Транспортные услуги

Источник: составлено автором.

К обеспечивающим бизнес-процессам отнесены расходы, учитываемые на счете 25* управленческого учета, с обозначением следующих подпроцессов: 11. Эксплуатация зданий, сооружений, складов; 12. Обеспечение качества ГРР; 13. Эксплуатация буровых машин, оборудования, транспортных средств, приборов. Аналитика по функциям и предлагаемая кодировка даны в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Счета, субсчета и аналитические счета функций обеспечивающих бизнес-процессов

Счета бизнес-процессов	Коды подпроцессов	Коды функций
Обеспечивающие – счет 25*	11. Эксплуатация зданий и сооружений, складов	011. Текущий и капитальный ремонт; 012. Тепло-электро-водоснабжение; 013. Управление складским хозяйством
	12. Обеспечение качества ГРП	021. Сбор и обработка информации о проводимых исследованиях; 022. Сбор и обработка информации о сбоях в работе и отклонениях
	13. Эксплуатация буровых машин, оборудования, транспортных средств, приборов	031. Текущий и капитальный ремонт; 032. Техобслуживание; 033. Материально-техническое обеспечение автоматизированных систем и механизации работ; 034. Обеспечение реагентами и другими материалами

Источник: составлено автором.

К управляющим бизнес-процессам отнесены расходы, учитываемые на счете 26* управленческого учета, с обозначением следующих подпроцессов: 21. Руководство компанией; 22. Управление финансовой деятельностью; 23. Управление персоналом. Аналитика по функциям и предлагаемая кодировка показана в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – счета, субсчета и аналитические счета функций управляющих бизнес-процессов

Счета бизнес-процессов	Коды подпроцессов	Коды функций
1	2	3
Управляющие – счет 26*	21. Руководство компанией	041. Разработка стратегии развития бизнес-процессов и компании; 042. Управление качеством выполнения ГРП; 043. Координация взаимодействий с подразделениями; 044. Оценка рисков и угроз; 045. Работа с инвесторами и головной компанией
	22. Управление финансовой деятельностью	051. Управление финансовыми ресурсами; 052. Организация финансового, налогового и управленческого учета;

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3
-	-	053. Анализ финансово-экономической деятельности; 054. Оптимизация системы внутреннего контроля;
	23. Управление персоналом	061. Ведение кадровой политики; 062. Совершенствование организационной структуры; 063. Повышение профессиональных компетенций

Источник: составлено автором.

К развивающим бизнес-процессам отнесены расходы, учитываемые на счете 22* управленческого учета, с обозначением следующих подпроцессов: 31. Стратегическое управление; 32. Развитие технологий; 33. Проектное управление. Аналитика по функциям и предлагаемая кодировка показана в таблице 3.7.

Расширенный аналитический учет прямых и косвенных затрат производится на счетах 20*, 22*, 23*, 25*, 26* с открытыми к ним счетами учета подпроцессов и функций, представлен в таблицах 3.2 - 3.5.

В самом общем виде код счета управленческого учета, раскладывается следующим образом, показанным на рисунке 3.7: бизнес-процессы, процессы, функции. Из предлагаемой кодировки мы составим проводку, например, накоплены и списаны прямые расходы функции геологического исследования скважин, подпроцесса 01 «Осуществление ГРП»: Дт20* 01.005 Кт10, 70, 69. Списание косвенных расходов на тот же бизнес-процесс отражается проводкой Дт20* 01.005 Кт25*, 26*.

В таблицах 3.2-3.5 дана информация о субсчетах и аналитических счетах бизнес-процессов нефтегазовой компании проводящей геологоразведочные работы закрываемых на счет 27 «Отражение издержек производства».

Многими авторами предлагается счета учета издержек производства дополнить отражающим счетом 27 «Отражение издержек производства» для зеркального предоставления учетных данных, собранных на счете 37 «Отражение расходов по элементам» в финансовом учете. Следуя данным

рекомендациям списываем накопленную сумму на счет управленческого учета 27 «Отражение издержек производства» проводкой: Дт27 Кт20* 01.005.

Таблица 3.7 – Счета, субсчета и аналитические счета функций развивающих бизнес-процессов

Счета бизнес-процессов	Коды подпроцессов	Коды функций
Развивающие – счет 22*	31. Стратегическое управление	071. Долгосрочное бюджетирование и стратегический анализ; 072. Стратегия разработки новых и старых месторождений; 073. Взаимодействие с головной компанией по вопросам ГРП; 074. Техничко-экономическое обоснование и подготовка технической документации на разработку месторождений; 075. Анализ мирового и российского нефтегазового рынка и ГРП
	32. Развитие технологий	081. Повышение точности и эффективности прогнозирования нефтегазоносности; 082. Повышение эффективности исследований в скважинах; 083. Применение природосберегающих технологий
	33. Проектное управление	091. Разработка программных продуктов, для оптимизации информативности и интерпретации данных исследований; 092. Разработка новых геохимических методов анализа углеводородных систем

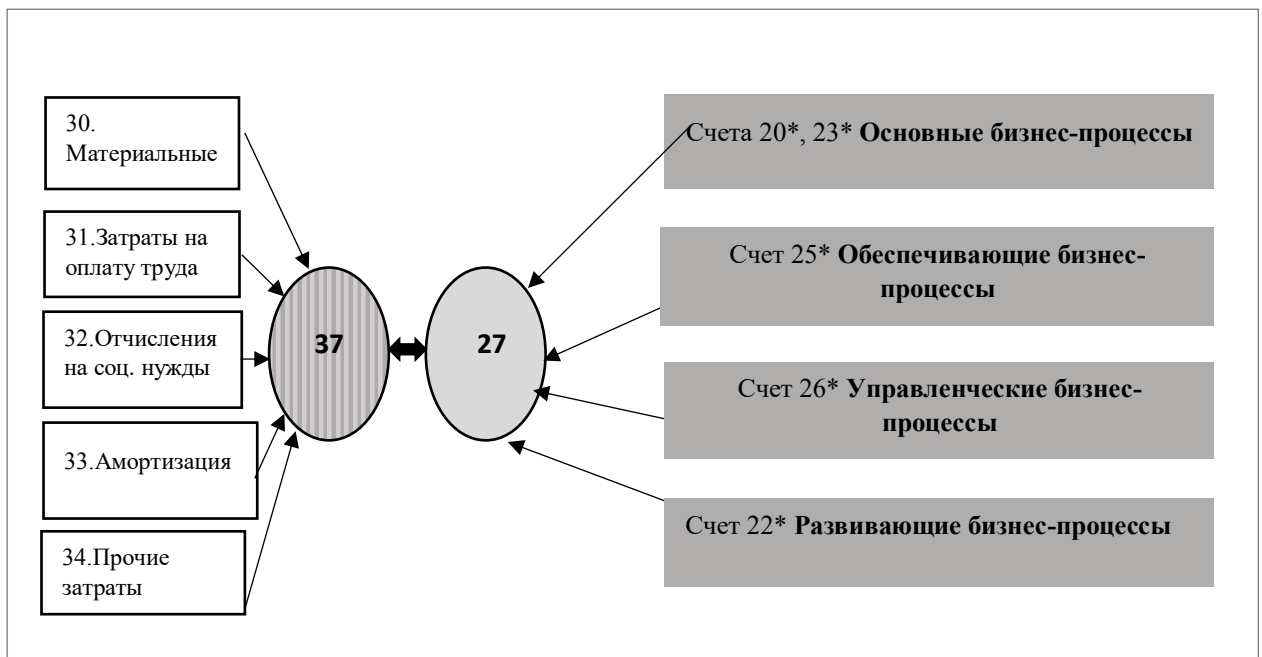
Источник: составлено автором.

В обеспечивающие, управляющие и развивающие бизнес-процессы включаются комплексные статьи затрат, относящиеся к косвенным затратам. Группировка затрат по калькуляционным статьям внутри бизнес-процессов позволит осуществить их развернутый анализ внутри калькуляционной статьи, контролировать их осуществление, находить отклонение бюджета и факта себестоимости. По этой причине затраты разбиваются очень мелко, по отдельным статьям в рамках сложных основных бизнес-процессов. Предлагаемая кодировка позволит своевременно получить полезную детализованную информацию о затратах в разрезе различных аналитических признаков для управленческого учета: по бизнес-процессам, прямым и

косвенным затратам и статьям калькуляции.

На рисунке 3.7 показано, что сальдо счетов 27 и 37 о расходах идентично.

С целью непрерывного и точного ведения управленческого учета, на практике необходимо уместное введение первичных документов в компьютерную базу. Предлагаемая схема организации управленческого учета и счетный план выглядят следующим образом:



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.7 - Организация процессно-ориентированного управленческого учета на счетах бухгалтерского учета

Предложено использовать свободный код счета 22* для обозначения развивающих бизнес-процессов.

Субсчета и аналитические счета, объединенные на счетах 20, 22, 23, 25, 26 и открытых к ним субсчетов и аналитических счетов необходимо закрывать на счет 27. Таким образом, для обеспечения необходимого среза информации есть все предпосылки.

Используя рекомендуемые многими авторами [97; 252] счета 37 «Отражение расходов по элементам» и 27 «Отражение издержек производства» для геологоразведки, мы полагаем, что сальдо и обороты дебета счета 37 равно сальдо и оборотам счета 27. Данное обстоятельство

обусловлено тем, что записи на обоих счетах производятся на основе одних и тех же первичных документов и расчетов. В управленческом учете для группировки затрат в различных разрезах требуется введение новых регистров управленческого учета, где много первичных документов в своей совокупности группируют обобщенную информацию о затратах. Поэтому существует объективная необходимость во введении сводов затрат (карт).

Для группировки затрат по элементам, то есть видам затрат используется счет 37 «Отражение расходов по элементам». Безотносительно бизнес-процессов, на которые в определенной пропорции будут отнесены затраты, учет затрат по элементам даст возможность определения удельного веса того или иного вида затрат в их общей сумме. Информация об элементах затрат собирается по всему предприятию в целом. Поэтому эту информацию можно не детализировать по каждому бизнес-процессу. Однако можно рекомендовать открыть субсчет первого порядка для детализации бюджетных затрат 37.01 – по бюджетным элементам затрат (нормативам затрат по элементам). Данный субсчет позволит сравнивать фактические данные с бюджетными показателями.

Предлагаемая автономная модель учета бизнес-процессов и ее внедрение в практику, призвана совершенствовать методологию управленческого учета нефтегазовых компаний осуществляющих геологоразведочные работы.

3.4 Риск-ориентированный управленческий учет геологоразведочных работ

Для того чтобы Россия могла следовать принципу опережающего развития сырьевой базы, физические объемы геологоразведочных работ должны быть увеличены. Даже в настоящее время, в период экономического и политического кризиса в стране не только не прекращается, но и наращивается планомерное и последовательное проведение геологоразведочных работ на шельфовых месторождениях, углеводородных

коллекторах, и уже на разработанных месторождениях. При этом важное значение имеет оценка риска геологоразведочных работ, основанный на анализе геологической и статистической информации по выявленным нефтегазоносным участкам, и ее влияние на оценочные показатели геологоразведочной организации. Оценка риска необходима для более эффективного размещения поисково-разведочных скважин, экономии средств за счет повышения качества прогнозирования, определения стратегии поисковых и разведочных работ.

Вопросы рисков геологоразведочных работ рассмотрены в работах Л.Г. Гайсиной, А. Бондарева, И. Истратова, Ш.М. Мурзина, А.А. Полякова, А. Фокина и других.

Многочисленные факторы рисков, влияющие на успех и коммерческую привлекательность нефтегазового проекта, А. Фокин условно разделил на четыре группы: технические, коммерческие, организационные и политические, где геологические риски он относит к первой группе – техническим рискам [317, с. 8]. Другие авторы выделяют политические, социальные, экологические, юридические, геологические риски [351, с. 41].

Основное предназначение управленческого учета – принятие управленческих решений, подавляющее большинство которых в геологоразведке опираются на неполную информацию о геологическом объекте и о характере происходящих процессов. В результате этого поставленные перед геологической организацией цели часто не могут быть реализованы в ожидаемом объеме или вообще не достигаются [345, с. 5].

С.В. Шаклеин определяет геологический риск, как «определяемый точностью оценок условий залегания тел полезных ископаемых, их качества и запасов в пределах вновь осваиваемых месторождений и горизонтов» [338, с. 5].

Поскольку главным продуктом геологоразведки является геологическая информация, являющаяся основой принятия управленческих решений, то в ходе подготовки решения оценивается инфраструктура района расположения

месторождения в части его обеспечения энергией, транспортными сетями, человеческими ресурсами. Целесообразность начала работ на участке во многом зависит от названных технических факторов. Требования к информации, способствующие устранению рисков геологоразведочных работ, систематизированы в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Требования к геологической информации, ее характеристика

Требования	Характеристика требований
Прозрачность	Ясная и однозначная формулировка геологической информации соответствующего количества и качества, не позволяющая ее неоднозначной трактовки стейхолдерами
Релевантность	Геологическая информация, содержащая полезные и достаточные показатели, позволяющие ее использование для обоснования эффективных управленческих решений
Компетентность	Геологическая информация собранная специалистами, выполняющими геологические разработки и исследования на основе высокого уровня соответствующей квалификации и многолетнего опыта
Соответствие Приказу Минприроды и экологии РФ «Об утверждении требований к содержанию геологической информации о недрах и формы ее представления»	Приказ устанавливает требования к содержанию геологической информации о недрах в форме документа на бумажном носителе, содержащем текстовую и графическую информацию (электронного документа на электронном носителе), отвечающий критериям четкости изложения конкретных результатов работы, проверяемости измерений и расчетов, обоснованности выводов и рекомендаций [356]

Источник: составлено автором по материалам [356].

Информация о степени изученности месторождения должна обеспечить возможность его комплексного освоения. Эффективность разработки месторождения во многом зависит от соблюдения стадийности и этапов геологоразведочных работ, основанных на комплексном применении инновационных методов и технических средств разведки, также проведение постадийной геолого-экономической оценки полученной информации в системе управленческого учета. Очень важным составляющим при проведении геологоразведочных работ является информация о соблюдении требований по охране окружающей среды [49].

Толчком к развитию понятия, и исследования сущности геологического

риска послужил «малоуспешность разведки сложноустроенных залежей, давший понимание, что недооценка рисков для месторождений с высокой степенью неопределенности геологической информации, служит источником неверных оценок перспектив проекта» [99, с. 29].

Еще одной причиной изучения геологического риска, как считает Е.А. Марченко, является активное внедрение вероятностно-статистического анализа в геологию и успешный опыт его применения, позволивший разработать целый ряд алгоритмов, методик и приемов для расчета рисков [219, с. 14].

Одним из рисков в геологоразведке является информационный, который пронизывает все виды деятельности: производственную, инвестиционную и финансовую. В современной цифровой экономике информация является основным фактором любого производства, наравне с капиталом, трудом, землей и предпринимательской деятельностью [294], во многом определяющим успех деятельности.

Для оценки вероятности открытия новых месторождений и новых геологических объектов (типа ловушка УВ) необходимо осуществить целенаправленные действия по их поиску.

Определенный интерес представляет мнение авторов [279, с. 75] о том, что любое целенаправленное действие можно описать преобразованием в виде формулы (3.1):

$$[R, S] \frac{Q1}{p,P} \rightarrow Z, w, \quad (3.1)$$

где R - ресурсы, расходуемые на его осуществление;

s - условия среды, в которой это действие происходит;

Q - объект, или оператор, это действие осуществляющий и построенный согласно некоторому определенному плану или информации;

I - событие цели;

w - «побочный продукт», сопровождающий осуществление Z;

p и P - вероятность осуществления Z спонтанно и/или при участии оператора Q.

Единственное отличие целенаправленного действия от естественного течения событий состоит в том, что оператор Q , его совершающий, построен на основании данной информации. Вследствие этого, в некоторой ситуации s вероятность осуществления Z при участии Q выше, чем в его отсутствие ($P > p$) [188]. Е.А. Марченко выделяет информативные показатели геологического риска для выбора участков проведения геологических работ - условия формирования залежи, толщину покрывки, выдержанность коллектора, геодинамическую обстановку, площадь и амплитуду ловушки и другие [219]. В данном случае информативность означает возможность влияния какого-то показателя (условия) на формирование и распределение по месторождению залежей нефти, для чего необходим набор достоверной геологической информации, причем все условия являются независимыми. Выполнение каждого из условий возможно с определенной долей вероятности $P(A)$, $P(B)$, $P(C)$, (A , B , C - условия). Вероятность совместного выполнения условий равна произведению вероятностей осуществления каждого условия в отдельности, т.е. как по формуле (3.2):

$$P(ABC) = P(A)P(B)P(C) \quad (3.2)$$

При этом вероятность риска для конкретного условия $P(\Gamma)$ будет рассчитываться как $P(\Gamma) = 1 - P(A)$ и таким же образом для каждого условия. Вероятность результирующего риска $P(K)$ равна $1 - P(ABC)$. Чем больше вероятность совместного осуществления событий, тем обоснованней инвестирование проекта и меньше риск [219, с. 14].

Интерес представляет также авторская разработка [279, с. 75], призванная решить проблему оценки целесообразности продолжения геологоразведочных работ на хорошо изученных нефтегазоносных территориях. В качестве первого шага, как считают авторы, необходимо оценить вероятность открытия на территории новых геологических объектов типа ловушка УВ, посредством метода нечётких весов.

Ряд авторов отмечают, что использование результатов — прогнозируемых, плановых и фактических значений взаимосвязанных

оценочных показателей в контроллинге - позволяет нужным образом настроить функционирование организации на достижение целей и задач [159, с. 5].

Система показателей должна быть эластичной и чувствительной, обусловлена внутренней учетной политикой, при этом гибкость целей управления приводит к гибкости структуры оценочных показателей.

При проведении геологоразведочных работ могут возникнуть следующие риски:

1. Начало геологической разработки месторождения на основе недостаточной информации и проработки имеющихся материалов.

2. Риск недостаточного обоснования экономической эффективности планируемых геологоразведочных работ в технико-экономическом документировании (ТЭД) и технико-экономическом обосновании (ТЭО) проекта.

3. Риск изменения ранее принятых инвестиционных решений в процессе осуществления разработки месторождения, вызывающий риск повышения утвержденного бюджета разработки месторождения. В процессе уже начавшихся работ могут возникать ситуации, когда приходится вносить изменения в ТЭД и ТЭО. Корректировки могут быть связаны с оптимизацией методики, комплекса, видов и объемов работ, последовательности и сроков их выполнения, которые вызваны изменившимся представлением о геологическом строении объекта, выявленным при проведении работ на объекте.

4. Риски, связанные с нарушением техники безопасности в процессе осуществления ГРР, также обеспечением экологической безопасности разрабатываемых месторождений. При поведении геологических работ наблюдается тесная взаимосвязь дисциплины труда с организацией работ, психологическим настроением работников и экологией. Предотвращение и контроль таких рисков возможно при осуществлении мониторинга за ведением работ и их соответствии инструкции.

5. Риски, связанные с надежностью оценки состояния дел на геологическом объекте (месторождении). Поскольку разработка месторождения как геологического проекта осуществляется длительный период, то необходимо проведение мониторинга и качественного обследования проводимых ГРП на месторождении, заложенные в проекте, и их практическая реализация, также мониторинг отдельных компонентов геологической среды.

Оценочные показатели количественно характеризуют свойства, которые образуют качество производимых работ и их результативность в геологоразведке. Оценка результативности необходима для поддержания конкурентоспособности и устойчивого развития, основой которого являются информация и показатели управленческого учета позволяющие выделить актуальную аналитику для оценки геологических рисков.

Риск (R) функционально связан с вероятностью (P) как обратная его величина: $P = 1 - R$. При вероятности, равной 1, риск будет равен 0. И наоборот, при вероятности, равной 0, риск будет равен 1 [163].

Использование результатов, прогнозируемых, плановых и фактических значений взаимосвязанных оценочных показателей (например, BSC, KPI) в управленческом учете — позволяет нужным образом настроить функционирование организации на достижение поставленных стратегических целей и задач через использование не только финансовых, стоимостных и натуральных, но и качественных, временных показателей [159].

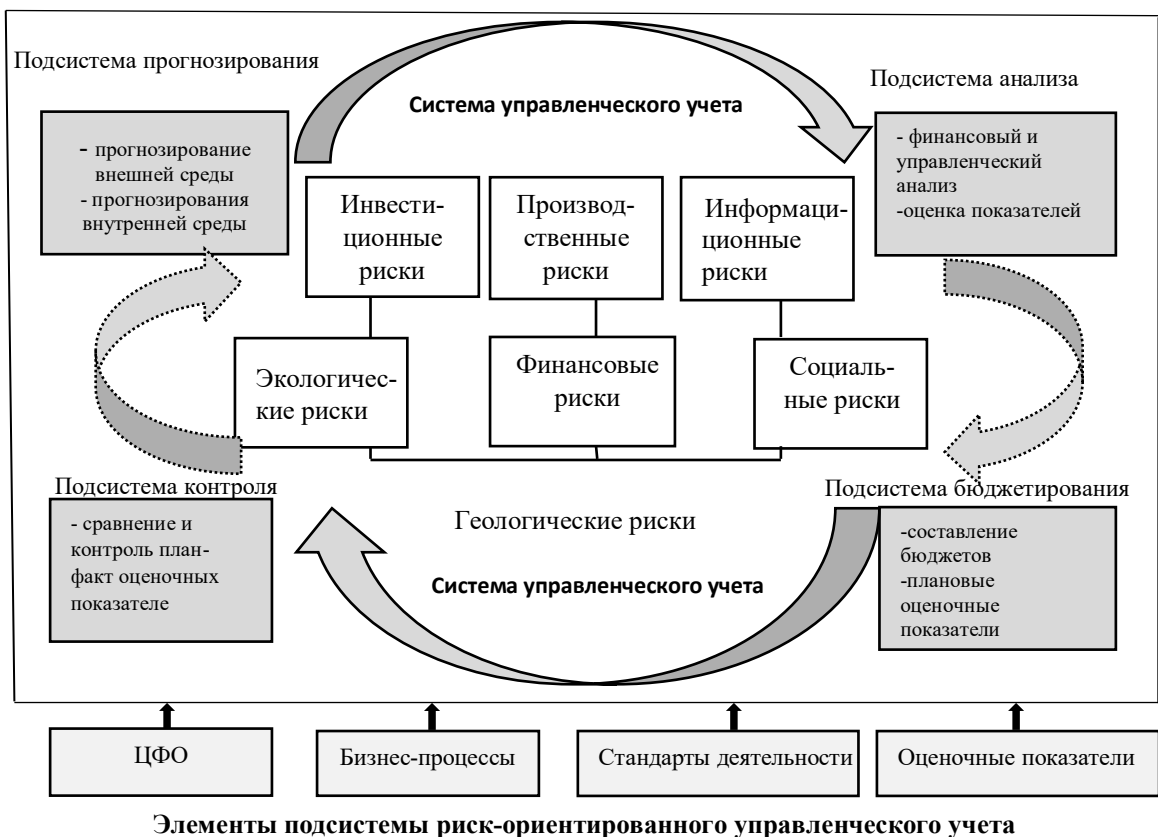
Решение такой сложной задачи возможно через использование следующих принципов:

- представление организации как комплекса взаимосвязанных бизнес-процессов направленных на получение определенного конечного результата;
- непрерывный мониторинг бюджетных и фактических показателей оперативной и стратегической направленности, в системе риск-ориентированного управленческого учета в разрезе бизнес-процессов, ЦФО, геологических проектов;

- регламентация и учет результатов деятельности бизнес-процессов на основе внешних и внутренних стандартов международного, национального, отраслевого уровня, направленных на выявление показателей результативности;

- аналитичность, репрезентативность и сбалансированность используемых результатов и оценочных показателей для системы риск-ориентированного управленческого учета.

Проведенное исследование позволило выделить в качестве элементов управленческого учета в геологоразведке: ЦФО, бизнес-процессы, стандарты деятельности и оценочные показатели. Выделение и использование подсистем и их функций, элементов, геологических рисков на основе обозначенных выше принципов, их взаимосвязей с оценочными показателями, позволило сформировать модель риск-ориентированного управленческого учета, представленную на рисунке 3.8, основанную на концептуальных подходах с учетом особенностей геологоразведки.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.8 - Блок-схема управления геологическими рисками через систему риск-ориентированного управленческого учета

Предложенная система оценки рисков может работать автономно, собирая необходимые данные и показатели в ЦФО и по бизнес-процессам и передавая их в систему общую систему управленческого учета, которая интерпретирует информацию и выдает ее в качестве управленческих решений.

Ориентируясь на конкретную модель риск-ориентированного управленческого учета, основа оценочных действий заключается в обозначении оценочных показателей для каждого конкретного вида геологического риска и их анализа путем сопоставления плановых значений оценочных показателей с их фактическим значением за определенный период времени, также в динамике.

На основе исследования особенностей геологоразведочной деятельности и предложенной модели риск-ориентированного управленческого учета в рамках подсистем прогнозирования, бюджетирования, анализа и контроля нами предложена система оценочных показателей для оценки геологических рисков в управленческом учете.

Набор показателей для оценки каждого вида рисков не может быть однозначным и ограниченным по количеству, поскольку расширение объектов аналитического учета приведет к аналогичному расширению оценочных показателей. Вычисление влияния рисков заключается в избрании оценочных показателей для каждого выделенного геологического риска. Каждая из выделенных видов геологических рисков должна быть рассмотрена в четырех проекциях управленческого учета: прогнозирования, бюджетирования, анализа и контроля.

В приложении Ж рассмотрена характеристика и алгоритм расчета каждого из показателей оценки геологических инвестиционных рисков.

В приложении Ж рассмотрен коэффициент эластичности характеризующий степень риска проекта. Величина этого показателя не зависит от выбранных единиц измерения отличных переменных. Большая эластичность, вызывает большую степень зависимости ЧТС (NPV) (т.е. ее

чувствительности). Положительная величина эластичности говорит о присутствии прямой зависимости между ЧТС и данной переменной, а отрицательная - об обратной связи. Переменные величины делятся на две составные части: параметры, поддающиеся управлению (управляемые: масштаб деловой активности, производственные расходы и т.д.) и параметры, влияние на которые для субъекта либо усложнено, либо невыполнимо [200, с. 16]. Обработка информации по исследуемым месторождениям позволяет вычислить показатель коэффициента риска необнаружения запасов. Значение (ЧТС) пересчитанный при $E = 10\%$ без учета инфляции и изменений цен на углеводороды, представленный в таблице Ж.1, корректируется с учетом коэффициента риска [296, с. 30]. В таблице 3.9, рассмотрены показатели оценки финансовых рисков.

Таблица 3.9 – Показатели оценки финансовых рисков в управленческом учете

Показатели	Формула расчёта	Значения
1	2	3
Уровень финансового риска	$УР = ВР \times РП$	УР — уровень соответствующего финансового риска; ВР — вероятность возникновения данного финансового риска; РП — размер возможных финансовых потерь при реализации данного риска
Дисперсия	$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2 P_i$	σ^2 – дисперсия; R_i — конкретное значение возможных вариантов ожидаемого дохода по рассматриваемой финансовой операции; \bar{R} - среднее ожидаемое значение дохода по рассматриваемой финансовой операции; P_i — возможная частота (вероятность) получения отдельных вариантов ожидаемого дохода по финансовой операции, n — число наблюдений
Среднеквадратическое (стандартное) отклонение	$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2 P_i}$	σ - среднеквадратическое (стандартное) отклонение

Продолжение таблицы 3.9

1	2	3
Коэффициент вариации	$CV = \frac{\sigma}{\bar{R}}$	CV— коэффициент вариации; σ - среднеквадратическое (стандартное) отклонение; R̄ - среднее ожидаемое значение дохода по рассматриваемой финансовой операции

Источник: составлено автором по материалам [296].

Методы оценки уровня финансового риска позволяют определить уровень рисков по отдельным наиболее массовым финансовым операциям организации. При этом для сравнения может быть использован внешний опыт осуществления таких финансовых операций, к которым относятся расчет показателей финансовых рисков, уровень финансового риска, дисперсия, среднеквадратическое (стандартное) отклонение, рассмотренные в формулах таблицы 3.9.

В приложении И рассмотрены показатели оценки производственного риска, в результате которых могут возникнуть дополнительные издержки, связанные со сбоями или нарушением технологии.

Подтверждение или опровержение суждений о нефтегазоносности данного месторождения является собой процесс поиска, где научные разработки рассматриваются в качестве самых рискованных ($E_n=25\%$), где E_n – ставка дисконтирования поисковых затрат [296, с. 37].

Все рассмотренные геологические информационные риски являются предметом изучения и анализа системы управленческого учета.

Получение лицензий на перспективные участки недр, инновационные технологии геологоразведочных работ и другая информация иногда являются коммерческой, а возможно государственной тайной. Термин «Стратегическая геология» представляется удачным, поскольку сама геологическая деятельность является стратегической.

Стратегически важными являются результаты этой деятельности (как в виде геологической информации, так и в виде запасов полезных ископаемых),

а также он подчеркивает стратегический характер управленческих решений, необходимых на современном этапе формирования рыночных отношений в российской экономике [231, с. 40].

В таблице 3.10 сделана попытка увязать информационные геологические риски с системой управленческого учета.

Таблица 3.10 - Классификация информационных рисков и взаимосвязь с управленческим учетом

Виды информационного риска	Характеристика геологической информации	Характеристика управленческой информации
1	2	3
Риск несвоевременности получения информации	Своевременность получения информации – важный аспект его дальнейшего использования. Геологическая информация по участкам недр, выставленным на конкурс или аукцион, имеет ценность для недропользователей только в период, предшествующий этим процедурам. [338]	Своевременная информация в управленческом учете помогает в принятии оперативных решений, в условиях неопределённости и риска, например риска не продления и (или) лишения лицензии на добычу и использование природных ресурсов
Риски недостоверности и неточности информации	Недостоверная геологическая информация на входе даст неопределенные выводы. Достоверная информация поможет принять оптимальное решение [338]	Управленческий учет содержит информацию обо всех операциях, необходимых для эффективного управления предприятием, что позволяет оперативно анализировать отдельные аспекты деятельности для принятия управленческих решений, и оперативного доступа руководства к достоверной информации
Риски неполноты информации	Сбор геологической информации требует большой суммы затрат на ее получение, которая затем относится на себестоимость геологических работ. Оценка достаточности информации основывается на сравнении затрат на ее получение по сравнению с ожидаемыми результатами использования комплекса своевременной, достоверной и достаточной информации, и является предметом инженерных обоснований и расчетов [338]	Риск роста затрат, связан с ростом удельных затрат в капитальном строительстве геологической отрасли, превышающими темпы роста инфляции (изменение цен на геологические услуги, затраты на бурение скважин и т.д.). Сколько и каких ресурсов использовано в определенном бизнес-процессе определяют затраты, которые соотносятся с конкретными заданиями, определение величины ресурсов

Продолжение таблицы 3.10

1	2	3
Риск утери и искажения информации	Информация утрачивается в результате чрезвычайных ситуаций, а также ненадлежащей организации ее хранения. Искажение информации происходит в результате случайного непреднамеренного повреждения; преднамеренное искажение, в виде сокрытия части информации	Система управленческого учета призвана минимизировать возможные утери и искажения информации, соответственно путем автоматизации будет учтена достоверная информация для принятия решений, по инвестиционным проектам

Источник: составлено автором по материалам [338].

Экологические риски рассмотрены в таблице 3.11, величина которых определяется по формуле в строке 1. Информация, выражающая соответствие значений P_i и U_i , $i = 1, 2, \dots, n$, в простейшем случае «обосновывает закономерность распределения вероятностей в зоне ущербов» [65]. Средний риск определяемый по формуле 3, рассмотренный в таблице 3.11, исчисляется при ущербе, возникшего из-за неблагоприятных и взаимно не зависимых явлений. Вероятность являет собой показатель риска.

Таблица 3.11 - Показатели оценки экологических рисков в управленческом учете

Показатели	Формула расчёта	Значения
1	2	3
1. Сумма экологического ущерба от совокупности явлений	$R = \sum_{i=1}^n P_i U_i$	R - количественная мера риска, и ущерба одновременно в аналогичных показателях; n - число возможных вариантов ущербов при отрицательных фактах; P_i - вероятность наступления отрицательных фактов (группы фактов); U_i - размер ущерба в денежном измерении
2. Размер ущерба в денежном измерении	$U = \sum_{i=1}^n W_i C_i$	W_i - обобщенная компонента прогнозного ущерба по разным компонентам природной среды; C_i - цена i-ой компоненты вреда на единицу измерения учитывающий его ценность

Продолжение таблицы 3.11

1	2	3
3. Средний риск ущерба по причинам отрицательных и независимых друг от друга фактов	$R = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m P_{ij} U_i$	P_{ij} - вероятность получения ущерба U_i при наступлении события j -го типа
4. Вероятность получения ущерба из формулы 3 вычисляется как условная вероятность согласно формуле	$P_{ij} = P_j P_i(j)$	P_j - вероятность наступления отрицательного факта j -го типа; $P_i(j)$ - вероятность получения ущерба U_i при наступлении фактов j -го типа
5. При условии, что ущерба от различных событий измеряются по одной шкале на основе формулы 4, для вычисления суммы среднего риска вместо формулы 1 можно дать другую формулу	$R = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m P_{ij} P_i(j) U_i$	P_j выражает закон распределения вероятностей наступления отрицательных событий; $P_i(j)$ - законы распределения ущербов при назревании каждого из таких фактов

Источник: составлено автором по материалам [65].

Оценка экологических рисков происходит на основе информации о данных отслеживания экологической картины, оценочных показателей о влиянии на природу, экологической экспертизы и аудита, экологической аттестации компаний.

Показатель вероятности полезен для «проведения аналогии рисков для одного объекта (субъекта) от различных фактов, либо для различных объектов (субъектов) в стандартных условиях деятельности» [65].

В нынешних экономических условиях актуализируется проблема оценки социальных рисков, связанных со сферой производства. Результаты оценки негативных последствий могут стать основой для принятия управленческих решений на различных уровнях системы управления, так как помогают прогнозировать и минимизировать социальные риски.

Социальные риски - риски, в преодолении которых участвует все общество, и большая часть членов общества подвержена им, для них характерна вероятность всеобщих потерь, затрагивающих элементы качества

жизни людей и минимизируемых при условии реализации социальной ответственности всех членов общества [337, с. 119]. Социальная ответственность нефтегазовой компании при выполнении геологоразведочных работ возникает как перед собственными работниками так и перед населением региона, где проводится работа. Для факторов опасности, существование которых в окружающей среде детерминировано (их вероятность равна единице) либо произошедших событий, рассмотренных в таблице 3.12, величину социального риска можно оценить, например, по формуле 1 - динамике смертности [337].

Расчет социального риска, исчисляемый по формуле 2 при прогнозировании последствий, возникших в результате события-аварии на опасном объекте, рассмотрен в таблице 3.12 и может быть определен до наступления такого события.

Все рассмотренные виды рисков по степени управляемости можно разделить на управляемые; трудноуправляемые; неуправляемые.

Задача системы управленческого учета сделать трудноуправляемые и неуправляемые риски управляемыми. Таким образом, необходимо организовать эффективную модель управленческого учета влияющую на уровень рисков, с тем чтобы они максимально зависели от качества работы управленческого персонала. Хотя климатические и политические условия, курсы валют и другие элементы рисков будут трудно поддаваться регулированию.

Таблица 3.12 - Показатели оценки социальных рисков в управленческом учете (количественные)

Показатели	Формула расчёта	Значения
1	2	3
Динамика смертности, рассчитанной на 1000 человек из соответствующей группы	$R_c = \frac{1000 (C_2 - C_1)}{L_T}$	R_c – социальный риск; C_1, C_2 – число умерших в единицу времени в исследуемой группе соответственно в начале и в конце периода наблюдения; L_T – общая численность исследуемой группы

Продолжение таблицы 3.12

1	2	3
<p>Расчет социального риска при прогнозировании последствий, возникших в результате события - аварии на объекте</p>	$Rc(N) = \sum \sum \lambda_i P_{ij} P_n P(N P_j)$	<p>$Rc(N)$ – величина социального риска поражения N и более человек, 1/год; $i = 1 \dots n$ – число расчетных сценариев возникновения и развития события-аварии; $j = 1 \dots m$ – число видов воздействия поражающих факторов при реализации i-го сценария аварии; λ_i – частота реализации i-го сценария возникновения и развития аварии, 1/год; $P_{i,j}(x, y)$ – вероятность реализации j-го вида воздействия (поражающего фактора) для i-го сценария; P_N – вероятность присутствия N и более человек в пределах определенной территории; $P(N P_j)$ – вероятность поражения N и более человек при реализации j-го вида воздействия (поражающего фактора).</p>

Источник: составлено автором по материалам [337].

Исследования позволили предложить в качестве таких оценочных показателей:

1) доля управляемых (регулируемых) затрат организации, который может исчисляться как разница между совокупными и регулируемыми затратами, характеризующим уровень управляемости издержек руководством организации;

2) коэффициент управляемости затрат, который исчисляется как отношение регулируемых затрат к совокупным затратам, характеризуя собой удельный вес регулируемых затрат на 1 руб. совокупных затрат организации.

Приведенные в приложениях Ж и И, и таблицах 3.8 – 3.11 показатели оценки рисков необходимо сочетать с различными коэффициентами, характеризующими оценку показателей системы управленческого учета относительно бизнес-процессов геологоразведочных работ.

В таблице 3.13 рассмотрена характеристика и алгоритм расчета каждого предлагаемого показателя для оценки деятельности бизнес-процессов.

Таблица 3.13 - Показатели (коэффициенты) оценки бизнес-процессов в геологоразведочных работах

Наименование показателя	Формула расчета	Оценочная характеристика
1. Кт постоянных издержек на бизнес-процесс	Отношение постоянных издержек за период к общей стоимости затрат на бизнес-процесс	Характеризует уровень издержек управления бизнес-процессом
2. Кт переменных издержек на бизнес-процесс	Отношение переменных издержек за период к общей стоимости затрат на бизнес-процесс	Характеризует уровень переменных издержек на осуществление бизнес-процесса
3. Рентабельность активов бизнес-процесса	Отношение дохода, приходящегося на бизнес-процесс к стоимости его активов	Характеризует прибыльность бизнес-процесса на 1 руб. активов
4. Рентабельность производимых ГРР (в разрезе бизнес-процессов)	Отношение прибыли, приходящейся на бизнес-процесс к выручке организации в целом	Характеризует долю прибыли каждого бизнес-процесса на 1 руб. общей выручки
5. Кт обеспеченности оборудованием и механизмами	Отношение остаточной стоимости оборудования в бизнес-процессе к разрабатываемой им площади месторождения	Характеризует эффективность использования оборудования и механизмов в бизнес-процессе
6. Кт издержек на М ² исследуемого участка	Отношение совокупных издержек бизнес-процесса к площади исследуемого участка	Характеризует удельный вес затрат бизнес-процесса на каждый квадратный метр исследуемого участка
7. Кт транспортного обслуживания	Отношение транспортных издержек на обслуживание бизнес-процесса к общим издержкам бизнес-единицы	Характеризует удельный вес транспортных издержек на 1 руб. общих издержек бизнес-процесса
8. Кт эффективности управления	Отношение стоимости выполненных работ бизнес-процессом к количеству сотрудников бизнес-процесса	Характеризует эффективность работы владельца бизнес-процесса
9. Кт уровня выполнения ГРР	Отношение стоимости выполненных работ бизнес-процессом к общей стоимости работ компании	Характеризует качество работы бизнес-процесса

Источник: составлено автором.

Предложенная структура количественных оценочных показателей (коэффициентов) в отношении бизнес-процессов и их сравнение в динамике

поможет оценить стоимость издержек, на которые влияет владелец бизнес-процесса на каждый рубль выполненных ГРР.

Перечисленные коэффициенты, в их сравнении с плановыми показателями могут служить отличной базой оценки эффективности различных бизнес-процессов геологоразведочных работ в управленческом учете. Систематический сбор информации в предложенной модели управленческого учета в геологоразведке даст возможность получения финансовых и нефинансовых показателей, которые используются при вычислении оценочных показателей для оценки различных рисков.

Таким образом, для принятия эффективных управленческих решений важным является взаимоувязка геологических рисков и оценочных показателей, что позволит более объективно оценить степень риска и его влияние на решение проблем, при условии их вычисления на регулярной основе.

Включая в себя управленские и коммерческие расходы постоянные издержки в каждый момент времени неизменны, в том числе в геологоразведке. Коэффициент постоянных издержек на бизнес-процесс ($K_{T_{\text{пои}}}$), рассчитываемый по формуле (3.3), в геологоразведочных работах должен характеризовать и контролировать долю постоянных затрат в общих затратах бизнес-процесса. Он демонстрирует изменение удельного веса постоянных затрат в общей сумме затрат бизнес-процесса. Желательно чтобы уровень этих издержек был как можно меньшим, только в этом случае возможно эффективное выполнение ГРР. Чем ниже коэффициент постоянных издержек в общей сумме затрат на выполнение ГРР, тем больше прибыли будет получено относительно темпов увеличения и эффективного выполнения ГРР. Данный коэффициент, вычисленный в динамике может дать сигнал о том, каким образом изменяются средние постоянные издержки по мере изменения количества выполняемых работ. Снижение данного показателя будет демонстрировать рост производимых геологических изысканий, ибо данные издержки распределяется на большее количество выполненных работ, и

наоборот. Чем ниже коэффициент постоянных издержек в себестоимости, тем быстрее бизнес-процесс при прочих равных условиях, достигнет точки безубыточности при выполнении работ.

$$K_{T_{\text{пои}}} = \text{ПИ} / \text{ОИ} , \quad (3.3)$$

где ПИ - постоянные издержки;

ОИ – общие издержки.

Например, в 2018 году $K_{T_{\text{пои}}} = 950500/3788000 = 0,25$.

В 2019 году $K_{T_{\text{пои}}} = 894300/4279600 = 0,20$.

Мы видим, что в 2019 году значение коэффициента постоянных издержек снизилось, что означает уменьшение их доли в общей себестоимости работ бизнес-процесса и повышение эффективности деятельности.

K_T переменных издержек на бизнес-процесс является аналогичным показателем коэффициенту постоянных издержек, определяемый по формуле (3.4) как отношение переменных издержек в общим издержкам и характеризующим собой долю переменных затрат в общих затратах бизнес-процесса.

$$K_{T_{\text{пеи}}} = \text{ПеИ} / \text{ОИ} , \quad (3.4)$$

где ПеИ - переменные издержки;

ОИ – общие издержки.

Например, в 2018 году $K_{T_{\text{пеи}}} = 2837500/3788000 = 0,75$.

В 2019 году $K_{T_{\text{пеи}}} = 3385300/4279600 = 0,80$.

Мы видим, что в 2019 значение коэффициента переменных издержек повысилось, что означает увеличение их доли в общей себестоимости работ бизнес-процесса и повышение эффективности деятельности. Данный коэффициент обратно пропорционален коэффициенту постоянных издержек.

Геологоразведочные работы ведутся с помощью машин, механизмов и оборудования, предназначенных для выполнения строительного-монтажных и буровых работ с максимальной эффективностью. На обеспеченность оборудованием влияет природные, производственные и технико - экономические факторы. Этот потенциальный резерв обеспечения роста

выполняемых ГРР за счет увеличения количества используемого оборудования, выявленный путем отношения остаточной стоимости оборудования (за минусом амортизации) в бизнес-процессе к разрабатываемой им площади месторождения (км²), рассчитывается по формуле (3.5):

$$K_{T_{оом}} = CO_{ост} / П, \quad (3.5)$$

где $CO_{ост}$ – остаточная стоимость оборудования и механизмов используемых бизнес-процессом;

П – площадь месторождения на котором ведет работы данный бизнес-процесс.

Например, в 2018 году $K_{T_{оом}} = 150,5 \text{ млн руб.} / 120 \text{ км}^2 = 1,3$.

В 2019 году $K_{T_{оом}} = 138,8 \text{ млн руб.} / 98 \text{ км}^2 = 1,4$.

Таким образом, сравнение коэффициента обеспеченности оборудованием и механизмами в 2019 году повысилось, что является положительным фактором, гарантирующим выполнение работ в заданном темпе с соблюдением сроков.

Коэффициент издержек ($K_{T_{им}}$) на м² исследуемого участка предлагается нами в качестве показателя характеризующего удельный вес затрат бизнес-процесса на каждый квадратный метр исследуемого участка. В условиях разработки месторождений, когда тратятся огромные инвестиции необходимо вычислять и сравнивать между собой значения данного коэффициента. Показанный к расчету по формуле (3.6), коэффициент издержек позволит сравнить между собой значения разных лет, имеющих место на разных месторождениях. Данная информация будет полезна при принятии решений о дальнейшей разработке месторождения.

$$K_{T_{им}} = ОИ / П, \quad (3.6)$$

где ОИ – общие издержки;

П – площадь месторождения, м².

Например, в 2018 году $K_{T_{им}} = 3788000 / 120000 = 31,5$.

В 2019 году $K_{T_{им}} = 4279600 / 98000 = 43,6$.

Мы видим, что издержки приходящиеся на м² в 2019 году возросли, что является отрицательным фактором в деятельности бизнес-процесса. Следовательно, необходимо изыскивать методы снижения затрат.

В работе уже отмечалось, что в общей стоимости ГРР, расходы на транспортировку занимают большую долю. В связи с необходимостью контроля данных затрат нами рекомендуется такой показатель как коэффициент транспортного обслуживания ($K_{Тго}$), показывающий удельный вес транспортных издержек на 1 руб. общих издержек бизнес-процесса по формуле (3.7):

$$K_{Тго} = ОТИ / ОИ , \quad (3.7)$$

где ОТИ – общие транспортные издержки;

ОИ – общие издержки.

За 2018 год $K_{Тго} = 1002540 / 3788000 = 0,26$.

За 2019 год $K_{Тго} = 987500 / 4279600 = 0,23$.

Сравнение за два года показало, что коэффициент за 2019 год снизился, что является положительным фактором, оптимизирующим затраты компании.

Коэффициент эффективности управления ($K_{Тэу}$) предлагается в качестве индикатора работы владельца бизнес-процесса. Необходимо выполнение большего количества работ с меньшим количеством работающих, без учета руководителей подпроцессов.

Данный коэффициент находится как отношение стоимости выполненных работ бизнес-процессом к количеству сотрудников бизнес-процесса и рассчитывается по формуле (3.8). Например выявлено, что в один год в бизнес-процессе работало 213 человек, в другой – 245. Стоимость выполненных работ составила соответственно 5053640 руб. и 6865500 руб.

$$K_{Тэу} = СВР / Ч , \quad (3.8)$$

где СВР – стоимость фактически выполненных бизнес-процессом работ;

Ч – численность выполняющих работ персонала.

За 2018 год $K_{Тэу} = 5053,6 / 213 = 23,7$.

За 2019 год $K_{T_{\text{гп}}} = 6865,5 / 245 = 28,0$.

Сравнение показывает, что данный коэффициент был оптимальным в 2018 году. В 2019 году увеличилась стоимость работ и количество работников, что привело к увеличению показателя до 28,0. Следовательно в 2019 году руководитель бизнес-процесса работал эффективнее чем в 2018 году.

Коэффициент уровня выполнения ГРР ($K_{T_{\text{вгпр}}}$) предлагается нами для оценки качества выполнения работ бизнес-процессом. Определяется по формуле (3.9) делением стоимости выполненных работ бизнес-процессом к общей стоимости работ нефтегазовой компании.

$$K_{T_{\text{вгпр}}} = СВР / ОСР , \quad (3.9)$$

где СВР – стоимость выполненных работ бизнес-процессом;

ОСР – общая стоимость работ всей компании.

За 2018 год $K_{T_{\text{вгпр}}} = 5053,6 / 562452,3 = 0,09$.

За 2019 год $K_{T_{\text{вгпр}}} = 6865,5 / 745231,8 = 0,01$.

Мы видим, что в 2019 году по сравнению с 2018 годом коэффициент снизился, что показывает уменьшение доли работ бизнес-процесса в общей стоимости работ, демонстрируя отрицательную динамику.

Показатели рентабельности активов бизнес-процесса и рентабельности производимых ГРР (в разрезе бизнес-процессов) вычисляются известными формулами рентабельности. Наряду с другими предлагаемыми коэффициентами, они дают возможность оценить деятельность отдельного бизнес-процесса. Рентабельность активов бизнес-процесса характеризует отдачу от использования активов и показывает в формуле (3.10) отношение прибыли, оставшейся в распоряжении бизнес-процесса, к стоимости активов.

$$P_a = P_p / C_A , \quad (3.10)$$

где P_p – прибыль бизнес-процесса;

C_A – стоимость активов бизнес-процесса.

Рентабельность производимых ГРР, рассчитываемая по формуле (3.11), покажет, стоит ли продолжать производство работ. Если рентабельность низкая, необходимо задуматься стоит ли дальше вкладываться в разработку

месторождения.

$$R_p = \text{Пр} / \text{ОИ} , \quad (3.11)$$

где Пр – прибыль бизнес-процесса;

ОИ – общие издержки бизнес-процесса.

Рентабельность за 2018 год $R_p = (118587000 / 3788000) = 31,3$.

Рентабельность за 2019 год $R_p = (124759000 / 4279600) = 29,2$.

Анализ рентабельности работ показал, что в 2018 году компания работала эффективнее, чем в 2019 году. Однако работы стоит продолжать.

Предлагаемые коэффициенты в своей совокупности являют собой базу для выявления возможностей и перспектив дальнейшей успешной разработки месторождений.

ГЛАВА 4

РАЗВИТИЕ КАЛЬКУЛЯЦИОННЫХ СИСТЕМ В ГЕОЛОГОРАЗВЕДКЕ

4.1 Обоснование перехода на калькулирование бизнес-процессов при выполнении геологоразведочных работ

Предприятия нефтегазового комплекса, как уже отмечалось ранее, относятся к ключевым сегментам российской экономики. Успешное проведение геологоразведочных работ является важнейшим элементом восполнения минерально-сырьевой базы и повышения ресурсоотдачи эксплуатируемых месторождений. Однако при упадке цен на углеводородное сырье, и кризисах экономического характера, нефтегазовые компании используют давнишние запасы, благо Россия занимает лидирующее положение в мире по нефтегазовым месторождениям. Но время пришло, и появилась необходимость искать новые месторождения, давая импульс резкой интенсификации геологоразведочных работ. Большую роль в проведении ГРР играют инновационные технологии. Разные этапы геологоразведочных работ проводятся с применением сотен дорогостоящих наукоемких технологий. Новейшим методом исследования является дистанционное зондирование земли (ДЗЗ), через который принимаются данные со спутников, производится их регистрации, обработка и архивации, посредством которого ГРР выполняются на качественно новом уровне и высокой скоростью получения информации: от нескольких дней до нескольких недель.

Поиск запасов УВ-сырья в России заводит геологов в труднодоступные малонаселенные зоны, с характерным сложным рельефом и суровым климатом.

Проведение ГРР в нефтегазовом комплексе соответствует стадиям проведения ГРР и этапам технологического процесса. К таким этапам можно отнести: определение зон залегания нефти и газа; проходка скважин; разработка нефтегазоносных участков. Выполнение очередей этапов и стадий ГРР с вскрытием и применением резервов оптимизации затрат на их

выполнение, должно быть основано на четком учете произведенных затрат, производственными и экономическими службами нефтегазовых компаний. Инвестиционные затраты по поиску, разведке и освоению месторождений, имеют временную локализацию: расходы производятся в настоящее время, а доходы будут в будущем, при успешном исходе работ. Значительная часть затрат приходится с технологической и с экономической точек зрения, на буровые работы, по аналогии с мировой практикой. Рост издержек на разведку нефтегазоносных пластов основано труднодоступностью зон работ, где проекты морских нефтедобывающих платформ занимают первое место [60, с. 140]. Учет затрат на бурение и испытание скважин производится обособленно от других геологических затрат. Бурение скважин наиболее затратный вид деятельности. При использовании инновационных разработок, наметилась тенденция снижения стоимости геофизических работ, путем применения инноваций в сейсмике. Существует мнение, что «при полном оснащении промысла оборудованием, удвоение капитальных затрат при сроке окупаемости в 8 лет позволит снизить операционные текущие затраты вдвое» [131, с. 31].

Технологический и природный факторы по – разному влияют на стоимость геологоразведочных работ. Воздействие технологического фактора можно снизить с применением инновационной технологии. Природный фактор, плохо поддается регулированию включая горно-геологические параметры месторождений и природно-климатический фон их разработки, повышая издержки. Кроме того, истощение запасов низковязкой нефти, и разработка трудноизвлекаемых запасов (ТРИЗ) приводит к снижению эффективности инвестиций.

Изучение состояния отрасли позволяет сделать вывод, что необходимость крупных инвестиций в разведочные работы на УВ-сырье в будущем увеличится как следствие необходимости воспроизводства минерально-сырьевой базы; смены изношенного бурового оборудования; внедрения передовых методов бурения; усиления обязательств по охране

окружающей среды и минимизации ущерба окружающей среде.

В. Конюхов отмечает, что инновации, доказавшие свою практическую ценность, следует незамедлительно использовать для опоискования, например метод квантово-оптической фильтрации космических снимков позволяющий в течение пяти-шести месяцев устанавливать наличие или отсутствие залежей углеводородов на площади до 1 тыс. км² при значительно меньших затратах, чем стоимость подготовки сейсморазведкой [184, с. 83].

Котловой метод учета затрат, несмотря на свои недостатки широко применяется в учете затрат геологоразведки, что, для управления экономикой предприятий и отрасли, практически исключает возможность использования учетной информации. Аккумуляция и отнесение фактических расходов при выполнении работ на необоснованный, укрупненный объект калькулирования «геологоразведочные работы», является сущностью данного метода.

Выполнение этапов и стадий геологоразведочных работ, требует формирования действенной, рациональной системы менеджмента затрат, охватывающего все уровни управления нефтегазовой компанией - при осуществлении научно-исследовательских работ, процессе бурения поисковых и разведочных скважин и др.

Управленческий учет и формирование структуры производственных затрат на выполнение ГРП происходит под влиянием технологических и организационных факторов геологоразведки. Исследование местности, проходка скважин, монтаж или демонтаж оборудования, исследование пластов и скважин – вот неполный перечень работ предваряющих добычу нефти и газа.

Предметом труда в геологоразведочных работах являются недра, а продуктом труда - разведанные и оцененные в недрах запасы минерального сырья. В этом случае запасы приобретают потребительскую стоимость и могут служить предметом труда.

Специфические факторы, имеющие место в геологоразведочных

работах, имеют свое влияние на процесс производства работ. Одними из них являются факторы неопределенности, вызываемые природно-климатическими особенностями изучаемых зон нефтегазоаккумуляции. Эти факторы нарушают производственный процесс и порождают неконтролируемые расходы. В связи с этим, минимизации неконтролируемых затрат должно быть уделено важное значение. Поисковые скважины зачастую оказываются безрезультатными. Встает проблема бурения оконтуривающих скважин. Огромные затраты - прямые и косвенные, требуют разработки инструментария их снижения, бюджетирования и контроля, на основе проведения анализа «исторических» затрат и прогнозных значений.

Исследования авторов в области геологоразведки показывают, что себестоимость геологоразведочных работ складывается как под воздействием качества работы нефтегазоразведочных предприятий, так и в зависимости от географического размещения района работ и его горно-геологических условий [353, с. 109].

Себестоимость геологоразведочных работ складывается по отдельным видам геологоразведочного процесса. Затраты на выполнение каждого вида работ, в свою очередь суммируются из себестоимости видов работ.

По рассмотренным особенностям геологоразведочных работ на выходе которых должны быть учтены точные данные о затратах на получение лицензии, проведение геофизических и сейсмических работ, бурение скважин, прокладывание временных дорог, набор вахтовых рабочих, необходима система управления затратами, способствующая принятию надлежащих управленческих решений. Научно-исследовательский характер ГРП позволяет изучить неоднородные по структуре участки недр. Получение точной геологической информации на одном этапе, является необходимым условием для выполнения следующих этапов. С другой стороны, геологоразведочные работы на УВ-сырье на разных этапах имеют подразделение на стадии, имеющие свои технологические особенности.

Затраты на разведочные работы на региональном, поисковом и

оценочном этапах выполнения ГРР и оценке запасов полезных ископаемых, необходимо признать, как активы по фактической стоимости в виде материальных или нематериальных поисковых активов, в соответствии с ПБУ 24/2011 [43]. В зарубежной практике после признания, активы учитываются в соответствии с МСФО 16 «Основные средства» или МСФО 38 «Нематериальные активы» по моделям учета амортизированной стоимости или справедливой стоимости.

Каждое геологическое задание означает специфичность проекта научно – исследовательских работ. Виды, объемы работ и методы исследований, применяемые на отдельных этапах и стадиях, это комплекс геологических работ. Он решает основные геолого-экономические задачи в конкретных условиях проведения работ. Предполевые работы относятся к подготовительным, включая затраты на комплектование проектно-сметной документации, также ее производственную и экологическую экспертизу, транспортные расходы, информационные услуги других организаций.

По каждому геологическому заданию необходимо вести учет затрат по элементам и статьям калькуляции. Учет затрат по элементам дает информацию об отраслевой структуре затрат, а учет по статьям калькуляции дает информацию о себестоимости каждого геологического задания.

В статье 8 ПБУ 10/99 [38] дан одинаковый для всех российских компаний перечень экономических элементов. Про перечень статей затрат в той же статье говорится, что она формируется компанией самостоятельно «для целей управления». Поэлементная группировка ведется без детализации по видам работ и подразделениям, поэтому больше необходима статистическим органам.

Для ведения учета затрат, исчисления себестоимости, проведения более детального анализа, предприятия применяют группировку по статьям затрат перечень которых согласно п. 8 ПБУ 10/99 [38] предприятие устанавливает самостоятельно. На основании группировки затрат по статьям калькуляции выстраивается аналитический учет производственных затрат, компилируется

плановая и фактическая себестоимость самостоятельных видов геологических работ.

В настоящее время в отрасли применяется следующая номенклатура статей калькуляции:

- 1) затраты на оплату труда;
- 2) дополнительная оплата труда;
- 3) отчисления на социальные нужды;
- 4) материалы, электроэнергия, сжатый воздух, вода;
- 5) амортизация основных фондов;
- 6) расходы на подготовку и освоение производства;
- 7) расходы по содержанию и эксплуатации оборудования;
- 8) общепроизводственные расходы.

В методических рекомендациях по определению стоимости геологоразведочных работ с помощью сметно-финансовых расчетов, сказано, что основные расходы на выполнение отдельных видов работ складываются из статей и элементов затрат.

Кроме общепринятых, другие статьи и элементы, в том числе, накладные расходы, плановые накопления, компенсируемые расходы и прочие затраты, формирующие сметную стоимость комплекса работ, определяются при расчете полной сметной стоимости с учетом традиционных работ комплекса [23].

На рисунке 4.1 показана существующая группировка расходов по статьям калькуляции в геологоразведке. Т.М. Шпильман отмечает, что «группировка по калькуляционным статьям расходов объединяет затраты по признаку места их возникновения и назначения и применяется при составлении калькуляции себестоимости продукции, т.е. при определении себестоимости отдельных видов продукции (бурения скважин, горных выработок)» [351, с. 72].



Источник: составлено автором.

Рисунок 4.1 - Существующая группировка расходов по статьям калькуляции геологоразведочных работ

Как видно из рисунка 4.1 статья «Общепроизводственные расходы»

содержит в себе те же затраты, что и статьи «Расходы на подготовку и освоение производства» и «Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования». В связи с этим считаем, что существует необходимость уточнения состава статей калькуляции при выполнении ГРР, тем более, что общепринятая номенклатура статей калькуляции должна быть уточнена для каждой отрасли.

Калькуляционная статья «Расходы на подготовку и освоение производства» раскрывает суть подготовительных работ на УВ-сырье.

Данная калькуляционная статья показывает расходы, связанные с геологическими исследованиями недр, разведочными и другими подготовительными работами. Сюда относятся расходы: на поиски, оценку и разведку месторождений, на подготовку территории к работам, проходку опорных скважин, и других подготовительных работ на вновь вводимых месторождениях [351, с. 190].

И. Мельников указывает, что статья «Расходы на подготовку и освоение производства» демонстрирует следующие затраты:

- расходы на создание новых организаций, производств, цехов и агрегатов (пусковые расходы);
- расходы на подготовку и освоение производства продукции, не предназначенной для серийного и массового производства;
- затраты по подготовительным работам в добывающих отраслях [224, с. 68].

Тем же автором отмечено, что к расходам на подготовку и освоение относятся: выпуск продукции несерийного характера, проектные и конструкторские расходы, новая технологии изготовления, перенастройка оборудования и др. Перечисленные расходы, до принятия нового Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению предварительно учитывались на счете 31, а затем перечисляли со счета 31 в дебет счета 20. Далее с принятием нового плана счетов данные затраты стали учитываться на счете 97 «Расходы

будущих периодов».

Таким образом, применительно к геологоразведочным работам калькуляционная статья «Расходы на подготовку и освоение производства» должна быть уточнена в представленном на рисунке 4.2 разрезе:

- научно-исследовательская подготовка производства;
- технологическая подготовка производства.

Целью научно-исследовательской и технологических видов подготовки производства, является извлечение информации о порядке устройства недр. Полученная информация как результат проведения работ, не имеет материально-вещественного выражения. Поисково-разведочные скважины бурят для получения этой информации, и имеют вещественную форму. Сложный комплекс выполняемых работ ставит проблему отделения затрат на строительство скважины от затрат на другие геологические работы. Таким образом, деление расходов на подготовку и освоение производства на научно-исследовательскую и технологическую части поможет разделить затраты на те которые не будут иметь вещественной формы, и те, которые будут ее иметь в будущем, т.е. это затраты на строительство разведочных и поисковых скважин, еще не переведенным в состав материальных поисковых активов, на конец отчетного периода.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4.2 - Комплексная подготовка производства ГРП

Считаем необходимым для учета затрат на подготовку и освоение производства разработать калькуляционные регистры бухгалтерского учета. Рекомендуем выделить их следующим образом, как показано в таблицах 4.1 и 4.2.

Таблица 4.1 - Научно-исследовательская подготовка производства ГРП

В рублях

Наименование затрат	Геологическое задание 1	Геологическое задание 2	Геологическое задание 3
Основная заработная плата съемочной партии	240	266	250
Дополнительная заработная плата съемочной партии	142	164	130
Основная заработная плата геофизической партии	180	195	124
Дополнительная заработная плата геофизической партии	87	98	79
Отчисления на соц. нужды	227	253	204
Вспомогательные материалы	130	143	121
Камеральные работы	340	357	350
Лабораторные и технологические исследования	187	198	178
Консультации, экспертиза	98	124	94
Всего затрат	1631	1798	1530

Источник: составлено автором.

Таблица 4.2 - Технологическая подготовка производства ГРП

В рублях

Наименование затрат	Геологическое задание 1	Геологическое задание 2	Геологическое задание 3
Основная заработная плата буровых бригад	354	320	398
Дополнительная заработная плата буровых бригад	145	187	201
Основная заработная плата транспортного подразделения	223	256	298
Дополнительная заработная плата транспортного подразделения	125	153	145
Отчисления на социальные нужды	296	320	364
Мероприятия по охране окружающей среды	120	130	140
Работы, выполняемые подрядным способом	422	369	350
Всего затрат	1685	1735	1896

Источник: составлено автором.

Такое деление затрат, и закрепление в учетной политике компании поможет решить проблему учета поисковых затрат и их отнесения на материальные и нематериальные поисковые активы, которые в дальнейшем будут учитываться на отдельных субсчетах счета 08 «Вложения во внеоборотные активы» в соответствии с п. 6 и п. 9 ПБУ 24/2011 [43].

Данные таблицы 4.1 отражают суммы затрат по каждому геологическому заданию (разрабатываемому месторождению) из которых складывается общая сумма относимая на нематериальные поисковые активы компании. Таблица 4.2 отражает суммы затрат по каждому геологическому заданию, относимых на материальные поисковые активы компании.

Рассмотрим другую комплексную статью «Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования». Анализ литературы по данному вопросу показал, что расходы на содержание и эксплуатацию машин и оборудования учитывают обычно на отдельном субсчете счета 25 «Общепроизводственные расходы». По общим рекомендациям, аналитический учет расходов по содержанию и эксплуатации производственного оборудования осуществляется по каждому цеху (технологическая группа, гидрогеологическая группа) в отдельности по следующей номенклатуре статей:

- 1) амортизация оборудования и автотранспорта;
- 2) использование оборудования (смазочные и обтирочные материалы, оплата труда обслуживающих оборудование рабочих, начисления на соцнужды, потребление топлива и другой энергии, услуги вспомогательных производств и т.п.);
- 3) ремонт оборудования и транспортных средств;
- 4) перемещение грузов;
- 5) прочие расходы.

Мы уже отмечали в работе, что за отсутствием прямых указаний и инструкций учитывающих геологоразведочные затраты по поиску УВ-сырья, требования и рекомендации к учету затрат опираются на подзаконные

нормативные акты, многие из них были приняты еще в 70-80-е гг. прошлого века, которые уже устарели и не всегда соответствуют ныне действующему законодательству, часто дублируются и излишне детализируют технические требования. Однако при выполнении геологических изысканий опирались и до сих пор опираются на «Методические рекомендации по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на предприятиях по добыче газа» [19], «Методика по планированию, учету и калькулированию себестоимости добычи нефти и газа» [18]; «Инструкция по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на нефтеперерабатывающих и нефтехимических предприятиях» [20]. Налицо отсутствие чётких указаний и инструкций по учету затрат в геологоразведке, и в частности статей калькуляции.

Детальный анализ данных нормативных актов показал, что в пункте 2.3. Методических рекомендаций по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на предприятиях по добыче газа сказано только, что планирование и учет затрат на добычу газа и конденсата производится по технологическим процессам и элементам, и нет ни слова о статьях калькуляции.

В «Инструкции по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на нефтеперерабатывающих и нефтехимических предприятиях» [20], в п. 3.10 сказано: «... в планировании, учете и калькулировании себестоимости продукции по технологическим процессам (производствам), переделам или установкам устанавливается номенклатура калькуляционных статей расходов», состоящая из 16 статей. Однако там отмечены отдельной статьей только «затраты на подготовку и освоение производства», а «расходы на содержание и эксплуатацию оборудования» отражают в составе общепроизводственных расходов. Но вся эта информация малопригодна для специфики геологоразведки.

Еще одной особенностью геологоразведочных работ является то, что в работах используется огромное разнообразие и количество технических

устройств, и оборудования, обеспечивающей выполнение всех видов геологоразведочных работ. По названным причинам считаем деление статьи «Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования» на две подстатьи, уточняющих его содержание. Рекомендуем выделение наиболее существенных подстатей затрат:

1) износ станков-качалок, вышек, фонтанной арматуры, тракторов-подъемников и др. средств;

2) подземный и надземный ремонт скважин и оборудования.

Амортизация скважин как калькуляционная статья здесь не рассматривается. По скважине износ нужно начислять после доказательства его результативности и признания как материального поискового актива, переведенного в основное средство. А на разведочном этапе заранее неизвестно, будет ли скважина результативной, или окажется безрезультатной. В связи с данным обстоятельством мы не рассматриваем ее как отдельную статью, так как она уместна только при промышленной эксплуатации скважины.

Детальный аналитический учет расходов по содержанию и эксплуатации оборудования в исследуемых компаниях ведется в ведомости учета затрат цехов №12. Они открываются на месяц для учета затрат в каждом цехе, с вкладными листами для их отражения. Ведомость заполняют на основе первичных данных и разработочных таблиц по учету затрат вспомогательных производств, цеховых расходов материалов, зарплаты, амортизации.

В результате разработки месторождений, природе может быть нанесен большой урон, что необходимо предотвратить путем осуществления восстановительных работ, так как охрана природы имеет важное социальное и экологическое значение для всего государства. Рекультивация земель является составной частью мероприятий по охране природы, к которому относится комплекс инженерно-технических и других мероприятий, направленных на восстановление нарушенных земель, и улучшение условий окружающей среды. В связи с важностью рекультивации земель, мы сочли необходимым

выделить ее как отдельную статью калькуляции «Расходы по рекультивации и восстановлению земель».

Исходя из вышесказанного, и в связи с тем, что существует необходимость конкретизации статей расходов, для более точного определения себестоимости для целей управленческого учета, предлагаем следующую номенклатуру статей расходов для геологоразведочных работ, отраженную на рисунке 4.3:

1. Заработная плата рабочих. По данной статье отражается начисление заработной платы рабочим буровых и строительных бригад, геологам геологических партий, рабочим бригад, с начисленными с них суммами на соцнужды.

2. Материалы. Основные материалы не используются, так как продукция не производится. Однако эта статья включает вспомогательные затраты на материалы, специфичные для отрасли. К ним относятся: трубы обсадные, цемент тампонажный, глина, реагенты для химической обработки промывочной жидкости, утяжелитель, вода техническая и ГСМ используемый машинами и механизмами при осуществлении строительно-монтажных работах, бурении, креплении и испытании скважины на продуктивность.

3. Расходы на подготовку и освоение производства:

- научно-исследовательская подготовка производства. По данной подстатье отражается стоимость геофизических, геологосъемочных, гидрогеологических, инженерно-геологических работ, отбор проб, керн и другие исследования - нематериальных поисковых активов;

- технологическая подготовка производства. По данной статье отражаются затраты на строительство разведочных и поисковых скважин, еще не переведенным в состав материальных поисковых активов.

4. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования:

- амортизация наземного и подземного оборудования. По данной подстатье отражается амортизация наземного и подземного оборудования;

- текущий ремонт скважин;

- текущий ремонт оборудования. По данной подстатье отражаются расходы, связанные с текущим ремонтом производственного оборудования, в том числе арендованного;

- текущий ремонт транспортных средств. По данной подстатье отражаются расходы по текущему ремонту всех видов транспортных средств, в том числе арендованных;

- техническое обслуживание оборудования. Эта подстатья объединяет группу затрат, связанных с содержанием и эксплуатацией бурового оборудования и инструмента, бурильных труб, турбобуров (электробуров) и долот;

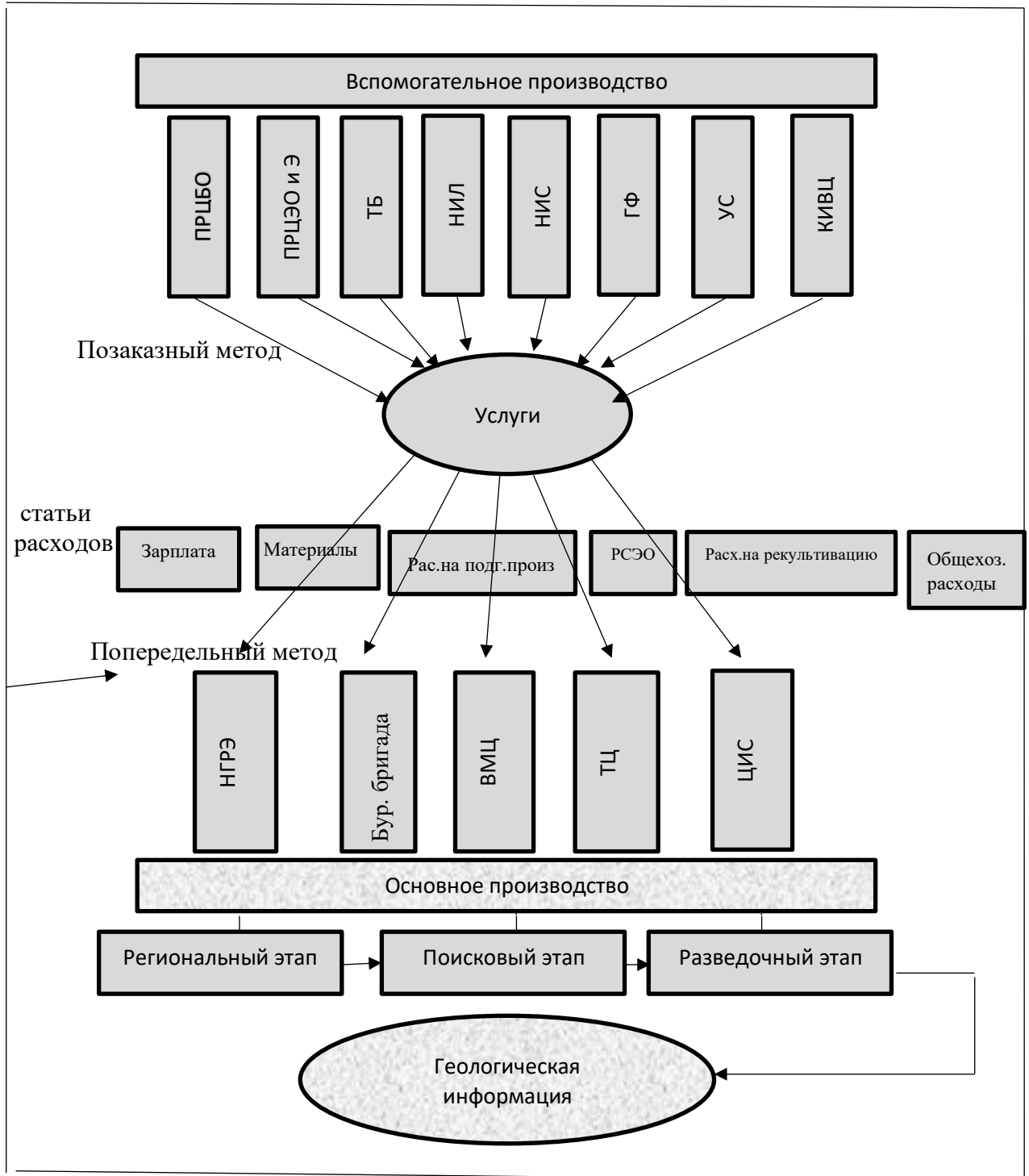
- техническое обслуживание транспортных средств. По данной подстатье отражаются расходы, связанные с прохождением техосмотров и постановкой на учет в ГИБДД всех видов транспортных средств;

- транспортные расходы. Доставка оборудования, материалов, прочие услуги. Эта статья объединяет расходы по перевозке грузов со складов или баз на буровые, по привозке вахтовиков, а также по содержанию обслуживающего транспорта, используемого для доставки при обслуживании буровых.

5. Расходы по рекультивации и восстановлению земель. По данной статье отражаются расходы по восстановлению плодородного слоя почвы, после бурения скважин и расходы по благоустройству территорий.

6. Общехозяйственные расходы, где отражаются расходы на служебные командировки работников, мероприятия по охране труда и техники безопасности, страхование имущества, расходы на отопление, освещение и содержание помещений, с выделением подстатей: командировочные расходы; охрана труда; расходы на страхование имущества; коммунальные услуги.

Наиболее существенным нововведением является разукрупнение статей калькуляции. Разукрупнение состава статей калькуляции в разрезе которых собираются затраты позволит в значительной степени усилить контроль за ресурсами и разработать действенную систему отклонений от бюджетов затрат в разрезе одной калькуляционной статьи.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4.3 – Калькулирование себестоимости геологоразведочных работ

Принятие учетной политики в соответствии с ПБУ 1/2008 [33] с необходимым уточнением порядка определения видов затрат, относящихся к затратам на разведку и оценку, является насущной необходимостью.

Таковыми видами затрат являются:

1. Приобретение прав на разведочную деятельность.
2. Изучение геологического строения и оценка ресурсов осадочного бассейна.
3. Разведочное бурение.

Геологоразведочные работы включают проведение геологической съёмки, поиска и разведки полезных ископаемых. Геологическая съёмка производится планомерно для изучения геологического строения конкретных участков земной коры и выявления их перспектив в отношении минерально-сырьевых ресурсов. Она включает дешифрирование космических и аэрофотоснимков, составление макетов геологических карт, проведение полевых геолого-минералогических, геофизических и геохимических наблюдений с элементами поисковых работ, проходку картировочных горных выработок и бурение картировочных скважин, камеральную обработку и обобщение всех полученных данных с составлением геологических и геолого-прогнозных карт. При проведении геофизических методов поисков и разведки объединяют разные по физическим основам методы, используемые для изучения геологического строения земной коры или отдельных ее участков. Наземные, воздушные и морские измерения геофизических полей осуществляются методами полевой геофизической разведки (гравиразведка, магниторазведка, электроразведка и сейсморазведка).

Целью проходки поисково-разведочных скважин во время разведочного этапа не является добыча УВ-сырья, с их помощью проводится лабораторные исследования отобранного керна, шлама, проб воды, газонефтяного соотношения смеси. Через специальные исследования образцы позволяют изучить состав углеводородных многокомпонентных систем (смесей) состоящих из парафиновых, нафтеновых и ароматических углеводородов. Кроме того изучаются и прогнозируются геологические разрезы, положения контуров залежей и элементов ограничения залежи. Из сказанного следует, что поисково-разведочные скважины лишь средство получения информации.

На поисковом этапе, в предлагаемой автономной системе

управленческого учета, через разработку методических подходов к учету, анализу и контролю затрат с учётом геологических рисков, поддерживается принятие решения относительно проходки скважин.

В бизнес-процессе «Бурение скважин» нефтегазовой компанией, с большими затратами и рисками производится проходка скважин, исход которых неизвестен. Сложный характер работ, где предметом труда является часть стадийно и этапно разведываемой территории, требует налаженной и эффективной работы всех бизнес-процессов, которая в конечном итоге вливается в общий успех и финансовый результат деятельности.

Напрашивается вывод, что механизм процессного управления в сочетании с умелым хозяйствованием нефтегазовых компаний при выполнении геологоразведочных работ, предопределяет эффективное управление затратами.

При постановке управленческого учета сбор и анализ затрат позволяют претворить в жизнь принцип «управления по отклонениям», предварительно составив бюджеты затрат. Бюджеты не только текущих затрат, но и бюджеты инвестиций в геологоразведочные работы позволяют определить их необходимый объем. Для составления бюджетов инвестиционных затрат необходимо иметь технико-экономические нормативы, также информацию о необходимом объеме: геологического оборудования; различных реагентов и других материалов; инновационных технологий и техники; организационно-технических мероприятий [61, с. 263]. В инвестиционный бюджет могут включаться проекты, связанные с реализацией текущих бюджетов; проекты, которые направлены на ликвидацию последствий чрезвычайных ситуаций, что немаловажно в геологоразведке.

На практике «Смета затрат на производство геологоразведочных работ» является документом, определяющим стоимость данных работ. Для управления затратами проводится их анализ, и выявляются отклонения плановых и фактических затрат.

4.2 Практические аспекты калькулирования себестоимости при выполнении геологоразведочных работ

Исследование практики деятельности нефтегазовых компаний, выполняющих геологоразведочные работы, проведенное в работе, позволило сделать вывод об отражении производственных затрат без постановки системы управленческого учета.

Производственный учет, собирая и обобщая данные о затратах, представляет собой информационную базу данных для управленческого учета. Необходимо отметить, что до недавнего времени не делалось отличий между производственным и управленческим учетом, считая их идентичными.

При принятии управленческих решений на практике нефтегазовых компаний все больше опираются на данные калькуляционного учета, обеспечивая тем самым учет производственных затрат прямо по объектам калькулирования, а себестоимость геологоразведочных работ через статьи калькуляции. Проектные и плановые калькуляции являются платформой годового финансового плана геологоразведочных работ.

Затраты нефтегазовых компаний представляют собой выраженные в денежной форме расходы природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов для выполнения работ и оказания услуг.

Исследование показало, что при ведении первичного учета на АО «Дагнефтегаз» и ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» используются унифицированные формы первичных документов по учету материалов, расходов по оплате труда, амортизационных отчислений, применяется программа 1С Бухгалтерия, версия 8.3.

Группировка затрат по статьям калькуляции, обладает большими возможностями по сравнению с поэлементной группировкой. Преимущество заключается в возможности исчисления себестоимости единицы изделия, определении величины расходов каждого вида функций, бизнес-процессов, целей управления, внутрипроизводственных резервов. Более того, в основе

построения плана бухгалтерских счетов в любой отечественной и зарубежной отрасли лежит калькуляционный принцип группировки затрат. По статьям калькуляции составляется и анализируется бухгалтерская отчетность.

При этом перечень статей затрат устанавливается организацией самостоятельно в качестве элемента учетной политики в зависимости от отраслевых особенностей, группируя затраты по признаку мест возникновения и назначения. Статьи затрат помогают в определении себестоимости отдельных видов работ: проходки скважин, геологических исследований в скважинах, лабораторных анализов и других работ.

Для российского управленческого учета характерна разработка отраслевых методик, в которых показывается группировка по статьям калькуляции, адаптированной к специфике отрасли. До сих пор применяемые старые методики управленческого учета ограничиваются только вопросами бюджетирования, учета и контроля затрат. В результате экономических реформ ситуация существенно изменилась. При этом основные трудности связаны со значительным усложнением методов корпоративного управления в последние годы, и с исчезновением отраслей в их традиционном смысле.

Проведенное исследование нормативных актов в области бухгалтерского учета геологоразведочных работ, показало только их косвенное регулирование. В силу отсутствия прямых предписаний и указаний оно осуществлялось на основании документов для нефтегазовой отрасли в целом. Правоустанавливающих рекомендаций и инструкций по учету геологоразведочных работ по поиску нефти и газа не существовало. Чаще всего большинство предприятий и в создании тех немногих имеющихся элементов управленческого учета, придерживаются этих рекомендаций. Ни в одном из нормативных актов, нет конкретного перечня статей затрат [18; 19; 20] приспособленных к геологоразведочным работам. Они рассмотрены по видам производств, и в основном касаются вопросов отнесения тех или иных цехов, соответственно статей калькуляции, к основному, либо вспомогательному производству.

В другом документе - «Методические рекомендации по определению стоимости геологоразведочных работ с помощью сметно-финансовых расчетов», сказано, что «основные расходы на выполнение отдельных видов работ складываются из статей и элементов затрат» [23]. В пункте 2.12 данного документа расписаны основные расходы на выполнение отдельных видов геологоразведочных работ, включающие статьи и элементы затрат, с той разницей что к традиционным элементам добавлен элемент «услуги». Эта группировка явилась платформой формирования сметы затрат на производство.

Другие статьи и элементы, в том числе, накладные расходы, плановые накопления, компенсируемые расходы и прочие затраты, формирующие сметную стоимость комплекса геологоразведочных работ определяются при расчете полной сметной стоимости с учетом традиционных работ комплекса [23].

Процесс геологоразведочных работ предполагает выделение следующих статей: «электроэнергия; прямая заработная плата (с учетом полевого довольствия или накидка за вахтовый метод работы); социальное страхование; амортизация; сервис вспомогательных производств; услуги со стороны; лабораторные работы; прочие производственные затраты; накладные расходы; сырье и материалы» [59, с. 135]. Однако данный перечень является приблизительным, и нефтегазовые компании должны в учетной политике прописать, какие именно статьи они выделяют для целей определения себестоимости ГРР.

Можно сделать вывод, что для создания системы управленческого учета геологоразведочных работ крайне мало информации, которую можно почерпнуть из системы бухгалтерского учета.

Таким образом, определение затрат по основным и вспомогательным цехам не соответствует современному развитию экономики, и новейшим разработкам в области управленческого учета. Более того, можно констатировать факт отсутствия системы управленческого учета в

нефтегазовых компаниях.

Существующая система производственного учета геологоразведочных работ следует рассматривать в большей степени через призму бухгалтерской учетной системы, так как именно здесь создается та небольшая часть информации, используемая в управленческом учете.

Группировка затрат на основные - для производства геологических исследований, вызванные технологическим процессом их производства с одной стороны, также выделением затрат на обслуживание производства и управление – с другой, является существующим практическим подходом к учету затрат.

Первичные затраты сгруппированные по назначению и местам возникновения, образуют комплексные статьи расходов, что помогает в определении себестоимости отдельных функций, контроля затрат на определенных бизнес-процессах и подпроцессах.

На практике АО «Дагнефтегаз» и ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» расчет затрат и стоимости бурения разведочных скважин, как одного из видов геологоразведочных работ производится по статьям калькуляции в последовательности, приведенной в приложении К.

Для решения ряда задач управленческого характера необходимо использование различных видов себестоимости: нормативной (проектной), плановой, фактической и прогнозной. Среднеотраслевые расходы, предусмотренные технологией выполнения работ выражаются в нормативной себестоимости. В проектно-сметной документации рассчитывают средние значения расходов и усредненные индикаторы производства, желаемые для достижения компанией.

Плановая себестоимость конкретизирует себестоимость относительно отдельной компании и определенного промежутка времени, показывая усилия направленные на снижение затрат и рост прибыльности компании.

Определяемая по завершению процесса выполнения работ, фактическая себестоимость помогает сопоставить плановые и фактические индикаторы

деятельности, выявляя факт достижения запланированных значений. Одновременно, значения фактических затрат составляют базу для будущего планирования.

Определение издержек на производство в условиях изменчивости экономики и эволюции налогового законодательства, сдвига цен, тарифов, скачков предложения и спроса представляет собой прогнозную себестоимость.

Технико-экономических расчеты, итоги которых используются в плановой калькуляции по разрабатываемому месторождению, позволяют произвести плановый расчет себестоимости бизнес-процессов.

Плановые показатели являются основой расчета сметной себестоимости выполняемых геологоразведочных работ. Плановая калькуляция себестоимости геологоразведочных работ, содержит кроме годовых планов материально-технического обеспечения и фонда заработной платы, также планы накладных расходов. Предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности основывается на обоснованном и точном выявлении количества выполняемых работ, расходов общехозяйственного назначения на этапе составления плановых и сметных калькуляций.

При выполнении геологоразведочных работ в России применяется «Инструкция по составлению проектов и смет на геологоразведочные работы» выпуска 1992 г. (ССН-92) [44] и «Сборник норм основных расходов на геологоразведочные работы» выпуска 1993 г. (СНОР-93), принятый 22.11.1993 году Комитетом Российской Федерации по геологии и использованию недр (Роскомнедра).

С принятием инструкции (ССН-92) формирование цен на геологоразведочные работы начало осуществляться на договорной основе. В данной инструкции и сборнике нормативов, затраты разделены на основные и накладные, дан конкретный перечень этих расходов и их нормативы. Данный факт, конечно же, можно принять как основу применения нормативного метода учета затрат. Недостатком метода и данных нормативных актов

является сложность расчетов стандартов и нормативов в рыночных условиях, плохая адаптация к инновациям. Применительно к геологоразведке данный метод еще более усложняется в связи с большим разнообразием выполняемых работ, исследований, используемого труда и материалов.

Критический анализ существующей практики бухгалтерского учета затрат на освоение природных ресурсов отражает:

- невозможность полного охвата фактических научно-исследовательских, конструкторских и технологических расходов инженерных служб;
- отнесение на управленческие расходы затрат на содержание инженерных служб.

Такое положение дел вызвано проблемой выделения расходов на освоение природных ресурсов от суммарных расходов на содержание инженерных служб, занимающихся конструкторскими и технологическими разработками.

В решении данного вопроса может помочь ведение управленческого учета, путем конкретизации издержек конструкторско-технологического отдела, также механизации и автоматизации работ объединяемых «обеспечивающими бизнес-процессами» (счет 25*), который делится на подпроцессы и функции, четко определенные регламентом. А управляющие бизнес-процессы учитываемые на счете 26*, обеспечат сбор затрат четко обозначенных по подпроцессам и функциям, рассмотренных нами в вопросе 2.3.

Нами уже отмечалось, что большинство статей калькуляции являются комплексными, включая комплексные затраты, степень обобщения коих зависит от факторов разного рода: технологические и организационные особенности производства с взаимосвязанными с ними специальными методами контроля издержек. Нельзя при этом пренебречь информацией о соотношении различных расходов в составе себестоимости, их идентификации от других расходов и других факторов.

К комплексным относятся: транспортно-заготовительные расходы, затраты на подготовку и освоение производства, на содержание и эксплуатацию оборудования, на организацию производства и управление.

Комплексным статьям характерно сложение из элементов простых совокупностей издержек, затем соединяющихся с другими комплексными расходами, образуя комплексы более сложного порядка.

Последовательность калькулирования себестоимости геологоразведочных работ от одной стадии к другой, определяет методический переход издержек из одной комплексной статьи в другую.

Калькуляция себестоимости геологоразведочных работ исчисляется для отдельных видов исследований. Основная группировка расходов: 1) по элементам и статьям калькуляции; 2) основные и накладные.

На АО «Дагнефтегаз» и ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» все затраты, непосредственно связанные с выполнением конкретного вида работ, выделяются в статью основных расходов, которая включает:

- вспомогательные материалы;
- основную и дополнительную заработную плату производственных рабочих;
- отчисления на социальные нужды производственных рабочих;
- амортизацию основных фондов;
- услуги подсобно-вспомогательных производств;
- транспорт;
- прочие расходы.

Здесь затраты по каждому элементу отражаются не в целом, а только в той доле, которая имела место для данного вида работ.

Накладные расходы представляют собой сумму затрат, связанных с управлением производством и его организацией. Входящие в их состав общепроизводственные расходы включают затраты некапитального характера на конструкторско-технологические работы, работы по механизации и автоматизации, на охрану труда и технику безопасности, расходы по

подготовке и повышению квалификации кадров, организацию общественного питания полевых работников.

Общехозяйственные расходы традиционно включают все виды заработной платы административно-хозяйственного и обслуживающего персонала, затраты на содержание производственных зданий, канцелярские и почтово-телеграфные расходы, содержание диспетчерской службы.

Следует отметить, что внепроизводственные расходы определяются только по фактическим данным и при планировании и проектировании геологоразведочных работ не предусматриваются. Они включают пени, штрафы за несвоевременную оплату счетов, за простой транспортных средств, возмещение расходов при увечьях на производстве.

В качестве калькуляционных единиц, как правило, используются физические единицы измерения конкретных видов геологоразведочных работ (метры, станко-смены, бригадо-смены, погонные километры). В плановой экономике основной производственной единицей являлись экспедиции, ведущие геологоразведочные работы.

Состав и структура себестоимости неодинаковы для различных видов нефтегазоразведочных работ. Так, структура себестоимости геологопоисковых методов существенно отличается от структуры себестоимости глубокого разведочного бурения. В таблице 4.3 показано исчисление себестоимости ГРР.

Таблица 4.3 – Определение себестоимости ГРР на Западно-Избербашском и Дмитровском месторождениях АО «Дагнефтегаз» в 2018 г.

Виды и стоимость ГРР, тыс. рублей	Западно-избербашское	Дмитровское
1	2	3
I А Собственно геологоразведочные работы, тыс. рублей		
предполевые работы и проектирование	1970	2145
полевые работы	1780	1860

Продолжение таблицы 4.3

1	2	3
организация и ликвидация полевых работ	850	975
лабораторные и технологические исследования	2531	3450
камеральные и опытно-методические работы	760	820
прочие собственно геологоразведочные работы	580	674
I Б Сопутствующие работы и затраты		
строительство зданий и сооружений	-	-
транспортировка грузов и персонала партий и экспедиций	2564	2781
прочие сопутствующие работы и затраты	450	520
Всего по ГРР, тыс. рублей.	11485	13225
II Накладные расходы (15%)	1723	1984
III Плановые накопления	1320	1521
IV Компенсируемые затраты	564	478
V Подрядные работы	3478	3457
VI Резерв на непредвиденные работы (3%)	396	156
Всего расходов, тыс. рублей.	18966	20821

Источник: составлено автором.

Показанные в таблице 4.3 накладные расходы начисляются на сумму основных расходов собственно геологоразведочных работ по утвержденным нормам. Плановые накопления – нормативная прибыль, предусматриваемая в стоимости геологоразведочных работ. Плановые накопления начисляются на сумму основных и накладных расходов по норме 10%. В компенсируемые расходы включаются производственные командировки, полевое довольствие, доплаты и компенсации, затраты по рекультивации земель, затраты по согласованию мест проведения геологоразведочных работ, а также другие затраты, включаемые в себестоимость. Резерв на непредвиденные работы и затраты предназначен для возмещения расходов, необходимость в которых выявилась в процессе производства работ и не могла быть учтена при составлении сметы. Он обычно составляет 3%. В таблице К 1 показано каким

образом исследуемые нефтегазовые компании учитывают затраты при определении 1 метра проходки скважины. Он включает громоздкий перечень всех расходов – основных и накладных. Сокращенный вариант, с укрупненными статьями расходов показан в таблице 4.4.

Таблица 4.4 - Расчет расходов на бурение скважин № 1 и № 2, предусмотренных проектом на Западно-Избербашском месторождении АО «Дагнефтегаз» за месяц

Статьи расходов	Скважина № 1	Скважина № 2
Стоимость подготовительных работ, тыс. рублей	240,0	345,0
Стоимость вышкомонтажных работ, тыс. рублей	1450,0	1270,0
Бурение и крепление ствола скважин, тыс. рублей	970,0	945,0
Сервисные услуги, тыс. рублей	567,0	647,0
Испытание скважины, тыс. рублей	278,0	342,0
Прочие затраты, тыс. рублей	762,0	684,0
Геологическая документация керна, тыс. рублей	364,0	385,0
Ежесменная доставка вахт на работу, тыс. рублей.	450,0	564,0
Подрядные работы, тыс. рублей	420,0	580,0
Итого расходов на бурение, тыс. рублей	5501,0	5762,0
Пробурено скважины, метров	12	15
Расходы на 1 м проходки скважины, тыс. рублей на метр	458,4	384,1

Источник: составлено автором.

Данные таблицы 4.4 показывают, что себестоимость 1 метра скважины № 1 составила за месяц 458,4 тыс. рублей на 1 метр, а скважины № 2 384,1 тыс. рублей на метр. Первая скважина пробурена только на 12 метров, а вторая 15 метров, поэтому себестоимость метра первой скважины больше чем второй на 74,3 тыс. рублей.

Исследования показали, что в хозяйственном механизме нефтегазовых компаний выделяются следующие структурные элементы основных и вспомогательных цехов:

- оборудование и спецтехника;
- технология осуществления геологоразведочных работ;
- спецматериалы (взрывчатые материалы, запасные части, горюче-смазочные материалы, геофизический кабель);
- соотношение объема фактических ГРР к нормативным;
- организация труда работников;
- оценка плодотворности работы отдельных цехов и всей компании.

В ходе исследования выявлено, что при выполнении геологоразведочных работ обоснованность и экономическую оправданность затрат в конкретной ситуации должны доказывать следующие обстоятельства:

- необходимость осуществления затрат по экономическим, экологическим или иным основаниям;
- связь затрат с возможностью получения дохода;
- обусловленность затрат особенностями геологоразведочного производства.

В отечественной практике применяются следующие методы управления затратами: нормативный, простой (прямой), позаказный, попередельный, попроцессный, метод исключения затрат на сопутствующую продукцию, коэффициентный метод, пропорциональный, комбинированный [342, с. 20].

Касательно к геологоразведочным работам, позаказный и попередельный методы являются традиционными.

Каждое геологическое задание индивидуально, и проявляется в значительном отличии себестоимости аналогичных работ на различных месторождениях, чем обосновано раздельное ведение учета затрат по каждому заданию отдельно [61, с. 135].

Существующая практика проведения ГРР такова, что когда работа по заказу выполняется, полная себестоимость с учетом расходов на все функции, в составе которых могут быть и накладные расходы, распределенные на каждый заказ в зависимости от выбранной базы, относятся на выполненную

работу - заказ.

На практике АО «Дагнефтегаз» и ПАО «НК Роснефть-Дагнефть», имеющие цеховую (децентрализованную) структуру, при выполнении ГРР основные цели и задачи достигаются цехами основного производства. При выполнении геологических, геофизических, топографо-геодезических работ учет затрат осуществляется попередельным методом. Применение данного метода, вытекает из самой сущности попередельного метода, где объектом учета является стадия (передел). Также при сочетании позаказного и попередельного методов важно знать, что отдельный заказ не оказывает влияния на производственный процесс в целом.

Оптимизации затрат можно достичь путем декомпозиции экономического субъекта на бизнес – единицы, в которых происходят бизнес-процессы, и применяются позаказный и попередельный методы учета затрат, схематично изображенные на рисунке 4.4.

Цеха нефтегазовых компаний формируются на основе:

- структуризации по виду работ: каждый цех выполняет свой вид работ;
- деление по территориальному признаку, на отдельных месторождениях работают цеха, выполняющие необходимый комплекс работ;
- дивизионального принципа, совмещения двух названных подходов.

В ходе исследования была обоснована необходимость территориальной структуризации геологоразведочных работ. Она используется в условиях, когда цель заключается не только в поощрении участия локальных звеньев в процессе принятия решений, но и в экономии средств, достигаемой за счет локализации выполняемых операций. Ее выбор связан с целью снижения уровня издержек.

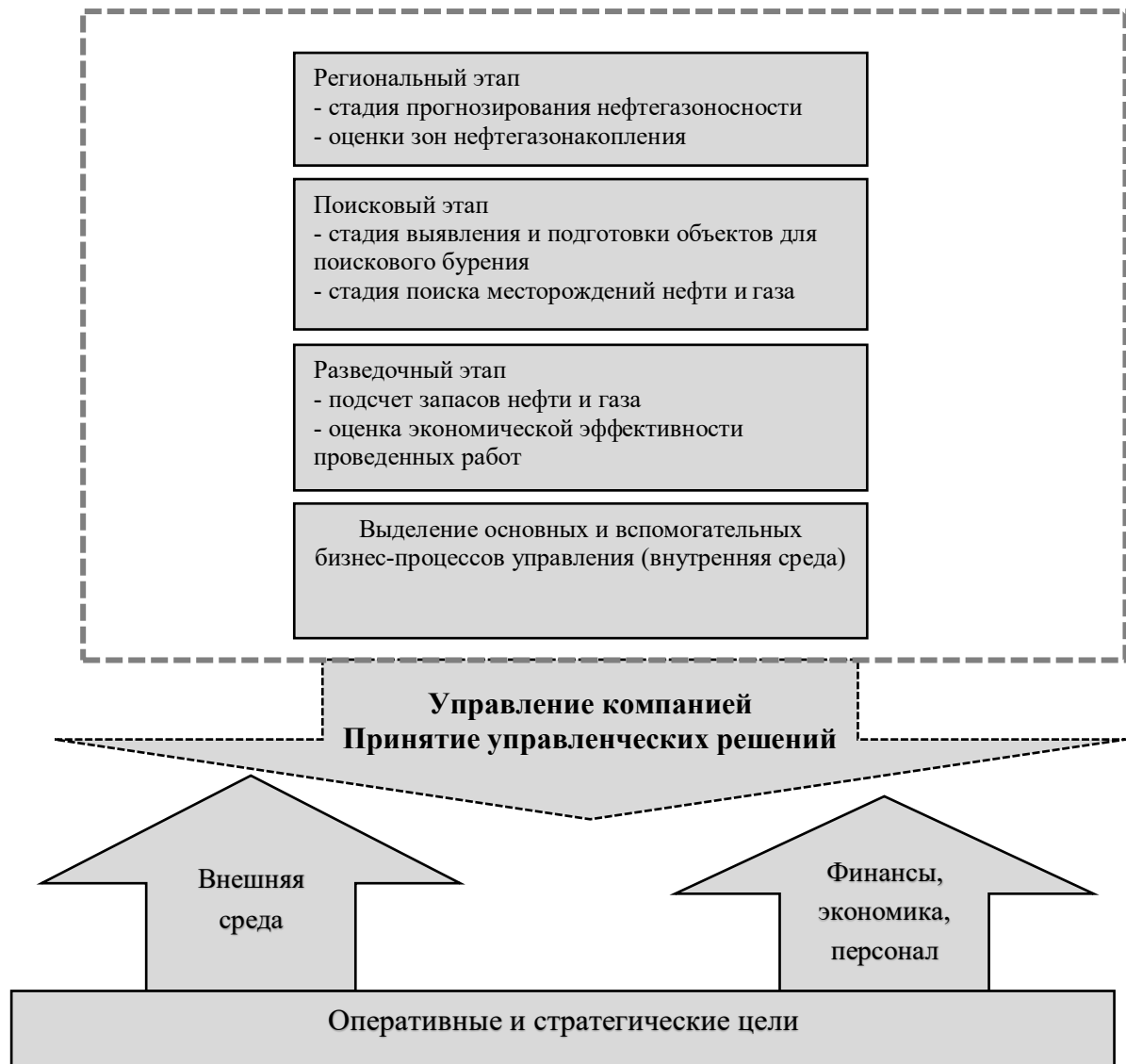
Для эффективного учета затрат по бизнес-процессам, необходимо четкое распределение обязанностей между работниками за виды деятельности в бизнес-процессах, закрепив это распоряжением руководителя.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4.4 – Принципиальная схема взаимодействия бизнес-процессов в рамках существующей цеховой оргструктуры при применении попередельного и позаказного методов учета затрат

Постановка системы управленческого учета геологоразведочных работ учитывающей особенности деятельности, является актуальной при решении проблемы методических подходов и механизмов формирования системы управленческого учета и ее согласования с концепцией процессного управления компанией. На рисунке 4.5 показана схема разделения этапов ГРР на бизнес-процессы во внутренней среде и влияние внешней среды на принятие управленческих решений.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4.5 - Схема разделения этапов ГРП на бизнес-процессы во внутренней среде и влияние внешней среды на принятие управленческих решений

С учетом приведенной выше информации предполагаем, что необходим несколько иной подход к построению системы управленческого учета, основанной на разработке реальных для данного производства бизнес-процессов, анализ которых выявляет недостатки, необходимые к устранению.

Обратная связь бизнес-процессов и системы управленческого учета, выражается в том, что выделенный бизнес-процесс, в свою очередь, может наложить свои специфические требования на систему учета, которые не вытекают бы из самой учетной политики.

Руководители компаний, в современных условиях призваны стать профессиональными менеджерами, умело управляющими и принимающими правильные управленческие решения. Без эффективного информационного обеспечения, невозможен эффективный менеджмент. Информация собирается в рамках системы управленческого учета, который выступает в качестве основного информационного фундамента управления предприятием. По мнению М.А. Вахрушиной «...материалы, на которые опирается эффективный менеджмент, основаны на информации системы управленческого учета» [81, с. 38].

С другой стороны, любой хозяйствующий субъект стабильно развивается, и становится конкурентоспособным, при превышении выгод над издержками на обеспечение его бизнес-процессов. Актуальной проблемой на сегодняшний день является компетентное управление бизнес-процессами. Менеджмент в настоящее время опирается на процессно-ориентированный подход, в основе которого находится бизнес-процесс как элемент целевой организационной деятельности.

Как уже ранее отмечалось, в геологоразведочных работах наибольшие трудности возникают с определением реальной себестоимости выполняемых видов работ, именно поэтому при применении процессного управления, калькулирование себестоимости бизнес-процессов выходит на первый план в управленческом учете.

Элементы процессного управления впервые начали применять передовые компании, имея в багаже существовавшие ранее передовые методы управления.

Управление любыми процессами эффективнее осуществлять посредством управления качеством этих процессов, главными из которых являются:

- 1) результативность (время протекания бизнес-процесса);
- 2) эффективность (минимизация времени и затрат);
- 3) адаптивность (способность реагировать на изменение окружающей

среды);

4) антиципативность (оптимальное соотношение «цена–качество») [115, с. 34].

В ходе исследования была обоснована необходимость управления качеством бизнес-процессов с учетом характеристик геологоразведочного производства во многом обеспечивающая успех, предоставляющая конкурентные преимущества, создающая необходимые условия, которые зависят от человеческого фактора, также максимально снижающая негативные природно-климатические факторы.

4.3 Возможности и результативность метода ABC – costing в геологоразведке

В современном управлении институциональными субъектами появилась необходимость выделения двух групп задач и принятия соответствующих управленческих решений: оперативных и стратегических. Управленческий учет, предопределяя развитие нефтегазовых компаний, выполняющих геологоразведочные работы в изменяющейся среде, становится соответствующей платформой принятия оперативных и стратегических управленческих решений. Считается что метод ABC – costing возник в 1980-е годы на фоне утраты актуальности традиционных методов расчета затрат и калькулирования себестоимости, которые возникли в конце 19 и начале 20 века. Причиной тому явилось развитие производственных форм и ведения бизнеса, когда польза от традиционных методов стала подвергаться сомнению. Метод ABC являясь технологией учета и инструментом реинжиниринга имеет в своей основе идею о том, что причиной косвенных расходов выступают бизнес-процессы, которые необходимы для производства продукции и работ, а их стоимость связана с ценностью этих бизнес-процессов.

ABC-костинг называют функциональным учетом и находит все большее применение на практике. Отнесение накладных расходов на конечные

продукты, с расчетом частных ставок их распределения для каждой функции, основанной на точном расчете потребления функций продуктами, является сущностью метода ABC. В плановой экономике уже применялся метод внутреннего хозрасчета, когда подразделения ответственно подходили к получению результатов и самостоятельно решали вопросы с ресурсами. Можно утверждать, что возвращается внутренний хозрасчет, но на новой основе [228].

Компании, выполняющие геологоразведочные работы, где высоки фиксированные издержки и невозможно понять какие из них составляют структуру себестоимости, также нуждаются в обосновании метода ABC-костинг.

Вначале стремление определить точные затраты на единицу продукции и проведение анализа производственных накладных расходов, далее и непроизводственных накладных расходов, являются практической основой применения метода ABC. Затраты учтенные «по элементам и статьям калькуляции систематизируют сначала по функциям деятельности, отнеся затем на себестоимость определённых изделий, работ, услуг» [156, с. 474].

Метод ABC предполагает, что «деятельность использует ресурсы, а продукция использует деятельность» [372].

На основе проведенного исследования деятельности нефтегазовых компаний, выполняющих геологоразведочные работы и факторов возникновения временных и финансовых расходов при выполнении геологических изысканий, мы пришли к выводу, что их стоимость зависит не только от величины осуществленных работ, но и иных расходов зависящих от производственных факторов. Такая деятельность как построение скважин, отладка машин и механизмов, доставка комплектующих, доставка бригад на месторождения, контрольные мероприятия при производстве работ вызывает необходимость выделить в качестве затратообразующих факторов: объем научных исследований, объем строительно-монтажных работ, число и время отладки механизмов. Для отнесения накладных расходов на процессы

необходимо выявить клиентов - пользователей этих процессов.

Оптимизация бизнес-процессов с помощью метода ABC предполагает определение методики распределения затрат; создание модели для пооперационного расчета затрат; распределение затрат между бизнес-процессами и функциями; занесение в модель соответствующих формул для распределения затрат; получение на основе модели информации о стоимости каждой функции, бизнес-процесса, подпроцесса.

Причинами, внедрения функционально-стоимостной системы для компаний, выполняющих геологоразведочные работы являются:

1. Множественность осуществляемых процессов.
2. Стандартность и поэтапность проведения геологоразведочных работ.
3. Многообразие сопутствующих процессов.
4. Комплексность научно-производственных процессов, позволяющее параллельное получение данных различного рода на одном этапе.
5. Высокое энергопотребление процессов основного и вспомогательного производства.
6. Применение массы индивидуальных и коррелирующих производственных процессов, также механизмов и оборудования.

Центральное место среди основных бизнес-процессов занимают комплекс расходов на проведение геологических исследований.

Вторым по значимости, комплексом основных бизнес-процессов является строительство скважин, как комплекс последовательно выполняемых работ.

В геологоразведочных работах каждый выполненный этап это основа следующего этапа, кроме того технологические процессы, входящие в него носят уникальный характер.

Конечный продукт в геологоразведке – геологическая информация. Всякий вид деятельности, фигурирующий в формировании продукта, характеризуется классическим составом основных факторов. Разного рода функции подразделений обуславливают расходы разного рода.

Кост-драйвер должен отождествляться с каждым видом работ и соразмерно зависеть от суммы накладных расходов, для отображения части каждого вида работ в суммарной величине затрат. Расходы на одно действие внутри операции должны иметь в составе похожие статьи затрат на приблизительно одинаковую сумму. Затраты учтенные по одной статье распределяются на разные операции, путем привязки операций и затрат.

Приемлемыми кост-драйверами являются:

- машино-часы работы;
- человеко-часы работы;
- длина скважины;
- число выполненных операций.

Расчет себестоимости отдельных видов геологоразведочных работ на основе метода ABC опирается на понимание природы издержек. При методе ABC одноэлементные затраты необходимо относить прямо на бизнес-процесс. В то же время комплексные статьи делятся на подстатьи, для обособления одноэлементных затрат по бизнес-процессам. Затем, собранные по каждому бизнес-процессу затраты вдобавок группируются по отдельным участкам месторождения и далее по разведочным скважинам.

Все затраты обобщенные по видам деятельности, используя кост-драйверы относятся на объекты бизнес-процессов: куст скважин, отдельная скважина, отдельные виды ГРП. Преимущество заключается в оценке полных затрат по видам деятельности, путем исключения учетной процедуры выделения прямых затрат, где кост-драйверы для каждой подфункции вычисляются методом сплошного наблюдения.

Использование метода ABC в геологоразведке не требует концентрации на обособленных продуктах, что может быть расценено положительно. Полезные последствия внедрения данного метода, выглядят следующим образом:

- внимание концентрируется на основных процессах;
- сосредоточение усилий на процессах создающих информацию;

- выявление процессов, не создающих ценности или являются затратными;
- анализ факторов формирования косвенных расходов;
- возможность дополнительного контроля затрат со стороны владельцев бизнес-процессов.

Постановка управленческого учета, заключающаяся в применении метода ABC в сочетании с пошаговым распределением затрат является комплексной и рекомендуется для применения на постоянной основе.

Внедрение метода ABC при применении процессно-ориентированной организационной структуры осуществляется поэтапно. Изучение научной литературы в данной области, и мнений отечественных и зарубежных авторов позволило определить состав и очередность этапов разработки, внедрения и реализации метода ABC.

Все исследователи [156; 228; 372] едины во мнении о необходимости поэтапного внедрения метода ABC. Различие состоит лишь в том, что некоторые исследователи уменьшают количество этапов на основе расширения наполняемости их содержания, другие же за счет сужения их наполняемости увеличивают количество этапов. Еще одна отличительная черта заключается в том, что одни исследователи ограничивают применение данного метода исчислением себестоимости продукции (работ, услуг), другие добавляют к нему и другие объекты калькулирования.

Выделение основных видов действий и носителей затрат будет индивидуально для каждого хозяйствующего субъекта, поскольку пооперационный учет направлен на точное описание поведения затрат.

Этап 1. Используя метод ABC устанавливаем носители затрат, показанные в таблице 4.5 (индивидуальные базы распределения) для расхода ресурсов при выполнении геологоразведочных работ.

Этап 2. Расчет пулов затрат для каждого вида действий, определенного на этапе 1. Цель этапа – определение суммы затрат на каждый вид деятельности, определенный на этапе 1. Пул затрат – суммирование

отдельных статей затрат. Часть ресурсов может быть прямо отнесена на конкретные виды деятельности, другая часть (косвенные затраты) с использованием носителей затрат - к нескольким видам деятельности.

Таблица 4.5 - Виды деятельности и соответствующие им кост-драйверы

Вид деятельности	Драйверы затрат
Потребление рабочей силы	Объем трудозатрат, человеко-час
Эксплуатация основного оборудования	Машино-час
Эксплуатация вспомогательного оборудования	Машино-час
Наладка оборудования (ремонт)	Количество наладок, ед.
Доставка персонала автотранспортом	Количество доставок
Доставка материалов	Количество доставок
Контроль за качеством работ	Количество операций контроля
Геофизические исследования	Количество времени, час
Геофизические исследования скважин	Количество времени, час
Бурение разведочной скважины	Метров
Промывка скважин перед креплением и геофизическими работами	Количество промывок

Источник: составлено автором.

Этап 3. Определить носители затрат для видов действий, выделенных на первом этапе. Для геологоразведочных работ как основных бизнес-процессов считаем целесообразным выделение разведочных скважин в качестве носителей затрат. При этом от выбора носителя затрат будет зависеть полученный результат. Для обеспечивающих бизнес-процессов, показанных на рисунке 4.6 (эксплуатация буровых машин, оборудования, транспортных средств, приборов, эксплуатация зданий и сооружений, складов, научно-исследовательские работы) определены следующие носители затрат: для ремонта оборудования - количество ремонтов, лабораторные работы - количество исследований.

Шаг 4. Подсчет точной ставки носителя затрат для любого пула, аналогично нахождению ставки распределения накладных расходов при

традиционной системе калькулирования. Ставка носителя затрат находится делением пула затрат в тыс. рублях на число носителей. Поскольку носители затрат - все производимые предприятием продукты, состав этого классификатора полностью зависит от специфики бизнеса [56].



Источник: составлено автором.

Рисунок 4.6 - Фрагмент учета затрат по обеспечивающим бизнес-процессам

Шаг 5. Использовать вычисленную ставку носителя затрат к выполняемым геологоразведочным работам – разведочных скважин.

Стоимость бизнес-процессов можно вычислить взяв данные из первичных документов АО «Дагнефтегаз» и ПАО «НК Роснефть-Дагнефть» – накладных на отпуск материалов, расчетно-платежных ведомостей, карточек заказа на ремонтные работы.

Рассмотрим наглядно результаты применения функционального метода на выполнение ГРР, где носителем затрат является пробуренная скважина. Расчет прямых затрат по двум разрабатываемым скважинам Западно-Избербашского месторождения представлен в таблице 4.6.

Расчет прямых затрат по скважинам не представляется затруднительным. А вот с учетом и распределением накладных расходов, возникших в процессе разбуривания разведочных скважин, для извлечения геологической информации, возникают сложности.

Таблица 4.6 – Расчет затрат прямо относимых на скважины

Объект калькулирования	Проходка за месяц, м	Прямые трудозатраты чел.-час/м	Общее время, час	Прямые материальные затраты, на 1 м скважины	Всего прямых материальных затрат	Всего прямых затрат на оплату труда
Скважина 1	12	1500	18000	25700	308400	2200000
Скважина 2	15	1650	24750	25700	385500	3025000
Всего	27	3150	42750	51400	693900	5225000

Источник: составлено автором.

Накладные расходы, возникающие в процессах, напрямую не обусловленные объемом проходки скважин, обобщены нами в таблице 4.7.

Таблица 4.7 – Расчет ставок носителей затрат относимых на скважины по обеспечивающим процессам (накладные расходы)

В рублях

Обеспечивающие бизнес-процессы	Драйверы затрат за 1 месяц	Общие затраты на процесс	Ставка носителя затрат по скважинам	
			Скважина 1	Скважина 2
Эксплуатация вспомогательного оборудования	Машино-час	145000	450	540
Наладка оборудования (ремонт)	Количество наладок, ед.	78000	17	23
Доставка персонала автотранспортом	Количество доставок	94000	35	42
Контроль за качеством работ	Количество операций контроля	57000	25	25
Лабораторные исследования	Количество исследований	247000	15	21
Геофизические исследования скважин	Количество исследований	212000	22	25
Промывка скважин перед креплением и геофизическими работами	Количество промывок	156000	30	18

Источник: составлено автором.

Информацию из таблицы 4.7 можно использовать для определения затрат по обеспечивающим процессам, связанных с производством, и установления затрат по каждому обозначенному бизнес-процессу. Ставки носителей рассчитаны в таблице 4.8. Вычислить стоимость материализации

одной производственной операции стало возможным благодаря информации о ставках носителей.

Таблица 4.8 - Расчет функций драйверов по обеспечивающим процессам

В рублях

Обеспечивающие бизнес-процессы	Общие затраты на процесс	Драйверы затрат по скважинам	Ставки носителя
Эксплуатация вспомогательного оборудования	145000	990	146,5
Наладка оборудования (ремонт)	78000	40	1950
Доставка персонала автотранспортом	94000	77	1227,8
Контроль за качеством работ	57000	50	1140
Лабораторные исследования	247000	36	6861,1
Геофизические исследования скважин	212000	47	4510,6
Промывка скважин перед креплением и геофизическими работами	156000	48	3250

Источник: составлено автором.

В таблице 4.9 произведен расчет носителей затрат (скважин 1 и 2) используя значения ставок носителей.

Таблица 4.9 – Распределение накладных расходов по скважинам

Обеспечивающие бизнес-процессы	Ставки носителей, рублей	Скважина 1		Скважина 2	
		Количество операций	Стоимость, рублей	Количество операций	Стоимость, рублей
1	2	3	4	5	6
Эксплуатация вспомогательного оборудования	146,5	450	65925	540	79110
Наладка оборудования (ремонт)	1950	17	33150	23	44850
Доставка персонала автотранспортом	1227,8	35	42973	42	51567,6
Контроль за качеством работ	1140	25	28500	25	28500

Продолжение таблицы 4.9

1	2	3	4	5	6
Лабораторные исследования	6861,1	15	102916,5	21	144083,1
Геофизические исследования скважин	4510,6	22	99233,2	25	112765
Промывка скважин перед креплением и геофизическими работами	3250	30	97500	18	58500
Всего накладных расходов	-	-	470197,7	-	519375,7
Метров пробуренной скважины	-	-	12	-	15
Накладные расходы на метр скважины	-	-	39183,1	-	34625,0

Источник: составлено автором.

Итак, по проведенным расчетам видно, что расходы на проходку 1 метра первой скважины больше чем на проходку второй. Метод ABC позволяет постатейно проанализировать затраты по каждой скважине и выявить причину тех или иных отклонений. В данном случае затраты на проходку первой скважины больше, так как проходка составила всего за месяц 12 метров, против 15 метров во второй скважине, хотя количество операций и сами затраты на проходку второй скважины намного больше.

На основе выделенных обеспечивающих бизнес-процессов, отнесения на скважины сначала прямых расходов, затем и накладных расходов с помощью определения цифровых значений ставок носителей возможно исчисление себестоимости построенных скважин, пример показан в таблице 4.10.

Таблица 4.10 - Расчет полной себестоимости скважин методом ABC

Статьи затрат, рублей.	Скважина 1	Скважина 2	Всего затрат, рублей
1	2	3	4
Заработная плата	2200000	3025000	5225000

Продолжение таблицы 4.10

1	2	3	4
Отчисления на соц. нужды (33,1%)	728200	100127,5	828327,5
Стоимость материалов	308400	385500	693900
Итого прямых расходов	3236600	3510627,5	6747227,5
Эксплуатация вспомогательного оборудования	65925	79110	145000
Наладка оборудования (ремонт)	33150	44850	78000
Доставка персонала автотранспортом	42973	51567,6	94000
Контроль за качеством работ	28500	28500	57000
Лабораторные исследования	102916,5	144083,1	247000
Геофизические исследования скважин	99233,2	112765	212000
Промывка скважин перед креплением и геофизическими работами	97500	58500	156000
Всего накладных расходов	470197,7	519375,7	989573
Итого затрат	3706797,7	4030003,2	7736801
Себестоимость 1 метра проходки скважины	308900	268667	-

Источник: составлено автором.

Произведенные расчеты методом ABC дали возможность в точности выяснить себестоимость отдельных скважин, и оценить сумму расходов по выделенным обеспечивающим бизнес-процессам.

Все чаще встречается такое понятие как структурированный рабочий план счетов. Именно на ее основе в учетной практике разных стран происходит внедрение метода ABC. При этом основой является увязка структуры субъекта с организацией учета по бизнес-процессам и видам деятельности (функциями). План счетов является необходимым компонентом управленческого учета, «применяемой для отражения достоверной информации путем отражения и обработки фактов хозяйственной деятельности в учете» [219, с. 23].

Сравнение себестоимости 1 метра проходки скважины, рассчитанной в

таблице 4.4 на основе применяемой на практике АО «Дагнефтегаз» методике и методу ABC показывает, что в первом случае себестоимость завышена – на скважину № 1 на 149,5 тыс. рублей а скважину № 2 на 115,4 тыс. рублей. Таким образом, очевидно преимущество метода ABC, который дает нам более точную себестоимость проходки скважины.

Структурированные планы счетов являют собой основу развития учета, позволяющего создать целостную и эффективную картину учета и отчетности для стейкхолдеров.

Число бизнес-процессов назначается организацией самостоятельно, в количестве от 5 до 10. Бизнес-процесс делится на основные подпроцессы, связанные непосредственно с изготовлением продукции, и вспомогательные подпроцессы. Отсюда вытекает необходимость введения аналитических счетов разного уровня, открываемых к основному счету бизнес-процесса, по частным видам действий. Синтетические и аналитические счета по процессам (подпроцессам) и видам деятельности назначаются в соответствии «Справочника бизнес-процессов», необходимого при переходе на процессно-ориентированную структуру управления. Данный документ отражает весь перечень, детальное описание и основные характеристики процессов (подпроцессов), информацию о драйверах затрат и др.

Насущность проблемы адаптации общих требований к их отраслевой специфике, выдвигает перед нефтегазовыми компаниями, выполняющими геологоразведочные работы, задачу создания иерархической структуры счетов и субсчетов, отражаемых во внутреннем стандарте «План счетов для ABC-метода». Таким образом, считаем необходимым создание структурированного плана счетов субъектов занимающихся геологоразведкой, для внедрения процессно-ориентированного ABC-метода и ее учетно-аналитического обеспечения.

По Я.В. Соколову, «необходимой платформой создания плана счетов является ясное формулирование цели и правил обобщения, выработанные на основе классификационных отличий дедуктивной и индуктивной логики»

[293, с. 245]. Представляется, что план счетов должен обладать простотой, логикой и последовательностью, позволяя лучше его запоминать. Предлагаем структурированный план счетов для геологоразведочных работ, представленный на рисунке 4.7, обеспечивающий аналитический учет по бизнес-процессам и функциям:

- синтетические счета «Учет основных бизнес-процессов»;
- субсчета «Подпроцессы»;
- аналитические счета «Функции».



Источник: составлено автором.

Рисунок 4.7 - Субсчета и аналитические счета в плане счетов по методу ABC для ГРП

Многие сторонники метода ABC [156; 228; 372] сходятся во мнении, что есть необходимость в использовании счетов 30-39 для его внедрения на предприятии.

Для реализации ABC-модели в рамках управленческого учета в работе предлагается активизировать счета разд. III Плана счетов бухгалтерского

учета финансово-хозяйственной деятельности организаций «Затраты на производство».

Так как счет 35 не занят, предлагаем его использование для целей метода ABC, с обозначением субсчетов, для идентификации бизнес-процессов, и наглядно представлен в таблице 4.11. А для обозначения подпроцессов и функций предлагается использовать счет 36 и следующие субсчета показанные в таблице 4.12.

Таблица 4.11 - Счет 35 «Затраты бизнес-процессов по ABC»

35.1	Основные бизнес-процессы
35.2	Обеспечивающие бизнес-процессы
35.3	Управляющие бизнес-процессы
35.4	Развивающие бизнес-процессы

Источник: составлено автором.

Таблица 4.12 - Счет 36 «Затраты подпроцессов и функций по ABC»

36.1	01. Осуществление геологоразведочных работ о видам
	02. Эксплуатация оборудования, транспортировка и другие условия для проведения ГРП
36.2	11. Использование зданий и сооружений, складов
	12. Гарантия качества ГРП
	13. Использование машин для бурения, оборудования, транспорта, приборов
	14. Лабораторные исследования
	15. Ремонтные работы
36.3	21. Руководство компанией
	22. Управление финансовой деятельностью
	23. Управление персоналом
36.4	31. Стратегическое управление
	32. Развитие технологий
	33. Проектное управление

Источник: составлено автором.

Например, структура счета может выглядеть следующим образом:

БП. ПП.Ф, где БП – бизнес-процесс; ПП - подпроцесс; Ф - функции.

Считаем правомерным отнесение кредитовых оборотов счетов 02 «Амортизация основных средств», 10 «Материалы», 70 «Расчеты по оплате труда», 69 «Отчисления на социальные нужды», 23 «Вспомогательные производства», 25 «Общепроизводственные расходы» на дебет счета 35 «Затраты бизнес-процессов по АВС», пример корреспонденции счетов приведен в таблице 4.13.

Таблица 4.13 – Корреспонденция счетов в системе АВС метода по накладным расходам

Содержание операции	Корреспонденция счетов		Сумма, рублей
	Дебет	Кредит	
Затраты на использование вспомогательных установок и машин	35.2.36.2.13 - расходы на эксплуатацию оборудования в обеспечивающем БП	10,70,69,02	145000
Затраты на ремонтные работы вспомогательных установок и машин	35.2.36.2.15 - расходы на ремонт оборудования в обеспечивающем БП	10,70,69,02	78000
Затраты по доставке вахтовых рабочих на место работ	35.2.36.1.02 – транспортировка рабочих для основного БП	23	94000
Затраты на контроль качества ГРП	35.2.36.2.12 – проверка контроля качества основного БП	10,70,69,23	57000
Расходы на проведение лабораторных исследований	35.2.36.2.14 - расходы на лабораторные исследования в обеспечивающем БП	25	247000
Отражены затраты на геофизические исследования скважин	35.1.36.1.01 – проведение ГИС в основном БП	10,70,69,23	212000
Отражены затраты на промывку скважин перед креплением и геофизическими работами	35.2.36.1.01 – проведение подготовительных работ в обеспечивающем БП	10,70,69,23	156000

Источник: составлено автором.

Кредитовый оборот счета 35 относится на счет 38 «Затраты на ГРП», показывающий распределение собранных затрат на соответствующие

носители: «Собственно ГРР» (38.1) и «Разведочная скважина» (38.2). Таким образом, план счетов будет максимально адаптирован к методу ABC.

По дебету счета 38 «Затраты на ГРР» происходит отнесение затрат, собранных на счете 35 «Затраты бизнес-процессов по ABC» на соответствующие носители затрат. Полная себестоимость разведочной скважины отражена в таблице 4.14, определяется по кредиту счетов учитывающих процессы, подпроцессы и функции обозначенных в таблицах 4.11 и 4.12.

Таблица 4.14 - Расчет себестоимости разведочной скважины № 1 по Западно -Избербашскому месторождению в системе ABC

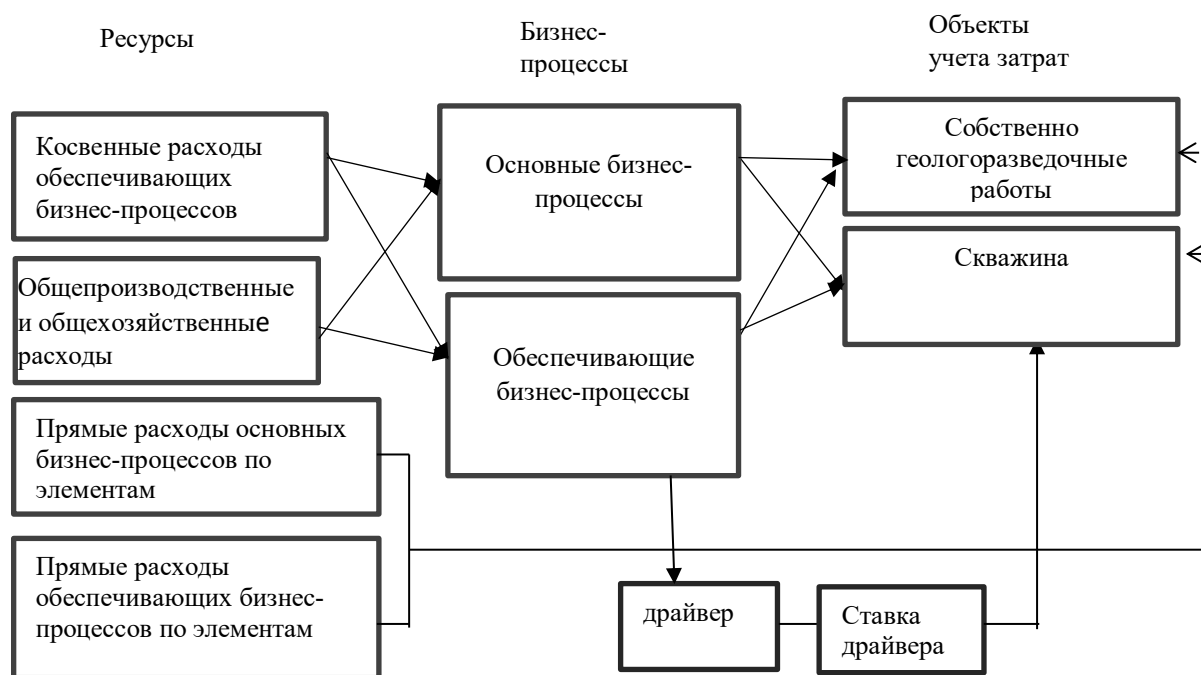
Содержание операции	Корреспонденция счетов		Сумма, рублей
	Дебет	Кредит	
1	2	3	4
Списаны прямые материальные затраты на строительство скважины	38.2 – себестоимость разведочной скважины	10 «Материалы»	308400
Списаны прямые затраты на оплату труда буровых бригад	38.2 - себестоимость разведочной скважины	70 «Расчеты по оплате труда»	2200000
Начислены социальные взносы с зарплаты буровиков	38.2 - себестоимость разведочной скважины	69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»	728200
Показаны затраты на использование вспомогательных установок и машин	38.2 - себестоимость разведочной скважины	35.2.36.2.13- расходы на эксплуатацию оборудования в обеспечивающем БП	65925
Показаны затраты на ремонтные работы вспомогательных установок и машин	38.2 - себестоимость разведочной скважины	35.2.36.2.15 - расходы на ремонт оборудования в обеспечивающем БП	33150
Показаны затраты по доставке вахтовых рабочих на место работ	38.2 - себестоимость разведочной скважины	35.2.36.1.02 – транспортировка рабочих для основного БП	42973
Отражены затраты контроля качества работ	38.2 - себестоимость разведочной скважины	35.2.36.2.12 – проверка контроля качества основного БП	28500
Отражены расходы на проведение лабораторных исследований	38.2 - себестоимость разведочной скважины	35.2.36.2.14 - расходы на лабораторные исследования в обеспечивающем БП	102916,5

Продолжение таблицы 4.14

1	2	3	4
Отражены затраты на геофизические исследования скважин	38.2 - себестоимость разведочной скважины	35.2.36.2.14 - расходы на лабораторные исследования в обеспечивающем БП	99233,2
Отражены затраты на промывку скважин перед креплением и геофизическими работами	38.2 - себестоимость разведочной скважины	35.2.36.1.01 – проведение подготовительных работ в обеспечивающем БП	97500
Отражены фактические затраты на проходку скважины за месяц	20 - себестоимость разведочной скважины	38.2	3706797,7

Источник: составлено автором.

Схема учета и распределения затрат при методе ABC для геологоразведочных работ изображена на рисунке 4.8.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4.8 - Общая схема учета затрат по методу ABC для ГРП

Кредитовый оборот счета 35 относится на счет 38 «Затраты на ГРП», показывающий распределение собранных затрат на соответствующие носители: «Собственно ГРП» (38.1) и «Разведочная скважина» (38.2). Таким образом, план счетов будет максимально адаптирован к методу ABC.

Потоки информации, собранные для определения себестоимости по методу ABC необходимо заносить в компьютерные программы на основании первичных документов, используя специальную программу. Прямые расходы основных, обеспечивающих, управляющих, развивающих бизнес-процессов прямо соотносятся по объектам учета – геологическую информацию на разных этапах работ. Косвенные затрат сначала относятся на процессы, затем возможна детализация по подпроцессам. Далее уже распределяясь на функции деятельности через драйверы и пулы затрат, они соотносятся с носителями затрат.

ГЛАВА 5

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГЕОЛОГОРАЗВЕДОЧНЫХ РАБОТ

5.1 Стратегическое планирование и бюджетирование в системе управленческого учета геологоразведочных работ

Внедрение эффективной системы управленческого учета, невозможно без обоснованной на корректной подсистеме стратегического планирования. Безусловно, термин «стратегическое планирование» берет свое начало от понятия «стратегия», которое, в свою очередь, первоначально применялось в военной теории и практике, после чего, по мере становления и совершенствования научной системы, также получило применение в политологии, экономике, теории управления.

Стратегическое планирование - динамичный процесс, который требует постоянной оценки текущей ситуации и определения следующего шага.

С.М. Брыкалов рассматривает следующие факторы, вызывающие необходимость стратегического планирования [381, с. 129]:

- существенное увеличение сложности и количества управленческих задач, предопределенных значительными изменениями процессов во внутренней и внешней среде организации;

- расширение географических границ деятельности предприятий, необходимость постоянного учета характерных черт национальных экономик;

- усиление ответственности топ-менеджмента одновременно с уменьшением эффективности управленческих навыков, полученных в предшествующем периоде;

- рост неопределенности и динамики внешних изменений, возникновение новых управленческих проблем, характерных для постиндустриального общества [381, с. 129].

В управленческом учете геологоразведочных работ, следует применять методы стратегического планирования, как совокупность

бюджетов основных и вспомогательных бизнес-процессов, для целей принятия стратегических решений при разработке месторождений.

Возникнув в 90-х годах прошлого столетия, планирование и бюджетирование за минувший период, не сформировали в полном объеме оригинальной методологической базы для рассматриваемой отрасли в Российской Федерации.

Проблемы организации стратегического планирования нашли отражение в трудах отечественных ученых: В.М. Архипова, С.П. Болотова, О.С. Виханского, А.П. Градова, Ю.В. Гусева, А.Н. Петрова, Р.А. Фатхутдинова, Э.А. Уткина.

Вопросам организации стратегического планирования и бюджетирования в системе стратегического управленческого учета посвящены труды Г.А. Адамовой, Н.А. Адамова, В.В. Бурцева, М.А. Вахрушиной, В.Б. Ивашкевича, О.Д. Кавериной, В.Э. Керимова, Г. Кипермана, А. Кочнева, С.А. Николаевой, Л.В. Поповой, В.Т. Чая, В.А. Чернова, В.Е. Чернышева, Н.И. Чупахиной, А.Д. Шеремета, К.В. Щиборщ [274, с. 26].

В последнее время стало актуальным рассмотрение бюджетирования в процессно-ориентированном контексте. Многие исследователи [78; 160] приводят доводы в пользу внедрения в практику предприятий метода ABC, как составной части управленческого учета. При внедрении данного метода, появляется необходимость планирования затрат по бизнес-процессам, то есть их бюджетирования как особого типа принятия решений.

Мнения экономистов по отношению к бюджетированию различны и рассматривается в различных аспектах. М.А. Вахрушина высказывает следующее мнение: «выяснить сущность и предназначение бюджетирования следует, учитывая его теснейшую связь с менеджментом» [81, с. 38]. Таким образом, бюджетирование относится одновременно к менеджменту и управленческому учету. Бюджетирование это инструмент планирования, но его также используют в процессе осуществления контроля деятельности

подразделений, производственных процессов. В системе управленческого учета геологоразведочных работ, самым подробно детализированным уровнем планирования для достижения стратегических целей является бюджетирование затрат и доходов в выделенных бизнес-процессах и подпроцессах. Таким образом, бюджетирование используется в системе управленческого учета, при одновременной реализации двух концепций: стратегического планирования и учетной концепции.

Исследователи [307, с. 11] выделяют перечисленные ниже достоинства введения системы бюджетирования в процессно-ориентированных структурах, способствующие:

- определению участия бизнес-процессов в создании стоимости компании;
- контролю затрат отдельных бизнес-процессов и более точному определению стоимости бизнес-процессов и их трудоемкости;
- повышению качества управленческих решений на всех уровнях управления компанией;
- оценке эффективности функционирования отдельных бизнес-процессов и компании в целом;
- формированию более прозрачных показателей финансово-хозяйственной деятельности компании. В данном случае организация бюджетирования направлена на определение стоимости отдельных бизнес-процессов, их эффективности и взаимосвязи тактических и стратегических целей компании.

Разработка конкретных видов бюджетов в зависимости от соответствующих оперативных целей компании рассматриваются Я.В. Бекетовым [64, с. 14] и И.А. Бланком [66] как платформа процесса бюджетирования.

В.Б. Ивашкевич рассматривает бюджетирование с точки зрения ее аналитических возможностей, и как «часть внутрифирменного планирования и корпоративного управления по центрам ответственности на основе

бюджетов» [156, с. 449].

Мнения исследователей расходятся: одна их группа причисляет процесс бюджетирования к финансовому менеджменту, другая группа относит бюджетирование к многофункциональному орудю управления, третья группа отдает предпочтение предсказыванию работы центров ответственности.

Бюджетирование при процессном управлении следует рассматривать как инструмент ресурсного обеспечения стратегического аспекта управленческого учета, которое включает стадии составления, исполнения, контроля, и анализа бюджетов по бизнес-процессам. Кроме того, бюджетирование можно рассматривать как средство координированного управления бизнес-процессами сначала через создание бюджетов, а затем и стратификацию фактических данных, почерпнутых из системы управленческого учета. Основная задача бюджетирования - повышение эффективности и результативности компании через «управление по отклонениям» охватив бюджетированием как хозяйственные средства, так и источники их образования, также происходящие факты хозяйственной жизни.

В понятие стратегическое планирование включается общий стратегический план предприятия, а в понятие бюджетирование – планирование деятельности отдельных ЦФО и бизнес-процессов. При этом, под бюджетированием в системе управленческого учета следует понимать совокупность действий по сбору учетных данных, обработки, систематизации и корректировки, анализа и контроля исполнения бюджетов для достижения стратегической цели предприятия с помощью создания бюджетов по бизнес-процессам.

На данный момент при осуществлении геологоразведочных работ отсутствует бюджетирование как элемент системы управленческого учета, в которой стратегические цели детализировались бы до уровня бизнес-процессов. При этом должно быть определено влияние каждого осуществляемого процесса на объем и структуру расходов, доходов и на

результаты, также усиление ответственности менеджеров за результаты деятельности.

С помощью процессно-ориентированного планирования и включаемых в него бюджетов как инструмента можно определить объем поглощенных ресурсов, а параллельно с этим применяя показатели результативности специфичные для геологоразведочных работ, контролировать управленческие воздействия на менеджмент процессов, оценить и проанализировать показатели каждого бизнес-процесса в достижении стратегических целей.

Для внедрения Activity Based Budgeting при выполнении геологоразведочных работ возникает необходимость пересмотра организационной структуры компании.

Разработка финансовой и бюджетной структуры компании являются первым шагом к постановке бюджетного управления. Возможность формирования процессно-ориентированной организационной структуры была рассмотрена нами в вопросе 3.3. При этом были учтены отраслевая принадлежность, особенности технологии и организации производства, состав выполняемых работ и услуг, уровень научно-технической и кадровой обеспеченности геологических изысканий.

Как известно, общий финансовый результат складывается из результатов отдельных бизнес-процессов и подпроцессов. Именно поэтому каждый бизнес-процесс выступает в роли самостоятельного бюджетного объекта, отвечая в плановом периоде за достижение бюджетных показателей и ключевых показателей эффективности.

В управленческом учете необходимо составление операционных бюджетов основных и обеспечивающих бизнес-процессов, также бизнес-процессов управления и развития, дополнительно объединяемые в центры финансовой ответственности, как инструмента контроля и анализа показателей при выполнении ГРР. Это будет первым этапом постановки системы бюджетирования в нефтегазовой компании.

Вторым этапом считаем необходимым объединить выделенные

бизнес-процессы в центры финансовой ответственности (ЦФО). Уместность такого шага диктуется необходимостью учета экономического взаимодействия подразделений и назначения ответственных за достижение финансовых результатов. Очевидные преимущества группировки в ЦФО выражается в дополнительной группировке однотипных работ, значительной кооперации труда, возможность технизации основных и сопутствующих работ для минимизации материальных и трудовых затрат, концентрации внимания руководителя ЦФО за достижением ключевых показателей эффективности (KPI) (объемы выполненных геологических заданий, их качество исполнения и себестоимость), повышение оперативности и обоснованности управленческих решений.

Производство геологоразведочных работ в основных бизнес-процессах обосновывает их объединение в качестве отдельного ЦФО. Из действующей оргструктуры исследуемых нами нефтегазовых компаний в отдельный ЦФО нами сгруппированы «Участок бурения и капитального ремонта скважин» и «Геологическая служба». Причина их консолидации - их тесное взаимодействие в процессе изыскательских работ на участках между собой, под руководством главного геолога (ЦФО 1). Главному инженеру будет подчиняться «Эксплуатационная служба» и «Цех по добыче нефти и газа» (ЦФО 2). Финансовому директору (ЦФО 3) будут подчинены бухгалтерия, планово-экономический и финансовый отделы. Таким образом выстроенная иерархия центров финансовой ответственности, являет собой финансовую структуру нефтегазовой компании.

Третий этап сводится к постановке задач и разработке процедур, формирования ключевых показателей эффективности, сгруппированные нами по стратегическим факторам в приложении Л.

Приведенные в приложении Л ключевые показатели эффективности учитывают специфику проведения геологоразведочных работ, которые систематизированы по стратегическим целям и направлены на повышение конкурентоспособности нефтегазовых компаний. В частности, усилия

компании направлены на достижение успеха в разработке месторождений, дающих возможность в перспективе увеличить добычу, а следовательно и денежные потоки. Поэтому в качестве одного из стратегических показателей финансовой перспективы нами выделено увеличение объема производимых геологоразведочных работ.

Обоснование экономической эффективности планируемых геологоразведочных работ в аспекте «Финансы» должно происходить на основе:

1. Учета характеристики объекта ГРР, влияющей на затраты и результаты его освоения – геолого-промысловые параметры залежи и экономико-географические параметры территории, где расположен оцениваемый объект.

2. Прогноза денежных потоков с обоснованием затрат для всех стадий освоения объекта оценки и с учетом всех связанных с его освоением денежных поступлений за расчетный период в динамике.

3. Учёта вероятностного характера исходных данных, используемых при проведении расчетов.

Другой показатель в рассматриваемой перспективе, специфичный для нефтегазовых компаний, — это EBITDA, показывающий объем прибыли компании до вычета процентов по займам, налога на прибыль и амортизационных отчислений. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA) можно считать сравнительно «чистым» показателем прибыли, учитывающим лишь результаты работы компании, без учета долговых обязательств, налогов и амортизации. Данный показатель часто используется как инструмент оценки эффективности деятельности и как способ сравнить между собой две или более компании одной отрасли, с разными структурами капитала и системами налогообложения.

В нефтегазовой компании, как и на всякой, для объективной оценки хозяйственного и финансового состояния в прошлых и будущих периодах необходимо исчисление финансовых, абсолютных и относительных

показателей деятельности: выручки от реализации, прибыли и сальдо потоков денежных средств, коэффициентов ликвидности, показателей рентабельности, коэффициентов оборачиваемости (деловой активности).

После проведения анализа и определения финансовых перспектив, связанных с выживанием и процветанием, требуется принятие мер по их практической реализации. И вот здесь бюджетирование выступает тем самым необходимым инструментом стратегии компании, включаемый в контрольную систему, призванный назначать контрольные критерии и улучшать координацию деятельности бизнес-процессов. Еще одним инструментом Кроме бюджетирования инструментом реализации стратегии является сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC), отражающая оптимально подобранные финансовые и нефинансовые аспекты деятельности компании.

Характерными для перспективы «Клиенты и продукты» представляются качественные показатели, отражающие темпы бурения (строительства) скважин:

- скорость бурения в м/станко-месяц (V коммерческая);
- коэффициент интенсивного использования буровых станков;
- коэффициент экстенсивного использования буровых установок;
- коэффициент занятости буровых бригад.

Перспектива «Клиенты и продукты», подразумевающая стратегические процедуры, для которой мы предлагаем создание программы «Эффективность ГРП». В программе необходимо раскрыть вопросы набора целенаправленных действий по мотивации работников, минимизации времени на подвоз оборудования до месторождения и ремонта оборудования, а также интенсивное проведение геологических изысканий.

Перспектива «Бизнес-процессы», должен быть представлен показателями качества проведения ГРП нефтегазовыми компаниями. Под качеством ГРП понимается удельные приросты запасов - на 1 метр проходки, на 1 скважину или на 1 рубль затрат на геологоразведочные

работы (ГРР).

Управление качеством изучения геологических объектов является управленческим процессом, от качества которого зависит качество конечного геологического результата.

Совершенствование управления качеством изучения геологических объектов предусматривает:

1) разработку и внедрение набора эталонов качества применительно к решаемым геологическим задачам, к этапам и стадиям геологоразведочного процесса;

2) создание и внедрение элементов хозяйственного механизма, обеспечивающих заинтересованность в координированной работе ЦФО и бизнес-процессов по достижению эталонов качества на основе научно-информационного консультирования для повышения качества изучения геологических объектов.

Акцент на соблюдении качества выполнения ГРР связан с тем, что геологоразведочные работы необходимо осуществлять качественно, гарантируя возможное открытие новых месторождений и нанося минимальный урон окружающей среде. Система менеджмента качества, предполагающая сертификацию деятельности на основе ГОСТ Р ИСО 9000-2008. ГОСТ Р ИСО 9001-2008 позиционирует нефтегазовую компанию как гарантирующую качество и безопасность выполнения геологоразведочных работ.

Одним из наиболее специфичных технических показателей, характеризующих бизнес-процессы нефтегазовых компаний, является уровень цифровизации – развитие информационных технологий. Для ГРР это прежде всего умные скважины и цифровые месторождения. Сфера применения IT-технологий достигла наиболее впечатляющих результатов в апстриме, позволяя в обозримом будущем играть локомотивную роль в созидательной работе с большими массивами данных. Растет спрос на услуги сервисных геофизических компаний, которые обрабатывают гигантские массивы данных,

интерпретируя результаты сейсмических исследований. Благодаря прицельному бурению по наводке геофизиков кардинально улучшается результативность работ, позволяя на каждый доллар, вложенный в сейсморазведку 3D, экономить до \$5–7 [431, с. 6].

Видение стратегических процедур в рамках перспективы «Бизнес-процессы» при выполнении ГРП, выражается в автоматизации сбора информации по бизнес-процессам бурения и исследования в скважинах, также использовании современных технологий выполнения ГРП.

Не менее актуальная задача нефтегазовых компаний – постоянный рост квалификации и образовательного уровня работников, занятых проведением геологоразведочных работ. Квалификация геологов, инженеров и техников выражается в знании способов и приёмов разведочных процедур на УВ-сырье, работы агрегатов, понимании сущности гидрогеологических, геофизических и сейсмических исследований, постоянный рост мастерства.

Выполнение данной задачи возможно в рамках перспективы «Обучение персонала» путем разработки стратегического плана обучения персонала и выработки корпоративной культуры.

Стратегические факторы дополнены применительно к деятельности нефтегазовых компаний и сложившейся практики учета, на основе выделения в качестве ключевых перспектив инвестиции, взаимодействие с государственными и природоохранными органами.

Выделение в отдельный блок инвестиций в осуществление геологоразведочных работ связано с тем, что внедрение инноваций и модернизация внутренних бизнес-процессов возможны только за счет инвестиций при выполнении бизнес-процессов.

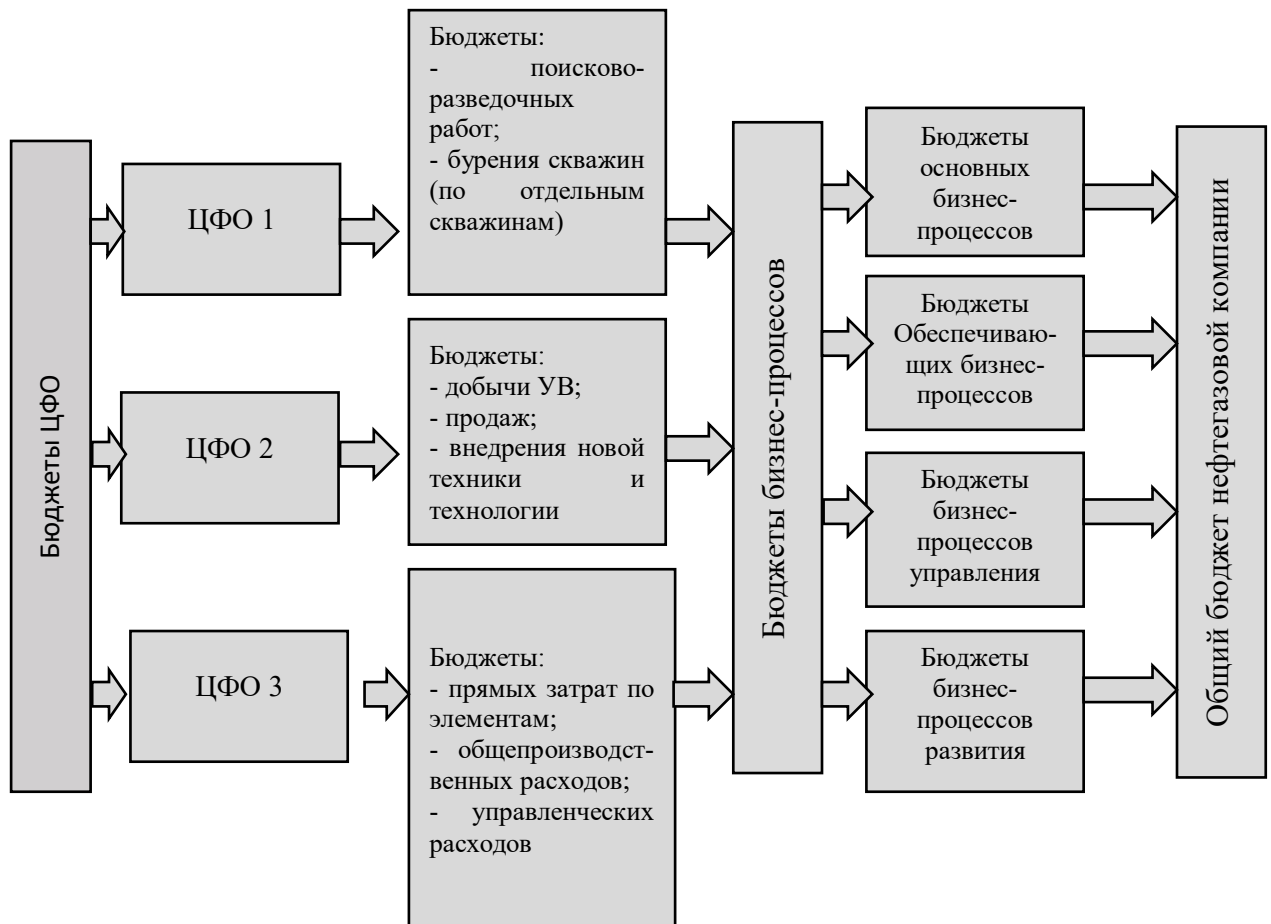
Разработка инвестиционного бюджета на выполнение ГРП, разделенного на бюджет научно-исследовательских работ и на бурение разведочных скважин на бюджетный период, является обязательным элементом для нефтегазовой компании, нацеленной на успех.

Наиболее затратным периодом в реализации геологических проектов

является первоначальный, в то время как доходы будут сгенерированы только во время продуктивной фазы жизни месторождения. Принимая во внимание данный разрыв во времени экономическое моделирование становится процессом низкоуправляемым в силу того, что при первоначальном этапе инвестиционные решения должны спрогнозировать экономические и производственные аспекты спустя несколько лет. Однако возможна оценка эффективности инвестиций на основе показателей, оказывающих наиболее существенное влияние на приращение запасов: средний дебит нефти (за период первого года); себестоимость; цена реализации; капитальные вложения [347, с. 52]. Направление «Взаимодействие с государственными и природоохранными органами» выделено по причине необходимого взаимодействия нефтегазовых компаний с федеральными и региональными органами власти по совершенствованию нормативной отраслевой базы и формирование благоприятного инвестиционного климата, также необходимости снижения негативного влияния нефтегазовых компаний на окружающую среду. Таким образом, взаимоувязка ключевых показателей эффективности (KPI) нефтегазовой компании с системой бюджетов и назначением ответственных работников, чей труд непосредственно влияет на экономические показатели, является одним из важных моментов в деятельности по разведке месторождений.

Такая система позволит измерить результаты работы отдельных владельцев бизнес-процессов, руководителей ЦФО, а значит, и всего комплекса геологоразведочных работ. Четвертый последний этап, включает разработку структуры бюджетов определяющие целевые показатели и нормативы финансового планирования, для подготовки результирующих данных для создания основных бюджетов. Финансовая структура как совокупность центров финансовой ответственности, определяет бюджетную структуру нефтегазовой компании, представляющую собой иерархию различных бюджетов. Или можно сказать, что необходимо наложение видов бюджетов на звенья финансовой структуры.

На рисунке 5.1 показана предлагаемая структура бюджетов нефтегазовой компании, включающей финансовые бюджеты ЦФО, во взаимной увязке с операционными бюджетами бизнес-процессов: основных, обеспечивающих, управления и развития.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5.1 - Рекомендуемая структура бюджетов нефтегазовой компании

Операционные бюджеты, предназначенные для увязки натуральных и стоимостных показателей в рамках выделенным нами в работе бизнес-процессов и подпроцессов, показаны в приложении М и являются основой для будущего формирования финансовых планов по выделенным ЦФО. Бюджеты бизнес-процессов, объединенные в бюджеты ЦФО, а затем в общий бюджет нефтегазовой компании интегрируют финальную информацию в финансовые планы: доходов и расходов, движения денежных средств и прогнозный баланс.

Принципиальным отличием процессно-ориентированного бюджетирования от традиционного, является планирование ресурсов, основанное на перечне выполняемых работ и их объемах, с учетом потребности клиента.

Этот подход подразумевает «наличие четко обоснованных принципов планирования, причем эти принципы ориентируются на те работы, которые создают потребительскую стоимость продукции, и сокращение работ которые ее не создают» [211, с. 20].

К преимуществам бюджетирования относятся:

1. Измерение ресурсов (стоимостное и количественное), необходимое для достижения цели.
2. Выбор алгоритма необходимых действий.
3. Возможность соотнесения бюджетных показателей с фактическими, выявление отклонений.
4. Мотивация владельцев бизнес-процессов на достижение стратегической цели компании, через бюджеты бизнес-процессов.
5. Координация деятельности ЦФО и бизнес-процессов компании.

Интегрированные данные о доходах и расходах всех бизнес-процессов (основных, обеспечивающих, управления и развития) составляют собой систему стратегического планирования нефтегазовой компании. По существу, компания сталкивается с необходимостью стратегического распределения ресурсов, которое формализуется стратегическим планом. Таким образом, речь идет о стратегическом планировании.

В приложении Н рассмотрен подпроцесс «Осуществление геологоразведочных работ», для которого выделяются следующие виды работ:

- подготовительные и буровые работы;
- вышкомонтажные работы;
- бурение и крепление скважин;
- испытание скважин.

Рассмотрим виды работ более подробно.

К подготовительным работам к строительству относятся лесорубные работы, планировка площадок под бурение, устройство подъездных путей, прокладка и разборка трубопроводов, сооружение силовых, световых и телефонных линий, бурение водяных скважин. Руководитель будет отвечать за бюджетные расходы по материалам, заработной плате, отчислениям во внебюджетные фонды, расходам на подготовку и освоение производства, ремонту оборудования, амортизации оборудования, бесплатному питанию и прочим расходам. Доходы здесь отсутствуют.

Вышкомонтажные работы - строительство (передвижение) буровых вышек, привышечных сооружений и зданий котельных, монтаж и демонтаж бурового оборудования и котельных установок. К расходам относятся: энергетические затраты, заработная плата, отчисления во внебюджетные фонды, страхование, транспортные расходы, ремонт оборудования, амортизация оборудования, бесплатное питание и прочие расходы.

К подземному ремонту скважин относятся производство ремонтных работ по капитальному и текущему ремонту скважин. К затратам относятся: заработная плата рабочих, отчисления во внебюджетные фонды, основные и вспомогательные материалы, энергетические и прочие затраты.

К расходам при креплении скважин относятся: материалы, зарплата, отчисления во внебюджетные фонды, транспортные расходы, энергетические расходы, расходы по эксплуатации бурового оборудования и инструмента, амортизация, страхование и прочие расходы.

К расходам по испытанию скважин на продуктивность относятся: зарплата буровой бригады, расходы по промыслово-геофизическим исследованиям в скважинах, содержание аппарата управления, расходы по обслуживанию рабочих, расходы по организации и производству работ, непроизводительные расходы, амортизация бурового оборудования, спецтранспорт. В приложении Н все расходы по подпроцессу сведены в аналитическую таблицу. Судя по данным приложения Н по виду подготовительных работ к строительству, фактические расходы превысили

бюджетные на 0,17 млн рублей. Перерасход наблюдается практически по всем видам расходов. По вышкомонтажным работам тоже наблюдается перерасход ресурсов на 1,07 млн рублей. На этапе подземного ремонта скважин наблюдается экономия по заработной плате, отчислениям во внебюджетные фонды, материалам и транспортным расходам. Из-за этого общая экономия расходов данного вида работ составила 0,2 млн рублей. При бурении и креплении скважин тоже фактические затраты превысили запланированные на 0,48 млн рублей. Экономия получилась только за счет снижения транспортных расходов на 0,18 млн руб. В проведении испытания на продуктивность, перерасход составил 0,42 млн рублей.

Так как при процессном управлении необходимо анализировать эффективность деятельности каждого процесса, то необходимо разработать показатели оценки деятельности процесса: достижение запланированного объема работ, их качества и видов расходов.

Как показано в таблице 5.1, продолжительность цикла строительства скважин превысило бюджетный на один месяц. Превышение фактических расходов над бюджетными, стало неблагоприятным отклонением, возникшим по причине увеличения цикла строительства на 1 месяц и количества ремонтов на 2 единицы. Количество бригад и рабочих соответствует плановым, что расценивается положительно.

Таблица 5.1 - Показатели деятельности подпроцесса строительства скважин

Показатель	Бюджет	Факт	Отклонение
1	2	3	4
Стоимость произведенных работ по строительству скважин, млн. рублей.	37,48	39,42	1,94
Количество сданных в эксплуатацию скважин за период, шт.	1	1	0
Продолжительность цикла строительства скважины, месяцев	5	6	1
Количество специализированных бригад (для каждого вида подпроцессов), шт	6	6	0

Продолжение таблицы 5.1

1	2	3	4
Количество рабочих, чел.	50	50	0
Количество ремонтных работ, единиц	20	22	2

Источник: составлено автором.

Использование надежной техники и инструментов является основой сокращения продолжительности цикла проходки скважины. Сокращение цикла строительства скважин позволяет увеличить производительность труда работников процесса строительства и снизить себестоимость строительства скважин, потому что около 65% всех затрат на строительство зависят от продолжительности работ. Кроме того, использование новой техники и технологии осуществления работ позволяет уменьшить количество ремонтов, следовательно, и сократить непроизводительные расходы и потери рабочего времени. Для геологоразведочных работ, далее необходимо детализировать показатели оценки результатов деятельности каждого подпроцесса. К примеру, для оценки вида работ «управление буровых работ» рассматриваемого процесса строительства скважин, можно рекомендовать следующие показатели результатов деятельности, представленные в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Сравнение бюджетных и фактических показателей деятельности подпроцесса «управление буровых работ» процесса бурения скважин

Показатель	Бюджет	Факт	Отклонение
1	2	3	4
Стоимость метра проходки, рублей.	17200	18140	940
Механическая скорость проходки, м/час	1,6	1,44	-0,16
Доведение буровых работ до проектных глубин, м.	3045	2978	-67
Количество бригад	5	5	0
Количество буровых вышек и мачт	11	11	0
Количество ремонта оборудования	5	7	2
Количество аварий и их ликвидаций	3	6	3

Продолжение таблицы 5.2

1	2	3	4
Количество рейсов, затрачиваемых на бурение скважины в конкретных горно-геологических условиях	10	12	2

Источник: составлено автором.

По данным таблицы 5.2 можно увидеть уменьшение скорости проходки, увеличение количества рейсов, ремонтов и аварий, и увеличение вследствие этого стоимости метра проходки и недоведение до проектных глубин буровых работ.

В бурении, в отличие от других видов деятельности, результат является не заданным, а предполагаемым. Следовательно, соблюдение рабочей проектно-сметной документации не обязательно приводит к тому, что качество законченной строительством скважины будет соответствовать проектному.

В этом случае претензии к буровым бригадам в составе ЦФО 1, по качеству законченной строительством скважины являются необоснованными. Ее дефекты могут быть обусловлены, например, низким качеством проекта или недостоверной геолого-геофизической и технологической информацией в задании на проектирование. Поэтому необходимо разграничить ответственность участников строительства (процессов и подпроцессов) скважины путем использования в различных процедурах оценки результативности и эффективности их деятельности.

Эффективность буровых работ возрастает с уменьшением количества транспортных рейсов, затрачиваемых на бурение скважины в конкретных горно-геологических условиях, времени, расходуемого в среднем на один рейс, увеличением скорости цикла строительства скважины, а также уменьшением доли всех затрат, связанных с ликвидацией последствий аварий, осложнений, неправильной работы и простоев по организационным причинам.

Для оценки деятельности важным является распределение финансовых

ресурсов между разными стратегическими целями, потому что каждая статья бюджета привязана к определенной цели. Таким образом, наиболее эффективная система стратегического планирования и бюджетирования может быть создана в процессно-ориентированных структурах управления, совмещая концепции стратегического контроллинга, стратегического планирования и процессно-ориентированного управления. При этом создание процессно-ориентированной структуры управления, с разграничением ответственности владельцев бизнес-процессов за отдельные ключевые показатели приведет к интеграции информации по управлению бизнес-процессами. Исходя из проведенного исследования считаем, что процессно-ориентированное бюджетирование является механизмом инновационного управления, и составной частью управленческого учета при выполнении геологоразведочных работ.

5.2 Особенности разработки системы сбалансированных показателей на предприятиях геологоразведки

Для принятия стратегических решений необходима экспертная стратегическая диагностика финансово-хозяйственного состояния компании. Стратегическая диагностика позволяет оценить эффективность стратегии компании. Информация стратегического учета, помогает высшему менеджменту сформировать стратегию компании на долгосрочный период.

В качестве наиболее известных моделей, объединяющих финансовые и нефинансовые критерии, в настоящее время выступают такие, как сбалансированная система показателей Нортон-Каплана (Balanced Scorecard, BSC), система стратегических карт Лоренца Мейселя; пирамида эффективности МакНейра-Ланча-Кросса, универсальная система показателей деятельности (TPS) Хьюберта К. Рамперсада, система EP2M (Effective Progress and Performance Measurement) К. Адамса и П. Робертса [236, с. 1476].

Одним из наиболее эффективных механизмов реализации стратегии на сегодняшний день признана система Balanced Scorecard (BSC), или система

сбалансированных показателей (ССП), разработанная в 1990-е годы профессором Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и генеральным директором консалтинговой компании Робертом Капланом [190, с. 15]. Это инструмент управления эффективностью развития компании, подчеркивающий сбалансированность («Balanced») системы, которая должна быть измеримой при помощи системы показателей («Scorecard»). Основное назначение концепции BSC – воплотить видение руководства компании в реальность, а также связать стратегию с оперативной деятельностью и стоимостными факторами.

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

В отечественной практике проблемы внедрения ССП рассматривали такие ученые, как А.М. Гершун, А.С. Нефедьева [100], А. Мицкевич [227, с. 132], В.Н. Слинков [286].

Для геологоразведочных компаний, осуществляющих геологическое изучение месторождений на нефть и газ, в качестве критериев оценки эффективности бизнес-процессов чаще всего выступают открытие новых месторождений и подготовка их к разработке, своевременное выполнение научно-исследовательских разработок на всех этапах. Все виды тех сложных бизнес-процессов, которые совершаются при проведении геологоразведочных работ необходимо выполнять качественно и своевременно, потому что специфика деятельности такова, что успех предыдущего этапа является гарантией того, что будет успешным следующий этап работ, с учетом сезонности выполнения работ. Обеспечить качество процессов геологоразведочных работ и оптимизировать их временной цикл, позволяет внедрение системы стратегического управленческого учета, включающего ССП. В настоящее время в компаниях проводящих геологоразведочные работы отсутствует такая система, которая бы обеспечила успех в

долгосрочной перспективе и качественное выполнение исследовательских работ. ССП позволит осуществить взаимоувязку бизнес-процессов со стратегией развития компании, определить причинно-следственную связь целей менеджмента геологоразведочных компаний с реализацией конкретных бизнес-процессов и осмысленно применить к этим процессам всю совокупность методов улучшения деятельности.

Сущность системы сбалансированных показателей выражается в:

- формулировке стратегии в нескольких перспективах;
- постановке стратегических целей;
- измерения степени достижения данных целей при помощи показателей.

Преимущество данной системы перед остальными заключается в том, что в равной степени здесь важны все показатели и при помощи ССП удается сделать реализацию стратегии регулярной деятельностью всех подразделений (бизнес-единиц).

Как правило, традиционное управление компанией в основном сосредоточено на финансовых показателях. ССП может ориентировать на долгосрочное и обоснованное стратегическое развитие с применением нефинансовых критериев. Финансовые показатели малопригодны, когда речь идет о стратегии, и не позволяют построить точный прогноз его развития. Многие организации заняты решением непростой задачи – подбором нефинансовых критериев в дополнение к существующим финансовым показателям. Следовательно, необходимо использовать и нефинансовые показатели, дополняющие финансовые показатели, и приводиться в логической связи с ними. Соответственно, необходимо использовать систему комплексного учета всех показателей – ССП.

На практике метод ССП реализуется в виде системы таблиц. Таблицы несут информацию о показателях, которые данная компания выбирает в качестве целевых на плановый период, и их желаемых значений.

ССП направлена на увязку показателей в денежном выражении с

операционными измерителями таких аспектов деятельности компании, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов. Таким образом, она призвана дать ответы на четыре важнейших для компании вопроса:

- как его оценивают клиенты (аспект клиента);
 - какие процессы могут обеспечить ему исключительное положение (внутрифирменный аспект);
 - каким образом можно добиться дальнейшего улучшения положения (аспект инноваций и обучения);
 - как оценивают предприятие акционеры (финансовый аспект)
- [326, с. 78].

В рамках каждого аспекта бухгалтер - аналитик формирует систему показателей, которые наилучшим образом будут характеризовать целевые установки компании, которые впоследствии можно будет использовать для оценки работы отдельных бизнес-процессов и их владельцев.

Несмотря на все свои преимущества, сбалансированная система показателей должна применяться не вместо, а вместе с традиционными средствами учета, анализа и контроля [254, с. 29].

ССП представляют базу для формулировки гипотез в отношении постановки целей компании и их увязки между собой. Целевые связи подвержены проверке и исследованию, затем на основании накопленного опыта им даются количественные оценки.

В приложении П в табличном виде приводится общая структура системы, которую можно использовать в стратегическом учете в геологоразведке. В таблице показана трансформация стратегических планов в форму определенных показателей для целей оперативного управления, перевод общей стратегии компании на низовые уровни иерархии с помощью системы показателей, также конкретное воплощение в бюджетах общей стратегии. Как видно из приложения П, первая группа показателей

– финансы. Данный показатель очень важен для высшего менеджмента в геологоразведке, так как достижение наибольшей прибыли от инвестиций будет его интересовать прежде всего.

Отношение с клиентами рассматривается во второй группе показателей. Клиентами здесь могут являться другие добывающие или иные компании, которые на подрядной основе заказывают комплекс геологоразведочных работ. Основное внимание здесь должно быть сосредоточено на платежеспособности заказчика, объеме производимых ГРП, доли компании в сегменте рынка.

Внутренние производственные и хозяйственные процессы являются третьей группой показателей. В данной группе рассматриваются возможности инновационного подхода к производству ГРП, снабжение необходимыми ресурсами в срок, использование передовой техники и технологии бурения скважин и осуществления геологических исследований скважин (ГИС).

Четвертая группа раскрывает способность компании к обучению и росту. Основными факторами здесь являются – человеческий и информационный. В человеческом факторе рассматриваются работники с их знаниями и опытом. Информационная система стратегического учета должна позволить получить необходимую информацию оперативно, мгновенно, для принятия управленческого решения.

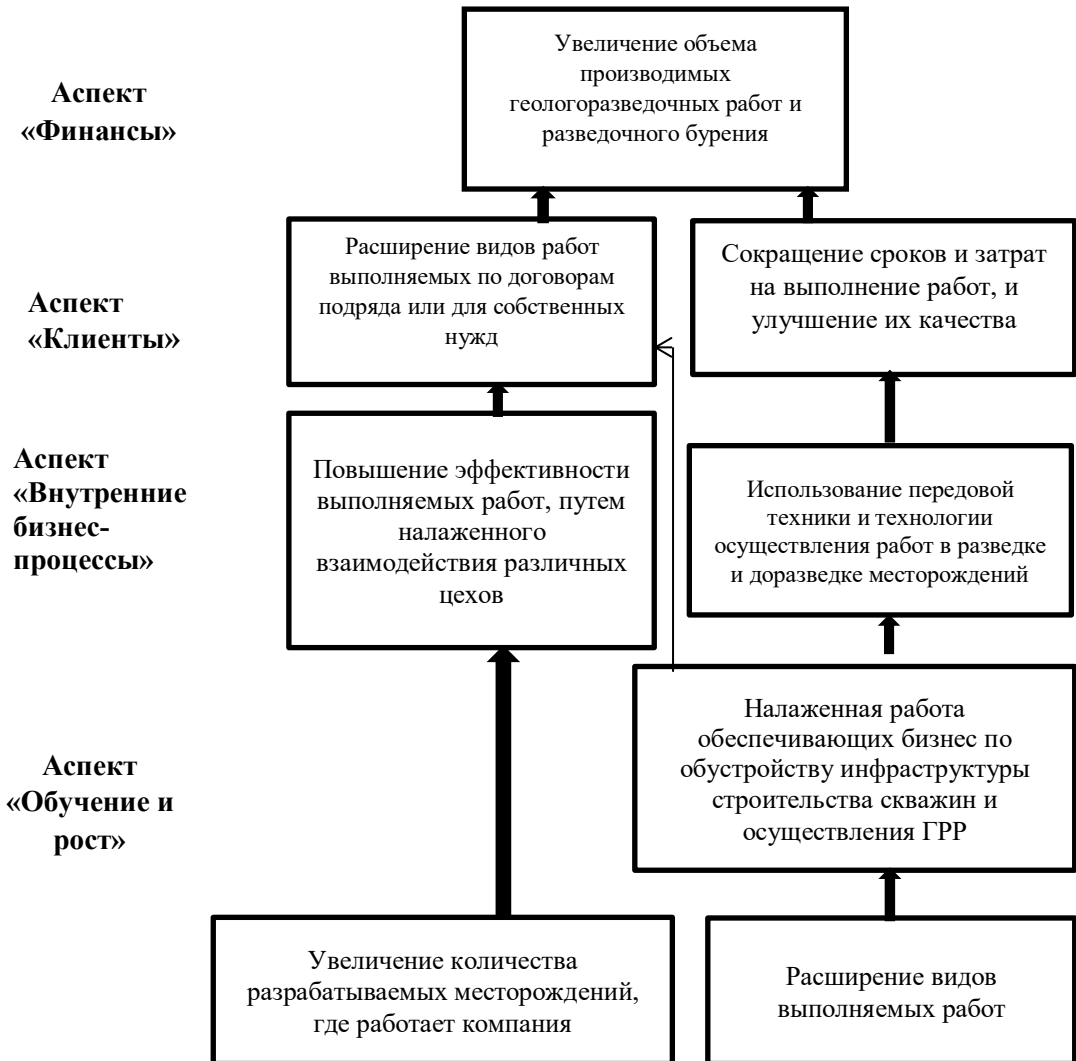
Вариант построения ССП можно расширить, построив аналогичные системы показателей для каждого из основных и обеспечивающих бизнес-процессов, инвестиционного проекта и далее - для каждой должностной позиции. Составленная в виде документа ССП должна содержать цели, соответствующие показатели, мероприятия для их достижения и может служить основой для построения системы мотивации работников.

Одним из основных компонентов структурно-сбалансированной системы показателей является стратегическая карта задач.

В.Э. Керимов отмечал, что для различных отраслей промышленности и любых стратегий можно разработать базовые стратегические карты

[175, с. 14].

Стратегия геологоразведочной компании может выглядеть следующим образом, как показано на рисунке 5.2.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5.2 - Стратегическая карта компаний, выполняющих геологоразведочные работы

Особенность карты стратегии (strategy map) – возможность перевода стратегии компании в план конкретных действий, т.е. описание причинно-следственных связей между целями компании и каждой бизнес-единицы. Создание стратегической карты - необходимый шаг для формализации целей, определения проекций и показателей, а также причинно-следственных связей между ними.

Для геологоразведочных компаний стратегической целью деятельности

является увеличение объема производимых геофизических, гидрогеологических, камеральных и других видов работ, либо для собственных нужд, либо для заказчиков – по договору подряда. Как мы понимаем, это финансовая цель. В обоих случаях, компания должна по идее расширить географию месторождений, как для себя, так и для заказчиков. Немаловажным также является сохранение старых заказчиков и привлечение новых. Этот момент может быть рассмотрен в аспекте «клиенты». Для расширения географии разработки месторождений и осуществления ГРП, необходимо получение лицензии, проведение подготовительных мероприятий, подведение инфраструктуры к месту разработки, наладка оборудования и буровых установок. А эта задача рассматривается в аспекте «внутренние бизнес-процессы».

Осуществление большого объема работ, позволит открывать ежегодно больше месторождений, путем расширения выполняемых работ в различных географических регионах или же принятие договоров подряда на осуществление ГРП от других организаций-клиентов. Это требует:

- снижения сметной стоимости геофизических, гидрогеологических и других исследований;
- внедрения новых методов поисков и разведки;
- эффективной технологии бурения разведочных скважин;
- снижения расходов топлива без ущерба качества выполнения ГРП;
- четкой организации материально-технического снабжения и работы транспорта. Более того, выполнение большинства из вышеназванных показателей невозможно без налаживания долгосрочных партнерских отношений с поставщиками ТМЦ и оборудования, сотрудничества с банками и страховыми организациями. Все это можно отнести к инновационной деятельности геологоразведочной компании, которая рассматривается в аспекте «обучение и рост». Как мы видим, по каждому аспекту стратегической карты ставятся несколько целей, между которыми можно проследить причинно-следственные связи.

Таким образом, для разработки и внедрения ССП при проведении геологоразведочных работ, необходимо выполнение нескольких действий. Для этого необходимо проанализировать отраслевые особенности компании, делая акцент на ключевых. Как видится, ключевыми здесь являются проблемы финансов и организации бизнес-процессов.

В приложении Р дано сравнение сметных и фактических данных ССП, в соответствии со стратегической картой геологоразведочной компании. Профильными видами деятельности, являются поисковые, геологоразведочные и буровые работы. При этом необходимо дать оценку, насколько компания является инновационной и работает ли она динамично. Конкурентным преимуществом может явиться использование новых методов исследовательских работ и передовой техники и технологии осуществления работ. Затем необходимо провести анализ управленческого цикла: обоснованность цели и миссии предприятия, бюджетирование, управленческий учет, контроль исполнения бюджетов, анализ и координация бюджетов бизнес-процессов. Особое внимание необходимо обратить на существующую систему управления компанией, выявляя «узкие» места и причины их возникновения. Все это характеризует настоящее компании. Для того чтобы в будущем иметь успех, т.е. перейти в состояние желаемое, необходимо определить перечень необходимых ресурсов, которые могут выражаться в виде перечня целенаправленных действий.

Важным фактором удачного внедрения системы является успех первого, своего рода «пилотного» подпроекта как законченной части всего проекта. Это может быть внедрение ССП на небольшом участке: в отдельном филиале, относительно самостоятельном подразделении выполняющего геологоразведочные работы. Положительный опыт внедрения на отдельных участках, «обкатка системы» становятся известны другим подразделениям компании, и в результате она внедряется в центральных офисах компании и остальных структурных подразделениях [175, с. 14].

Для того чтобы правильно каскадировать цели на деятельность

отдельных бизнес-процессов, нужно провести классификацию процессов на основные, обеспечивающие и процессы управления. Основные бизнес-процессы:

- образуют добавленную стоимость продукта (услуги);
- создают продукт (услуги), представляющий ценность для клиента;
- формируют такой результат, такие потребительские качества, за которые клиент готов платить деньги;
- сфокусированы на получении прибыли.

Обеспечивающие бизнес-процессы:

- направлены на предоставление необходимых внутренних продуктов, внутренних услуг для направлений бизнеса;
- обеспечивают функционирование инфраструктуры компании.

Бизнес-процессы управления:

- нацелены на управление всеми тремя группами бизнес-процессов [354, с. 247].

В соответствии с составленной стратегической картой компании выполняющей геологоразведочные работы двумя ключевыми финансовыми целями являются увеличение объема геологоразведочных работ и увеличение эффективности работ. Показатели, привязанные к этим целям, отражают материальное положение компании. Внутренние процессы, включающие работу основных и обеспечивающих бизнес-процессов, могут кардинальным образом повлиять на достижение запланированных финансовых показателей, следовательно, их необходимо учесть, включив в блок «внутренние бизнес-процессы». И, конечно, необходимо помнить о наличии необходимой квалификации сотрудников компании, так как именно от персонала зависит качественное выполнение всех бизнес-процессов в компании.

5.3 Стратегический учет в системе управления геологоразведочными работами

Происходящие изменения в условиях функционирования

геологоразведочных предприятий отражают общие тенденции развития всего общества в целом и ускорение происходящих перемен. В систему менеджмента деятельности активно внедряются методы, применяемые в стратегическом управлении, суть которого заключается в последовательном решении следующих задач:

- определение миссии и цели;
- изучение макро-, мезо- и микросреды;
- выбор стратегии предприятия;
- реализация стратегии;
- контроль за реализацией стратегии.

В рамках стратегического управления деятельностью предприятия, в том числе управления затратами, необходимо осуществлять анализ факторов макро-, мезо- и микросреды. Потребителями информации стратегического учета является высшее руководство предприятия, который в большой степени учитывает риск деятельности организации на перспективу. В оперативном же учете пользователями являются среднее и низшее звено управления, и применяются такие методы как - нормативный, директ-костинг, стандарт - кост и другие методы. Для целей стратегического учета используются другие методы, основанные на: концепции стратегических бизнес-единиц, стратегическом управлении затратами.

По мнению С.В. Булгаковой «...в обобщенном виде понятие «стратегия» отражает единство элементов взаимосвязи «цель – направления (курсы) действий – ресурсы обеспечения» [76, с. 35].

Стратегический учет - это некая информационная модель, которая соединяет в единое целое финансовый, налоговый и управленческий учет и обеспечивает руководителей предприятия информацией для принятия стратегических решений. Однако, это узкое понимание стратегического учета. Стратегический учет, основываясь на информации микросреды, не забывает и о влиянии макросреды на деятельность предприятия. Стратегический учет ориентирован на учет неопределенности, основываясь на стратегиях

предприятия. Большинство современных учёных отмечают ориентацию стратегического учета на внешние факторы макросреды. Важнейшей информацией, которую необходимо использовать в стратегическом учете, является информация, сформированная в результате мониторинга внешней среды, которая затем используется в стратегическом учете для осуществления мониторинга внутренней среды. В широком понимании стратегического учета, к вышеназванным видам учета прибавляется методология стратегического менеджмента.

Таким образом, стратегический учет есть результат взаимодействия бухгалтерского, налогового и управленческого учета, с применением стратегического менеджмента для принятия стратегических решений. В самом общем виде все перечисленные виды учета и прогнозные данные на будущее, создают информационное поле стратегического учета.

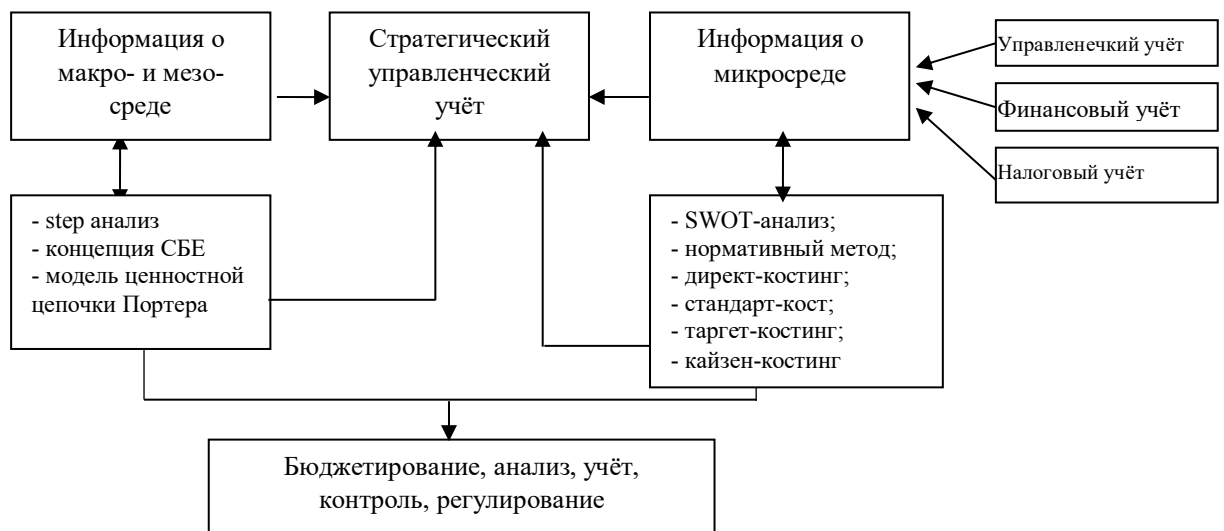
При ведении стратегического учета, стратегическое управление будет иметь ту информационную почву, которая даст возможность проводить изменения на предприятии в наиболее рациональном режиме с использованием надежных информационных материалов.

В геологоразведочных работах, в условиях быстро меняющейся окружающей среды и оперативного решения, возникающих при этом проблем, особенно актуально внедрение стратегических методов управления [96, с. 124]. Однако геологоразведочные работы предваряют добычу углеводородов, и выполняются в целях их обнаружения и тем более нуждаются в стратегическом управлении и ведении стратегического учета. Поскольку геологоразведочное производство является сложной, вероятностной и открытой системой, то успех деятельности зависит от соответствия стратегии целям, ценностям, имеющимся ресурсам, также организационной структуре предприятия.

Главная цель проведения геологоразведочных работ – осуществление комплекса различных специальных исследовательских и других работ, которые производятся для обнаружения и подготовки к промышленному

освоению месторождений полезных ископаемых. Поэтому на нефтегазовых компаниях должна быть создана информационная система (поле) управления расходами, которая будет ориентирована на систему стратегического учета, анализа и контроля за издержками. Данная информационная система, в которой генерируется информация о расходах и будет представлять высший уровень учетно-аналитической системы управления издержками.

Управление любым объектом, особенно стратегическое, осуществляется с помощью основных функций управления: планирования, организации, анализа, учета, контроля и регулирования. Все перечисленные функции управления необходимо привести в действие для целей повышения эффективности управленческих решений, направленных на долгосрочную перспективу. Таким образом, есть необходимость наряду со стратегическим управлением, создать систему стратегического управленческого учета, т.е. создать информационное поле стратегического управленческого учета, схематично представленное на рисунке 5.3.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5.3 - Информационное поле стратегического управленческого учёта

Для успешной работы нефтегазовых компаний проводящих геологоразведочные работы необходимо иметь четко налаженную информационную систему, в которой аккумулируется сбор и накопление информации, ее переработка, систематизация, хранение для определения

информационных потребностей пользователей в будущем. В данном контексте управленческий учет должен ориентироваться на цели стратегического управления предприятием.

Оперативный управленческий учет опирается в основном на анализ поведения затрат, который позволяет использовать полученную информацию для определения рентабельности видов деятельности, видов продукции, также принятия решений по вопросам ассортиментной политики, расширения рынков сбыта и ценообразования. Значение данных методов трудно переоценить. Однако такая информация не дает ответа на многие возникающие вопросы, по той причине, что практически не содержит данных о состоянии внешней среды. В этой связи, менеджеры, не полностью владея необходимой информацией, могут принять ошибочное решение по долгосрочному развитию предприятия. Это обусловлено тем, что стратегическое управление требует включения в систему управленческого учета, более широкого круга показателей, характеризующих изменение рыночной ситуации.

Таким образом, стратегический учет учитывает риск деятельности организации на перспективу, а оперативный управленческий учет этот фактор не учитывает [252, с. 25]. Следовательно, стратегический управленческий учет геологоразведочных работ позволяет:

- формировать единое информационное поле для трех видов учета (бухгалтерского, финансового и управленческого), которое используется для их группировки в соответствующих регистрах в необходимых аналитических разрезах, на основании данных первичного учета о фактических расходах организации (по нормам и отклонениям от них);

- перенести часть данных из системы бухгалтерского финансового учета в контур стратегического управленческого учета, для формирования информации на счетах с использованием методологического приема двойной записи по местам возникновения расходов и центрам ответственности, задействованным в достижении стратегических целей;

- интегрировать счета стратегического управленческого учета,

осуществляющие контрольно-аналитические функции, со счетами бухгалтерского финансового учета;

- произвести расчет себестоимости стратегических объектов калькулирования: группы материальных ценностей, поставщика, объектов внеоборотных активов, подрядчика, функциональной (производственной или полной) себестоимости продукции (работ, услуг), клиента и заказчиков для целей анализа и контроля деятельности исходя из стратегического позиционирования компании;

- составить управленческую отчетность о фактических расходах, связанных с достижением стратегических целей в необходимых аналитических разрезах для осуществления стратегического бюджетного планирования, анализа, контроля с целью принятия регулирующих управленческих решений в процессе достижения стратегических целей (учет в форме обратной связи).

Однако, при практической реализации системы стратегического управленческого учета необходим единый механизм, увязывающий его отдельные элементы в единое целое, позволяющий повысить информационную емкость и полезность.

При формировании стратегического управленческого учета необходимо опираться на основные принципы, которые в литературе еще не сформированы окончательно для данного вида учета. Эти принципы базируются на принципах финансового, налогового и управленческого учета, так как эти виды учета являются основой стратегического учета. Из существующих принципов выделены те, которые наиболее подходят при организации стратегического учета:

1. Имущественной обособленности.
2. Временной определенность фактов хозяйственной деятельности.
3. Последовательности применения норм и правил налогового учёта.
4. Равномерности признания доходов и расходов.
5. Оперативность и релевантность информации.

6. Экономичность предоставляемой информации.
7. Управления по отклонениям.
8. Контролируемости показателей внутренней отчетности.
9. Контролируемости показателей внешней отчетности.
10. Полезность и актуальность предоставляемой информации.
11. Прогнозность системы стратегического учета.
12. Оценка результатов деятельности и разработка стратегии.

Все принципы с первого по восьмой, в основном соответствуют их основному пониманию в других видах учета. Под девятым принципом - контролируемости показателей внешней среды понимается, сопоставление отчетности предприятия по среднеотраслевым показателям, и показателям конкурентов. Это даст возможность оценить деятельность на данный момент и наметить пути стратегического развития. Под принципом полезности и актуальности предоставляемой информации понимается применение методик стратегического планирования и учета, также последующего анализа. Все эти методики во взаимной связи обеспечивают получение информации для стратегических решений. Такой принцип как прогнозность системы стратегического учета означает использование имеющейся информации для оценки деятельности отдельных сегментов и предприятия в целом, путем прогнозирования возможных прибылей и убытков, при использовании всей учетной и внеучетной информации. Принцип оценки результатов деятельности всего предприятия и разработка стратегии является одной из основополагающих. Данный принцип позволяет соединить прямыми и обратными связями первичные подразделения с высшим менеджментом, выяснить конкурентные преимущества, дающие возможность выживания в долгосрочной перспективе, и достижения стратегических целей. Таким образом, все вышеназванные принципы являются базовыми положениями стратегического управленческого учета, которые определяют все последующие, вытекающие из него утверждения. Они определяют направления и структуру информации стратегического учета.

Далее для постановки системы стратегического управленческого учета необходимо обозначить функции стратегического учета.

О.Н. Волкова выделяет функции, предназначенные обеспечить организацию информационных потоков, и функции, которые определяют содержание информационных потоков. К первой группе функций относят представление информации, анализ и планирование. Ко второй – координацию, мотивацию и контроль [92, с. 235].

Соглашаясь с ее мнением, отметим, что по своей сути общим для этих всех этих функций являются информационная составляющая. Поэтому определим функции стратегического учета, исходя из того, что его основу составляют данные бухгалтерского, налогового и управленческого видов учета:

1. Информационно-фискальная функция, заключающаяся в том, что исчисление и уплата налогов является немаловажной задачей для предприятий геологоразведки, что требует правильного и реального учета налогооблагаемых показателей; обеспечение необходимой информацией в разрезе каждого вида налогов и сборов, своевременности платежей. Все это отражает уплату в бюджет различных сумм, различных налогов, которые напрямую влияют на финансовое положение и конкурентные преимущества предприятий геологоразведки.

2. Информационно-прогностическая функция, заключающаяся в предвидении экономических процессов, способствующих отрицательным и положительным изменениям экономических показателей, в рамках геологоразведочного предприятия в целом. Она позволяет прогнозировать выполнение плановых показателей, оценивая рыночные тенденции, деятельность конкурентов, новые возможности и угрозы.

3. Информационно-координирующая функция, заключающаяся в синхронизации прилагаемых усилий для достижения поставленных целей, их сплочение в единое целое; обеспечение взаимосвязи и слаженности учетных показателей с ресурсами, исполнителями и бизнес - процессами во временных

и пространственных рамках.

4. Информационно-ресурсная функция, заключающаяся в рациональном распределении имеющихся ресурсов (материальных, трудовых и финансовых) между подразделениями, бизнес-процессами, продуктами и объектами учета затрат.

5. Информационно–инновационно-инвестиционная функция, заключающаяся в поиске преимуществ перед конкурентами, которые требуют инноваций, соответственно и инвестиций. Любая инновационная стратегия, будет требовать инвестиций, поэтому необходимо создание инвестиционно-инновационного механизма и его анализ с последующим формированием геологоразведочным предприятием инвестиционно-инновационной стратегической политики.

6. Информационно-аналитическая функция, заключающаяся в анализе финансового, налогового и управленческого видов учета, внеучетной информации, также ее оценки, в целях создания механизма приведения в соответствие возможностей геологоразведочных предприятий с институциональной средой.

В механизм реализации стратегического управленческого учета необходимо включить методы стратегического учета затрат.

Е.В. Мокиева выделяет следующие группы и подгруппы методов стратегического управления затратами: методы управления по стадиям жизненного цикла, рыночно-ориентированные методы, методы управления стоимостью. В частности она отмечает необходимость применения следующих методов:

- Метод учета и калькулирования затрат по функциям (Activity Based Costing – ABC);
- Life Cycle Costing – концепция учета затрат жизненного цикла;
- Kaizen costing;
- Target costing;
- Бенчмаркинг - метод лучших показателей;

- Стратегическое управление издержками (Strategic Cost Management) [234, с. 227].

Другие авторы выделяют следующие методы стратегического управленческого учета: управление на основе сбалансированных показателей (BSC), бенчмаркинг, управление «узкими местами»; менеджмент взаимоотношений с потребителями (CRM), исследование удовлетворенности потребителей и анализ обратной связи, анализ достоинств, недостатков, возможностей, угроз (SWOT-анализ), анализ прибыли на инвестированный капитал (ROI), анализ риска [373, с. 116].

С.А. Бороненкова и А.В. Чепулянис делят методы стратегического учета на три методических комплекса:

- Первый методический комплекс – это методы, основанные на концепции управления полным жизненным циклом;

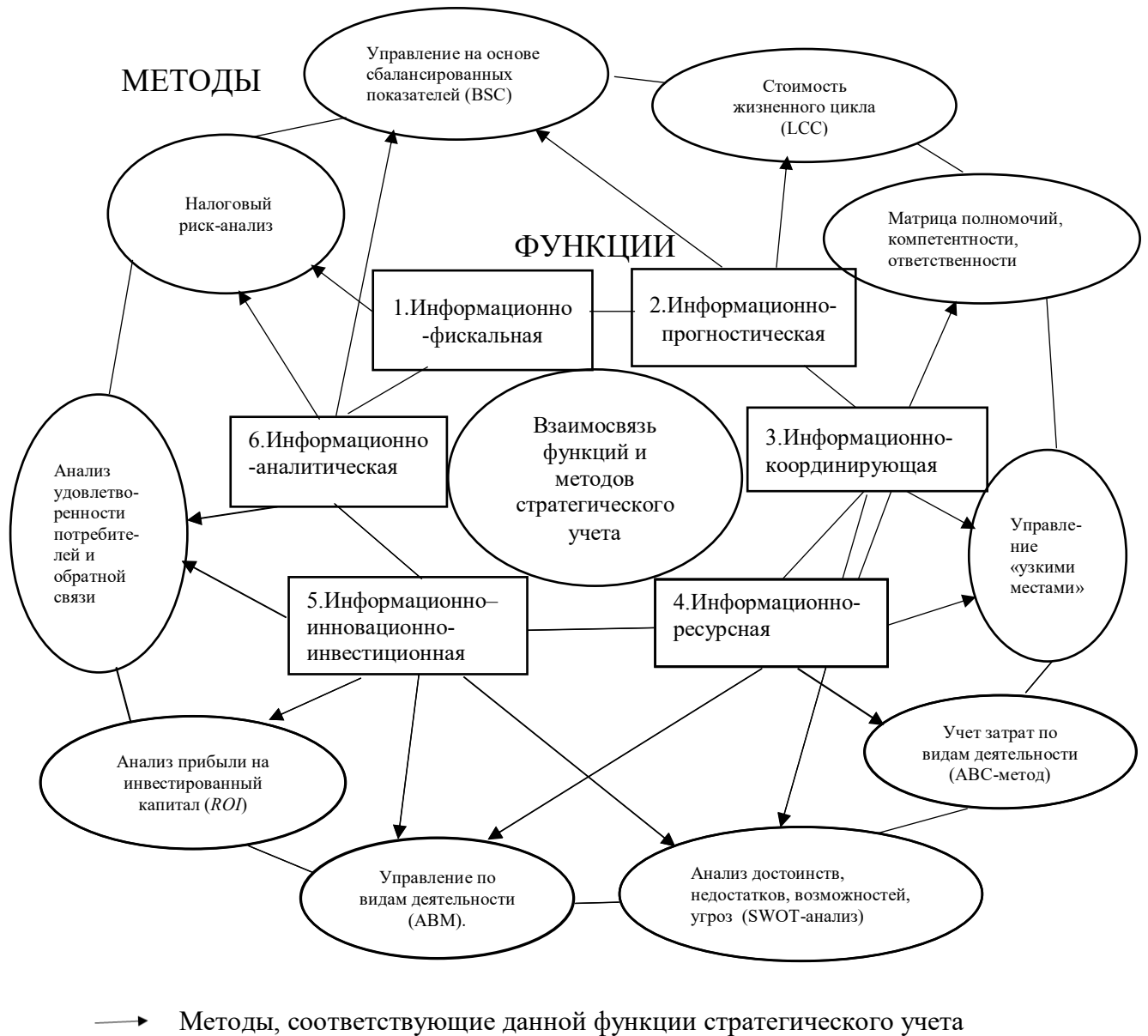
- Второй методический комплекс – методы, включающие в себя процессно-ориентированные модели, в основе которых лежит концепция движения продукта и управления цепочкой ценности;

- Третий методический комплекс – методы, основанные на концепции комплексного управления качеством [70, с. 62].

Обобщая все приведенные научные методы стратегического управленческого учета отметим, что они основываются на методах финансового, налогового и управленческого учета, поэтому необходимо использовать из них наиболее подходящие для отдельного предприятия, главное, чтобы они помогали менеджменту в принятии правильного стратегического решения. Методы и функции должны быть взаимно обусловлены. Применение тех или иных методов, зависит от решаемых стратегических задач. Ко всем перечисленным методам стратегического учета, необходимо прибавить и анализ налоговых рисков. Предприятия геологоразведки должны проводить налоговый риск-анализ, основанный на сборе и хранении информации о новшествах в налоговом законодательстве (внешней среды), определении совокупности факторов налоговых рисков,

также установление уровня угроз, связанных с этими рисками. К примеру, снижение угрозы предъявления претензий со стороны налоговой инспекции.

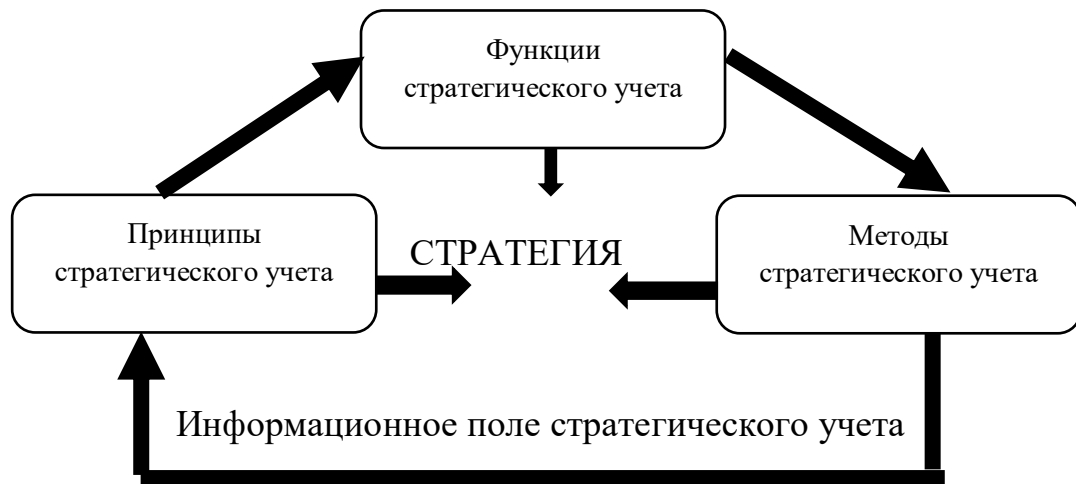
Взаимосвязь методов и функций стратегического учета для геологоразведочных работ показана на рисунке 5.4.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5.4 – Взаимосвязь функций и методов стратегического учета

Рассмотренные нами функции, методы и инструменты стратегического управленческого учета позволяют объединить их в механизм стратегического управленческого учета на рисунке 5.5.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5.5 - Механизм стратегического управленческого учета

Разработанный нами механизм стратегического управленческого учета позволяет определить информационное поле, для наилучшего использования всей имеющейся информации на основе комплексного применения принципов, методов и функций стратегического учета. Все перечисленные элементы позволяют описать работу внутреннего устройства стратегического учета, установить связи между элементами и рычаги воздействия на стратегические решения.

Для практической реализации предлагаемого механизма стратегического учета геологоразведочных работ необходимо осуществлять стратегическое планирование, учет и анализ издержек, по бизнес–процессам.

В геологоразведке необходимо создание стратегических бизнес–единиц, которая должна обладать индивидуальной компетентностью, которая основывается на ее кадровым составе, ресурсах и функциональным подразделениям, обеспечивающим конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество обеспечивается качественным, временным, стоимостным и инновационным показателями.

Основной стратегической задачей, стоящей перед руководством таких бизнес-единиц в геологоразведке может быть обеспечение рентабельности

выполняемых работ. Основным показателем деятельности должен стать процесс разработки одного или нескольких месторождений такой бизнес-единицей. А основной функцией менеджмента таких бизнес-единиц является практическая реализация стратегии. В результате инвестор должен иметь возможность прослеживания и полную прозрачность всей цепочки: финансы, технологии, приобретение ресурсов, интенсификация производимых работ и сокращение издержек, также возврат инвестиций.

Достичь эффективного стратегического управления затратами в геологоразведочных работах возможно только если начать этот процесс еще на стадии разработки технологической документации на ГРП.

На стадии разработки месторождений газа и нефти и осуществления геологоразведочных работ к бизнес-единицам предъявляются конкретные требования качественного и количественного характера к объемам производимых работ на получение геологической информации, также к технологии осуществления работ, формирования конечного продукта (построенная скважина, либо полученная информация о состоянии недр). Технология производимых геологоразведочных работ является основой формирования основных и вспомогательных бизнес-процессов. При этом, характеристики продукта и технология его производства определяют структуру и количество оборудования, расходных материалов, персонала, как необходимых ресурсов для обеспечения выполнения заданных темпов и объема работ.

Необходимо отметить, что ресурсы и технология взаимосвязаны и взаимообусловлены. Поэтому при принятии решения о технологии или о ресурсах, необходимо учесть - как ресурсы могут влиять на выбор технологии, так и технология может оказать влияние на определение необходимого ресурса. Важное влияние на критерий затрат имеет обоснованность выбора технологии выполнения геологических исследований, от которых зависят основные технико-экономические показатели и эффективность освоения месторождений углеводородов. Более того, совершенствование методов

разработки, применение более передовой техники и технологии снижают затраты на производство работ, одновременно требуя значительных инвестиций (ресурсов). Если говорить об управлении затратами на технологическом уровне, то надо рассматривать способы сейсморазведки, гравиразведки, бурения скважин и их испытание, проведение ремонта скважин, гидроразрыв пластов.

Основной задачей в условиях дефицита финансовых ресурсов, является обеспечение выполнения плановых геологоразведочных работ с минимальными издержками. На повышение эффективности геологических исследований и буровых работ влияет интенсификация производства работ, сокращение затрат на ремонт скважин, снижение издержек по обустройству месторождений.

Ресурсы, направляемые на разработку каждого отдельного месторождения, должны распределяться пропорционально эффективности работ. Под эффективностью понимается выполнение заданного объема работ, при минимальном использовании ресурсов, либо максимальное выполнение объема работ при заданном размере ресурсов [80, с. 392].

Рассмотрим некоторые затраты в оперативном и стратегическом аспектах. В процессе формирования геологической партии входящие в его состав бригады оснащаются различным набором техники, оборудованием. При этом есть два варианта обеспечения необходимой техникой. Первый – купить собственное оборудование. Второй – арендовать оборудование или нанять подрядную организацию для выполнения работ. В первом случае с точки зрения тактического подхода дополнительно необходимы следующие ресурсы:

- собственный персонал для работы на технике и для его ремонта;
- необходимость в утепленных боксах для ремонта;
- увеличение нагрузки на заправщиков;
- увеличение количества ремонтного персонала, и соответственно затраты на зарплату;

- увеличение расхода топлива.

В стратегическом аспекте парк техники будет стареть и будет нехватка финансовых ресурсов. Оснащать новой техникой необходимо те бригады, которые обеспечивают выполнение плановых работ, т.е. необходимо учитывать результативность и эффективность выполняемых работ бизнес-единицей.

В случае же аренды техники на уровень издержек будут влиять другие факторы: объем работ и соотношение цен. В данном случае, однозначно уменьшаются издержки, и при этом увеличится прибыль. Однако это не означает, что необходимо пользоваться услугами подрядчиков. Прежде чем решать данный вопрос, необходимо проанализировать свои финансовые возможности. Таким образом, организация стратегического управленческого учета, на стадии разработки месторождений на основе бизнес-единиц, может обеспечить принятие стратегического решения, увязанного со стратегией развития предприятия в целом, и по отдельным бизнес-единицам, обеспечивающего устойчивое развитие в будущем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование является диалектическим обобщением методологических аспектов управленческого учета. Была предпринята попытка систематизации организационных и методических аспектов трансформации управленческого учета при осуществлении геологоразведочных работ, в процессе которой были исследованы применяемые на практике методы и инструменты управленческого учета, во взаимной связи с детализацией технологических операций и процессов осуществления геологоразведочных работ.

Управленческий учет представляет собой цикл оперативных учетно-аналитических инструментов направленных на сбор, учет, толкование, подготовку, анализ и предоставление необходимой информации для выполнения менеджментом возложенных на них функций. Одновременно, управленческий учет в настоящее время трансформируется в стратегический учет, для решения задач стратегического характера, основной задачей которого становится детальный анализ фактов деятельности, внутренней и внешней среды, для определения возможных последствий в обозримом будущем.

В качестве области экономических знаний управленческий учет представляет собой отдельное научное направление, интегрирующий в себя массивы информации организационно-методического и эмпирического характера во-первых, о затратах на производство и калькулировании себестоимости, а во-вторых, учетной и внеучетной информации о внутренней и внешней среде предприятия.

Процессы структурной перестройки нефтегазовой отрасли, интенсивное развитие геологоразведочных работ, государственное регулирование деятельности компаний отрасли, а также усиление конкуренции целенаправленно воздействуют на развитие и внедрение прогрессивных методов управления, через создание системы управленческого учета.

Геологоразведочные организации в работе были определены как экономические субъекты единой нефтегазовой отрасли, осуществляющие предпринимательскую деятельность посредством осуществления сложного комплекса работ, сочетающих научный и производственный характер.

Проведенное исследование системы управленческого учета в геологоразведочных работах выявило, что существенное влияние на его постановку оказывает характерное комплексное ведение гидрогеологических, сейсмических, физико-химических исследований, также бурение разведочных скважин. На основе проведенного исследования выявлено, что при осуществлении геологоразведочных работ и, соответственно, на управленческий учет, оказывают влияние такие технологические особенности деятельности, как: выполнение геологических работ в периферийных районах, специфический характер выполнения отдельных геологических заданий, допустимость осуществления работ на договорной основе с подрядчиками, неравномерность выполнения полевых работ в течение года. Геологические работы состоят из полевых работ, лабораторных исследований геологических материалов, подсчета запасов, экспериментальных работы, также сопутствующих услуг.

Выделенные особенности позволили сформулировать организационно-методические мероприятия, которые следует выполнить при постановке системы управленческого учёта: определение информационного поля системы управленческого учёта, утверждение номенклатуры основных и вспомогательных бизнес-процессов, кодировки счетов для организации автономной системы управленческого учета, уточнение перечня объектов учета затрат, группировки расходов в разрезе бизнес-процессов и подпроцессов.

В работе доказано, что управленческий учет является информационной системой предприятия, позволяющей эффективно управлять производственно-хозяйственной деятельностью для целей обеспечения руководства информацией о деятельности выделенных бизнес-процессов.

Анализ положений нормативно-правовых актов, научных публикаций позволили обосновать экономическую сущность управленческого учета и определить ряд фундаментальных признаков, принятых за основу в ходе постановки управленческого учета, результаты которой позволили раскрыть ее специфику, а также сформулировать авторское понимание трансформационных процессов управленческого учета в геологоразведочных работах.

В ходе исследования была предпринята попытка решения важной проблемы неуравновешенности методического инструментария, применяемого в процессе осуществления процедур управленческого учета, сдерживающая внедрение модели управленческого учета на качественном уровне. В работе разработан и обоснован алгоритм адаптации системы процессно-ориентированного бюджетирования (АВВ) к особенностям геологоразведки, выделены бизнес-процессы и подпроцессы, специфичные для данной отрасли. Сделан вывод, что построение системы ключевых показателей эффективности, увязывающий конкретный показатель к видам деятельности в рамках бизнес-процессов и подпроцессов, позволит менеджерам контролировать достижение поставленных оперативных и стратегических целей.

Содержание управленческого учета в работе рассматривается с научной и практической стороны с учетом влияния отраслевых факторов. Научная точка зрения проявлялась в исследовании современной парадигмы развития управленческого учета как области науки, а практическая – в исследовании эмпирических материалов, отражающих организационные и методические компоненты системы управленческого учета в геологоразведке.

Анализ современной ситуации сложившейся системы управленческого учета позволило выявить тенденцию, выражающуюся в том, что в практической деятельности нефтегазовых компаний, выполняющих геологоразведочные работы недостаточное внимание уделяется современным концепциям управленческого учета, направленных на выработку

обоснованных решений и эффективное управление, в большей степени сосредотачиваясь на учете и контроле внутренней среды организации, приводящее в результате к неполноценному мониторингу интерференции макроэкономических факторов.

В работе обоснована необходимость формирования методического инструментария управленческого учета, позволяющего управлять не только на оперативном, но и на стратегическом уровне, способствующего достижению долгосрочных целей, созданию системы управленческого учета как трансформированной модели управленческого учета, в результате которого может быть значительное улучшение финансового состояния компаний данной отрасли.

Исторические предпосылки постановки управленческого учета в условиях российских нефтегазовых компаний при осуществлении геологической деятельности обусловили важность детального исследования системы управленческого учета, как основы для принятия стратегических решений, интерпретации фактических и прогнозных данных, отождествления бюджетных показателей с реально достигнутыми, возможной корректировки ранее избранной стратегии.

В диссертации проведен анализ предпосылок постановки системы управленческого учета в геологоразведке, в качестве наиболее значимых были определены: несовершенство применяемого методического обеспечения управления затратами, устаревание отраслевых методических указаний по учету и калькулированию себестоимости; диспропорции в разграничении функций управляющего и управляемого субъектов; модификация состава участников процесса реализации управленческих решений; повышение сложности применяемых технологических процессов; разграничение информационного поля управленческого учета, автоматизация происходящих процессов.

В ходе проведенного исследования проблемы проведен не только исторический, но и качественный анализ. В данном контексте проведено

исследование эмпирических материалов зарубежной практики, что позволило выявить положительные аспекты действующей зарубежной системы управленческого учета.

При применении исторического подхода определено, что на организацию управленческого учета повлияли определенные исторические этапы развития экономики государства, а изучение зарубежного опыта дало возможность сформировать особенно перспективные элементы методического инструментария и вектор развития различных методов, являющихся основой современной системы управленческого учета геологоразведочных работ.

В работе обоснована необходимость дальнейшего развития уже накопленного опыта ведения управленческого учета и имеющихся отечественных методических разработок в ходе постановки системы управленческого учета геологоразведочных работ, с учетом имеющегося опыта зарубежных систем управленческого учета. При этом необходимо учесть традиционные методы учета затрат и калькулирования себестоимости, которые нужно заменить на учитывающие изменения в методах управления и производственных процессах, в связи с чем, был разработан комплекс методов и моделей, сформированный по результатам исследования для данной отрасли.

В качестве методологических категорий, требующих включения в механизмы трансформации системы управленческого учета в геологоразведке были определены ABC-costing, система процессно-ориентированного бюджетирования (ABB), система ключевых показателей эффективности (KPI), а также обоснована постановка более продвинутой современной системы управленческого учета геологоразведочных работ.

В работе доказано, что при постановке системы управленческого учета геологоразведочных работ для обоснования трансформационных механизмов необходимо учитывать особенности геологоразведочной деятельности имеющие сложный этапный характер и многоингредиентный состав. В

качестве субъектов управленческого учета при определении бизнес-процессов выделены владельцы бизнес-процессов, обладающие полномочиями по принятию управленческих решений.

В работе рассмотрены организационные и методологические аспекты постановки управленческого учета, основанные на изучении особенностей деятельности нефтегазовых компаний, выполняющих геологоразведочные работы. В ходе исследования предпринята попытка применения процессного управления, для целей настройки функционирования нефтегазовых компаний при выполнении геологоразведочных работ на достижение поставленных стратегических целей, через выделение и использование обоснованных принципов, обеспечивающих возможность управления различными геологическими рисками через оценочные показатели.

Анализ экономической литературы и нормативных документов позволил предложить алгоритм управленческого учета различных геологических рисков, сопровождающих геологоразведочные работы с учетом особенностей деятельности.

Проведенный в диссертационном исследовании анализ предпосылок постановки системы управленческого учета и ее дальнейшего совершенствования, позволил выделить в качестве таковых: внедрение международных принципов управленческого учета и системы менеджмента качества ИСО 9001:2008, информатизация общества и цифровизация экономики, влияние глобализационных процессов, высокий уровень интеграции различных отраслей промышленности, возрастание социальной ответственности и социального инвестирования.

По результатам анализа состояния геологоразведочных работ сделан вывод о констатации своевременности постановки системы управленческого учета. В исследовании подтверждена насущность вопроса модернизации организационных механизмов и методологического инструментария управленческого учета в геологоразведке на основе выделения уровней управленческого учета, систематизации специфических особенностей

деятельности и внутренней структуры протекающих бизнес-процессов, во взаимной связи с порядком применения инструментария управленческого учета в конкретных обстоятельствах.

В качестве нового подхода к оценке эффективности протекающих бизнес-процессов предложено их выделение и рассмотрение их деятельности как основы системы управленческого учета нефтегазовых компаний, предложен методический подход с применением методов моделирования, к которым относится метод анализа ключевых показателей KPI.

Управленческий учет осуществляемый в рамках геологоразведочных работ, должен включать в себя комплекс технико-экономических и организационно-методических процедур, которые должны сопровождать его реализацию на всех выделенных уровнях, где основным направлением является достижение поставленных целей геологического задания как инвестиционного проекта.

Формирование процедур методологического инструментария управленческого учета основывается на выполнении конкретных условий, наиболее важными из которых являются: необходимость воспроизводства минерально-сырьевой базы государства; учет различных рисков при выполнении геологических проектов; решение экологических и социальных проблем при разработке месторождений; гарантированность соотношения геологических изысканий параметрам технико-экономической документации; соблюдение сроков разработки месторождений; качественное выполнение буровых и исследовательских работ. Названные и другие причины, послужили основой для разработки методов и моделей управленческого учета, под воздействием трансформационных процессов, происходящих в геологоразведочной отрасли.

Ключевым компонентом методики управленческого учета является характеристика информации предоставляемой управленческим учетом, на основе сбора и обработки в информационной системе нефтегазовой компании, выполняющей геологоразведочные работы.

Обращено особое внимание разработке наряду с финансовыми, так и нефинансовых критериев оценки эффективности деятельности в системе управленческого учета, учитывающих не только финансово-экономические аспекты, но и технологические особенности геологоразведочных работ. В качестве принципиально важных нефинансовых критериев, на основе которых могут аккумулироваться информационные потоки, выделены: выполнение работ с имеющимися ресурсами; уровень удовлетворённости заказчиков; уровень удовлетворенности работников; статистика безопасности выполняемых работ; природоохранные и социальные мероприятия; качественные показатели оборудования; качественные показатели трудовых ресурсов; качество осуществляемых исследований и ГРР.

Изученные особенности деятельности геологоразведочной деятельности выявили различные факторы неопределенности, природно-климатические особенности изучаемых недр, которые могут привести к нарушению производственного процесса, и возникновению неконтролируемых расходов, сокращение которых позволит снизить затраты при осуществлении работ.

В рамках онтологического исследования проблемы учета затрат и постановки управленческого учета, были рассмотрены эмпирические материалы формирования себестоимости геологоразведочных работ в российской и иностранной практике, что позволило выявить положительные и отрицательные аспекты применяемой методологии учета затрат.

Исследование современного состояния системы управленческого учета позволило выявить тенденцию, выражающуюся в том, что в практической деятельности институциональных субъектов выполняющих геологоразведочные работы недостаточное внимание уделяется кодировке затрат, учитывающих отраслевую специфику деятельности, направленных на определение себестоимости отдельных видов работ, объектов учета затрат, и бизнес-процессов. В работе обоснована необходимость формирования структурированного плана счетов, позволяющего определить точную

себестоимость в необходимых аналитических разрезах, что отличает его от бухгалтерского учета, и гарантирует единую методическую основу в учете и планировании издержек, калькулировании себестоимости геологоразведочных работ.

Впервые принципы и элементы управленческого учета и отчетности проклассифицированы и структурированы для данной отрасли, доказана эффективность их применения, обоснована необходимость проведения управленческого анализа и контроля, как основы гибкого регулирования и прогнозирования хозяйственных процессов, отличающейся своей оперативностью и направленностью на стратегические цели. Разработана система целей управленческого анализа, при этом объектом анализа должны стать все этапы и стадии поисково-разведочных работ, а конечной целью является анализ взаимосвязи производственных параметров геологоразведочных работ, соответствующих им расходов и результативность (доказанность запасов).

Многовариантность организационно-методических решений внедрения управленческого учета в геологоразведочных работах обуславливает разработку комплекса методологического инструментария формирования и анализа релевантной управленческой информации, необходимость определения организационных аспектов и формирования механизмов, учитывающих условия хозяйствования нефтегазовых субъектов. В качестве нового методического инструмента предложена трансформация информации собранной в системе оперативного и финансового видов учета, в систему управленческого учета, практическое внедрение которой позволит аккумулировать обширный объем информации для целей принятия стратегических управленческих решений, повышать конкурентоспособность в обозримом будущем.

Исследование теоретических основ и практических возможностей трансформации системы управленческого учета с встроенным механизмом оперативного контроля, позволило определить, что управленческий учет

выступает в роли информационной базы, осуществляющей сбор информации для оперативного управления. Методические и методологические разработки, созданные в ходе настоящего исследования, в условиях перехода на МСФО, глобализационных процессов и необходимости рассмотрения деятельности в долгосрочной перспективе, направлены на трансформацию системы управленческого учета в геологоразведке, призваны обеспечить формирование действенного методического инструментария, применение которого позволит качественно улучшить информационное обеспечение процедур разработки и одобрения, требующих своего решения, стратегических задач.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

В настоящей диссертации применяются следующие сокращения и обозначения:

АНО ДПА – автономное некоммерческая организация дополнительного профессионального образования

АТЦ – автотранспортные цеха

ББ – буровые бригады

БП – бизнес-процесс

ВМЦ – вышкомонтажный цех

ГРР – геологоразведочные работы

ГС – геологическая служба

ГИС – геологические исследования скважин

ДЗЗ – дистанционное зондирование земли

КИВЦ – кустовой информационно-вычислительный центр

млн т ут. – миллион тонн условного топлива

млн т НЭ – миллион тонн нефтяного эквивалента

НАСА – National Aeronautics and Space Administration (Национальное управление по воздухоплаванию и исследованию космического пространства)

НИС – нормативно-исследовательская станция

НГРЭ – нефтегазоразведочная экспедиция

НИЛ – научно-исследовательская лаборатория

НДПИ – налог на добычу полезных ископаемых

ПРЦБО – прокатно-ремонтный цех бурового оборудования

ПРЦЭО и Э – прокатно-ремонтный цех электрооборудования и энергоснабжения

ПП – подпроцесс

ССП – система сбалансированных показателей

СМК – системе менеджмента качества

ССБ – собственная служба безопасности

тыс. пог. Км. – тысяч погонных километров

ТЭК – топливно-энергетический комплекс

ТЭО – технико-экономическое обоснование

ТЭД – технико-экономическое документирование

ТЦ – тампонажный цех

ТБ – трубные базы

ТРИЗ – трудноизвлекаемые запасы

УВ – углеводороды

УС – управление связи

УБиКРС – участок бурения и капитального ремонта скважин

ЦФО – центры финансовой ответственности

ЦИС – цех по испытанию скважин

ЦДНГ – цех по добыче нефти и газа

ЭС – эксплуатационная служба

BPM – Business Process Management

COSO – Комитет организаций-спонсоров Комиссии Тредвея

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации : официальный текст. – Москва : Маркетинг, 2001. - 39 с. – ISBN 978-5-392-26365-3.

2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации : Федеральный закон N 51-ФЗ : [принят Государственной Думой 30 ноября 1994 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/ (дата обращения: 18.09.2019).

3. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации : Федеральный закон № 14-ФЗ : [принят Государственной Думой 26 января 1996 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/ (дата обращения: 18.09.2019).

4. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации : Федеральный закон № 146-ФЗ : [принят Государственной Думой 31 июля 1998 года : по состоянию на 28 декабря 2016 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ (дата обращения: 18.09.2019).

5. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации : Федеральный закон № 117-ФЗ : [принят Государственной Думой 5 августа 2000 года: по состоянию на 28 декабря 2016 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ (дата обращения:

18.09.2019).

6. Российская Федерация. Законы. О недрах: Федеральный закон № 2395-1 : [принят Государственной Думой 21 февраля 1992 года: по состоянию на 31 мая 2018 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. - Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_343/ (дата обращения: 18.09.2019).

7. Российская Федерация. Законы. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений: Федеральный закон № 39-ФЗ : [принят Государственной Думой 25 ноября 1999 года: по состоянию на 26 июля 2017 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=221011&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.6014795970516025#041822198275865863> (дата обращения: 18.09.2019).

8. Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете: Федеральный закон № 402-ФЗ : [принят Государственной Думой 06 декабря 2011 года: по состоянию на 31 декабря 2017 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения: 18.09.2019).

9. Российская Федерация. Законы. Об охране окружающей среды: Федеральный закон № 7-ФЗ : [принят Государственной Думой 10 января 2002 года: по состоянию на 31 декабря 2017 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. - Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/ (дата обращения: 18.09.2019).

10. Российская Федерация. Законы. О газоснабжении в РФ: Федеральный закон №69-ФЗ : [принят Государственной Думой 31 марта 1999 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство.

Версия Проф. – Текст : электронный.
- URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22576/ (дата обращения: 18.09.2019).

11. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О недрах»: Федеральный закон №227-ФЗ : [принят Государственной Думой 23 июля 2013 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный.
- URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149680/ (дата обращения: 18.09.2019).

12. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с осуществлением мер налогового и таможенно-тарифного стимулирования деятельности по добыче углеводородного сырья на континентальном шельфе Российской Федерации: Федеральный закон № 268-ФЗ : [принят Государственной Думой 30 сентября 2013 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_152474/ (дата обращения: 18.09.2019).

13. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в главы 25 и 26 части второй Налогового кодекса Российской Федерации и статью 3.1 Закона Российской Федерации «О таможенном тарифе»: Федеральный закон № 213-ФЗ : [принят Государственной Думой 23.07.2013]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149659/ (дата обращения: 18.09.2019).

14. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации: Федеральный закон № ФЗ-267 : [принят Государственной Думой 30 сентября 2013 года].

– Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_154313/ (дата обращения: 18.09.2019).

15. Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации : [утверждено приказом Минфина России от 29.07.1998 N 34н (редакция от 24.12.2010, с изменениями от 08.07.2016)]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_20081/ (дата обращения: 18.09.2019).

16. Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению : [утверждено приказом Минфина России от 31.10.2000 № 94н (редакция от 08.11.2010)]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29165/ (дата обращения: 18.09.2019).

17. Инструкция по планированию, учету и калькулированию себестоимости добычи нефти и газа, согласованная с ГП «Роснефть»: [утверждено приказом Минтопэнерго России от 01.10.1994]. – Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации: – Текст : электронный. - URL: <http://docs.cntd.ru/document/901853129> (дата обращения: 18.09.2019).

18. Методика по планированию, учету и калькулированию себестоимости добычи нефти и газа : [утверждено приказом Минтопэнерго России от 29.12.1995]. – Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации: – Текст : электронный. - URL: <http://docs.cntd.ru/document/901839686> (дата обращения: 18.09.2019).

19. Методические рекомендации по планированию, учету и

калькулированию себестоимости продукции на предприятиях по добыче газа : [утверждено приказом Минтопэнерго России от 20.12.1994]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Некоммерческая интернет-версия КонсультантПлюс. – Текст : электронный. - URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=309062#09855972448940358> (дата обращения: 18.09.2019).

20. Об утверждении Инструкции по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на нефтеперерабатывающих и нефтехимических предприятиях : [утверждено приказом Минтопэнерго России от 17.11.1998 № 371 (редакция от 12.10.1999)]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_21779/ (дата обращения: 18.09.2019).

21. Об утверждении Концепции развития публичной нефинансовой отчетности и плана мероприятий по ее реализации : [утверждено Распоряжением Правительства РФ от 05.05.2017 № 876-р]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216631/ (дата обращения: 18.09.2019).

22. Об утверждении требований к содержанию геологической информации о недрах и формы ее представления : [утверждено Приказом Министерства природных ресурсов и экологии РФ от 29 февраля 2016 г. № 54] – Справочно-правовая система «ГАРАНТ.РУ». – Текст : электронный. - URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71263082/#ixzz5aPRq00J9> (дата обращения: 18.09.2019).

23. Методические рекомендации по определению стоимости геологоразведочных работ с помощью сметно-финансовых расчетов : [разработано Федеральным агентством «Роснедра», ФГУНПП «Аэрогеология», Московский филиал Федерального государственного научно-производственного унитарного предприятия «Российский

федеральный геологический фонд», «Научный центр ВИЭМС»]. – Текст : электронный. - URL: <https://studfiles.net/preview/3912902/> (дата обращения: 18.09.2019).

24. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 6 «Разведка и оценка запасов полезных ископаемых» : [введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 25.11.2011 № 160 н]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_124489/ (дата обращения: 18.09.2019).

25. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 36 «Обесценение активов» : [введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н) (редакция от 27.06.2016)]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193674/ (дата обращения: 18.09.2019).

26. Об утверждении нормативного правового акта (вместе с «Инструкцией о порядке ликвидации, консервации скважин и оборудования их устьев и стволов») : [утверждено Постановлением Госгортехнадзора России от 22.05.2002 № 22]. – Законы, кодексы и нормативно-правовые акты в Российской Федерации. – Текст : электронный. – URL: <http://legalacts.ru/doc/postanovlenie-gosgortekhnadzora-rf-ot-22052002-n-22/> (дата обращения: 18.09.2019).

27. О порядке введения в действие Положения о порядке лицензирования пользования недрами : [утверждено постановлением ВС РФ от 15.07.1992 N 3314-1 (редакция от 05.04.2016)] – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_852/ (дата обращения: 18.09.2019).

28. Об утверждении Временных положения и классификаций (вместе с «Временным положением об этапах и стадиях геологоразведочных работ на нефть и газ») : [утверждено приказом Минприроды России от 07.02.2001 № 126]. – Законы, кодексы и нормативно-правовые акты в Российской Федерации. – Текст : электронный. – URL: <http://legalacts.ru/doc/prikaz-mpr-rf-ot-07022001-n-126/> (дата обращения: 18.09.2019).

29. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы : [утверждено Указом Президента РФ от 09.05.2017 № 203]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/ (дата обращения: 18.09.2019).

30. Об утверждении Порядка рассмотрения заявок на получение права пользования недрами для геологического изучения недр (за исключением недр на участках недр федерального значения и участках недр местного значения) : [утверждено приказом Минприроды России от 10.11.2016 № 583 (редакция от 16.10.2017)]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_210296 (дата обращения: 18.09.2019).

31. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 8 «Операционные сегменты» : [введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 25.11.2011 № 160н) (редакция от 17.12.2014)]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_124490/ (дата обращения: 18.09.2019).

32. О бухгалтерском учете, формировании и раскрытии в бухгалтерской отчетности информации об экологической деятельности организации : [Письмо Минфина РФ № ПЗ-7/2011]. – Справочно-правовая

система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116672/ (дата обращения: 18.09.2019).

33. Об утверждении положений по бухгалтерскому учету (вместе с Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008), Положением по бухгалтерскому учету «Изменения оценочных значений» (ПБУ 21/2008) : [утверждено приказом Минфина России от 06.10.2008 N 106н (редакция от 28.04.2017)]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_81164/. (дата обращения: 18.09.2019).

34. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет договоров строительного подряда» ПБУ 2/2008 : [утверждено приказом Минфина России от 24.10.2008 № 116н (редакция от 06.04.2015)]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82067/ (дата обращения: 18.09.2019).

35. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» ПБУ 5/01 : [утверждено приказом Минфина России от 09.06.2001 № 44н (редакция от 16.05.2016)]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32619/ (дата обращения: 18.09.2019).

36. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» ПБУ 6/01 : [утверждено приказом Минфина России от 30.03.2001 № 26н (редакция от 16.05.2016)]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_31472/ (дата обращения: 18.09.2019).

37. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» ПБУ 8/2010 : [утверждено приказом Минфина России от 13.12.2010 № 167н (редакция от 06.04.2015)]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_110328/ (дата обращения: 18.09.2019).

38. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99 : [утверждено приказом Минфина России от 06.05.1999 № 33н (редакция от 06.04.2015)]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12508/ (дата обращения: 18.09.2019).

39. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Информация по сегментам» ПБУ 12/2010 : [утверждено приказом Минфина РФ от 08.11.2010 № 143н]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_107913/ (дата обращения: 18.09.2019).

40. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов». ПБУ 14/2007 : [утверждено приказом Минфина России от 27.12.2007 № 153н (редакция от 16.05.2016)]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63465/ (дата обращения: 18.09.2019).

41. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет расходов на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы» ПБУ 17/02 : [утверждено приказом Минфина России от 19.11.2002 № 115н (редакция от 16.05.2016)]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст :

электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39968/ (дата обращения: 18.09.2019).

42. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет финансовых вложений» ПБУ 19/02 : [утверждено приказом Минфина России от 10.12.2002 № 126н (редакция от 06.04.2015)]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40251/ (дата обращения: 18.09.2019).

43. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет затрат на освоение природных ресурсов» ПБУ 24/2011 : [Приказ Минфина РФ от 06.10.2011 № 125н]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122051/ (дата обращения: 18.09.2019).

44. Об утверждении сборника сметных норм на геологоразведочные работы (ССН-92). Выпуск 6, часть 2 : [утверждено приказом Минприроды России от 21 марта 2000 г. № 81]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс» : Законодательство. Некоммерческая интернет-версия. – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=356349#07630260324226346> (дата обращения: 18.09.2019).

45. О введении в действие методического положения об индексации сметной стоимости геологоразведочных работ : [утверждено приказом от 20.10.1995 № 125 (редакция от 02.03.2006 № ОМ-05-30/1248)]. – «Предпринимательское право»: – Текст : электронный. – URL: http://businesspravo.ru/Docum/DocumShow_DocumID_35150.html (дата обращения: 18.09.2019).

46. Об утверждении стратегии развития минерально-сырьевой базы Российской Федерации до 2035 года : [утверждено распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 декабря 2018 года № 2914].

– Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации.
– Текст : электронный. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/902222865> (дата обращения: 18.09.2019).

47. Об утверждении Требований к обеспечению защиты информации в автоматизированных системах управления производственными и технологическими процессами на критически важных объектах, потенциально опасных объектах, а также объектах, представляющих повышенную опасность для жизни и здоровья людей и для окружающей природной среды : [Приказ ФСТЭК России от 14.03.2014 № 31 (редакция от 09.08.2018)]. – Федеральная служба по техническому и экспортному контролю. – Текст : электронный. – URL: <https://fstec.ru/index?id=868:prikaz-fstek-rossii-ot-14-marta-2014-g-n-31> (дата обращения: 18.09.2019).

48. Инструкция по применению классификации запасов месторождений, перспективных и прогнозных ресурсов нефти и горючих газов 1983 год. - Электронный фонд нормативно-правовой документации. – Текст : электронный. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/9003592> (дата обращения: 18.09.2019).

49. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Воспроизводство и использование природных ресурсов : [Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 322]. – СПС «Консультант Плюс»: Законодательство. Некоммерческая интернет-версия. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162083/ (дата обращения: 18.09.2019).

50. Об утверждении статистического инструментария для организации Федеральным агентством по недропользованию федерального статистического наблюдения за выполнением геологоразведочных работ : [Приказ Росстата от 17.09.2013 № 371]. - СПС «Консультант Плюс»: Законодательство. Некоммерческая интернет-версия. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_152129/ (дата обращения: 18.09.2019).

Книги, статьи

51. Авдонин, В.В. Геолого-разведочные работы / В.В. Авдонин // Большая российская энциклопедия.– Москва : БРЭ, 2006. Том 6. - С. 616 -617. – ISBN 5-85270-320-6.
52. Агошков, М.И. Экономика добывающей промышленности / М.И. Агошков, Е.Л. Гольдман, Н.А. Кривенков. - Москва : Недра, 1986. – 264 с. – ISBN отсутствует.
53. Акежев, А.А. Алгоритм формирования управленческой информации / А.А. Акежев, З.Б. Золоева // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2009. Том 7. – № 2 (Часть 3). – С. 72-75. – ISSN 2073-6606.
54. Алексеев, И.В. Цифровая экономика: особенности и тенденции развития электронного взаимодействия / И.В. Алексеев // Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. – 2016. - № 4-2 (10). - С. 42-45. – ISSN 2412-0510.
55. Ампилов, Ю.П. Экономическая геология / Ю.П. Ампилов, А.А. Герт. – Москва : Геоинформмарк, 2006. – 400 с. – ISBN 5-98877-010-X.
56. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования; перевод с английского С.В. Ариничева; научная редакция Ю.П. Адлер. – Москва : РИА «Стандарты и качество», 2003. - 272 с. – ISBN 5-94938-012-6.
57. Ананькина, Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием. / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина [и др.]; под общей редакцией Н.Г. Данилочкиной. – Москва : ЮНИТИ, 2003. – 279 с. – ISBN 5-85177-039-2.
58. Андрианов, В.М. Под знаком технологий / В.М. Андрианов // Нефтегазовая вертикаль. - 2019. - № 9. - С. 5-11. – ISSN отсутствует.
59. Аршава, В.Л. Методы калькулирования себестоимости геологоразведочных работ / В.Л. Аршава // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. - № 8-1. – С. 135-139. – ISSN 2073-0071.

60. Байков, Н.М. Капиталовложения в нефтегазовую отрасль разных стран на 2008 г. / Н.М. Байков // Нефтяное хозяйство. – 2008. – № 7. – С. 140–141. – ISSN 0028-2448.

61. Беленьков, А.Ф. Геологоразведочные работы. Основы технологии, экономики, организации и рационального природопользования / А.Ф. Беленьков. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. – 384 с. – С. 268. – ISBN 5-22-08618-6.

62. Белоногов, А.Н. Особенности учета затрат на разведку и оценку полезных ископаемых / А.Н. Белоногов, О.Н. Харченко // Аудит и финансовый анализ. - 2013. - № 4. – С. 42-49. – ISSN 0236-2988.

63. Берсенев, М.А. Теоретико-методологические подходы к определению экономической сущности прибыли / М.А. Берсенев // Экономические исследования и разработки. – 2018. - № 4. – С. 169-175. – ISSN 2542-0208.

64. Бекетов, И. Корпоративная нефинансовая отчетность на русский лад / И. Бекетов // Консультант. - 2008. - № 9. – ISSN 0869-7272. – Текст : электронный. - DOI отсутствует - URL: <https://wisee.conomist.ru/poleznoe/46296-korporativnaya-nefinansovaya-otchetnost-russkij> (дата обращения: 18.09.2019).

65. Бельская, Е.Н. Методика расчета экологических рисков / Е.Н. Бельская, О.В. Бразговка, Е.В. Сугак // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – ISSN 2070-7428. – Текст : электронный. - DOI отсутствует – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=15755> (дата обращения: 18.09.2019).

66. Бланк, И.А. Стратегия и тактика управления финансами / И.А. Бланк. – Киев : МП «ИТЕМЛтд»: СП «АДЕФ-Украина», 1996. - 534 с. – ISBN отсутствует.

67. Бланк, И.А. Управление финансовыми ресурсами / И.А. Бланк. - Москва : Омега - Л, 2011. - 768 с. – ISBN 978-5-370-01821-3.

68. Блинов, А.О. Процессное управление в построении эффективной

организации / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова // Вестник финансового университета. - 2015. - № 4. - С. 38-44. – ISSN 2221-1632.

69. Блэк, Дж. Экономика. Толковый словарь / Дж. Блэк. – Москва : Инфра-М, 2000. - 840 с. – ISBN 5-16-000-104-2.

70. Бороненкова, С.А. Методы стратегического учета затрат / С.А. Бороненкова, А.В. Чепулянис // Известия УрГЭУ. – 2013. - № 5 (49). – С. 60-68. – ISSN 2073-1019.

71. Болтыров, В.Б. Экология геологоразведочных работ : методические рекомендации / В.Б. Болтыров, К.К. Золоев. - Свердловск : ПО «Уралгеология», 1991. – 79 с. – ISBN отсутствует.

72. Богатая, И.Н. Стратегический учет собственности предприятия / И.Н. Богатая. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2001. – 320 с. – ISBN 5-222-01791-5.

73. Бойцова, В.А. Социальная ответственность бизнеса: обязанность или необходимость? / В.А. Бойцова // Концепт. – 2015. – № 14. – ISSN 2304-120X – Текст : электронный. – DOI 10.24411/2304-120X – URL: [http:// e-koncept.ru/2015/75203.htm](http://e-koncept.ru/2015/75203.htm). (дата обращения: 18.09.2019).

74. Большая советская энциклопедия: в 30 томах / главный редактор А.М. Прохоров. - 3-е издание. – Москва : Советская энциклопедия, 1969. – 19774 с. – ISBN отсутствует.

75. Бренц, А.Д. Организация, планирование и управление предприятиями нефтяной и газовой промышленности / А.Д. Бренц; 2-е издание, переработанное и дополненное – Москва : Недра, 1986. - 511 с. – ISBN отсутствует.

76. Булгакова, С.В. Аналитические инструменты стратегического управленческого учета / С.В. Булгакова // Международный бухгалтерский учет. - 2015. - № 37. - С. 33–50. – ISSN 2073-5081.

77. Булгакова, С.В. Современные концепции управленческого учета : монография / С.В. Булгакова. // Воронежский государственный университет. — Воронеж : Издательство ВГПУ, 2012. — 153 с. – ISBN 978-5-88519-955-1.

78. Булычева, Т.В. Стратегический учет в системе управления хозяйствующим субъектом / Т.В. Булычева, А.Ю. Бушева, Т.В. Завьялова // *Фундаментальные исследования*. – 2017. – № 10 (Часть 3). – С. 560-564. – ISSN 1812-7339.

79. Васильева, Л.С. Бухгалтерский управленческий учет / Л.С. Васильева, Д.И. Ряховский, В.М. Петровская. – Москва : Эксмо, 2009. – 539 с. – ISBN 978-5-699-25731-7.

80. Вахрушина, М.А. Бухгалтерский управленческий учет / М.А. Вахрушина; 2-е издание, переработанное и дополненное – Москва : Омега-Л; Высшая школа, 2003. – 528 с. – ISBN 5-98119-009-4.

81. Вахрушина, М.А. Бюджетирование: задачи и процедуры / М.А. Вахрушина // *Современный бухучет*. – 2004. - № 12. – 38 с. – ISSN 0321 -0154.

82. Вахрушина, М.А. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / М.А. Вахрушина. – Москва : Национальное образование, 2013. - 672 с. – ISBN 978-5-4454-0314-2.

83. Вахрушина, М.А. Управленческий учет: от теории к современной практике / М.А. Вахрушина. – Москва : Библиотечка РГ, 2005. - 212 с. - ISBN отсутствует.

84. Вахрушина, М.А. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / М.А. Вахрушина. – Москва : Омега-Л, 2007. - 570 с. – ISBN 5-365-00674-7.

85. Вахрушина, М.А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета / М.А. Вахрушина // *Международный бухгалтерский учет*. – 2014. - №33 (327). – С. 12-33. – ISSN 2073-5081.

86. Вахрушева, О.Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / О.Б. Вахрушева. - Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014. — 252 с. – ISBN 978-5-394-01303-4.

87. Валиулова, А.Р. Регламентируем управленческий учет на предприятии / А.Р. Валиулова // *Справочник экономиста*. - 2008. - № 6. – С. 33-44. – ISSN 1813-940X.

88. Васильева, Л.С. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / Л.С. Васильева, Д.И. Ряховский, М.В. Петровская. – Москва : Эксмо, 2007. – 368 с. – С. 202. – ISBN 5-699-15577-5.
89. Введение в «Цифровую» экономику / А.В. Кешелова, В.Г. Буданов, В.Ю. Румянцев [и др.]; под общей редакцией А.В. Кешелова. – Москва : ВНИИГеосистем, 2017. – 28 с. – ISBN отсутствует.
90. Вишняков, Я.Д. Общая теория рисков / Я.Д. Вишняков, Н.Н. Радаев. – Москва : Академия, 2008. – 368 с. – ISBN 978-5-7695-5396-7.
91. Войко, Д.В. Сущность управленческого учета и его место в управлении предприятием / Д.В. Войко // Управленческий учет. – 2005. - № 3. – С. 4-12. – ISSN 1814-8476.
92. Волкова, О.Н. Управленческий учет : учебник и практикум для академического бакалавриата / О.Н. Волкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 461 с. – ISBN 978-5-9916-8586-3.
93. Волчанская, А.Г. Управленческий учет как инструмент эффективного менеджмента на предприятии / А.Г. Волчанская // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. Том 11. – С. 1386–1390. - ISSN 2304 -120X. – Текст : электронный. – DOI 10.24411/2304-120X. – URL: [http:// e-koncept.ru/2016/86297.htm](http://e-koncept.ru/2016/86297.htm). (дата обращения: 18.09.2019).
94. Воронова, Е.Ю. Управленческий учет : учебник для бакалавров / Е.Ю. Воронова. – Москва : Издательство Юрайт, 2013 – 551 с. – ISBN 978-5-9916-2376-6.
95. Воротников, А.А. Правовая охрана недр и воспроизводство минерально-сырьевой базы в контексте новой государственной экологической политики / А.А. Воротников, Ю.В. Сорокина // Вестник Саратовской государственной юридической академии. – 2016. - № 6 (113). – С. 212-219. – ISSN 2227-7315.
96. Ворсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес - процессов / М. Ворсон. - Москва : Аудит, 2008. – 112 с.

– ISBN 5 – 85177 – 041 – 4.

97. Врублевский, Н.Д. Управленческий учет издержек производства и себестоимости продукции в отраслях экономики / Н.Д. Врублевский. – Москва : Бухгалтерский учет, 2004. – 372 с. – ISBN 5-85428-139-2.

98. Врублевский, Н.Д. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / Н.Д. Врублевский. – Москва : Бухгалтерский учет, 2005. – 400 с. – ISBN 5-85428-155-4.

99. Галкин, С.В. Вероятностно-статистическая методика учета рисков поисковых работ при оценках альтернативных инвестиционных проектов/ С.В. Галкин, А.А. Иванов // Геология, геофизика и разработка нефтяных и газовых месторождений. – 2002. – № 4. – С. 29–34. – ISSN 2413-5011.

100. Гершун, А.М. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / А.М. Гершун, Ю.С. Нефедьева; 2-е издание. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 128 с. – ISBN 978-5-9693-0105-4.

101. Герасимчук, И.В. Государственная поддержка добычи нефти и газа в России: какой ценой? / И.В. Герасимчук. - Москва — Женева : WWF России и II SD, 2012. - 105 с. – ISSN 0868-7420.

102. Гейтс, Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс, К. Хемингуэй; перевод с английского И. Кудряшова [и др.]; издание 2-е, исправленное. - Москва : Эксмо, 2007. - 477 с. – ISBN 978-5-699-16169-0.

103. Гиляровская, Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций : учебное пособие / Л.Т. Гиляровская, А.В. Ендовицкая. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 159 с. – ISBN 978-5-238-01074-5.

104. Гиляровская, Л.Т. Экономический анализ / Л.Т. Гиляровская; 2-е издание, дополненное. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 615 с. – ISBN 5-238-00383-8.

105. Гильде, Э.К. Нормативный учет в промышленности

/ Э.К. Гильде. – Москва : Финансы, 1976. – 152 с. – ISSN 0869-446X.

106. Глухов, А.Н. Практика современной геологоразведки: международный опыт и российские реалии / А.Н. Глухов; — Магадан : Кордис, 2007. — 84 с. – ISBN 5-89678-155-5.

107. Глущенко, А.В. Концептуальные основы управленческого учета / А.В. Глущенко, Э.Н. Самедова // Вестник Волгоградского государственного университета. 2012. - № 2 (21). – С. 181-183. – ISSN 1998-992X.

108. Голов, С.Ф. Управленческий учет / С.Ф. Голов. – Киев : Либра, 2004. — 576 с. – ISBN 966-7035-67-0.

109. Голикова, Ю.А. Глобализация и особенности современного менеджмента / Ю.А. Голикова // Инновационная наука. - 2015. - № 11. – С. 57-59. – ISSN 2410-6070.

110. Горфинкель, В.Я. Инновационный менеджмент / В.Я. Горфинкель. – Москва : Вузовский учебник, 2008. – 464 с. – ISBN 978-5-9558-0074-5.

111. ГОСТ Р 1.5-2012. Национальный стандарт Российской Федерации. Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные. Правила построения, изложения, оформления и обозначения : [утверждён. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 23 ноября 2012 г. №147-ст]. – Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации: - Текст : электронный. - URL : <http://docs.cntd.ru/document/1200101156> (дата обращения 18.09.2019).

112. ГОСТ Р 7.0.97-2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов : [утверждено приказом Росстандарта от 08.12.2016 № 2004-ст. (редакция от 14.05.2018)]. - Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216461/ (дата обращения: 18.09.2019).

113. Громова, С.В. Сущность, понятие и виды контроля / С.В. Громова // Молодой ученый. — 2015. — № 16. — С. 281-283. – ISSN 2072-0297.

114. Демина, И.Д. Современные тенденции развития управленческого учета / И.Д. Демина, С.Н. Меркущенко // Все для бухгалтера. – 2012. - № 6 (270). – С. 39-43. – ISSN 2079-6765.

115. Демина, И.Д. Теория и практика применения современных методов учета затрат и калькулирования себестоимости продукции : монография / И.Д. Демина, С.Н. Меркущенко. — Москва : Издательство «Русайнс», 2015. — 112 с. – ISBN 978-5-4365-0188-8.

116. Дидык, К.С. Специфика развития стратегического планирования на российских предприятиях / К.С. Дидык // Современные научные исследования и инновации. - 2017. - № 6. – ISSN 2223-4888. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/06/83519> (дата обращения: 18.09.2019).

117. Драккер, П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. Серия «Психотехнологии и эффективный менеджмент» / П.Ф. Драккер; перевод с английского. – Москва : Технологическая школа бизнеса, 1994. - 191 с. – ISBN 5-86073-002-0.

118. Друри, К. Управленческий учет для бизнес-решений : учебник / К. Друри; перевод с английского — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 655 с. – ISBN 978-5-238-00580-6.

119. Друри, К. Управленческий и производственный учет : учебный комплекс для студентов вузов / К. Друри; перевод с английского В.Н. Егорова; 6-е издание. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 1423 с. – ISBN 978-5-238-01060-1.

120. Дружиловская, Т.Ю. Концептуальные основы МСФО: критический анализ новых подходов / Т.Ю. Дружиловская // Международный бухгалтерский учет. – 2017. Том 20. - С. 596–610. – ISSN 2311-9381.

121. Дубинина, Н.А. Показатели оценки бизнес-процессов

предприятия / Н.А. Дубинина // Вестник Пермского университета. - 2016. - № 2 (29). – С. 179-191. – ISSN 1994-9960.

122. Егорова, С.Е. Сравнительный анализ новых методов и систем учета затрат и калькулирования себестоимости продукции / С.Е. Егорова, Л.А. Юданова // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. - 2015. - № 2. – ISSN 2413-4708. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-novyh-metodov-i-sistem-ucheta-zatrat-i-kalkulirovaniya-sebestoimosti-produktsii> (дата обращения: 18.09.2019).

123. Ермакова, Н.А. Контрольно-информационные системы управленческого учета / Н.А. Ермакова. – Москва : Экономистъ, 2005. - 296 с. – ISBN 5-98118-139-7.

124. Ефремова, Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т.Ф. Ефремова; в 2 томах. – Москва : Русский язык, 2000. – 1209 с. – ISBN 5-200-02802-7.

125. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений : учебник для подготовки магистров, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит», «Мировая экономика» / О.В. Ефимова; 5-е издание, исправленное - Москва : Омега-Л, 2014. - 348 с. – ISBN 978-5-370-03191-5124.

126. Ефимов, А.В. Пример экономической оценки проектов на стадии геологоразведочных работ с учетом рисков и неопределенностей / А.В. Ефимов, А.М. Ташлицкая // Нефтяное хозяйство. – 2013. – № 11. – С. 94 - 96. – ISSN 0028-2448.

127. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. – Москва : Проспект, ТК «Велби», 2007. – 432 с. – ISBN 978-5-482-01469-1.

128. Зыбина, Е.Н. Комментарий к письму Минфина России от 07.02.2008 n 03-03-06/1/86 «Расходы на ликвидацию «незавершенки»

/ Е.Н. Зыбина // Нормативные акты для бухгалтера. – Москва : Бератор, 2008. - № 5. – ISBN 1561 -879X. – Текст : электронный. – DOI отсутствует – URL: <https://www.lawmix.ru/bux/51972> (дата обращения: 18.09.2019).

129. Зырянова, Т.В. Моделирование процессного подхода для целей управленческого учета / Т.В. Зырянова, Ю.С. Тарновская // Международный бухгалтерский учет. – 2012. - № 44 (242). – С. 15-28. – ISSN 2073-5081.

130. Ибрагимова, А.Х. К вопросу формирования затрат в бухгалтерском, управленческом и налоговом учете при бурении разведочных скважин / А.Х. Ибрагимова // Международный бухгалтерский учет. – 2012. - № 13 (211). – С. 20-27. – ISSN 2073-5081.

131. Ибрагимова, А.Х. Проблемы учета и анализа затрат при осуществлении геологоразведочных работ и пути их оптимизации / А.Х. Ибрагимова // Международный бухгалтерский учет. – 2012. - № 22 (220). – С. 21-29. – ISSN 2073-5081.

132. Ибрагимова, А.Х. Сущность и преимущества система сбалансированных показателей для целей стратегического учета / А.Х. Ибрагимова // Аудит и финансовый анализ. – 2013. - № 4. – С. 56-59. – ISSN 0236-2988.

133. Ибрагимова, А.Х. Методологические аспекты организации учета затрат на геологоразведочные работы / А.Х. Ибрагимова // Аудит и финансовый анализ. – 2012. - № 1. - С. 33-35. – ISSN 0236-2988.

134. Ибрагимова, А.Х. Приоритетные направления стратегического учета затрат в геологоразведке / А.Х. Ибрагимова // Международный бухгалтерский учет. – 2012. - № 36 (234). - С. 15-19. – ISSN 2073-5081.

135. Ибрагимова, А.Х. Стратегический учет в системе управления предприятиями геологоразведочной отрасли / А.Х. Ибрагимова, Ш.И. Алибеков // Бухгалтерский учет. - 2012. - № 7. - С. 124-125. – ISSN 0321-0154.

136. Ибрагимова, А.Х. Управленческий анализ затрат на нефтегазодобывающих предприятиях / А.Х. Ибрагимова // Управление

экономическими системами: электронный научный журнал. - 2012. - № 1 (37). – ISSN 1999-4516. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://uecs.ru/otraslevaya-ekonomika/item/965->. (дата обращения: 18.09.2019).

137. Ибрагимова, А.Х. Проблемы внедрения метода ABC – костинг на нефтегазодобывающих предприятиях / А.Х. Ибрагимова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2012. - № 3 (39). – ISSN 1999-4516. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://uecs.ru/uecs-39-392012/item/1117--costing->. (дата обращения: 18.09.2019).

138. Ибрагимова, А.Х. Специфика деятельности нефтегазодобывающих предприятий и ее взаимосвязь с управлением затратами / А.Х. Ибрагимова // Международный бухгалтерский учет. – 2013. - № 15 (261). - С. 29-34. – ISSN 2073-5081.

139. Ибрагимова, А.Х. Методы распределения косвенных затрат на нефтегазодобывающих предприятиях / А.Х. Ибрагимова, Ш.И. Алибеков // Аудит и финансовый анализ. – 2013. - № 1. - С. 33-35. – ISSN 0236-2988.

140. Ибрагимова, А.Х. Отдельные аспекты учета затрат в нефтегазодобывающих предприятиях / А.Х. Ибрагимова // Аудит и финансовый анализ. – 2013. - № 2. – С. 66-68. – ISSN 0236-2988.

141. Ибрагимова, А.Х. Специфика деятельности нефтегазодобывающих предприятий и ее взаимосвязь с управлением затратами / А.Х. Ибрагимова // Международный бухгалтерский учет. - 2013. - №15 (261). - С. 29-34. – ISSN 2073-5081.

142. Ибрагимова, А.Х. Сущность и преимущества системы сбалансированных показателей для целей стратегического учета / А.Х. Ибрагимова // Аудит и финансовый анализ. – 2013. - № 4. - С. 56-59. – ISSN 0236-2988.

143. Ибрагимова, А.Х. Управленческий учет геологоразведочных работ : монография / А.Х. Ибрагимова. - Махачкала : Северо-Кавказский

институт (филиал) ВГУЮ, 2019. – 402 с. – ISBN 978-5-6044066-6-3.

144. Ибрагимова, А.Х. К вопросу о внедрении ABC-костинг в систему управленческого учета нефтегазодобывающих компаний / А.Х. Ибрагимова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. - № 1 (49). – ISSN 1999-4516. – Текст : электронный. – DOI отсутствует – URL: [https:// http://uecs.ru/marketing/item/1950--abc-](https://uecs.ru/marketing/item/1950--abc-). (дата обращения: 18.07.2018).

145. Ибрагимова, А.Х. Контроллинг инвестиций в геологоразведочном производстве / А.Х. Ибрагимова // Международный бухгалтерский учет. – 2013. - №30 (276). – С. 28-34. – ISSN 2073-5081.

146. Ибрагимова, А.Х. Отчетность по сегментам в нефтегазодобыче / А.Х. Ибрагимова, Ш.И. Алибеков // Бухгалтерский учет. – 2014. - № 3. – С. 125-127. – ISSN 0321-0154.

147. Ибрагимова, А.Х. Стратегическое бюджетирование в нефтегазодобывающем производстве / А.Х. Ибрагимова, Ш.И. Алибеков // Бухгалтерский учет. – 2014. - № 6. - С. 123-125. – ISSN 0321-0154.

148. Ибрагимова, А.Х. About methodology of accounting of expenses for carrying out geological exploration =О методологии бухгалтерского учета затрат на осуществление геологоразведочных работ / А.Х. Ибрагимова // BIOSCIENCES BIOTECHNOLOGY RESEARCH ASIA. - 2014. - Volume 11. P. 233-240. – ISSN 2456-2602. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.biotech-asia.org/dnload/Aminat-Habibullayevna-Ibragimova/BBRAV11ISENOVP233-240.pdf> (дата обращения: 18.09.2019).

149. Ибрагимова, А.Х. Управленческие аспекты учета затрат в геологоразведке : монография / А.Х. Ибрагимова. - Махачкала : ИПЦ СПбГЭУ, 2020. – 204 с. – 600 экз. - ISBN 978-5-6044066-7-0.

150. Ибрагимова, А.Х. Отражение в учете и отчетности поисковых активов геологоразведки / А.Х. Ибрагимова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2016. - № 6 (88). – ISSN 1999-4516. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL:

http://uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=3963.

(дата обращения: 18.07.2018).

151. Ибрагимова, А.Х. К вопросу экономической оценки эффективности геологоразведочных работ / А.Х. Ибрагимова, Ш.И. Алибеков // Аудит и финансовый анализ. – 2016. - № 4. – С. 371-373. – ISSN 0236-2988.

152. Ибрагимова, А.Х. Значение счетного плана при организации управленческого учета / А.Х. Ибрагимова // Аудитор. – 2018. - № 10 (283). – С. 37-43. – ISSN 1998-0701.

153. Ибрагимова, А.Х. Нормативное регулирование и учет затрат по элементам и статьям калькуляции в апстриме / А.Х. Ибрагимова // Проблемы экономики и юридической практики. – 2018. - № 6. – С. 289-291. – ISSN 2541-8025.

154. Ибрагимова, А.Х. Эффективное управление геологоразведочными организациями на основе управленческого учета / А.Х. Ибрагимова // Вестник Казанского государственного аграрного университета. - 2019. - № 2 (53). – С. 144-150. – ISSN 2073-0462.

155. Ибрагимова, А.Х. Аудит и управленческий учет геологических рисков / А.Х. Ибрагимова // Аудитор. - 2019. - № 2. – С. 10-15. – ISSN 1998-0701.

156. Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / В.Б. Ивашкевич; 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Магистр, ИНФРА-М, 2011. – 576 с. - ISBN 978-5-9776-0069-9.

157. Ивашкевич, В.Б. Основы и принципы интегрированного управленческого учета / В.Б. Ивашкевич // Аудиторские ведомости. — 2017. — № 3 . — С. 35-44. – ISSN 1727-8058.

158. Ивашкевич, В.Б. Интегрированный учет в системе управления предприятием / В.Б. Ивашкевич. — Москва : Магистр, ИНФРА-М, 2018. — 122 с. – ISBN 978-5-9776-0476-5.

159. Иванов, В.В. Формирование системы управленческого учета на

основе процессных методов управления компанией / В.В. Иванов, П.В. Богаченко, О.К. Хан // Управленческий учет. - 2006. - № 2. - С. 4-16. – ISSN 1814-8476.

160. Ивасенко, К.В. Особенности учета затрат и калькуляция себестоимости продукции в геологоразведочных и нефтегазодобывающих предприятиях : учебное пособие / К.В. Ивасенко. - Тюмень : ТюмГУ, 1981. - 67 с. – ISBN отсутствует.

161. Ильин, А.И. Планирование на предприятии : учебное пособие для вузов / А.И. Ильин; 8-е издание. - Минск : Новое знание, 2008. - 667 с. – ISBN 978-5-94735-138-5.

162. Ильина, А.В. Управленческий учет : учебное пособие / А.В. Ильина, Н.Н. Илышева. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2016. – 180 с. – ISBN 978-5-7996-1743-1.

163. Истратов, И. Риски ГРП на нефть и газ и оценка геологических рисков / И. Истратов, А. Бондарев // Offshore Russia - 2018. – ISSN отсутствует – Текст : электронный. – DOI отсутствует – URL: <https://www.offshore-mag.ru/pics/14-19.pdf> (дата обращения: 18.09.2019).

164. Кандалинцев, В.Т. Сбалансированное управление предприятием / В.Т. Кандалинцев. - Москва : КноРус, 2006. - 221 с. – ISBN 5-85971-171-9.

165. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон : перевод с английского. – Москва : Олимп-Бизнес, 2003. – 416 с. – ISBN 5-901028-68-6.

166. Каверина, О.Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры / О.Д. Каверина. - Москва : Финансы и статистика, 2003. – 350 с. – ISBN 5-279-02366-3.

167. Карпова, Т.П. Управленческий учет / Т.П. Карпова // Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 351 с. – ISBN 5-238-00633-0.

168. Карпова, Т.П. Направления развития бухгалтерского учёта в цифровой экономике / Т.П. Карпова // Известия Санкт-Петербургского

экономического университета. – 2018. - № 3 (111). - С. 52-57. – ISSN 2311-3464.

169. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 304 с. – ISBN 5-901028-55-4.

170. Каплан, Р.С. Функционально-стоимостной анализ: практическое применение / Р.С. Каплан, Р. Купер; перевод с английского - Москва : ООО «И. Д. Вильямс», 2008. - 352 с. – ISBN 978-5-8459-1332-6.

171. Каспина, Р.Г. Применение процессно-ориентированного подхода в управленческом учете при формировании бизнес-модели организации / Р.Г. Каспина, Л.С. Хапугина // Международный бухгалтерский учет. - 2013. - № 39 (285). – С. 2-8. – ISSN 2073-5081.

172. Касумов, К.Т. Модели управленческого учёта в строительных организациях / К.Т. Касумов // Молодой ученый. — 2017. — № 13. — С. 290-294. – ISSN 2072-0297.

173. Карминский, А.М. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 256 с. – ISBN 5-279-02431-7.

174. Керимов, В.Э. Формирование системы учета по центрам ответственности / В.Э. Керимов, Д.С. Аболенский // Бухгалтерский учет. – 2007. – № 10. – С. 71–75. – ISSN 0321-0154.

175. Керимов, В.Э. Формирование и учет системы сбалансированных показателей / В.Э. Керимов // Все для бухгалтера. - 2006. - № 18 (186). - С. 12-18. – ISSN 2079-6765.

176. Кирисов, С.В. Теория и практика применения процессного подхода к управлению качеством деятельности организации : монография / С.В. Кирисов. – Тамбов : Издательство Тамбовского государственного технического университета, 2009. - 80 с. – ISBN 978-5-8265-0814-5.

177. Киселева, О.В. Инвестиционный анализ / О.В. Киселева,

Ф.С. Макеева. – Москва : КНОРУС, 2010. - 208 с. – ISBN 978-5-406-00342-8.

178. Князев, И. Оперативный контроль как инструмент управления финансами в период кризиса / И. Князев, Э. Рузаева // Финансовая газета. – 2009. - № 18. – 16 с. – ISSN 1727-7981.

179. Костяков, С. Цифровая экономика. Первые шаги / С. Костяков // Управляем предприятием. – 2018. - № 3. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://upr.ru/article/kontseptsii-i-metody-upravleniya/1894.html> (дата обращения: 18.09.2019).

180. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. / В.В. Ковалев; 2-ое издание переработанное и дополненное. – Москва : ТК Велби, 2007. - 1024 с. – ISBN 978-5-482-01505-6.

181. Кох, Л.В. Процессно-ориентированное управление как инновационный механизм развития кредитной организации / Л.В. Кох, В.С. Просалова // Аудит и финансовый анализ. – 2014. - № 2. – С. 338-341. – ISSN 0236-2988.

182. Коршак, А.А. Основы нефтегазового дела / А.А. Коршак, А.М. Шаммазов; 3-е издание переработанное и дополненное. – Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2005. – 528 с. – ISBN 5-94423-066-5.

183. Колисник, М. Два лица ABC-костинга, или размышления о целесообразности внедрения системы ABC в рамках управленческого учета / М. Колисник, А. Ризенко. – 2009. - № 3. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.management.com.ua/finance/fin168.html>. (дата обращения: 18.09.2019).

184. Конюхов, В. Путь инноваций в поисково-разведочных работах / В. Конюхов // Нефтегазовая вертикаль. - 2011. - № 09. - С. 80-84. – ISSN отсутствует.

185. Ковалев, С.М. Современные методологии и стандарты описания бизнес-процессов: преимущества, недостатки и области применения / С.М. Ковалев, В.М. Ковалев // Справочник экономиста. - 2006. - № 11.

- С. 19. – ISSN 1813-940X.

186. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова; 2-е издание переработанное и дополненное. - Москва : ИНФРА-М, 2012. – 352 с. – ISBN 978-5-16-005040-9.

187. Когденко, В.Г. Вопросы формирования и анализа / В.Г. Когденко, М.В. Мельник // Международный бухгалтерский учет. – 2014. - № 10 (304). – С. 2-13. – ISSN 2073-5081.

188. Корогодин, В.И. Информация как основа жизни / В.И. Карагодин, В.Л. Карагодина – Дубна : Издательский центр «Феникс», 2000. – 208 с. – ISBN 5-87905-125-0.

189. Краснова, М.В. Бухгалтерское обеспечение подготовки социальной отчетности / М.В. Краснова // Международный бухгалтерский учет. - 2012. - № 9 (207). – С. 39-44. – ISSN 2073-5081.

190. Крылов, С.И. Сбалансированная система показателей в стоимостно ориентированном управлении / С.И. Крылов // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 26 (320). - С. 15-22. – ISSN 2073-5081.

191. Кравченко, А.С. Модель организации управления компанией : учебное пособие / А.С. Кравченко. — Одесса : СамИздат, 2012. — 164 с. – ISBN отсутствует.

192. Краснослободцева, Е.А. Эффективность системы управленческого учета / Е.А. Краснослободцева // Т-Comm. – 2014. - № 7. - С. 43-44. – ISSN 2072-8735.

193. Криворучко, О.Н. Организационное моделирование процессно-ориентированной структуры управления предприятием / О.Н. Криворучко, Ю.А. Сукач // Экономика транспортного комплекса. - 2015. - № 25. - С. 50-66. – ISSN 2225-2304.

194. Кузьмина, Е.А. Функционально-стоимостный анализ и метод ABC / Е.А. Кузьмина, А.М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. - 2002. - № 12. - С. 6 -10. – ISSN 2542-0437.

195. Кузьмин, М.И. О роли государства в развитии геологической

отрасли / М.И. Кузьмин, А.Н. Кузнецова // ЭКО. Всероссийский экономический журнал. – 2017. - № 6. - С. 64-82. – ISSN 0131-7652.

196. Куликов, М.И. Техничко-экономическое проектирование в газовой промышленности : учебное пособие / М.И. Куликов. – Оренбург : РИК ГОУ ОГУ, 2003. - 120 с. – ISBN отсутствует.

197. Куницына, Я.Н. Сущность стратегического учета как исследовательской категории / Я.Н. Куницына // Международный бухгалтерский учет. - 2011. - № 32 (182). – С. 17-22. – ISSN 2073-5081.

198. Куликова, Л.И. Актуарный баланс и использование его данных для оценки финансового положения предприятия как имущественного комплекса : монография / Л.И. Куликова, Н.Б. Семенихина. - Москва : Научная библиотека, 2013. – 86 с. - 500 экз. – ISBN 978-5 -9904757-7-9.

199. Лабынцев, Н.Т. Управленческий учет и внутрифирменный контроль в условиях коммерческой деятельности : монография / Н.Т. Лабынцев, Е.А. Шароватова, И.А. Омельченко [и др.]. – Москва : Финансы и статистика, 2009. – 177 с. – 500 экз. - ISBN 978-5-279-03440-6.

200. Лаенко, О.А. Стратегический контроллинг / О.А. Лаенко, К.Е. Денисова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2016. Том 6. – № 1. – С. 232-236. – ISSN 2500-1000.

201. Ленкова, О.В. Миссии и цели российских нефтегазовых компаний / О.В. Ленкова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6. – ISSN 2070-7428. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=11771> (дата обращения: 18.09.2019).

202. Лихтарев, Л.Ю. Контроллинг как объект исследования / Л.Ю. Лихтарев // Экономические исследования. – 2011. - № 2. – С. 55- 58. – ISSN 2079-9446.

203. Лопатина, М.Ю. Управленческий учет как составная часть цифровой экономики / М.Ю. Лопатина, Г.К. Гудович // Центральный научный вестник. - 2018. – № 225 (655). Том 3 – С 32-34. – ISSN 2499-9989.

204. Лукьянчиков, Н.Н. Рациональное использование железорудных ресурсов / Н.Н. Лукьянчиков, Л.И. Гагут. – Москва : Недра, 1988. - 204 с. – ISBN 5-247-00231-8.

205. Лысенко, Д.В. Бухгалтерский управленческий учет / Д.В. Лысенко. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 476 с. – ISBN 978-5-16-003318-1.

206. Лыкова, А.И. Развитие концепции управления бизнес-процессами организации: от классического подхода к BPM-системам / А.И. Лыкова, А.В. Батищев // Синергия. - 2015. - № 1. - С. 48-54. – ISSN 2415-7708.

207. Ляндау, Ю.В. История развития процессного подхода к управлению / Ю.В. Ляндау // Экономика, Статистика и Информатика. - 2013. - № 6. - С. 65-68. – ISSN 1994-7844.

208. Лялькова, Е.Е. Управленческий учет как эффективный инструмент управления бизнес-процессами / Е.Е. Лялькова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2016. - № 12. – ISSN 1999-4516. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://uecs.ru/uecs-94-942016/item/4183-2016-12-12-12-55-50> (дата обращения: 18.09.2019).

209. Магданов, П.В. Современный подход к стратегическому планированию / П.В. Магданов // Ars Administrandi. - 2015. - № 1. - С. 11-26. – ISSN 2218-9173.

210. Максимов, А.К. Отечественная геологоразведка сегодня: проблемы и пути их решения (экономические аспекты) / А.К. Максимов, А.Н. Королева // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. - № 8 (12). – С. 66-72. – ISSN 2223-5213.

211. Максимцов, М.М. Менеджмент : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.В. Карп, [и др.]; под редакцией М.М. Максимцова, М.А. Комарова; 2-е издание, переработанное и дополненное. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА : Единство, 2002. - 359 с. – ISBN 5-238-00323-4.

212. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент : учебник

/ Ю.А. Маленков. – Москва : Велби, Проспект, 2011. – ISBN 978-5-392-01801-7.

213. Маняева, В.А. ABC-метод – информационная система стратегического управленческого учета расходов по видам деятельности / В.А. Маняева // Международный бухгалтерский учет. - 2011. - № 2 (212). – С. 32-37. – ISSN 2073-5081.

214. Маняева, В.А. Требования ABC-метода к реинжинирингу бизнес-процессов коммерческой организации / В.А. Маняева // Вектор науки ТГУ. - 2011. - № 4(18). - С. 141-143. – ISSN 2073-5073.

215. Мансуров, П.М. Управленческий учет : учебное пособие / П.М. Мансуров. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 175 с. – ISBN 978-5-9795-0635-7.

216. Марка, Д. Методология структурного анализа и проектирования SADT / Д. Марка, К. МакГоуэн // Structured Analysis & Design Technique Мета Технология. - 1993. – 240 с. – ISBN 5-7395-0007-9.

217. Марьин, Н.К. Бухгалтерский учет на предприятиях металлургической промышленности / Н.К. Марьин, В.Т. Слабинский – Москва : Металлургия, 1992. - 304 с. – ISBN 5-229-00854-7.

218. Марченко, Е.А. Планирование рисков при проведении геологоразведочных работ / Е.А. Марченко // Нефтяное хозяйство. – 2010. - № 2. - С. 14-17. – ISSN 0028-2448.

219. Маслова, Т.С. Концептуальная модель управленческого учета на основе методологии абсм / Т.С. Маслова, Е.А. Москунова // Международный бухгалтерский учет. – 2011. - № 29. – С. 18-23. – ISSN 2073-5081.

220. Майер, Э. Контроллинг для начинающих / Э. Майер, Р.Манн – Москва : Финансы и статистика, 2006. - 208 с. – ISBN 5-279-01210-6.

221. Майорова, А.Н. Анализ отраслевой структуры нефинансовых отчетов Российских компаний / А.Н. Майорова // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2018. Том 7. – № 1(22). - С. 169 -172. – ISSN 2309-1762.

222. Медведев, В.П. Основы менеджмента / В.П. Медведев. – Москва : ДеКА, 2002. – 351 с. – С. 184. – ISBN 5-89645-029-X.
223. Мельник, М.В. Ревизия и контроль : учебное пособие / М.В. Мельник, А.С. Пантелеев. — Москва : ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. — 520 с. – ISBN S-881 OS-113.X.
224. Мельников, И. Бухгалтерский учет / И. Мельников. – Москва : Дрофа, 2009. – 304 с. – ISBN 5-85428-103-1.
225. Мизиковский, Е.А. Нормативная база в управленческом учете / Е.А. Мизиковский // Бухгалтерский учет. - 1996. - № 5. - С. 17-25. – ISSN 0321-0154.
226. Мирзоян, Е.Л. Структурированный рабочий план счетов на базе метода ABC / Е.Л. Мирзоян // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2008. Том 6. № 1. (Часть 2). С. 226-229. – ISSN 1726-4618.
227. Мицкевич, А. Структура сбалансированной системы показателей фирмы / А. Мицкевич // Экономические стратегии. – 2014. - № 5. – С. 132 -137. – ISSN 1680-094X.
228. Мицкевич, А.А. Функциональные методы калькуляции полной себестоимости: основы ABC-costing / А.А. Мицкевич // Экономика и жизнь. – 2007. - № 07 (9169). – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.eg-online.ru/article/58000/> (дата обращения: 18.09.2019).
229. Мироненко, В.О. Стратегическое планирование, его значение и этапы / В.О. Мироненко // Молодой ученый. — 2017. — №12. — С. 331-333. – ISSN 2072-0297.
230. Митус, А.А. Особенности ведения учета финансовых результатов деятельности предприятия в управленческом учете / А.А. Митус, Ю.Е. Боброва // Молодой ученый. — 2016. — №28. — С. 496 -499. – ISSN 2072-0297.
231. Мининг, С.С. Стратегическая геология как неотъемлемый элемент

подготовки современного горного инженера / С.С. Мининг // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2005. - № 10. - С. 40-45. – ISSN 0236-1493.

232. Морозова, Е.В. Нефинансовая отчетность как источник информации о деятельности компании / Е.В. Морозова // Международный бухгалтерский учет. – 2014. - № 22 (316). – С. 25-37. – ISSN 2073-5081.

233. Морозов, А.Е. Проблемы рекультивации нарушенных земель при нефтегазоразведке / А.Е. Морозов, С.В. Залесов, А.В. Капралов [и др.] // Лесное хозяйство. - 2008. - № 3. - С. 54-57. – ISSN 0024-1113.

234. Мокеева, Е.В. Современные методы учета и управления затратами условиях промышленных предприятий / Е.В. Мокеева // Российский экономический интернет-журнал. – 2010. - № 2. - С. 225-234. – ISSN 2218-5402.

235. Мухина, Е.Р. Анализ целевой направленности контроллинга / Е.Р. Мухина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2014. - № 8-1. - С. 152-156. – ISSN 2073-0071.

236. Нечепуренко, И.А. Система сбалансированных показателей в стратегическом управлении оптово-розничной фармацевтической организации / И.А. Нечепуренко, А.М. Сампиев, В.В. Малявина // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 12-8. – С. 1476-1479. – ISSN 1996-3955.

237. Нечеухина, Л.С. Контроллинг как механизм повышения эффективности промышленного предприятия в условиях применения цифровых технологий / Л.С. Нечеухина, Н.А. Полозова, Т.И. Буянова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. - 2017. Том 10. № 4. - С. 176-186. – ISSN 2304-9774.

238. Немировский, И.Б. Бюджетирование: От стратегии до бюджета - пошаговое руководство / И.Б. Немировский, И.А. Стражукова. – Москва : Вильямс, 2006. - 512 с. – ISBN 5-8459-1047-1.

239. Николаева, С.А. Управленческий учет: проблемы адаптации к

российской теории и практике / С.А. Николаева // Бухгалтерский учет. - 1996. - № 1. - С. 26. – ISSN 0321-0154.

240. Николаева, О.Е. Стратегический управленческий учет: научно-практическое издание / О.Е. Николаева, О.В. Алексеева. – Москва : URSS, 2008. – 399 с. – ISBN 978-5-382-00924-7.

241. Николаева, С.А. Международные и российские стандарты бухгалтерского учёта: Сравнительный анализ, принципы трансформации, направления реформирования. / С.А. Николаева, Г.А. Безрученко, А.А. Гандина. – Москва : Аналитика – Пресс, 2001. – 617 с. – ISBN 5-7916-0120-4.

242. Николаева, О.Е. Классический управленческий учет : учебник / О.Е. Николаева. Т.В. Шишкова. – Москва : КРАСАНД Москва, 2017. – 400 с. – ISBN 978-5-9710-4370-6.

243. Нидлз, Б. Принципы бухгалтерского учета / Б. Нидлз, Х. Андерсон, Д. Колдуэлл ; перевод с английского; под редакцией Я.В. Соколова. – Москва : Финансы и статистика, 1993. – 495 с. – ISBN 5-279-00926-1.

244. Никонов, Н.И. Рациональный комплекс поисково-разведочных работ на нефть и газ : курс лекций / Н.И. Никонов. – Ухта : УГТУ, 2006. – 311 с. – ISBN 5-88179-416-8.

245. Новоселова, Т.Н. Альтернативные варианты метода бухгалтерского учета расходов в нефтегазодобывающих предприятиях / Т.Н. Новоселова // Нефтегазовое дело. - 2006. - № 5. – С. 102-105. – ISSN 2073-0128.

246. Новоселова, Т.Н. Особенности формирования затрат на предприятиях нефтедобывающей промышленности / Т.Н. Новоселова // Финансовый менеджмент. - 2007. - № 2. – С. 19-27. – ISSN 1607-968X.

247. Новиченко, П.П. Учет, калькулирование себестоимости продукции в важнейших отраслях промышленности / П.П. Новиченко. – Москва : Экономика. - 1970. – 191 с. – ISBN отсутствует.

248. Овинникова, К.Н. Процессный подход управления: проблемы и перспективы развития на предприятиях нефтегазовой отрасли / К.Н. Овинникова // Экономика и предпринимательство. – 2014. - № 1-2 (42). – С. 537-540. – ISSN 1999-2300.

249. Остаев, Г.Я. Управленческий учет : учебник / Г.Я. Остаев. – Москва : ДиС, 2015. - 272 с. – ISBN 9785801806693.

250. Палий, В.Ф. Организация управленческого учета / В.Ф. Палий. – Москва : Бератор-Пресс, 2003. – 224 с. – ISBN 1607-5102.

251. Палий, В.Ф. Развитие методологии управленческого учета / В.Ф. Палий // Бухгалтерский учет. – 2004. - № 12. – ISSN 0321-0154. Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.lawmix.ru/bux/113025> (дата обращения: 18.09.2019).

252. Палий, В.Ф. Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета) / В.Ф. Палий. — Москва : Инфра-М, 2006. — 279 с. – ISBN 5-16-002733-5.

253. Панченко, Е.С. Методы распределения общепроизводственных расходов на производственном предприятии / Е.С. Панченко // Справочник экономиста. - 2016. - № 5. – С. 5-8. – ISSN 1813-940X.

254. Парасоцкая, Н.Н. Внедрение сбалансированных систем показателей на предприятиях, производящих быстрозамороженную продукцию / Н.Н. Парасоцкая, И.В. Юрасова // Экономический анализ: теория и практика. - 2007. - № 13(94). – С. 28-39. – ISSN 2073-039X.

255. Панов, Р.С. Развитие геологоразведки – залог стабильного экономического развития России / Р.С. Панов // Аналитический вестник Совета Федерации. – 2014. - № 16 (534). – С. 7- 17. – ISSN отсутствует.

256. Панахов, А.У. Применение функционально-процессного подхода к управленческому учету затрат на современном этапе // А.У. Панахов. – Аудиторские ведомости. – 2016. - № 08. – С. 37-54. – ISSN отсутствует.

257. Петрова, В.И. Управленческий учет и анализ. С примерами из российской и зарубежной практики / В.И. Петрова, А.Ю. Петров,

И.В. Кобищан, Е.А. Козельцева. — Москва : ИНФРА-М, 2016. — 304 с. — ISBN 978-5-16-009750-3.

258. Петренко, С.Н. Модель построения социально ориентированного бухгалтерского учета и отчетности: организационная компонента / С.Н. Петренко, В.О. Бессарабов // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. - 2015. - № 4 (27). - С. 170–178. – ISSN 1994-9960.

259. Попова, Л.В. Управленческий учёт и анализ с практическими примерами / Л.В. Попова, В.А. Константинов, И.А. Маслова, Е.Ю. Степанова. – Москва : Дело и Сервис, 2008. – 272 с. – ISBN 978-5-8018-0387-6.

260. Поляк, Г.Б. Финансовый менеджмент / Г.Б. Поляк; 2-е издание, переработанное и дополненное — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 527 с. – ISBN 5-238-00645-4.

261. Погодина, Т.В. Особенности технологического развития России в условиях формирования цифровой экономики / Т.В. Погодина // Экономика. Налоги. Право. – 2018. Том 11. №2. - С. 52-57. – ISSN 1999-849X.

262. Прошкина, О.В. Системный подход к выделению бизнес-единиц на предприятии / О.В. Прошкина // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. – 2016. – № 2 (69). – С. 165-174. – ISSN 1991-6302.

263. Проценко, Н. Шагреневая кожа дагестанского нефтегаза / Н. Проценко // Нефть -капитал. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://oilcapital.ru/interview/26-04-2018/shagrenevaya-kozha-dagestanskogo-neftegaza> (дата обращения: 18.09.2019).

264. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева; 2-е издание, переработанное и дополненное. - Москва : ИНФРА-М, 1998. - 476 с. – ISBN 5-86225-758-6.

265. Рахметов, А.Х. Управленческий учет по сегментам деятельности предприятия / А.Х. Рахметов // Бухгалтерский учет. - 2004. - № 20. - С. 58-59.

– ISSN 0321-0154.

266. Райан, Б. Стратегический учет для руководителя / Б. Райан; перевод с английского ; под редакцией В.А. Микрюкова. - Москва : Аудит, 1998. - 616 с. – ISBN 5-85177-044-9.

267. Радченко, А.В. Особенности бизнес-процессов на предприятии / А.В. Радченко // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал – 2009. - С. 199-201. – ISSN отсутствует.

268. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – Москва : РИА «Стандарты и качество», 2004. – 398 с. – ISBN 5-94938-035-5.

269. Репин, В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин; 2-е издание. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 507 с. – ISBN 978-5-91657-521-7.

270. Ржавина, Ю.Б. Особенности и этапы развития управленческого учета / Ю.Б. Ржавина // Экономические науки. - 2010. - № 10 (71). – С. 247 -250. – ISSN 2072-0858.

271. Ришар, Ж. Бухгалтерский учет: теория и практика / Ж. Ришар; перевод с французского Н.В. Буровой и Т.О. Терентьевой; под редакцией Я.В. Соколова. – Москва : Финансы и статистика, 2000. – 158 с. – ISBN 2 -247-02194-8.

272. Робсон, И. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес - процессов / И. Робсон, Ф. Уллах; перевод с английского. - Москва : Аудит ЮНИТИ, 1997. – 224 с. – ISBN 5-85177-041-4.

273. Ровенская, В.В. Управленческий учет : учебное пособие / В.В. Ровенская, Е.К. Добыкина, Е.В. Латышева. – Краматорск : ДГМА, 2011. – 216 с. – ISBN 978-966-379-513-3.

274. Рыбалко, О.А. Стратегическое планирование и бюджетирование как базовые элементы современной системы управления / О.А. Рыбалко, Л.В. Шалаева // Международный бухгалтерский учет. - 2012. – № 28. – С. 25 -28. – ISSN 2073-5081.

275. Сагынбекова, А.С. Цифровая экономика: понятие, перспективы, тенденции развития в России / А.С. Сагынбекова // Теория, практика, инновации. – 2018. - № 4 (28). – С. 255-267. – ISSN 2218-2683.

276. Самойлович, В.Г. Экономика предприятия / В.Г. Самойлович, Е.К. Телушкина. – Москва : Академия, 2009. – 224 с. – ISBN 978-5-7695-8844-0.

277. Санталайнен, Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й.Х. Ниссинен. – Москва : Прогресс, Универс, 1993. – 320 с. – ISBN 5-01-004303-3.

278. Санин, М.К. Управленческий учет : учебное пособие / М.К. Санин. — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2014. — 86 с. – ISBN отсутствует.

279. Садов, С.Л. Вероятность геологического успеха на нефтегазоносных территориях, достигших исследовательской зрелости / С.Л. Садов, Б.И. Тарбаев, Р.Е. Афонин // Известия Коми научного центра УрО РАН. – 2014. - № 18. - С. 75-79. – ISSN 1994-5655.

280. Савенков, Л.Д. Особенности построения системы внутреннего контроля экономических субъектов с учетом TQM / Л.Д. Савенков // Молодой ученый. — 2014. — № 4(2). — С. 105-108. – ISSN 2072-0297.

281. Свешникова, О.Н. Нефинансовая отчетность как главное направление развития российской корпоративной отчетности / О.Н. Свешникова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2016. Том 2. № 2. – С 110-115. – ISSN 2076-7919.

282. Серебрякова, Т.Ю. Научно-методический аспект учета рисков организации / Т.Ю. Серебрякова // Учет. Анализ. Аудит. – 2018. Том 5. № 1. - С. 44–55. – ISSN 2408-9303.

283. Семиколенова, М.Н. Принципы управленческого учета: трактовка в России и за рубежом / М.Н. Семиколенова, А.Е. Боброва // Journal of Economy and Business. - 2017. – Volume 4. Part 1. - С. 156-159. – ISSN 2411-0450.

284. СИМА и АИКРА предложили универсальные принципы управленческого учета // Главбух. – 2014. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.glavbukh.ru/cnews/549> (дата обращения: 18.09.2019).

285. Сиднева, В.П. Международные стандарты финансовой отчетности : учебное пособие / В.П. Сиднева ; под редакцией В.П. Сиднева. – Москва : КНОРУС, 2009. – 216 с. – ISBN 978-5-85971-656-2.

286. Слиньков, В.Н. Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей : Стратегический контроль : практические рекомендации / В.Н. Слиньков. – Киев : КНТ, 2008. – 384 с. – ISBN 978-966-373-331-9.

287. Смирнова, Е.В. Проблемы формирования и раскрытия информации по сегментам в стратегической отчетности организации / Е.В. Смирнова, И.Ю. Цыганова // Вестник ОГУ. – 2013. - №12 (161). – С. 126 -131. – ISSN 1814-6457.

288. Соколов, Я.В. История бухгалтерского учета / Я.В. Соколов, В.Я. Соколов. – Москва : Финансы и статистика, 2004. – 272 с. – ISBN 5-279-02497-Х.

289. Соколов, Я.В. Управленческий учет: миф или реальность? / Я.В. Соколов // Бухгалтерский учет. - 2000. - № 18. – С. 50-52. – ISSN 0321-0154.

290. Соколов, Я.В. Основы теории бухгалтерского учета / Я.В. Соколов. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 495 с. – ISBN 5-279-01937-2.

291. Соколов, Я.В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней / Я.В. Соколов. – Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1996. - 638 с. – ISBN 5-85177-017-1.

292. Соколов, А.А. Учет по сегментам деятельности коммерческой организации: формирование и анализ / А.А. Соколов. – Москва : Финансы и статистика, 2004. – 286 с. – ISBN 5-279-02987-4.

293. Соколов, Я.В. Основы теории бухгалтерского учета / Я.В. Соколов. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 495 с. – ISBN 5-279-01937-2.

294. Тагаров, Б.Ж. Информация в экономике : учебное пособие для магистрантов / Б.Ж. Тагаров. — Иркутск : Издательство БГУЭП, 2013. – 148 с. – ISBN 978-5-7253-2634-5.

295. Татюникова, Е.С. Учет затрат на поиск и оценку полезных ископаемых в соответствии с МСФО / Е.С. Татюникова // Финансовые и бухгалтерские консультации. - 2006. - № 10 (131). – С. 77-82. – ISSN отсутствует.

296. Терни, П. Разумный учёт: как получить истинную картину затрат с помощью системы ABC / П. Терни. - Москва : Секрет фирмы, 2006. – 317 с. – ISBN 5-98888-021-5.

297. Телегина, Е.А. Стратегическое управление нефтегазовым комплексом в условиях неопределенности: тенденции современного развития / Е.А. Телегина, Э.А. Крайнова. - Москва : Информ - Знание, 2008. – 132 с. – ISBN 978-5-8032-0113-7.

298. Терехова, В.А. Стратегический управленческий учет: состояние и развитие в зарубежных странах / В.А. Терехова // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2000. - № 4. - С. 9-12. – ISSN 2079-6714.

299. Тищенко, В.Е. Организация и планирование геологоразведочных работ на нефть и газ / В.Е. Тищенко; 3-е издание, переработанное и дополненное. - Москва : Недра, 1983. - 382 с. – ISBN отсутствует.

300. Тищенко, И.А. Структурированный план счетов как основа постановки учета операций по концессионным соглашениям / И.А. Тищенко // Вестник профессиональных бухгалтеров. - 2016. - № 5. – С. 33-40. – ISSN 2308-9407.

301. Ткач, В.И. Управленческий учет: международный опыт / В.И. Ткач, М.В. Ткач. - Москва : Финансы и статистика, 1994. – 138 с. – ISBN

5-279-01067-7.

302. Ткач, В.И. Квалиметрическая характеристика инжиниринговых (цифровых) учетно-управленческих систем / В.И. Ткач // Аудит и финансовый анализ. – 2017. № 3-4. – С. 5-103. – ISSN 2618-9828.

303. Ткач, В.И. Стратегический управленческий учет : монография / В.И. Ткач, М.В. Шумейко, Т.О. Графова. – Ростов-на-Дону : РГЭУ «РИНХ», 2008. – 260 с. – 500 экз. – ISBN отсутствует.

304. Третьякова, Е.П. Генезис представлений о сущности технологий управления / Е.П. Третьякова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. - № 4(12). – ISSN 2218-7405. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/genezis-predstavleniy-o-suschnosti-tehnologiy-upravleniya> (дата обращения: 18.09.2019).

305. Трегубова, В.М. Вопросы автоматизации управленческого учета / В.М. Трегубова, А.Ф. Мялкина, Т.А. Оводкова // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - № 5 (051). - С. 187–192. – ISSN 1819-8813.

306. Туякова, З.С. Содержание и структура бизнес-процессов телекоммуникационных компаний как объектов управленческого учета / З.С. Туякова, Т.В. Черемушникова // Вестник ОГУ. – 2012. - №13 (149). – С. 369-375. – ISSN 1814-6457.

307. Туякова, З.С. Организация бюджетирования по бизнес-процессам в управленческом учете телекоммуникационных компаний / З.С. Туякова, Т.В. Черемушникова // Международный бухгалтерский учет. - 2013. - № 41 (287). – С. 10-20. – ISSN 2073-5081.

308. Уорд, К. Стратегический управленческий учет / К. Уорд; перевод с английского Е. Осмоловский. – Москва : «Олимп- Бизнес», 2002. – 435 с. – ISBN 5-901028-33-3.

309. Урсул, А.Д. Информатизация общества. Введение в социальную информатику : учебное пособие / А.Д. Урсул. - Москва : Академия общественных наук при ЦК КПСС, 1990. – 191 с. – ISBN отсутствует.

310. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения / Р.А. Фатхутдинов; 6-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 344 с. – ISBN 978-5-16-002416-5.

311. Фалько, С. Не просто учёт, а информационная поддержка / С. Фалько // Экономика и жизнь. – 2007. – № 35. – С. 31. – ISSN отсутствует.

312. Федоров, Д.Р. Интегрированная отчетность как современная модель системы корпоративной отчетности / Д.Р. Федоров // Современные научные исследования и инновации. - 2015. - № 6. Часть 3. – ISSN 2223-4888. – Текст : электронный. – DOI отсутствует – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/06/54045> (дата обращения: 23.12.2018).

313. Федорова, М.Ю. Сущность и характеристика традиционных моделей управленческого учета / М.Ю. Федорова, А.А. Грибанов // Молодой ученый. — 2017. — № 37. — С. 69-75. – ISSN 2072-0297.

314. Финогенов, В.К. Особенности бухгалтерского и налогового учета на предприятиях нефтедобывающей промышленности / В.К. Финогенов, Н.А. Григорьева. – Москва : Современная экономика и право, 1999. – 96 с. – ISBN 5-8411-0003-3.

315. Философский словарь / под редакцией И.Т. Фролова; 7 издание, переработанное и дополненное. — Москва : Республика, 2001. — 719 с. – ISBN 5-250-02742-3.

316. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / под редакцией А.Г. Грязнова. – Москва : Финансы и статистика, 2004. – 1168 с. – ISBN 5-279-02306-X.

317. Фокин, А. Риски и неопределенности в геологоразведочном процессе / А. Фокин // Новатор. - 2011. - № 43. – С. 8-12. – ISSN отсутствует.

318. Фольмут, Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х.Й. Фольмут; перевод с немецкого; под редакцией М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. - Москва : Финансы и статистика, 2001. – 285 с. – ISBN 5-279-01737-X.

319. Харитоновна, Е.Н. Основные концепции разработки бюджета

экономического субъекта / Е.Н. Харитонова // Вопросы формирования эффективного финансового менеджмента. - 2001. - № 1. - С. 48–49. – ISSN отсутствует.

320. Хакимова, А.С. Лицензирование геологоразведочных работ по изучению недр земли / А.С. Хакимова // Экономические науки. – 2017. - № 8. - С. 51-53. – ISSN 2500-1000.

321. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; перевод с английского. – Санкт-Петербург : Издательство Санкт-Петербургского университета, 1997. – 332 с. – ISBN 5-288-0197R-9.

322. Харитонова, Г.Г. Процессный подход в управленческом учете и бюджетировании / Г.Г. Харитонова // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. - № 3 (258). – С. 39-42. – ISSN 2073-039X.

323. Хакимова, А.С. Лицензирование геологоразведочных работ по изучению недр земли / А.С. Хакимова // Экономические науки. – 2017. - № 2. – С. 20-28. – ISSN 2500-1000.

324. Харченко, С.В. Понятие финансового результата в экономической теории / С.В. Харченко // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). - 2012. - № 2. – С. 20-28. – ISSN 1991-0533.

325. Хикс, Дж. Стоимость и капитал / Дж. Хикс. – Москва : Прогресс, 1993. – 487 с. – ISBN 5-01-004312-2.

326. Хорват, П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. – 2000. - № 4. - С. 78 – 85. – ISSN 0234-4505.

327. Хорнгрен, Ч.Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер; перевод с английского; под редакцией Я.В. Соколова. – Москва : Финансы и статистика, 1995. - 415 с. – ISBN 5-279 -01212-2.

328. Хорват, П. Концепция контроллинга: Управленческий учет.

Система отчетности. Бюджетирование / П. Хорват; перевод с немецкого; 2 издание. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. - 268 с. – ISBN 5-9614-0234-7.

329. Чая, В.Т. Особенности современного состояния управленческого учета затрат в нефтедобывающей отрасли / В.Т. Чая // Аудит и финансовый анализ. - 2013. - № 4. - С. 15-18. – ISSN 0236-2988.

330. Чая, В.Т. Управленческий учет : учебник и практикум для академического бакалавриата и специалитета / В.Т. Чая, Н.И. Чупахина. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. - 332 с. – ISBN 978-5-534-10739-5.

331. Черний, А.А. Прибыль: от прошлого к настоящему / А.А. Черний, Н.Н. Батищева // Вопросы экономики и управления. — 2016. — № 4(1). — С. 44-47. – ISSN 2412-3773.

332. Чеботарева, З.В. Международная практика организации управленческого учета. Вызовы в условиях глобализации / З.В. Чеботарева, А.А. Шибеева // Economics. – 2017. – ISSN 2410-289X. – Текст : электронный. - DOI отсутствует. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnaya-praktika-organizatsii-upravlencheskogo-ucheta-vyzovy-v-usloviyah-globalizatsii> (дата обращения: 18.09.2019).

333. Чмель, А. Англо-русский словарь бухгалтерских терминов / А. Чмель; под редакцией Я.В. Соколова. – Москва : Финансы и статистика, 1998. – 175 с. – ISBN 5-279-02007-9.

334. Чумаченко, Н.Г. О внедрении управленческого учета / Н.Г. Чумаченко // Бухгалтерский учет. - 2006. - № 19. - С. 63-65. – ISSN 0321 -0154.

335. Чупров, К.К. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании / К.К. Чупров // Корпоративный менеджмент. - 2011. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – URL: <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml> (дата обращения: 18.09.2019).

336. Шапорова, О.А. Управленческий анализ в системе комплексного

анализа деятельности предприятия / О.А. Шапорова, Е.А. Тюхова // Предпринимательство. – 2011. - № 6 -1 (185). – С. 70-76. – ISSN 0869-7051.

337. Шарин, В.И. Социальные риски как угрозы социальному положению и защита от них / В.И. Шарин // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2013. — № 6. — С. 118 -124. – ISSN 2073-1019.

338. Шаклеин, С.В. Оценка риска пользования недрами : учебное пособие / С.В. Шаклеин, Т.Б. Рогова. – Кемерово : ГУ КузГТУ, 2009. – 120 с. – ISBN 978-5-89070-682-9.

339. Шалаева, Л.В. Стратегический управленческий учет затрат в сельскохозяйственных организациях : монография / Л.В. Шалаева. - Пермь : ИПЦ «ПрокростЪ», 2014. – 171 с. – 50 экз. – ISBN 978-5-94279-213-8.

340. Шер, И.Ф. Бухгалтерия и баланс / И.Ф. Шер; 3-е издание. – Москва : Экономическая жизнь, 1925. - 575 с. – ISBN отсутствует.

341. Шеер, А.В. Бизнес-Процессы. Основные Понятия. Теория. Методы / А.В. Шеер. – Москва : Просветитель, 1999. - 152 с. – ISBN 5886610227.

342. Шеремет, А.Д. Управленческий учет / А.Д. Шеремет. – Москва : ФБК ПРЕСС, 2000. – 512 с. – ISBN 5-89240-029-8.

343. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В. Негашев. – Москва : ИНФРА-М, 2000. - 208 с. – ISBN 5 -16-000251-0.

344. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ / А.Д. Шеремет, А.Ф. Ионова; - 2-е издание, исправленное и дополненное. – Москва : ИНФРА-М, 2008. - 665 с. – ISBN 978-5-16-002496-7.

345. Широкова, Е. Управленческий учет на базе МСФО – подмена понятий или оптимизация работы? / Е. Широкова, Е. Еремеева // МСФО на практике. - 2011. - № 2. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://msfo-practice.ru/article.aspx?aid=285067> (дата обращения: 18.09.2019).

346. Шим, Д.К. Методы управления стоимостью и анализа затрат / Д.К. Шим, Д.Г. Сигел; перевод с английского. - Москва : Информационно - издательский дом «Филинь», 1996. – 341 с. – ISBN 5-900855-32-5.
347. Шилова, Т.В. Анализ рисков в инвестиционных проектах по бурению / Т.В. Шилова // Инновационная наука. – 2017. - № 6. – С. 51-52. – ISSN 2410-6070.
348. Шмыговский, И.П. Охрана природной среды при проведении геологоразведочных работ / И.П. Шмыговский // ГЕО-СИБИРЬ. - 2007. Том 2. № 1. - С. 89-93. – ISSN отсутствует.
349. Шмелев, П.М. ТРИЗ как объективная реальность / П.М. Шмелев // Сибирская нефть. – 2018. - № 149. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2018-march/1489610/> (дата обращения: 18.09.2019).
350. Шнейдман, Л.З. Переход на МСФО: состояние и следующие шаги / Л.З. Шнейдман // Финансы. - 2013. - № 1. - С. 6–10. – ISSN 0869-446X.
351. Шпильман, Т.М. Экономика и организация геологоразведочных работ / Т.М. Шпильман. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2011. – 156 с. – ISBN отсутствует.
352. Шпильман, Т.М. Инновационные факторы развития геологоразведочных работ на нефть и газ / Т.М. Шпильман // В мире научных открытий. - 2015. - № 7-10 (67). – С. 3785-3795. – ISSN 2072-0831.
353. Шустер, В.Л. Нефтегазоносность фундамента (проблемы поиска и разведки месторождений углеводородов) / В.Л. Шустер, В.Б. Леянт, М.М. Элланский. – Москва : Техника, ТУМА ГРУПП, 2003. - 175 с. – ISBN 5 - 93969-021-1.
354. Шуров, В.В. Сбалансированная система показателей деятельности логистической компании / В.В. Шуров // Экономические науки. – 2011. - № 3 (76). – С. 247-251. – ISSN 2412-5725.
355. Шулекин, А.Н. Особенности применения методов стратегического управленческого учета в соответствии с национальными стандартами

Российской Федерации в организациях жилищного строительства / А.Н. Шулекин // Учет, анализ, аудит. – 2016. - № 1. - С. 112 -120. – ISSN 1993-4386.

356. Шустер, В.Л. Оценка перспектив освоения нефтегазоскоплений в фундаменте на основе анализов рисков / В.Л. Шустер, М.М. Элланский, В.Ф. Дунаев // Геология нефти и газа. – 1999. – № 7-8. – С. 41–45. – ISSN 0016-7894.

357. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – Москва : Экономика, 1992. – 222 с. – ISBN 5-282-01384-3.

358. Энциклопедический словарь / Ф.А. Брокгауз, И.А. Ефрон; репринтное издание в 86 томах. – Санкт-Петербург : ПОЛРАДИС, 1993. - С. 1890-1907. – ISBN 5-900741-01-X.

359. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл. – Москва : Альпина Паблишер, 2012. - 647 с. – ISBN 978-5-9614-1560.

360. Юлдашева, О.У. Методология бизнес-моделирования: построение стратегических сетей / О.У. Юлдашева, Д.Б. Орехов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2014. - № 1. - С. 78-91. – ISSN 2070-4992.

361. Яговцева, А.А. МСФО (IFRS) 6 «Разведка и оценка запасов полезных ископаемых в схемах и задачах» / А.А. Яговцева // Корпоративная финансовая отчетность. Международные стандарты. - 2014. - № 8. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.ipbr.org/accounting/ias/ias-for-beginners/150810-yagovtseva/> (дата обращения: 18.09.2019).

Источники на иностранных языках

362. Alasard, C. Controle de gestion = Управленческий учет

/ C. Alasard, S. Separi – Dunod : Éditions Francis Lefebvre – 1994. – P. 648 - ISBN 978-2-10-074919-5.

363. Apcherch, A. Management Accounting = Управленческий учет / A. Apcherch - Madison : «Finances and Statistics», 2002. — P. 952 – ISBN 1993–5250.

364. Bungartz, O. Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS). Steuerung und Überwachung von Unternehmen 3., neubearbeitete Auflage = Справочник Внутреннего Контроля (IKS). Контроль и мониторинг бизнеса. 3., наличие пусковой площадки / O. Bungartz - Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH, 2012 - 521 с. – ISBN 978-3-503-15424-1.

365. Druri, C. Management & Cost Accounting = Управление и Учет Затрат / C. Druri – Cambridge : Bossiness Press, Thomson Learning, 2000. – P. 352 – ISBN 978-1-473-74887-3.

366. Jiambalvo, J. Managerial Accounting = Управленческий учет / J. Jiambalvo – Sidney : John Willey & Sons, 2000. – P. 56 – ISBN 978-0-470-33334-1.

367. Mintzberg, H. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management = Стратегическое сафари: экскурсия с гидом по диким местам стратегического менеджмента / H. Mintzberg, B. Ahlstran – New York : Simon & Schuster, 2008. – P.456 – ISBN 0-684-84743-4.

368. Radler, M. Economic slump to chill capital spending in 2009 = Экономический спад охладит капитальные расходы в 2009 году / M. Radler - California : Endeavor Business Media, 2009. – P. 29 - ISBN 0-226-35585-3.

369. Porter, M. Toward a Dynamic Theory of Strategy Strategic = Стратегический подход к динамической теории / M. Porter – California : Management Journal, 12 (winter 1991) – P. 28 - ISBN 978-87-7681-417-5.

370. Turney, P.B. Activity-Based Costing: A Tool for Manufacturing Excellence = Калькуляция затрат на основе деятельности: инструмент для достижения совершенства производства / P. B. Turney – Target : The Economist Group, summer 1989 - P. 13-19 – ISSN 2222-1697.

Диссертации, авторефераты диссертаций

371. Бахтияров, Ю.В. Внутрифирменное управление промышленным предприятием на основе оптимизации бизнес-процессов : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Бахтияров Юрий Владимирович ; Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского». - Нижний Новгород, 2010. - 157 с. – Библиогр.: с. 34-42. – Место защиты: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского».

372. Букалов, А.В. Управленческий учет затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции нефтяной компании : специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Букалов Александр Вячеславович ; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова. – Москва, 2010. - 198 с. – Библиогр.: с. 10-12. – Место защиты: Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова.

373. Зылева, Н.В. Бухгалтерский учет затрат в геологоразведке : специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Зылева Наталья Владимировна ; ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского». - Тюмень, 2014. – 173 с. – Библиогр.: с. 53-70.

374. Исаева, Н.С. Оценка эффективности управления ресурсами и запасами углеводородов нефтегазовыми компаниями : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность)» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Исаева Наталья Сергеевна ; ФГБОУ ВО «Российский

государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина». – Москва, 2016. - 155 с. – Библиогр.: с. 55-60.

375. Ковальчук, М.Т. Учет затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции на предприятиях нефтегазодобывающей промышленности : специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ковальчук Михаил Тарасович ; Государственный университет управления. – Москва, 2004. – 160 с. – Библиогр.: с. 52-60.

376. Цветкова, Н.В. Бухгалтерский управленческий учет затрат в геофизических организациях : специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Цветкова Наталья Владимировна ; Казанский государственный финансово-экономический институт. – Казань, 2009. – 174 с. – Библиогр.: с. 19-26.

377. Чупахина, Н.И. Методология управленческого учета в агрохолдингах : специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Чупахина Наталья Ильинична ; Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова. – Москва, 2010. – 324 с. – Библиогр.: с. 93-103.

378. Яхин, И.Р. Управленческий учет и анализ затрат в нефтехимических предприятиях : специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Яхин Ильфар Рафикович ; Казанский государственный финансово-экономический институт. – Казань, 2005. – 274 с. – Библиогр.: с. 48-50.

Материалы научных конференций

379. Байгулова, А.О. Внедрение процессно-ориентированного управления в организации / А.О. Байгулова // Молодежный научный форум:

Общественные и экономические науки : электронный сборник статей по материалам XLV Международной студенческой научно - практической конференции. - Москва : МЦНО, 2017. - № 5(45). - ISBN 2310-0362 – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/5\(45\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/5(45).pdf) (дата обращения: 18.09.2019).

380. Брыкалов, С.М. Особенности развития стратегического планирования на предприятиях России / С.М. Брыкалов // Инновационная экономика : материалы международной научной конференции. – Казань : Бук, 2014. – № 6. - С. 128-130. – ISBN 978-5-9905861-1-6.

381. Вагазова, Г.Р. Сущность финансовых результатов деятельности предприятия / Г.Р. Вагазова, Е.С. Лукьянова // Молодой ученый. — 2015. — № 11(3). — С. 13-15. – ISSN 2072-0297.

382. Громова, С.В. Сущность, понятие и виды контроля / С.В. Громова // Молодой ученый. — 2015. — № 16. — С. 281-283. – ISSN 2072-0297.

383. Ибрагимова, А.Х. Учет прямых и косвенных затрат при добыче нефти и газа / А.Х. Ибрагимова, А.Н. Решетников, Е.И. Власова [и др.] // Экономика, менеджмент, образование: теоретические и практические аспекты : сборник статей Международной заочной научно–практической конференции с элементами научной школы для молодежи. – Саратов : Эль-Принт, 2011. – С. 82-83. – ISBN 978-5-905612-01-5.

384. Ибрагимова, А.Х. Проблемы оценки и списания расходов на лицензию при осуществлении геологоразведочных работ / А.Х. Ибрагимова, К.Ю. Алагаева, О.С. Андреев [и др.] // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты : сборник статей Международной научно–практической конференции в 2 томах.– Курск : ЮЗГУ, 2011. Том 1. – 233 с. – ISBN 978-5-905556-02-9.

385. Ибрагимова, А.Х. Методы предварительной оценки затрат на освоение месторождений углеводородов / А.Х. Ибрагимова, В.В. Зуев, С.Г. Емельянова [и др.] // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные : сборник материалов

III Международной научно-практической конференции. – Курск : ЮЗГУ, 2013. – 395 с. – ISBN 978-5-905556-61-6.

386. Ибрагимова, А.Х. Калькулирование затрат цехов вспомогательного производства нефтегазодобывающего производства / А.Х. Ибрагимова, П.Н. Афонин, О.Н. Володин [и др.] // Теоретические и прикладные аспекты современной науки : сборник статей II Международной научно-практической конференции. Часть 1. – Белгород : АПНИ, 2014. – 222 с. - ISBN 978-5-9905837-1-9.

387. Ибрагимова, А.Х. Некоторые вопросы калькулирования себестоимости продуктов нефтегазодобывающего производства / А.Х. Ибрагимова, А.А. Малкова, А.Н. Биктагиров [и др.] // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития : сборник статей VI Международной научно-практической конференции. – Новосибирск : ЦРНС, 2013. – 308 с. – ISBN 978-5-906535-16-0.

388. Ибрагимова, А.Х. Методы учета затрат на нефтегазодобывающих предприятиях / А.Х. Ибрагимова, З.З. Зиннурова, Ю.М. Калинина [и др.] // Современные тенденции развития науки и технологий : сборник материалов V Международной научно-практической конференции. – Белгород : Эпицентр, 2015. – 168 с. – ISSN 2413-0869.

389. Ибрагимова, А.Х. Методы учета затрат и переход на МСФО в геологоразведке / А.Х. Ибрагимова, Н.И. Гордеев, А.А. Эльдарова [и др.] // Научные исследования и разработки : сборник трудов VII Международной научно-практической конференции. – Уфа : АЭТЕРНА, 2015. – 244 с. – ISBN 978-5-906808-59-2.

390. Ибрагимова, А.Х. Технологические особенности производства, формирующие затраты в нефтегазодобыче / А.Х. Ибрагимова, А.В. Пилипенко, А.Н. Выскребенцева [и др.] // Новая наука: проблемы и перспективы : международное научное периодическое издание по итогам Международной научно-практической конференции. – Стерлитамак : АМИ, 2017. – 239 с. – ISSN 2412-9704.

391. Ибрагимова, А.Х. Финансовый результат по бизнес-процессам геологоразведочных работ в управленческом учете / А.Х. Ибрагимова, Я.С. Кожемякина, А.А. Леднева [и др.] // Взаимодействие науки и общества: проблемы и перспективы : сборник статей Международной научно-практической конференции, в II томах.– Екатеринбург : ОМЕГА САЙНС, 2019. Том 1. - 164 с. – ISBN 978-5-907238-17-6.

392. Ибрагимова, А.Х. Особенности геологоразведочных работ и учет косвенных расходов вспомогательного производства / А.Х. Ибрагимова, А.В. Курылева, В.А. Романская [и др.] // Научные революции: сущность и роль в развитии науки и техники : материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Уфа : АЭТЕРНА, 2019. – 127 с. – ISBN 978-5-00109-912-3.

393. Константинова, И.В. Некоторые аспекты внедрения процессного подхода к управлению на промышленном предприятии / И.В. Константинова, Г.М. Чукалина // Экономическая наука и практика : материалы IV Международной научной конференции. — Чита : Молодой ученый, 2016. – ISBN 978-5-905483-04-2. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/173/10223/> (дата обращения: 18.09.2019).

394. Коптелов, А.К. Управление бизнес-процессами в России: особенности и тренды / А.К. Коптелов // Управление проектами : материалы IV ежегодной конференции «Проектирование бизнес архитектур 2015». – ISSN 1814-2133. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://filearchive.cnews.ru/img/articles/2016/02/29/1._koptelov_andrej._holding_sinerigiya.pdf (дата обращения: 18.09.2019).

395. Краснослободцева, Е.А. Эффективность системы управленческого учета / Е.А. Краснослободцева // Т-Comm. – 2014. - № 7. - С. 43-44. – ISSN 2072-8735.

396. Миловидов, К.Н. Мировые тенденции в развитии геологоразведочных работ и воспроизводстве запасов нефти и газа / К.Н. Миловидов // Глобальные энергетические и экономические тренды :

сборник материалов VI международной конференции. – Москва : ИМЭМО РАН - РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина, 2019. – С. 102-117. - ISBN 978-5-9535-0551-2.

397. Павлова, А.С. Формирование процессно-ориентированной организации, проектные организации / А.С. Павлова, М.В. Максименко // Форум молодых ученых. – 2017. - № 3 (7). – С. 348-350. – ISSN 2500-4050.

398. Попов, В.В. Основные методические аспекты учета затрат на освоение природных ресурсов / В.В. Попов, Е.Ю. Денисенкова // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры : сборник материалов Всероссийской научно-методической конференции. - Оренбург : Издательство ОГУ, 2016. - С. 1529–1535. – ISBN 978-5-7410-1385-4.

399. Ручкина, Э.Р. Внедрение системы менеджмента качества на предприятии / Э.Р. Ручкина, И.И. Хафизов // Проблемы и перспективы экономики и управления : материалы VI Международной научной конференции. — Санкт-Петербург : Свое издательство, 2017. — С. 176-177. – ISBN 978-5-4386-1436-4.

400. Савенков, Л.Д. Особенности построения системы внутреннего контроля экономических субъектов с учетом TQM / Л.Д. Савенков // Молодой ученый. — 2014. — № 4-2. — С. 105-108. – ISSN 2072-0297.

401. Шмыговский, И.П. Охрана природной среды при проведении геологоразведочных работ / И.П. Шмыговский // Интерэкспо Гео-Сибирь : сборник статей по материалам Международного научного конгресса. - 2007. Том 2. - № 1. - С. 89-93. – ISSN 2618-981X.

Электронные ресурсы

402. Антонов, А.А. Визуальный и измерительный контроль // А.А. Антонов. - GUBKIN.RU : информационный портал. – Текст : электронный. – URL: https://gubkin.ru/faculty/mechanical_engineering/chairs_and_departments/welding

[_and_oil-field_facility_monitoring/Lab_Rab/25-02-2016/vic.pdf](#)

(дата обращения: 18.09.2019).

403. Бухгалтерский учет счетов затрат: виды, проводки, таблица. - LEGION-DEVELOPMENT.RU : информационный портал. – Текст : электронный. – URL: <https://legion-development.ru/plan/provodki-plan-schetov.html#top> (дата обращения: 18.09.2019).

404. Бизнес-процесс и его характеристика. - BIBLIOFON.RU : информационный портал. – Текст : электронный. – URL: <https://www.bibliofon.ru/view.aspx?id=828602> (дата обращения: 18.09.2019).

405. Ветров, В. Закон Sarbanes - Oxley: ключевые моменты создания системы внутреннего контроля / В. Ветров. - WWW.ITWEEK.RU : информационный портал. – Текст : электронный. – URL: <https://www.itweek.ru/idea/article/detail.php?ID=72450> (дата обращения: 18.09.2019).

406. Вопросы регулирования недропользования в сфере разведки и добычи газа. Группа ЭРТА. - GASFORUM.RU : информационный портал. – Текст : электронный. - URL: <http://gasforum.ru/obzory-i-issledovaniya/212/> (дата обращения: 18.09.2019).

407. Гагарский, В.А. Что такое бизнес-процессы: основные понятия и определения / В.А. Гагарский. - ELITARIUM.RU : информационный портал. – Текст : электронный. – URL: <http://www.elitarium.ru/biznes-process-organizacija-menedzher-upravlenie-resursy-predpriyatie/> (дата обращения: 18.09.2019)

408. Геология будущего. Геологическая отрасль Российской Федерации к началу 2050-х годов. - ROSGEO.COM : информационный портал. – Текст : электронный. – URL: http://www.rosgeo.com/sites/default/files/u1891/geologiya_budushchego.pdf (дата обращения: 18.09.2019).

409. Гончаров, А. Выделение бизнес-процессов организации: подход, основанный на результатах процессов / А. Гончаров. - BUSINESSSTUDIO.RU :

информационный портал. – Текст : электронный. – URL: http://www.businessstudio.ru/articles/article/vydelenie_biznes_protsestsovo_organizatsii_podkhod_o/ (дата обращения: 18.09.2019).

410. Геологоразведочные работы на суше РФ. - ROSNEFT : информационный портал. – Текст : электронный. – URL: <https://nknpz.rosneft.ru/business/Upstream/Exploration> (дата обращения: 18.09.2019).

411. Доклад заместителя Министра природных ресурсов и экологии Российской Федерации Е.А. Киселева на Коллегии РОСНЕДР 28.03.2018. – ROSNEDRA.GOV.RU : информационный портал. - Текст : электронный. – URL: <http://www.rosnedra.gov.ru/article/9726.html> (дата обращения: 18.09.2019).

412. Закат эпохи: нефть на исходе. - GAZETA.RU : информационный портал – Текст : электронный. – URL: <https://www.gazeta.ru/business/2018/02/10/11644729.shtml> (дата обращения: 18.09.2019).

413. История нефти в России. - GAZPROM-NEFT.RU : информационный портал. – Текст : электронный. - URL: http://new.gazprom-neft.ru/pages.php?page=2&lang=2&print_friendly=1 (дата обращения: 18.07.2018).

414. Коптелов, А.К. Построение системы внутреннего контроля — СВК ПО SARBANES-OXLEY (SOX) / А.К. Коптелов. - KOPTELOV.INFO : информационный портал. – Текст : электронный. – URL: <http://koptelov.info/publikatsii/sarbanes-oxley/> (дата обращения: 18.09.2019).

415. Международный стандарт ИСО 9001:2015. «Системы менеджмента качества – требования». - DOCS.CNTD.RU : информационный портал – Текст : электронный. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394> (дата обращения: 18.09.2019).

416. Методика ВСН 39-86 «Ведомственные строительные нормы инструкция о составе, порядке разработки, согласования и утверждения

проектно-сметной документации на строительство скважин на нефть и газ».
- // FILES.STROYINF : информационный портал – Текст : электронный.
– URL: <https://files.stroyinf.ru/Data1/55/55328/>(дата обращения: 18.09.2019).

417. Мировые тенденции геологоразведочных работ на нефть и газ.
- WWW.IMEMO.RU : информационный портал – Текст : электронный. – URL:
<https://www.imemo.ru/files/File/ru/conf/2018/21122018/PREZ/01-17-ilovidov.pdf>
(дата обращения: 18.09.2019).

418. Международные принципы управленческого учета.
- CIMAGLOBAL.COM : информационный портал – Текст : электронный.
– URL: <http://www.cimaglobal.com/principles> (дата обращения: 18.09.2019).

419. Стратегия развития геологической отрасли до 2030 года.
- MIRPROGNOZOV : информационный портал – Текст : электронный. – URL:
<http://www.mirprognozov.ru/prognosis/climate/strategiya-razvitiya-geologicheskoy-otrasli-do-2030-goda/> (дата обращения: 18.09.2019).

420. Новости ТЭК. - NEFTEGAZ.RU : информационный портал – Текст : электронный. – URL: <https://neftegaz.ru/news/gas/442488-prirost-zapasov-nefti-v-rf-v-2018-g-sostavil-578-mln-t/> (дата обращения: 18.09.2019).

421. Нефтяные перспективы Дагестана. - INTERFAX-RUSSIA : информационный портал. – Текст : электронный. – URL: <http://www.interfax-russia.ru/South/view.asp?id=125621> (дата обращения: 18.09.2019).

422. Основные расчетные показатели риска. - MOODLE.KUBSTU.RU : информационный портал. – Текст : электронный. - URL:
[http://moodle.kubstu.ru/kubstu/ntsitr/konsp/%CB%E5%EA%F6%E8%FF%2011%20\(3%D0\).pdf](http://moodle.kubstu.ru/kubstu/ntsitr/konsp/%CB%E5%EA%F6%E8%FF%2011%20(3%D0).pdf)(дата обращения: 18.09.2019).

423. Обзор нефтесервисного рынка России – 2018.
- Исследовательский центр компании «Делойт» в СНГ Москва : информационный портал – Текст : электронный. - URL:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/energy-resources/Russian/oil-gas-russia-survey-2018.pdf> (дата обращения: 18.09.2019).

424. Репин, В. Методики анализа бизнес-процессов / В. Репин,

В. Елиферов. - CFIN.RU : информационный портал. – Текст : электронный. – URL: <https://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/bp.shtml> (дата обращения: 18.09.2019).

425. Регламентируем управленческий учет на предприятии // Справочник экономиста. – PROFIZ.RU. - 2008. - № 6. информационный портал. – Текст : электронный. – URL: https://www.profiz.ru/se/6_2008/reglamentiruem_upr_uchet/ (дата обращения: 18.09.2019).

426. Роснедра: Сведения о выполнении геологоразведочных работ за январь-декабрь 2018 года - форма №2-гр (rar > xls). - ROSNEDRA : информационный портал. – Текст : электронный. – URL: <https://nangs.org/analytics/rosnedra-svedeniya-o-vypolnenii-geologorazvedochnykh-rabot-za-yanvar-dekabr-2018-goda-forma-2-gr-rar-xls> (дата обращения: 18.09.2019).

427. Социальные риски в деятельности предприятия. - STUDBOOKS.NET : информационный портал. – Текст : электронный. – URL: https://studbooks.net/1763787/ekonomika/sotsialnye_riski_deyatelnosti_predpriyat_iya (дата обращения: 18.09.2019).

428. Сборник Росстат. - ROSSTAT: информационный портал. – Текст : электронный. – URL: <http://www.demoscope.ru/weekly/2018/0795/biblio05.php> (дата обращения: 18.09.2019).

429. Тенденции развития нефтегазовой отрасли в 2019 году. - SNTA.RU : информационный портал. – Текст : электронный. – URL: <https://www.snta.ru> (дата обращения: 18.09.2019).

430. Управленческий учет в цифровую эпоху: как финансовые специалисты в России должны готовиться к будущему. - HOCKTRAINING : информационный портал. – Текст : электронный. – URL: <https://www.hocktraining.com/blog/237> (дата обращения: 18.09.2019).

431. Цифровая трансформация нефтегазовой отрасли. Совместный проект Национального нефтегазового форума и выставки «Нефтегаз».

- OILANDGASFORUM.RU : информационный портал. – Текст : электронный.

–

URL:

http://oilandgasforum.ru/data/files/Digest%20site/DAIDJEST%20WEB2_2.pdf

(дата обращения: 18.09.2019).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(информационное)

Этапы развития добычи и нефтегазоразведочных работ

Таблица А.1 - Этапы развития добычи и нефтегазоразведочных работ

Этапы, их характеристика	Период	Особенности	Использование	Ведение геологоразведочных работ
1	2	3	4	5
1 этап «Древний» Добыча в местах выхода на дневную поверхность	С древних времен до примерно 1700 гг.	Добывалась людьми, где нефть просачивалась на поверхность земли	Производство лекарственных, косметических препаратов и даже в военном деле. Нефтью смазывали раны, использовали в качестве одного из компонентов древнего напалма – греческого огня.	Не ведется
2 этап «Открытие» Добыча ямами и колодцами	1700-1800 гг.	Появление первых примитивных нефтеперегонных заводов	Производство первых нефтепродуктов	Не ведется
3 этап «Рождение нефтяной промышленности» Добыча колодцами	1800-1918 гг.	Бурение нефтяных скважин, строительство заводов по переработке нефти	Продукты перегонки сырой нефти, производство масел и др. нефтепродуктов	Появление первых задатков разведочных работ. Поиск велся только близких к земной поверхности залежей, а успехи бурения обуславливались заложением скважин в пределах участков выхода нефти на поверхность
4 этап «Развитие нефтяной промышленности и ГРП» Появление буровых скважин, первое применение глубинных насосов	1918-1970 гг.	Активизация разведочных работ, открытие новых месторождений, строительство новых заводов	Экспорт нефти и газа, производство керосина, машинных масел и смазок	Усиление роли геологической службы, формирование основ методики разведки. Появилась антиклинальная теория залегания нефти и газа, появилась геолого-геофизическая съемка площадей

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
				плюс разбуривание перспективных участков, также разделение скважин на поисковые, разведочные и эксплуатационные. 30-50-е годы возрастает применение методов ГИС, предполагающее отбор керна.
5 этап «Замедление добычи» Замена канатно-ударного способа бурения вращательным.	1977-1997 гг.	Падение производительности скважин, недофинансирование разведочных работ, плохие технологии управления добычей	Экспорт нефти и газа, производство нефтепродуктов	С 70-х годов широко применяются аэро-, космосъемки, появились новые модификации сейсморазведки (ОГТ), каротажа, увеличились ГРП в акваториях, внутри морей и на океаническом шельфе.
6 этап «Медленный рост»	1997 - по сегодняшний день	Открытие новых месторождений в Западной и Восточной Сибири, Тимано-Печерском бассейне, Сахалине и др.	Экспорт нефти и газа, производство нефтепродуктов	Усиление работ по поиску прямых методов поиска месторождений нефти и газа. Развитие геофизических методов поисков.

Источник: составлено автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(информационное)

Положение об управленческом учете и отчетности

Настоящее положение определяет порядок Положения «О внутреннем контроле, управленческом учете и управленческой отчетности» АО «Дагнефтегаз» являющегося частью финансово-экономического отдела, состоящего из двух операторов по управленческому учету: 1) по сбору информации; 2) обработке информации и составлению отчетности.

Размещается на фирменном бланке предприятия

<p style="text-align: center;">Открытое акционерное общество «Дагнефтегаз»</p> <p style="text-align: center;">г. Махачкала</p> <p style="text-align: center;">ПОЛОЖЕНИЕ</p> <p style="text-align: center;">№ _____</p>	<p style="text-align: center;">УТВЕРЖДАЮ</p> <p style="text-align: center;">Генеральный директор</p> <p style="text-align: center;">_____ / Ф. И. О.</p> <p style="text-align: center;">«__» _____ 20__ г</p>
<p style="text-align: center;">Об управленческом учете</p>	<p style="text-align: center;">Вводится с «__» _____ 20__ г.</p> <p style="text-align: center;">Срок действия до «__» _____</p>

1. Область применения

1.1. Настоящее положение устанавливает основной порядок по обеспечению руководителей АО «Дагнефтегаз» на любом уровне управления релевантной информацией.

1.2. Положение регламентирует систему управленческого учета и отчетности.

1.3. Методическое обеспечение.

В качестве пользователей информации управленческого учета на предприятии выступают:

- высшее руководство;
- владельцы бизнес-процессов;
- специалисты.

Экономичность управленческого учета определяется как отношение расходов на управленческий учет к получаемому от управленческого учета пользе при принятии решений.

При ведении управленческого учета на предприятии используются методы:

1. Документация

Все операции в производственном процессе должны быть подтверждены документально. Формы документов в управленческом учете не унифицированы, и самостоятельно разрабатываются на АО «Дагнефтегаз», и отвечают особенностям деятельности предприятия и специфике работы каждого выделенного бизнес-процесса.

2. Инвентаризация

Инвентаризация выполняет контрольную функцию сохранности и наличия всех товарно-материальных ценностей на объектах управленческого учета. По сути,

инвентаризация – это сверка фактического наличия товарно-материальных ценностей и их учетные данные в управленческом учете.

3. Группировка и оценка

Данный метод управленческого учета предполагает группировку однородных объектов учета и их выражение в едином измерителе (штука, тонна, килограмм и т.д.). Единство измерителей обеспечивают точность и простоту учета. Группировка может быть определена по различным критериям, в зависимости от необходимой информативности для целей управленческого учета.

4. Контрольный счет

Данный метод управленческого учета предполагает наличие итогового счета, где записи по всем хозяйственным операциям осуществляют по итоговым суммам за определенный период. Контрольный счет обеспечивает достоверность учетной информации, которая отражалась на протяжении всего отчетного периода.

5. Планирование

В процессе хозяйственной деятельности АО «Дагнефтегаз», на основании текущих данных и данных прошлых периодов, осуществляется непрерывное планирование деятельности на кратко-, средне-, и долгосрочные периоды. Планирование в управленческом учете осуществляется не только на основании показателей работы предприятия, но на основании изменений структуры рынка, спроса и предложения на нефтепродукцию и т.д.

6. Нормирование

Нормирование как элемент управленческого учета представляет собой разработку норм на использование различных ресурсов в производственной деятельности. Такие нормативы рассчитываются, на основе СНОР-93 как наиболее соответствующей специфики деятельности предприятия.

7. Лимитирование

Лимитирование как элемент управленческого учета представляет собой установление границ использования различных ресурсов предприятия в производственном процессе.

8. Анализ

Управленческий учет предполагает анализ деятельности по финансовым и нефинансовым показателям. На основании такого анализа, устанавливают отклонения нормативных или плановых показателей от фактических и выявляют причины таких отклонений.

9. Контроль

Контроль представляет собой элемент непрерывного наблюдения за всеми хозяйственными операциями. Контроль способствует эффективной деятельности АО «Дагнефтегаз».

1.4. Действие положения распространяется на деятельность всех выделенных бизнес-процессов, также на финансово-экономический отдел, в составе которого выделено два оператора по управленческому учету, которые ответственны за ведение управленческого учета и составление отчетности.

2. Нормативные ссылки

При написании положения использовались следующие нормативные документы:

- Закон Российской Федерации «О недрах» (от 21 февраля 1992 г. № 2395-1);
- Методические рекомендации по применению классификации запасов и прогнозных ресурсов нефти и горючих газов (Распоряжение Минприроды от 5 апреля 2007 г. № 23-р);
- Порядок и условия использования геологической и иной информации о недрах (Приказ Минприроды от 12.12.2005 г. № 340);
- ГОСТР ИСО 9000–2001 «Система менеджмента качества. Основные положения и словарь»;
- Сборник сметных норм (ССН-92);

- Сборник норм основных расходов на геологоразведочные работы (СНОР-93 выпуск 1) и др.

3. Термины и определения

3.1. В положении используются следующие определения: бюджет, контроль, мониторинг, поставщик, потребитель, результативность, принятые сокращения.

4. Общие положения

4.1. Движение учетных документов на предприятии организовано следующим образом. Консолидированная информация переносится из бухгалтерской базы данных в управленческую по тем операциям, юридическое содержание которых соответствует их реальной экономической сути. Если же такого соответствия нет, то каждая проводка, переносимая в управленческие регистры, рассматривается отдельно. При этом если в УУ отражены консолидированные данные, то полноценные управленческие отчеты получаются при использовании и управленческой, и бухгалтерской базы данных (например, аналитический отчет по конкретному месторождению).

4.2. На предприятии выделены следующие функции управленческого учета:

- информационная — обеспечение информацией руководителей всех уровней управления, необходимой для текущего планирования, контроля и принятия оперативных управленческих решений;

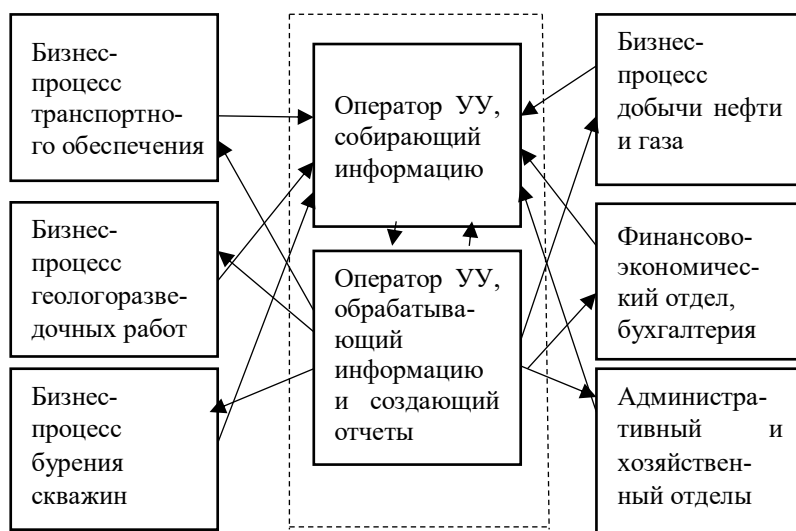
- коммуникационная — формирование информации, которая служит средством внутренней коммуникационной связи между уровнями управления и различными структурными подразделениями одного уровня;

- контрольная — оперативный контроль и оценка результатов деятельности внутренних подразделений и предприятия в достижении цели;

- планирования и координации — перспективное планирование и координация развития предприятия в будущем на основе анализа и оценки фактических результатов деятельности.

Указанные функции УУ реализуются операторами УУ вместе с сотрудниками предприятия по функциональным направлениям.

4.3. Схема взаимодействия операторов управленческого учета с подразделениями предприятия представлена на рисунке Б.1.



Источник: составлено автором.

Рисунок Б.1. Схема взаимодействия операторов управленческого учета с подразделениями компании

4.4. Организационно-временной регламент управленческого учета состоит из двух

частей:

- регламент сбора и ввода данных;
- регламент формирования управленческой отчетности.

Таблица Б.1 – Регламент сбора и ввода данных в систему управленческого учета

Операция	Используемые документы			Ввод операции в систему УУ	
	Название	Ответственный	Срок сдачи на обработку	Ответственный за операцию	Срок отражения в учете
1	2	3	4	5	6
Ресурсы на геологоразведочные работы					
Получение лицензии	Лицензионный договор	Отдел главного геолога	Не позднее трех дней	Оператор УУ по вводу данных	В течение дня
Разработка проектно-сметной документации	ТЭО, ТЭД и Смета ГРП	Специалист по разработке документации	В течение месяца	Оператор УУ по вводу данных	В течение дня
Разработка сметно-финансовых расчётов	Смета расходов на разработку месторождения	Сметчик	В течение месяца	Оператор УУ по вводу данных	В течение дня
Расчет стоимости геофизических исследований по видам	Смета расходов на геофизических исследований по видам	Сметчик, бизнес-процесс ГРП и финансово-экономический отдел	В течение месяца	Оператор УУ по вводу данных	В течение дня
Расчет стоимости бурения скважин (по видам скважин)	Смета расходов на бурение скважин (по видам скважин)	Сметчик, бизнес-процесс бурения скважин и финансово-экономический отдел	В течение месяца	Оператор УУ по вводу данных	В течение дня
Расчёт стоимости транспортного обеспечения	Смета расходов на транспортировку персонала и оборудования	Сметчик, бизнес-процесс транспортного обеспечения и финансово-экономический отдел	В течение месяца	Оператор УУ по вводу данных	В течение дня
Поставщики оборудования и услуг					
Потребление услуг по геофизическим работам	Смета, договора, акты приемки-сдачи, счета-фактуры	Все отделы	Не позднее трех дней	Оператор УУ по вводу данных	В течение дня
Потребление услуг по сейсморазведке 2D и 3D	Смета, договора, акты приемки-сдачи, счета-фактуры	Все отделы	Не позднее трех дней	Оператор УУ по вводу данных	В течение дня

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5	6
Расчет стоимости и мощности необходимого оборудования	Смета, договора, акты приемки-сдачи, счета-фактуры	Все отделы	Не позднее трех дней	Оператор УУ по вводу данных	В течение дня
Расчет стоимости трудовых затрат					
Начисление зарплаты	Штатное расписание, табель учета рабочего времени	Все отделы	Не позднее трех дней	Оператор УУ по вводу данных	В течение дня
Удержание НДФЛ и др. удержания	Штатное расписание, табель учета рабочего времени	Все отделы и бизнес-процессы	Не позднее трех дней	Оператор УУ по вводу данных	В течение дня

Источник: составлено автором.

Таблица Б.2 – Регламент подготовки управленческой отчетности

Управленческий отчет	Ответственный	Срок сдачи	Потребители
1	2	3	4
Финансовые отчеты			
Общий отчет о доходах и расходах	Оператор по подготовке управленческой отчетности	В течение трех дней	Высший менеджмент; Руководители бизнес-процессов; Специалисты
Отчет о доходах и расходах по добыче нефти и газа	Оператор по подготовке управленческой отчетности	В течение трех дней	Высший менеджмент; Руководители бизнес-процессов; Специалисты
Отчет о доходах и расходах по месторождениям	Оператор по подготовке управленческой отчетности	В течение трех дней	Высший менеджмент; Руководители бизнес-процессов; Специалисты
Отчет о движении денежных средств	Оператор по подготовке управленческой отчетности	В течение трех дней	Высший менеджмент; Руководители бизнес-процессов; Специалисты
Баланс управленческий	Оператор по подготовке управленческой отчетности	В течение трех дней	Высший менеджмент; Руководители бизнес-процессов; Специалисты
Операционные отчеты			
Отчет о выполненных ГРР по видам	Оператор по подготовке управленческой отчетности	В течение трех дней	Высший менеджмент; Руководители бизнес-процессов; Специалисты
Отчет о выполненных ГРР по месторождениям	Оператор по подготовке управленческой отчетности	В течение десяти дней	Высший менеджмент; Руководители бизнес-процессов; Специалисты

Продолжение таблицы Б.2

1	2	3	4
Производственный отчет о добыче	Оператор по подготовке управленческой отчетности	В течение десяти дней	Высший менеджмент; Руководители бизнес-процессов; Специалисты
Отчет о производственных расходах на бурение скважин	Оператор по подготовке управленческой отчетности	В течение десяти дней	Высший менеджмент; Руководители бизнес-процессов; Специалисты
Отчет о производственных расходах на геофизические работы	Оператор по подготовке управленческой отчетности	В течение пяти дней	Высший менеджмент; Руководители бизнес-процессов; Специалисты
Отчет о производственных расходах на сейсмические исследования	Оператор по подготовке управленческой отчетности	В течение пяти дней	Высший менеджмент; Руководители бизнес-процессов; Специалисты
Отчет о транспортных расходах	Оператор по подготовке управленческой отчетности	В течение пяти дней	Высший менеджмент; Руководители бизнес-процессов; Специалисты

Источник: составлено автором.

4.5. Ресурсы, необходимые на ведение управленческого учета и составления управленческой отчетности

Таблица Б.3 - Характеристика ресурсов необходимых на ведение управленческого учета

Поставщик ресурсов/ (подразделение)	Ресурс: (наименование)	Сроки и периодичность представления
Ресурсное обеспечение		
Финансово-экономический отдел	Денежные средства на оплату труда операторов	Ежемесячно
Хозяйственный отдел	Помещение	По мере необходимости
	Тепло-, электро-, водоснабжение	
	Мебель, канцелярские товары	
	Расходные материалы	
	Оргтехника	
Отдел информационных технологий	Программное системное обеспечение	Единовременно
	Обслуживание оргтехники	Постоянно
	Прикладное программное обеспечение	По мере необходимости
Оператор	Алгоритмы решения учетно-управленческих задач	Постоянно
Интеллектуальный потенциал		
Оператор	Методология управленческого учета	Постоянно
Бизнес-процессы	Организационный потенциал: организационная структура и культура	Постоянно
	Потребительский потенциал: внутренние информационные связи, внешние информационные связи, информация о рынке геологических услуг, котировки нефти и др.	

Источник: составлено автором.

4.6. Результативность системы управленческого учета с учетом показателей рассмотренных в таблицах Б.4 и Б.5 поможет оценить его общий потенциал

Таблица Б.4 - Показатели ресурсного обеспечения управленческого учета

Потенциал	Перечень возможных показателей
Материальное обеспечение	Фонд заработной платы, выделенный на управленческий учет
	Фонд оплаты труда обслуживающего персонал
Хозяйственное обеспечение	Оборудование производственных помещений
	Содержание инфраструктуры (тепло-, электро-, водоснабжение)
	Хозяйственное обеспечение условий труда
Информационное обеспечение	Количество входных потоков информации (по видам)
	Способы хранения, передачи, накопления, поиска, обновления информации
Технологическое обеспечение	Автоматизированное программное обеспечение
	Коммуникационные средства
Техническое обеспечение	Средства для организации совместной работы
	Коэффициент автоматизации труда
	Суточная производительность технических средств
	Технический уровень средств труда
Программно-математическое обеспечение	Программная организация управленческого учета
Ресурс времени	Задается субъектом управленческого учета
Кадровое обеспечение	Численное обеспечение (структурное обеспечение, квалификация персонала, опыт персонала, личностные свойства персонала)
	Производительность персонала
	Обучаемость персонала
	Текучесть персонала
	Используемость результатов управленческого учета
	Удельный вес управленческого персонала в общей численности
	Коэффициент эффективности управления

Источник: составлено автором.

Таблица Б.5 - Показатели интеллектуального потенциала управленческого учета

Потенциал	Перечень возможных показателей
Методология	Наличие документов, регламентирующих ведение управленческого учета
	Качество исполнения и оформления документов
Знания	Нематериальные активы
	Система управления знаниями
	Система управления документооборотом
Организационный потенциал	Качество организационной структуры
	Рациональное распределение работы между исполнителями (качество организации выполняемой работы)
	Качество организации работ
	Организационная культура
	Оценка организации сторонними организациями
	Стабильность организации
Потребительский потенциал	Успешность предприятия с точки зрения потребителей

Источник: составлено автором.

5.1. Описание поступающей информации в систему управленческого учета из бизнес-процессов представлено в таблице Б.6.

Таблица Б.6 - Перечень поставщиков информации в систему управленческого учета

Поставщик (подразделение)	Входы: наименование	Формы представления	Сроки и периодичность представления
Финансово-экономический отдел	Плановый объем геологоразведочных работ по отдельным видам; Плановая численность и средняя зарплата по категориям; Плановая трудоемкость по видам работ.	Нормативы	По мере необходимости
Бухгалтерия	Расходы на налоги. Фактические данные	Справки	На год, на месяц; отчеты — ежемесячно
Отдел материально-технического снабжения	Сметы материальных расходов (по основным и вспомогательным материалам по месторождениям и бизнес-процессам)	Смета	На год — ноябрь, ежеквартально — уточнение до 15 числа месяца, предшествующего отчетному периоду. Отчеты — ежемесячно
Отдел информационных технологий	Расходы по вычислительным работам	Проект	На год, на месяц; отчеты — ежемесячно
Бизнес-процессы	Проекты выполнения работ	Проект	На год, на месяц; отчеты — ежемесячно

Источник: составлено автором.

5.2. Описание выходной информации управленческого учёта в подразделения предприятия представлено в таблице Б.7.

Таблица Б.7 - Перечень потребителей управленческого учета

Потребитель (подразделение)	Выходы: наименование	Формы представления	Сроки и периодичность представления
Менеджмент	Бюджет доходов и расходов. Бюджет движения денежных средств	Бюджет расходов. Бюджет поступления и расходования денежных средств Отчеты о выполнении бюджетов	30 декабря — на год, 30 марта, 30 июня, 30 сентября — на квартал
Владельцы бизнес-процессов	Справка «Технико-экономические показатели бизнес-процессов». Лимиты на затраты бизнес-процессов. Бюджеты ЦФО и БП	Справка «Технико-экономические показатели бизнес-процессов»	Ежемесячно 1 числа
Специалисты	Аналитические справки	Свободная форма	По мере необходимости

Источник: составлено автором.

5.3. Разработчик

Оператор УУ _____ / Ф. И. О., телефон: _____

6. Лист согласования

Согласовано:

Зам директора по финансам _____ / Ф. И. О.

Главный бухгалтер _____ / Ф. И. О.

Начальник финансово-экономического отдела _____ / Ф. И. О.

ПРИЛОЖЕНИЕ В**(информационное)****Оперативный контроль за деятельностью бизнес-процесса**

Таблица В.1 – Оперативный контроль за деятельностью бизнес-процесса

Этапы контроля	Объект контроля	Субъект контроля	Методы контроля
Оперативный контроль входа в процесс	Входы в процесс; Деятельность по управлению процессом.	Владелец процесса (руководитель подразделения, отвечающий за выполнение процесса); Поставщики входов (внутренние и внешние)	- визуальный контроль; - контроль по документам; - контроль по показателям; - контроль процедуры испытаний; - неформальный контроль;
Оперативный контроль хода выполнения бизнес-процесса	Деятельность по выполнению процесса (по технологии); Оборудование; Среда; Персонал.	Владелец процесса (руководитель подразделения, отвечающий за выполнение процесса); Исполнители процесса (сотрудники); Внутренние контролеры.	- бенчмаркинг; - внутренний контроль; - тестирование системы внутреннего контроля для требований SoX
Оперативный контроль выхода из процесса	Результаты процесса	Потребители результатов процесса (внутренние и внешние).	

Источник: составлено автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

(информационное)

Регламент

Бизнес-процесса «Геологоразведочные работы»

1. Общие положения

1.1 Назначение

Настоящий регламент является основным документом, определяющим и реализующим требования системы менеджмента качества (СМК) к процессу «Геологоразведочные работы» АО «Дагнефтегаз» (далее Организация) и устанавливающим порядок выполнения процесса.

1.2 Сфера действия

Требования и правила Регламента распространяются на все структурные подразделения Организации.

1.3 Область применения

Утверждение Регламента, внесение в него изменений и отмена производятся приказом генерального директора Организации.

Настоящий регламент обязаны знать, использовать и руководствоваться им в работе следующие должностные лица:

- генеральный директор;
- владельцы бизнес-процессов;
- планово-экономический отдел;
- бухгалтерия;
- исполнители бизнес-процесса.

2 Нормативные ссылки

2.1 Внешние документы

Гражданский кодекс РФ;

Федеральный закон «О недрах» от 21.02.1992 № 2395-1 (редакция от 31.05.2018)

Федеральный закон «Об охране окружающей среды» от 10.01.2002 № 7-ФЗ (редакция от 31.12.2017)

Временные положения и классификация (вместе с «Временным положением об этапах и стадиях геологоразведочных работ на нефть и газ» от 07.02.2001г. № 126

Методика по планированию, учету и калькулированию себестоимости добычи нефти и газа от 29.12.1995г.

Требования к содержанию геологической информации о недрах и формы ее представления от 29 февраля 2016 г. № 54

О порядке введения в действие Положения о порядке лицензирования пользования недрами от 15.07.1992 № 3314-1 (редакция от 05.04.2016)

ПБУ 24/11 «Учет затрат на освоение природных ресурсов»

Международная система стандартов ISO 14000, направлена на создание системы экологического менеджмента

2.2 Внутренние организационно-правовые документы, регламентирующие геологоразведочный процесс

Устав АО «Дагнефтегаз»;

Правила внутреннего распорядка;

Положение о совете директоров;

Положение о ревизионной комиссии.

2. Термины, определения

Владелец бизнес-процесса – должностное лицо, выдающий исполнителю задание и выносящее резолюцию

Вход процесса – продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в

ВЫХОД.

Выход (продукт) – информационный объект или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами.

Документ – зафиксированная на носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

Задание – поручение руководителя.

Задача – см. задание.

Исполнитель – работник Организации, которому поручено исполнение задачи.

Контроль – совокупность действий, обеспечивающих своевременное исполнение задания.

Ответственный исполнитель – работник из числа исполнителей, обладающий правом координации работы других исполнителей. В резолюции указывается первым.

Резолюция – реквизит, содержащий указания должностного лица по исполнению документа. Включает в себя фамилии, инициалы исполнителей, содержание поручения (при необходимости), срок исполнения, подпись и дату.

Срок исполнения – календарная дата выполнения соответствующих задач (функций). Срок исполнения документа начинается со дня его регистрации в канцелярии

4 Описание выполнения процесса

4.1 Владелец процесса

Владельцем процесса «Геологоразведочные работы» является заместитель генерального директора. Основные обязанности владельца процесса установлены в должностной инструкции.

4.2 Цели процесса

Основными целями процесса являются следующие:

- обеспечение реализации стратегии геологоразведочной деятельности организации;
- комплексное кадровое обеспечение процессов осуществления геологоразведочных работ;
- удовлетворение потребностей государства и Организации в воспроизводстве минерально-сырьевой базы;
- планирование, организация, руководство, координация и контроль качества реализации процессов и деятельности подразделений, участвующих в осуществлении геологоразведочных работ;
- обеспечение соответствия структуры, содержания, времени и качества геологоразведочных работ требованиям стейкхолдеров;
- обеспечение соответствующих условий реализации геологоразведочного процесса в части его организационно-методического, информационного, кадрового и материально-технического обеспечения;
- выполнение организацией стадийных геологоразведочных работ на качественном уровне:
 - разработка геологического проекта на разведку месторождения;
 - установление фазового состояния углеводородов и характеристик пластовых углеводородных систем;
 - изучение физико-химических свойств нефти, газа, конденсата;
 - предварительная геометризация залежей и подсчет запасов по категориям С2 и С1;
 - выполнение сейсморазведочных работ;
 - выполнение лабораторных работ;
 - проведение оперативного подсчета запасов;
 - оформление документации об открытии месторождения;
 - создание инвестиционного проекта на разведку и освоение месторождения

5 Планирование процесса

5.1 Планирование процесса «Геологоразведочные работы» и его подпроцессов осуществляется с учетом стратегий, пятилетних планов развития Организации и основных

направлений деятельности, утверждаемых Советом директоров на каждый календарный год.

5.2 В структуре планирования процессов геологоразведочной деятельности на каждый год реализуется подготовка следующих планов:

- Основные технико-экономические показатели;
- Плановые нормы и нормативы;
- План инновационной и научно-технической деятельности;
- План повышения эффективности производства;
- План материально-технического обеспечения;
- План персонала, оплаты труда и социального развития трудового коллектива;
- План себестоимости работ;
- План мероприятий по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов.

5.4 Подпроцессы процесса

Перечень подпроцессов процесса с указанием ответственных за выполнение работ, представлены в таблице Г.1.

Таблица Г.1 - Подпроцессы процесса «Геологоразведочные работы»

Название подпроцесса	Ответственный
Разработка проектно-сметной документации	Владелец процесса и подпроцесса
Разработка программы исследований	Владелец процесса и подпроцесса
Доставка работников до места работы на месторождения и обратно	Владелец процесса и подпроцесса
Доставка до месторождений производственного оборудования	Владелец процесса и подпроцесса
Работы по организации и содержанию вахтового поселка	Владелец процесса и подпроцесса
Проведение геологосъемочных и геофизических исследований	Владелец процесса и подпроцесса
Проведение гравимагнитосъемки, электро- и сейсморазведки	Владелец процесса и подпроцесса
Определение экономической эффективности проведенных работ	Владелец процесса и подпроцесса

Источник: составлено автором.

5.5. Сбор документов по выполнению задач каждого подпроцесса и постановка документов на контроль.

5.5.1. Контроль стоимости работ и сметных расходов в соответствии с геологическим заданием и документами, требующих исполнения.

5.5.2. Полученные владельцем бизнес-процесса документы, после его резолюции, сканируются и помещаются в отдельную папку.

5.5.3. Устанавливается фактический срок исполнения задач и функций подпроцессов.

5.5.4. После получения задачи исполнитель направляет автору задачи уведомление о ее получении и приступает к выполнению.

5.5.5. Исполнитель выполняет поставленную перед ним задачу в установленный срок.

5.5.6. Если выполнить задание в установленный срок не представляется возможным, исполнитель обязан доложить об этом владельцу бизнес-процесса до истечения срока выполнения и объяснить причину задержки. Если причина является уважительной, руководитель может продлить срок выполнения задачи.

5.5.7. В случае если срок выполнения задачи был продлен владельцем, исполнитель изменяет срок ее выполнения в соответствующем документе.

5.6. Отчет о выполнении геологического задания.

5.6.1. Выполнив задание, исполнитель формирует отчет о выполнении, который направляется владельцу бизнес-процесса в письменном либо электронном виде. Отчет о выполнении задания должен быть информативным и содержать конкретное описание действий и выполненных работ. В случае если для выполнения задачи потребовалось составить документ, его регистрационные данные указываются в отчете о выполнении задачи.

5.6.2. Получив отчет о выполнении задачи, владелец бизнес-процесса ставит статус «Выполнено» в документе.

5.6.3. В случае если владелец бизнес-процесса не получил отчет о выполнении задачи в срок, указанный в резолюции, он направляет исполнителю запрос с требованием указать причину невыполнения задачи. О невыполнении задания владелец бизнес-процесса докладывает гендиректору с приложением объяснений исполнителя. Если причина является уважительной, гендиректор может продлить срок выполнения задачи.

5.6.4. Руководители подпроцессов ежемесячно формируют отчет о выполнении задач по документам, который представляют владельцу бизнес-процесса, где рассматривается;

- количество поставленных задач на месяц;
- фактическое количество выполненных задач;
- количество задач с продленным сроком исполнения;
- количество задач, не выполненных в срок.

При наличии задач, не выполненных в срок, указываются также фамилии исполнителей данных задач.

6 Измерение, анализ и улучшение процесса

6.1 Анализ процесса

Анализ процесса и его подпроцессов производится владельцем процесса систематически, в сроки реализации соответствующих подпроцессов или их функций, на основании результатов деятельности руководителей и персонала подразделений – исполнителей подпроцессов процесса.

Входной информацией для анализа являются компоненты отчетов и информационных материалов, представляемых руководителями подразделений – исполнителей по подпроцессам процесса. Примером входной информации является информация о наличии лицензий на разработку месторождений, требования к структуре, содержанию и качеству выполняемых ГРП, заключения о результатах проведенных исследований, отчеты о работе подпроцессов и другие материалы.

Выходами анализа бизнес-процесса являются:

- полученная геологическая информация;
- заключения по лабораторным анализам и другим исследованиям;
- планы совершенствования и развития соответствующих отдельных направлений деятельности (подпроцессов);
- количество и проходка пробуренных разведочных и скважин;
- решения совета директоров с указанием наименований, ответственных за исполнение и сроков реализации необходимых корректирующих действий;
- приказы генерального директора;

- вопросы для обсуждения на заседаниях совета акционеров.

6.2. Критерии и показатели процесса

- степень удовлетворённости владельца бизнес-процесса и подпроцессов уровнем выполнения работ;
- доля завершённых исследований, по запланированному геологическому заданию;
- доля успешных завершённых геологоразведочных работ, в отношении к их общему числу;
- удовлетворённость в отношении кадрового и материально-технического обеспечения;
- количество не приведших к положительному результату работ;
- количество несоответствий, устраненных за отчетный период;
- количество ремонтов техники и скважин, проведенных за отчетный период.

6.3 Процесс «Геологоразведочные работы» является результативным при выполнении критериев по следующим показателям:

- стоимость геологоразведочных работ отнесенная к единице подготовленных запасов соответственно нефти или газа (руб/т нефти и руб/1000 м³ газа).
- прирост запасов нефти или газа, отнесенный на 1 м всех пробуренных скважин (т/м или м³/м);
- прирост запасов нефти или газа, отнесенный на одну законченную строительством разведочную скважину (т/скв. или м³/скв.);
- отношение числа продуктивных скважин к общему числу законченных строительством скважин (%).

7. Ответственность

Работники Организации, независимо от занимаемых должностей, несут дисциплинарную ответственность за ненадлежащее исполнение или неисполнение требований настоящего Регламента.

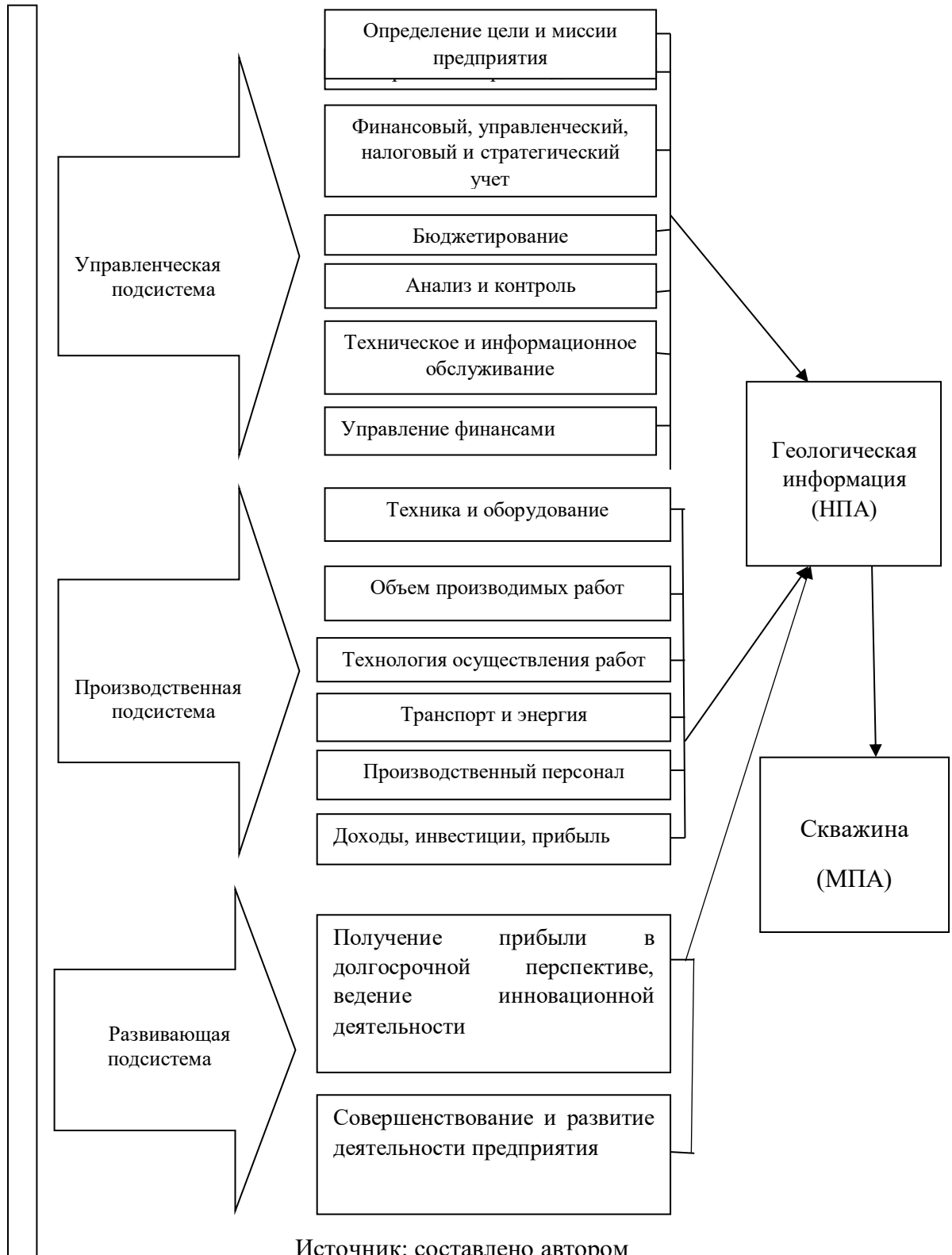
8. Контроль

Контроль исполнения Регламента осуществляет генеральный директор.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

(Информационное)

ПОДСИСТЕМЫ И ФУНКЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ГЕОЛОГОРАЗВЕДКИ



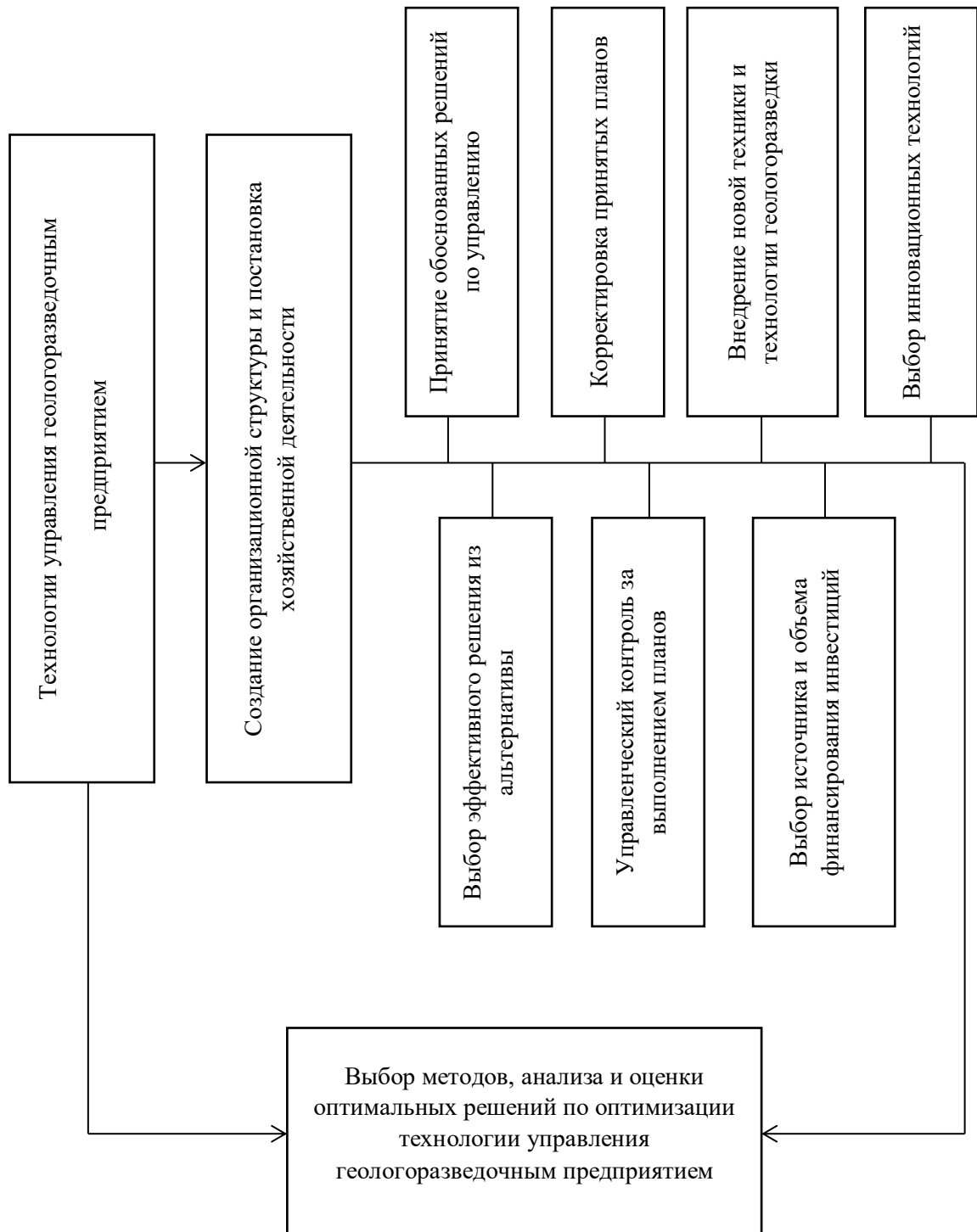
Источник: составлено автором.

Рисунок Д.1 - Подсистемы и функции бизнес-процессов геологоразведки

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

(информационное)

МОДЕЛИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В ГЕОЛОГОРАЗВЕДКЕ



Источник: составлено автором.

Рисунок Е.1 - Модели и методы управления в геологоразведке

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

(информационное)

Показатели оценки инвестиционных рисков в управленческом учете

Таблица Ж.1 – Показатели оценки инвестиционных рисков в управленческом учете

Показатели	Формула расчёта	Значения
1. Коэффициенты эластичности, демонстрирующие изменение значения критерия в процентах, в соответствии с изменением значения параметра на один процент	$\Xi = \frac{\text{процентное изменение критерия (NVP)}}{\text{процентное изменение параметра (P)}}$	Ξ - эластичность; P - параметр; NPV - чистая текущая стоимость
2. Предварительное ранжирование объектов и уменьшение размерности «игры с природой»	$M_{(\Xi ij)} = \frac{M(Qj)}{C_i \sum_1^n N_n P_i} \rightarrow \max$	M(Qj) – математическое предположение приращения запасов; млн.т, млрд.м ³ ; C _i – ценность 1-ой поисковой скважины, млн.руб; N _n – количество поисковых скважин; P _i – возможность вскрытия залежей первой, второй и т.д. скважиной, доли единиц; i – поисковая стратегия; j – количество запасов [196, с.36]
3. Математическое ожидание выигрыша	$M(B_{ij}) = \frac{\sum_1^m B_{ij} P_j}{C_i \sum_1^n N_n P_i}$	B _{ij} – выгода от возможного исследования запасов изучаемого месторождения при i-ой поисковой стратегии и j-ого состояния природной среды, руб; P _j – возможность вскрытия залежей на месторождении, доли единиц [196, с.36]
4. Приблизительная стоимость запасов нефти и газа с учетом риска	$СДР_p = (0,2 \cdot СФП_{\min} + 0,6 \cdot СДП_{\text{ср}} + 0,2 \cdot СДП_{\max}) K_y + СФП_n (1 - K_y)$	СФП _n , СФП _{min} , СФП _{ср} , СФП _{max} - сумма финансовых потоков для нерентабельных и наибольших запасов при заданном значении нормы рентабельности; млн. руб.; K _y - коэффициент удачности обнаружения запасов; 0,2; 0,6; 0,2 - корректирующие коэффициенты [196, с.36]

Источник: составлено автором по материалам [196].

ПРИЛОЖЕНИЕ И

(информационное)

Показатели оценки производственных рисков в управленческом учете

Таблица И.1 – Показатели оценки производственных рисков в управленческом учете

Показатели	Формула расчёта	Значения
Число участков, охваченных поисковым бурением по годам планируемого времени	$\Pi_i = \Delta Z_i / z_i \cdot K_y$	ΔZ – желаемый прирост резервов, т, мЗ z – средний подсчет ожидаемых резервов одного участка; K_y – коэффициент удачности обнаружения запасов, доли единиц.
Число участков, ожидающих получение оценки	Находится на основе информации о количестве разведочных скважин, с учетом глубины и стремительности бурения (V_n)	-
Приемлемая доля поискового бурения в общем объеме разведочных работ	$D_{цбi} = \varepsilon \frac{N_{ni} h_{срi}}{z_i K_{yi}} (1 + \beta_i)$	N_p – надежная оценка участка, на основе количества пробуренных скважин (от 2 до 5); $h_{ср}$ – усредненная глубь скважин, м; β – доля объема поискового бурения, на уже открытых месторождениях ($\beta=0,2-0,5$)
Планируемая величина затрат на бурение поисковых скважин	Формируется с учетом нормативов и порядка строительства, временных нормативов, тарифных ставок и т.д.	-
7. Количество необходимых буровых установок и бригад	Количество бригад равно количеству установок, так как перебрасывается заодно с установкой $ББ=БУ$ [196 с.36]	-

Источник: составлено автором по материалам [196].

ПРИЛОЖЕНИЕ К

(информационное)

Затраты, учитываемые при определении себестоимости 1 метра скважины на АО «Дагнефтегаз» (форма предприятия)

Таблица К.1 – Затраты, учитываемые при определении себестоимости 1 метра скважины на АО «Дагнефтегаз»

-	Показатели	Ед. изм.
1	тип БУ	
2	Назначение скважины	
3	Вид скважины	
4	Глубина скважины по стволу	
5	Конструкция скважины	
6	- направление	
7	- кондуктор	
8	- 1 промежуточная колонна	
9	- 2 промежуточная колонна	
10	- 3 промежуточная колонна	
11	- эксплуатационная колонна	
12	- хвостовик	
13	Продолжительность строительства скважины (сут.)	
14	бурение и крепление	
15	испытание 1-го объекта	
16	Коммерческая скорость	
-	Подрядчик (включая договоры субподряда)	Ед.изм.
1	2	3
I	Стоимость подготовительных работ	т.р.
II	Стоимость вышкомонтажных работ	т.р.
1	монтаж БУ с ПНР	т.руб.
2	демонтаж БУ	т.руб.
III	Бурение и крепление	т.р.
1	Услуги буровой бригады - по суточной ставке	т.руб.
2	Заработная плата буровой бригады	т.руб.
3	Содержание бурового оборудования	т.руб.
4	Износ бурильных труб и бур.инструмента	т.руб.
5	Амортизация бурового оборудования (и/или аренда)	т.руб.
6	Электроэнергия	т.руб.
7	Топливо для ДЭС (в т.ч. Сервис ДГТУ)	т.руб.
8	Содержание (прокат) ГЗД	т.руб.
9	Эксплуатация котельной	т.руб.
10	Спецтехника и транспорт	т.руб.
11	З/части и смазочные материалы	т.руб.
12	Транспортировка вахт	т.руб.
13	Экологические платежи	т.руб.
14	Накладные расходы -92% от ФОТ	т.руб.
15	Плановые накопления -52% от ФОТ	т.руб.
IV	Сервисные услуги	т.р.
1	Геофизические исследования	т.руб.
2	Крепление скважин (услуги)	т.руб.
3	Сопровождение буровых растворов	т.руб.
4	Долотный сервис	т.руб.
5	Сервис по отбору керна	т.руб.
6	другие сервисные услуги	т.руб.

Продолжение таблицы К.1

-	Показатели	единица измерения
V	Испытание скважины	т.р.
1	Испытание первого объекта	т.руб.
2	в том числе:	
3	Заработная плата бригады освоения	т.руб.
4	Всп.материалы	т.руб.
5	Амортизация бурового оборудования (и/или аренда)	т.руб.
6	Электроэнергия	т.руб.
7	Топливо для ДЭС (в т.ч сервис)	т.руб.
8	Спецтехника	т.руб.
9	Экологические платежи	т.руб.
10	Накладные расходы -92% от ФОТ	т.руб.
11	Плановые накопления на -52% от ФОТ	т.руб.
12	ВСП	т.руб.
13	ВСЕГО вмр, бурение, крепление ,испытание	т.р.
VI	Прочие затраты	т.р.
1	мобилизация\демобилизация	т.руб.
2	добровольное страхование (НПФ для РН-Бурение)	т.руб.
3	РНР	т.руб.
VII	Консервация скважины	т.р.
VIII	Рекультивация	т.р.
IX	Итого с прочими , консервацией, рекультивацией	т.р.
X	Страхование скважины	т.р.
XI	Итого со страхованием (тыс.руб.)	т.р.
1	НДС	
2	Итого услуги подрядчика с НДС	
3	- стоимость 1 м проходки Подрядчика (тыс.руб\м без НДС)	
	Заказчик (включая прямые сервисные договоры)	
1	Вертикальная планировка	т.руб.
2	Строительство дороги	т.руб.
3	ЛЭП+трансформатор	т.руб.
4	Вывоз и утилизация отходов бурения	т.руб.
5	Материалы	т.руб.
6	<i>Труба обсадная, оснастка обсадных колонн</i>	<i>т.руб.</i>
7	<i>Цемент, добавки</i>	<i>т.руб.</i>
8	<i>Колонная головка</i>	<i>т.руб.</i>
9	Транспортно - заготовительные расходы	т.руб.
10	Геофизические исследования	т.руб.
11	Отвод земельного участка	т.руб.
12	ГТИ	т.руб.
13	ПИР	т.руб.
14	Рекультивация земель и амбаров	т.руб.
15	Завоз техводы	т.руб.
16	Услуги ФГУ ЮРПФЧ	т.руб.
17	Устройство шламового амбара	т.руб.
18	Обустройство скважины	
19	Итого затраты Заказчика	т.руб.
20	Страхование (0,8%)	т.руб.
21	Итого со страхованием	т.руб.
22	Полная стоимость скважины (Заказчик+Подрядчик)	т.руб.
23	Служба заказчика	%
24	то же	т.руб.
25	Резерв непредвиденных затрат	%
26	то же	т.руб.
27	Итого с непредвиденными затратами и службой заказчика	тыс.р.
28	НДС	т.руб.
29	Итого с НДС	т.руб.

Продолжение таблицы К.1

-	Показатели	единица измерения
30	- стоимость 1 м проходки всего с НДС	руб/м
31	- стоимость 1 м проходки всего без НДС	руб/м
32	Всего по статье "другие сервисные услуги"	
33	Услуги по сервисному обслуживанию системы очистки	
34	Услуги по сервисному обслуживанию оборудовая буровых установок	
35	Услуги по сервисному обслуживанию АСУ буровых установок	
36	Услуги электроснабжения от ДГТУ	
37	Услуги по ликвидации фонтанов (ЧС)	
38	Услуги по охране объектов	
39	Содержание БПО	
40	Услуги ФГУ ЮРПФЧ	
41	Дефектоскопия инструмента и бур. оборудования	
42	Капитальный ремонт	
43	Текущий ремонт бур. Инструмента	
44	Крепление и центровка бур. вышки	
45	Ремонт и поверка СИ	
46	Ремонт и ТО электрооборудования	
47	Ремонт холодильного и климатического оборудования	
48	Водоснабжение (для бытовых нужд)	
49	Водоснабжение (для технических нужд)	
50	Услуги соц-бытов хар-ра	
51	Аренда канала и трафик спутниковой связи и интернета	

Источник: [417].

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

(информационное)

Ключевые показатели результативности по стратегическим направлениям нефтегазовой компании выполняющей геологоразведочные работы

Таблица Л.1 – Ключевые показатели результативности по стратегическим направлениям нефтегазовой компании выполняющей геологоразведочные работы

Стратегические факторы	Выполняемая задача	Ключевой показатель эффективности	Мероприятия стратегии
1	2	3	4
Финансы	1. Увеличение объема производимых геологоразведочных работ	1. Прогнозируемый чистый дисконтированный доход (ЧДД) с учетом риска разработки объектов УВ сырья	Внедрение системы бюджетирования
	2. Рост выручки от добычи нефти и газа	1. Выручка от реализации и доход от ассоциированных и совместных предприятий 2. EBITDA 3. Чистая прибыль.	
	3. Обеспечение финансовой устойчивости	Коэффициенты: — обеспеченности собственными средствами; — финансовой устойчивости; — оборачиваемости капитала	
Клиенты и продукты	1. Сохранение имеющихся позиций проведения ГРП	1. Объемы проведения научно-исследовательских и буровых работ.	Разработка программы «повышение эффективности ГРП»
	2. Овладение определенной долей рынка выполнения ГРП	Доля рынка ГРП, занимаемая компанией	
	3. Обеспечение максимальной проходки скважин	1. Качественные показатели темпов бурения скважин. 2. Рентабельность затрат по отдельным скважинам	
Бизнес-процессы	1. Снижение длительности процесса бурения скважин	Средний период времени на проходку скважины и проведение геологических исследований	Автоматизация бизнес-процессов,

Продолжение таблицы Л.1

1	2	3	4
	2. Повышение качества проведения ГРП	1. Сокращение времени от разработки технической документации до начала разведочных работ. 2. Количество неисправностей оборудования и техники в месяц. 3. Время исправления повреждений. 4. Доля неуспешных исследований. 5. Время проведения сейсмических и буровых работ. 6. Доля оборудования и механизмов в рабочем состоянии.	развитие технологий бурения скважин и проведения научных исследований
	3. Расширение видов выполняемых ГРП для повышения точности прогнозов нефтегазоносности	Доля новых видов работ (исследований) в общем объеме ГРП	
	4. Сокращение затрат по бизнес-процессам	Себестоимость бизнес-процессов	
	5. Развитие технологий	1. Среднее количество используемой техники. 2. Цифровизация. 3. Скорость проходки. 4. Плотность исследований на месторождениях. 5. Протяженность исследуемой площади	
Инвестиции	Увеличение объемов инвестиций в ГРП	1. Сумма инвестиций на научно-исследовательские работы на бюджетный период. 2. Сумма инвестиций на бурение разведочных скважин 3. Средний дебит нефти (за период первого года). 4. Себестоимость.	
Обучение и рост	1. Повышение квалификации персонала	1. Процент высококвалифицированных, профильных кадров. 2. Затраты на обучение и повышение квалификации работников	Формирование корпоративной культуры и стратегического плана обучения

Продолжение таблицы Л.1

1	2	3	4
-	2. Повышение эффективности персонала компании	3. Производительность труда по бизнес-процессам и компании в целом	
Взаимодействие с государственными и природоохранными органами	Соблюдение нормативно-правовых актов	1. Суммы штрафов, нефинансовые санкции за несоблюдение нормативной базы. 2. Наличие (отсутствие) претензий к компании со стороны органов власти	Разработка программ безопасности и взаимодействия с госорганами

Источник: составлено автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ М**(информационное)****Состав операционных бюджетов бизнес-процессов нефтегазовой компании по выполняемым геологоразведочным работам**

Таблица М.1 – Состав операционных бюджетов бизнес-процессов нефтегазовой компании по выполняемым геологоразведочным работам

Бизнес-процессы	Подпроцессы	Операционные бюджеты
Основные	Осуществление геологоразведочных работ	1. Бюджет геологической съемки по видам; 2. Бюджет сейморазведочных работ; 3. Бюджет разведочных буровых работ на скважины; 4. Бюджет геологических исследований скважин; 5. Бюджет прямых затрат на оплату труда; 6. Бюджет амортизационных отчислений; 7. Бюджет ремонтных работ оборудования и скважин 8. Бюджет содержания вахтового поселка
	Эксплуатация оборудования для проведения ГРП	
Обеспечивающие	Эксплуатация зданий и сооружений, складов	1. Бюджет текущего и капитального ремонтов; 2. Бюджет общепроизводственных расходов
	Обеспечение качества ГРП	
	Эксплуатация буровых машин, оборудования, транспортных средств, приборов	
Управляющие	Руководство компанией	Бюджет управленческих расходов
	Управление финансовой деятельностью	
	Управление персоналом	
Развивающие	Стратегическое управление	1. Бюджеты инвестиций на разработку новых и старых месторождений 2. Бюджеты инвестиций на доразведку старых месторождений 3. Бюджет инновационных мероприятий на повышение эффективности исследований, природосберегающих технологий 4. Бюджет инновационных разработок программных продуктов
	Развитие технологий	
	Проектное управление	

Источник: составлено автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

(информационное)

Бюджетные и фактические данные о расходах за месяц

Таблица Н.1 – Бюджетные и фактические данные о расходах за месяц

Показатель, тыс. руб.	Подготовительные работы к строительству			Вышкомонтажные работы			Подземный ремонт скважин			Бурение и крепление			Испытание на продуктивность		
	бюджет	факт	отклон.	бюджет	факт	отклон.	бюджет	факт	отклон.	бюджет	факт	отклон.	бюджет	факт	отклон.
Зарплата	1550	1720	170	2170	2410	240	830	700	-130	3100	3200	100	1700	1700	0
Материалы	700	600	-100	1400	1750	350	320	300	-20	1900	2000	100	200	400	200
Отчисления во внебюджетные фонды	100	120	20	210	340	130	540	450	-90	810	940	130	410	380	-30
Транспортные расходы	2710	2850	140	1970	2130	160	500	470	-30	1760	1580	-180	820	760	-60
Энергетические расходы	0	0	0	1980	2130	150	0	0	0	2710	2760	50	0	0	0
Расходы на страхование скважин	0	0	0	230	230	0	0	0	0	540	540	0	0	0	0
Амортизация	360	360	0	420	420	0	80	80	0	870	870	0	120	120	0
Расходы на геофизические исследования	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1750	1890	140
Расходы на ремонт оборудования	240	200	-40	340	320	-20	460	490	30	120	140	20	120	120	0
Полевое довольствие	350	360	10	420	470	50	230	230	0	340	380	40	240	290	50
Прочие расходы	510	480	-30	370	380	10	340	380	0,04	420	640	220	220	340	120
Итого	6520	6690	170	9510	10580	1070	3300	3100	-200	12570	13050	480	5580	6000	420
Примечание - Цифры являются условными															

Источник: составлено автором

ПРИЛОЖЕНИЕ П

(информационное)

Примерная сбалансированная система показателей геологоразведочного предприятия

Таблица П.1 – Примерная сбалансированная система показателей геологоразведочного предприятия

-	Стратегическая цель	Показатель	Конкретное значение
1	2	3	4
Финансы: Инвестиционная привлекательность компании	Превышение среднеотраслевой нормы прибыли на вложенный капитал	Прибыль на вложенный капитал	Не менее 18%
	Обеспечение темпов роста производимых геологоразведочных и буровых работ	Прирост объема работ	Свыше 10%
	Увеличение притока наличности	Дисконтированная норма поступления наличности	Прирост 10% в год
Клиент: Привлекательность компании с точки зрения возможных заказчиков	Поддержание имиджа компании как инновационного	Доля использования инновационных процессов и оборудования	Доля введенных новых буровых установок, сроком до двух лет 30%
	Улучшение соотношения стоимости, времени и количества выполненных работ	Оценка клиента-заказчика	1-е место с точки зрения не менее 50% клиентов
	Положение приоритетного подрядчика по выполнению работ	Выполнение работ для постоянных клиентов	Свыше 40%
Процессы: Производственные процессы для достижения максимальных результатов	Заблаговременное влияние на потребности возможных заказчиков работ	Консультации до начала работ	Прирост 5% в год
	Развитие регионального рынка геологоразведочных услуг	Количество новых договоров подряда на геологоразведочные и буровые работы в определенном регионе	Прирост 30% в год
	Оперативная наладка производства работ	Количество дней между получением договора подряда и наладкой работ	Прирост не менее 30%

Продолжение таблицы П.1

1	2	3	4
	Улучшение управления бизнес-процессами	Доля ускоренных бизнес-процессов,	90%
Персонал, обучение: Реальные предпосылки улучшения положения компании и усиление его гибкости в долгосрочной перспективе	Постоянное улучшение качества знаний работников Материальное стимулирование работников и повышение их заинтересованности в конечных результатах	Количество пройденных часов повышения квалификации, и количество человек прошедших повышение Показатель удовлетворенности работников компании Количество предложений по улучшению работы компании на одного сотрудника	Улучшение на 20% в каждый год Более 75% Более 3 предложений на человека

Источник: составлено автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ Р**(информационное)****Сметные и фактические показатели ССП геологоразведочного предприятия**

Таблица Р.1 – Сметные и фактические показатели ССП геологоразведочного предприятия

Стратегическая цель компании	Показатель	Бюджетные показатели по смете ГРР 2018г.	Фактические показатели по данным отчетности 2018 г.	Единица измерения
1	2	3	4	5
Увеличение объема производимых ГРР	Общая стоимость геологоразведочных работ	350	355	млн. руб.
	объем выполненных на региональном этапе работ общегеологического и минералогического назначения	12,4	11,8	млн. руб.
	объем выполненных на поисковом этапе работ по выявлению проявлений и месторождений с оценкой прогнозных ресурсов	14,2	15,4	млн. руб.
	объем выполненных на разведочном этапе, работ по открытию месторождения и выявления залежей	9,3	9,0	млн. руб.
	среднемесячный объем выполненных работ на региональном этапе	1,1	0,9	млн. руб.
	среднемесячный объем выполненных работ на поисковом этапе	0,7	0,5	млн. руб.
	среднемесячный объем выполненных работ на разведочном этапе	1,4	1,5	млн. руб.
Увеличение общей эффективности ГРР	годовая эффективность геологоразведочных работ ($Z_{\phi} : Z_{н}$)	0,9	0,8	-

Продолжение таблицы Р.1

1	2	3	4	5
Объем выполняемых работ цехами основного производства	вышкомонтажный цех	20,4	20,8	млн. руб.
	тампоначный цех,	12,4	12,2	млн. руб.
	цех испытания скважин	5,7	5,9	млн. руб.
Объем выполняемых работ цехами вспомогательного производства	прокатно-ремонтный цех бурового оборудования	4,4	4,0	млн. руб.
	прокатно-ремонтный цех электрооборудования	2,7	2,5	млн. руб.
	трубная база	3,4	3,7	млн. руб.
	транспортное подразделение	3,0	3,2	млн. руб.
Увеличение количества регионов (месторождений), где работает компания	количество регионов деятельности	3	4	ед.
Наличие соответствующего диплома у сотрудников компании	Процент сотрудников, обладающих дипломом об образовании по соответствующему профилю	90	80	%

Источник: составлено автором.