

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы

**Совершенствование системы бюджетирования на предприятии
нефтегазовой отрасли
(на примере ООО «Транснефть – Дальний Восток»)**

УДК 622.32:658.14

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5А	Сухушина Екатерина Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н.		

Томск – 2017 г.

Планируемые результаты обучения по ООП

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Общепрофессиональные и профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Умение применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
Р₂	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
Р₃	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
Р₄	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<i>Общекультурные компетенции</i>	
Р₅	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
Р₆	Способность эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой менеджмента
Н.О. Чистякова

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ5А	Сухошиной Екатерине Евгеньевне

Тема работы:

Совершенствование системы бюджетирования на предприятии нефтегазовой отрасли (на примере ООО «Транснефть – Дальний Восток»)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Объект исследования: ООО «Транснефть – Дальний Восток»; - материалы преддипломной практики; - нормативно-методические материалы; - научно-литературные источники; - материалы Росстата.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Теоретические основы процесса бюджетирования. 2. Методологические основы внедрения бюджетирования на предприятии нефтегазовой отрасли. 3. Деятельность и финансовое состояние ООО «Транснефть-Дальний Восток». 4. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы бюджетирования ООО «Транснефть-Дальний Восток».

Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	1. Бухгалтерский баланс ОАО «АК «Транснефть» на 31 декабря 2015-2016 гг. 2. Порядок формирования бюджета (План/Корректировка/Прогноз). 3. Схема разработки основного бюджета организации. 4. Схема реализации проекта по постановке бюджетирования в компании. 5. Этапы бюджетного процесса предприятия. 6. Модель процесса формирования бюджета в ООО «Транснефть – Дальний Восток». 8. Экспертные оценки существующей системы бюджетирования. 9. Экспертные оценки системы бюджетирования с учетом рекомендаций. 10. Презентационные слайды – 15 шт.
---	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.
Раздел на иностранном языке	Гаспарян Г.А.

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1.1 Понятие бюджета и бюджетирования, его цели и роль в финансовом планировании	1.1 The concept of budget and budgeting, objectives and role of budgeting in financial planning
2.3 Риски, возникающие при внедрении системы бюджетирования и пути их минимизации	2.3 Risks arising from the introduction of the budgeting and ways to minimize them

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5А	Сухушина Екатерина Евгеньевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 125 страниц, 12 рисунков, 12 таблиц, 56 использованных источников, 6 приложений.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, система бюджетирования, риски внедрения бюджетирования, финансовое планирование.

Объектом исследования является ООО «Транснефть – Дальний Восток».

Цель работы – проанализировать систему бюджетирования, являющуюся важнейшей составляющей системы стратегического управления финансами предприятия, и выработать рекомендации по её совершенствованию.

В процессе исследования проводились анализ теоретических основ системы бюджетирования на предприятии, наблюдение за деятельностью ООО «Транснефть – Дальний Восток» и использование комплексного подхода при целенаправленном анализе организации бюджетирования на предприятии.

В результате исследования было произведено развитие теоретической концепции бюджетирования, в виде того, что была проведена корректировка определения «бюджетирование». Разработаны методические подходы и практические рекомендации формирования и использования технологии бюджетирования в целях повышения эффективности функционирования предприятия. Проведен комплексный финансово-экономический анализ, охарактеризована система бюджетирования ООО «Транснефть – Дальний Восток». Разработана методика оценки существующей системы бюджетирования на предприятии, определены её слабые места и представлены рекомендации по их устранению.

Степень внедрения: разработанные рекомендации вынесены на рассмотрение руководством ООО «Транснефть – Дальний Восток»

Область применения: теоретические разработки и методические положения доведены до уровня конкретных практических рекомендаций и могут быть использованы в практической деятельности предприятий нефтегазовой отрасли для формирования и совершенствования системы бюджетирования.

Экономическая эффективность работы: выполнен всесторонний анализ системы бюджетирования предприятия. Даны рекомендации по её совершенствованию.

Обозначения и сокращения

- БДДС – бюджета движения денежных средств;
- БДР – бюджет доходов и расходов;
- БК – бюджетный комитет;
- ВГО – внутригрупповые обороты;
- ВРГ – временная рабочая группа;
- ВСТО – «Восточная Сибирь – Тихий Океан»;
- ГПО – график погашения обязательств;
- КГН – консолидированная группа налогоплательщиков;
- КИС БП – корпоративная информационная система «Бюджетный пакет»;
- КИС КХД – Корпоративная информационная система корпоративного хранилища данных;
- КР – капитальный ремонт;
- МТР – материально-технические ресурсы;
- ОБП – отдел бюджетного планирования;
- ОСТ – организации системы «Транснефть»;
- ПБУ – положение по бухгалтерскому учету;
- РЭН – ремонтно-эксплуатационные нужды;
- ТПиР – техническое перевооружение и реконструкция;
- ФО – финансовый отдел;
- ФЦО – функциональный центр ответственности;
- ЦФО – количество центров финансовой ответственности;
- SAP BO FC SAP – Business Objects Financial Consolidation;
- SAP BO IC SAP – Business Objects Intercompany.

Оглавление

Реферат	5
Обозначения и сокращения	6
Введение	9
1 Теоретические основы бюджетирования на предприятии.....	13
1.1 Понятие бюджета и бюджетирования, его цели и роль в финансовом планировании	13
1.2 Основные функции бюджетирования и виды бюджетов	22
1.3 Система бюджетирования на предприятии: методики, этапы внедрения и осуществления бюджетирования	29
2 Механизм внедрения бюджетирования в практику управления предприятием нефтегазовой отрасли	40
2.1 Нормативно-правовые аспекты информационного пространства системы бюджетирования.....	40
2.2 Методические основы внедрения бюджетирования и регламент его осуществления.....	49
2.3 Риски, возникающие при внедрении системы бюджетирования и пути их минимизации	62
3 Повышение эффективности хозяйственной деятельности посредством использования технологии бюджетирования	73
3.1 Проведение финансово-экономического анализа предприятия как объекта исследования	73
3.2 Основные направления совершенствования системы бюджетирования на предприятии.....	86

3.2.1 Характеристика системы бюджетирования ООО «Транснефть – Дальний Восток»	86
3.2.2 Совершенствование системы бюджетирования в ООО «Транснефть – Дальний Восток»	93
3.3 Обоснование эффективности рекомендаций по совершенствованию системы бюджетирования.....	99
Социальная ответственность	105
Заключение	117
Список публикаций магистранта	120
Список использованных источников	121
Приложение А Раздел на иностранном языке	126
Приложение Б Бухгалтерский Баланс ООО «Транснефть – Дальний Восток» на 31.12.2016.....	141
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «Транснефть – Дальний Восток» за 2016 год.....	143
Приложение Г Бухгалтерский Баланс ООО «Транснефть – Дальний Восток» на 31.12.2015.....	144
Приложение Д Отчет о финансовых результатах ООО «Транснефть – Дальний Восток» за 2015 год.....	146
Приложение Е Порядок формирования бюджета (План/Корректировка/ Прогноз).....	147

Введение

Актуальность. В современной сложной экономической ситуации в России для успешной деятельности предприятий важно прогнозировать критические для них ситуации, находить оптимальные решения для выхода из них. Это обуславливает необходимость освоения методов и средств управления, составной частью которых является система управленческого учета. Одним из основных элементов этой системы является бюджетирование.

Бюджетирование является одним из важнейших факторов коммерческого успеха, так как помогает менеджерам функциональных подразделений лучшим образом уяснить и исполнить поставленные перед ними задачи, оценить возможности по их достижению в установленные сроки, своевременно внести требуемые коррективы, а также обеспечить программу производства необходимыми ресурсами. Этим и можно объяснить актуальность темы.

Цель исследования: проанализировать систему бюджетирования, являющуюся важнейшей составляющей системы стратегического управления финансами предприятия и выработать рекомендации по её совершенствованию. Для достижения цели в ходе работы были сформулированы следующие **задачи**:

- 1) Проанализировать теоретические основы процесса бюджетирования.
- 2) Рассмотреть методологические основы внедрения бюджетирования на предприятии нефтегазовой отрасли.
- 3) Исследовать деятельность и финансовое состояние ООО «Транснефть–Дальний Восток».
- 4) Исследовать систему бюджетирования ООО «Транснефть – Дальний Восток».
- 5) Разработать рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования для ООО «Транснефть – Дальний Восток».

Теоретическую базу для работы составляют научные монографии, учебные пособия по бюджетированию, а также статьи в периодической печати.

Проблемы разработки и практического внедрения системы управленческого учета, основным элементом которого является бюджетирование, на предприятиях различных сфер деятельности исследованы следующими учеными: И.Т. Балабановым, В.Б. Ивашкевичем, О.Д. Кавериной, А. Кочневым, Л.В. Поповой, Е.С. Стояновой, В.Е. Хруцким, В.Е. Чернышевым, А.Д. Шереметом и др.

Теории и практике управленческого учета в части разработки системы бюджетирования посвятили научные работы зарубежные ученые: Ю. Бригхэм, К. Дюпуи, Д. Сигел, Д. Шим и др.

В качестве объекта исследования выступает ООО «Транснефть–Дальний Восток».

Предметом исследования является комплекс теоретических, методических и практических вопросов бюджетирования и планирования на предприятии.

Научная новизна выражена в следующих результатах исследования:

- Развитие теоретической концепции бюджетирования, в результате чего произведена корректировка определения «бюджетирование».
- Разработка методических подходов и практических рекомендаций формирования и использования технологии бюджетирования в целях повышения эффективности функционирования хозяйствующего субъекта.

Практическая значимость заключается в том, что теоретические разработки и методические положения доведены до уровня конкретных практических рекомендаций и могут быть использованы в практической деятельности предприятий нефтегазовой отрасли для формирования и совершенствования системы бюджетирования.

Теоретическая значимость заключается в том, что теоретические положения и выводы, представленные в исследовании, расширяют и систематизируют знания в области применения бюджетирования в управлении предприятий нефтегазовой отрасли.

Обзор литературы

Тема бюджетирования изучена и представлена в теоретической и практической литературе достаточно широко. Базовыми работами на эту тему можно назвать «Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования» Хруцкого В. Е., «Бюджетирование и контроль затрат в организации» Виткаловой А. П., «100 % практического бюджетирования» Карпова А.Е.

В. Е. Хруцкий подробно останавливается на методических вопросах разработки и внедрения на российских промышленных предприятиях системы регулярного составления, контроля (мониторинга) и план-факт анализа исполнения сводного бюджета. Приводит ряд количественных примеров, иллюстрирующих различные сегменты и стадии бюджетного процесса [47].

Теоретические аспекты бюджетирования и организация финансового планирования на предприятиях рассматриваются в научном труде А. П. Виткаловой. С учетом зарубежного опыта автор описывает основы и технологии коммерческого бюджетирования, необходимость и возможность разработки операционных и финансовых бюджетов на российских предприятиях [14].

Особое внимание можно уделить работам А.Е. Карпова. Серия посвящена вопросам и проблемам внедрения системы бюджетирования на предприятиях и включает в себя 7 книг, каждая из которых рассматривает отдельный аспект внедрения системы бюджетирования. К рассмотренным в книгах аспектам относятся: бюджетирование как инструмент управления, регламенты системы бюджетирования, финансовая модель бюджетирования, финансовая структура бюджетирования, роль финансовой дирекции в бюджетировании, роль генерального директора в бюджетировании, бюджетный комитет компании [24].

В ходе работы также были изучены публикации авторов Высоцкой Т. Р., Кольцовой Т. А., Константинова Д. А., Шелковой, А. Д. посвященные проблеме построения эффективной системы бюджетирования на предприятиях современной России. Раскрываются теоретические аспекты бюджетирования,

обосновывается его необходимость и значимость в структуре финансового планирования.

В статьях Баландиной А.С., а также Шкарина Д. в электронном журнале «Neftegaz.ru» рассмотрены аспекты бюджетирования применительно к нефтедобывающей отрасли и предприятиям, входящим в состав вертикально интегрированных нефтяных компаний. Авторы подробно останавливаются на финансовой структуре, формировании бюджетов центров финансовой ответственности, проблемах бюджетирования на конкретных примерах [21].

Объект и методы исследования

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступает ООО «Транснефть – Дальний Восток». Представлено исследование действующей в организации системы бюджетирования.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ существующей системы бюджетирования на предприятии, выявление её недостатков и разработка рекомендаций по их устранению.

Работа над темой предполагает использование различных методов исследования, в частности методов теоретического и сравнительного анализа. Теоретический анализ был использован для выделения и рассмотрения отдельных сторон, свойств явлений, признаков, особенностей бюджетирования. Что в итоге позволило оценить собранные факты, определить проблемы, сформулировать методические основы бюджетирования. Сравнительный анализ используется при оценке эффективности системы бюджетирования путем сравнения показателей по заданным критериям с теоретически подкрепленными значениями, а также выявление отклонений.

В качестве исходных материалов для работы используются данные бюджетных форм, внутренних нормативных и методических документов по организации процесса бюджетирования и расчету показателей бюджетов, предоставленных отделом бюджетного планирования ООО «Транснефть – Дальний Восток», а также работы авторов и статьи, посвященные теме бюджетирования, опубликованные в периодических изданиях.

1 Теоретические основы бюджетирования на предприятии

1.1 Понятие бюджета и бюджетирования, его цели и роль в финансовом планировании

В современных условиях хозяйствования промышленные предприятия вынуждены искать эффективные методы контроля результатов финансово-хозяйственной деятельности. Чтобы успешно действовать на рынке предприятия, стремящиеся преуспеть в конкурентной борьбе, должны иметь план стратегического развития, где определяются цели и пути развития компании, а также возможные сценарии отклонения от плана. Для преодоления этих «случайных» факторов и служит бюджетирование.

Многие отечественные компании в настоящее время используют целый ряд инструментов оперативного и стратегического управления, и бюджетирование является его важнейшей составляющей. Несмотря на то, что бюджетирование достаточно активно используется в практике российских компаний, а также растет внимание к проблеме формирования и совершенствования данного инструмента управления, что находит отражение в современной экономической литературе, до настоящего момента не была выработана однозначная трактовка содержательного потенциала бюджетирования.

Для начала нужно определиться, что мы пониманием под термином «бюджет». Проводя анализ теоретических подходов к определению бюджета, можно прийти к выводу, что большинство авторов признают бюджет одним из видов плана. Так, приведем несколько определений бюджета.

Бюджет – финансовый план в стоимостном выражении, документ, обеспечивающий взаимоувязку расходов организации с имеющимися (или возможными) доходами [14].

Бюджет – план хозяйственной деятельности предприятия на текущий бюджетный период – обычно квартал или год [35].

Бюджет – это план, составленный на следующий период в натуральном и денежном выражении, и определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для реализации целей предприятия в соответствующем периоде [31].

Проводя обобщение приведенных точек зрения, предлагается рассматривать **бюджет** в качестве инструмента планирования для согласования сырьевых, трудовых, материальных, инвестиционных и денежных потоков в процессе достижения определенных стратегических, тактических и оперативных целей на предприятии.

Вместе с тем, сложность разрабатываемого бюджета и количество необходимых для согласования параметров зависят от сложности структуры самого предприятия.

Необходимо отметить, что термины «бюджет» и «план» не являются абсолютно тождественными. Бюджет является количественным выражением централизованно установленных показателей плана предприятия на определённый период по:

- привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности;
- использованию товарно-материальных, капитальных и финансовых ресурсов;
- движению денежных средств;
- доходам и расходам;
- инвестициям (финансовым и капитальным вложениям).

Формализация, централизация, системность являются основными понятиями, используемыми в характеристике процесса составления бюджета предприятия [11].

Под понятием «формализация» предполагается, что бюджет предприятия – это, прежде всего, набор цифр. В план же, помимо бюджетных цифровых показателей, как правило включается список конкретных мероприятий по

достижению намеченных показателей. Другой существенный момент – это то, что бюджет охватывает только показатели для отдельных подразделений (центров ответственности), которые централизованно устанавливаются аппаратом управления. Понятие «системность» показывает, что сводный бюджет предприятия в целом обязательно формирует совокупность бюджетов отдельных центров ответственности.

В конечном счете, объектом бюджетирования является предприятие как единое целое, бюджетные показатели по отдельным сегментам хозяйственной деятельности и для отдельных подразделений устанавливаются, опираясь не на повышения эффективности данного отдельного сегмента, а на критерий максимизации конечных финансовых результатов всего предприятия.

Разработка бюджета любого предприятия, как и бюджета государства, всегда ведется на определённый временной интервал – бюджетный период. Одновременно на предприятии может разрабатываться несколько бюджетов, различных по продолжительности бюджетного периода (текущий квартальный бюджет, среднесрочный годовой бюджет, долгосрочный «бюджет развития» на 3 – 5 лет и т.д.). Верный выбор продолжительности бюджетного периода является одной из важных предпосылок эффективности системы бюджетного планирования в целом [24].

Бюджеты формируются, корректируются и выполняются в процессе бюджетирования. При этом разные авторы имеют несколько различное видение данного процесса. Проанализировав широкий спектр точек зрения на содержание понятия бюджетирования, мы выделили некоторые основные дискуссионные аспекты данной проблемы (рисунок 1).

Одни авторы рассматривают бюджетирование в качестве инструмента (технологии) управления на предприятии; ряд других – сужает содержание бюджетирования до бюджетного планирования на предприятии. Многие менеджеры-практики, а также исследователи понимают под бюджетированием исключительно инструмент оперативного управления (или планирования);

другие же обосновывают необходимость выделения и использования оперативного и стратегического бюджетирования.



Рисунок 1 – Содержание понятия «бюджетирование»

Отдельные авторы предлагают относить бюджетирование к сфере финансового управления, тем временем иные специалисты отводят бюджетированию более широкое место в системе управления, определяя его как инструмент управления производственной (операционной) и финансовой деятельностью, либо инвестиционной, операционной и финансовой деятельностью предприятия. Между тем, единая точка зрения на формулирование целевых установок, которые лежат в основе внутрифирменного бюджетирования отсутствует. В экономической литературе преимущественно преобладает мнение, что общая цель бюджетирования – повышения эффективности деятельности компании. Некоторые авторы декларируют ориентацию на стратегические цели организации, не предаваясь их конкретизации. В последние годы в опубликованных трудах отечественных авторов на тему доминантной цели бюджетирования можно заметить их опору

на концепцию повышения рыночной стоимости компании, которая была разработана западными учеными [26].

Система бюджетов является главным элементом бюджетного управления и состоит из основных бюджетов (расчетный баланс, бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов) и операционных бюджетов (бюджет продаж, бюджет управленческих расходов, бюджет прямых материальных затрат и др.), на базе чего происходит формирование главного бюджета компании, который помогает управлять операционной эффективностью и стоимостью активов компании.

Таким образом, принимая за основание вышеизложенное, можно предложить следующее определение бюджетирования, полностью отражающее его содержание. **Бюджетирование** – это инструмент управления деятельностью предприятия, который включает в себя разработку, контроль, анализ и оценку исполнения плана функционирования предприятия, сформированного в виде системы бюджетов, охватывающих каждую сторону деятельности организации и содержащую стоимостное выражение целей, затрат ресурсов и результатов деятельности на предстоящий период.

Были выделены следующие основные цели бюджетирования:

- планирование и прогнозирование финансово-хозяйственного состояния предприятия, согласование плановых финансово-экономических показателей;
- мотивация сотрудников – повышение заинтересованности в результатах своего труда, посредством вовлечения большого количества сотрудников и его структурных единиц в процесс планирования и контроля;
- разработка системы ответственности за результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия (распределение ответственности и финансовых полномочий между руководителями), установка системы контроля за результатами финансово-хозяйственной деятельности;

– выявление рисков и определение возможностей по их снижению, повышению гибкости и адаптивности к изменениям [12].

Используя бюджетирование, предприятие стремится к обеспечению финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности баланса предприятия.

Можно сделать вывод, что назначение бюджетирования на предприятии в самом общем виде заключается в том, что оно является основой:

- процесса планирования и принятия управленческих решений;
- оценки всех аспектов финансовой состоятельности компании;
- мотивации сотрудников и укрепления финансовой дисциплины, согласования и подчинения интересам компании в целом и собственникам ее капитала всех интересов отдельных структурных подразделений.

Вместе с тем, каждое предприятие может придавать собственное назначение бюджетированию в соответствии с системой финансовых и нефинансовых целей, а также с объектом финансового планирования. Так, определяя назначение бюджетирования, следует помнить, что на каждом отдельном предприятии в качестве управленческой технологии оно преследует свои собственные цели и использует свои собственные средства, свой инструментарий.

В первую очередь, разработка бюджетов (финансовых планов) на предприятии в целом и в отдельных структурных подразделениях преследуя общую цель – прогнозирование финансовых результатов, установка целевых показателей финансовой эффективности и рентабельности, выявление критических расходов, обоснование финансовой состоятельности направлений деятельности данной компании, или инвестиционных проектов, которые она реализует.

В рамках бюджетирования предполагается, что формирование и контроль бюджетов происходит по объектам бюджетирования, которые называются центрами финансовой ответственности. Их выделяют на основании

организационной структуры и видов деятельности предприятия. Центры финансовой ответственности представляют собой не только места возникновения затрат – места первичного потребления ресурсов, но и предусматривают, что на руководителя возлагается ответственность за достижение установленных показателей плана в области доходов и расходов и они в свою очередь наделяются соответствующими полномочиями. Итак, результатом построения финансовой структуры становится иерархия центров ответственности, возглавляемая управляющим компании, который несёт ответственность перед учредителями, вкладчиками, владельцами предприятия за прибыльность бизнеса.

Бюджеты дают руководителям возможность проведения сравнительного анализа финансовой эффективности работы структурных подразделений, определения наиболее предпочтительных для последующего развития сфер хозяйственной деятельности, направления структурной перестройки деятельности компании (когда свертываются одни и развиваются другие виды деятельности) и т. п.

Бюджеты представляют собой основу для принятия решений о финансировании различных направлений деятельности из внутренних (за счет реинвестирования прибыли) и внешних (инвестиций, кредитов) источников. Призвание бюджетов заключается в обеспечении постоянного контроля за финансовым состоянием предприятия, снабжении её управляющих всей необходимой информацией, которая позволяет оценивать правильность решений, принимаемых руководителями структурных подразделений, вести разработку мероприятий по оперативной и стратегической корректировке их деятельности [32].

Таким образом, роль бюджетирования и системы управленческого учета заключается в предоставлении полной финансовой информации, в отражении движения денежных средств, активов, финансовых ресурсов, счетов предприятия в максимально удобной для всех форме, даже для не очень сведущего в бухгалтерском учете менеджера, а также в предоставлении

соответствующих показателей хозяйственной деятельности в наиболее оптимальном виде для использования в процессе принятия эффективных управленческих решений.

В целях обеспечения осознанных и своевременных управленческих решений на предприятии требуется система координат, определенный прогноз, который поможет в оценке всех возможных проблем или вероятных трудностей, а затем, в выработке системы мер для их исправления. При отсутствии данной системы координат у руководителя предприятия даже не будет возможности провести адекватную оценку направлений движения компании. Применяя расчет и анализ финансовых коэффициентов или других инструментов финансового анализа, система бюджетов позволяет заблаговременно оценить текущее положение дел на предприятии, риски и последствия реализуемой стратегии для финансового самочувствия фирмы. Можно сделать вывод, что бюджетирование обеспечивает оценку финансовой состоятельности отдельных направлений бизнеса и видов продуктов, позволяя поддерживать финансовую устойчивость всего предприятия.

Бюджетирование предполагает собой стимулирование не за сиюминутный финансовый выигрыш, (особенно при существовании большой вероятности, что он обернется потерями в будущем), а за вклад в повышение финансовой стабильности и устойчивости всего предприятия. При этом чаще всего премирование вообще не связано с системой бюджетирования, а основывается только на достигнутых показателях качества работы и продукции. Более важной ролью бюджетирования является обеспечение контроля за видами всех затрат, находящихся под ответственностью конкретного руководителя, в так называемом установлении контроля снизу. Исполнители сами должны отслеживать и обеспечивать все необходимые ограничения, которые при необходимости должны «изыскать внутренние резервы», для того чтобы уложиться в установленные нормативы и лимиты.

Не менее важно в современных условиях глобального дефицита инвестиционных ресурсов определить, куда необходимо вкладывать деньги в

первую очередь. Наиболее перспективные сферы для инвестиционной деятельности и помогает выбрать бюджетирование.

Более того, бюджетирование позволяет сделать предприятие более «прозрачным», и тем самым более привлекательным для инвесторов. Для подавляющего большинства предприятий реального сектора в Российской Федерации большое количество доставшейся в процессе приватизации собственности и неумение эффективно ею управлять является острой проблемой. Бюджетирование позволяет выявить неэффективные, неработающие активы, которые необходимо продать или избавиться другим образом. В число подобных активов не всегда входит лишь социальная сфера. Старая система хозяйствования приводит к тому, что многие производственные технологии, процессы, здания и сооружения, оборудование без которого в прошлом хозяйственная деятельность была немыслима, в настоящее время являются главным фактором не конкурентоспособности, как например, инструментальные цехи многих машиностроительных заводов. Исходя из этого, бюджетирование представляет собой основу осмысленной реструктуризации предприятия, оптимизации его структуры активов и капитала [16].

Таким образом, подводя итог данного пункта, можно сказать, что необходимо понимать различие между понятиями бюджет и бюджетирование. Бюджет, как было определено, – это документ, насыщенный количественными показателями, в соответствии с которым ведется хозяйственная деятельность предприятия. Бюджетирование – это сам процесс составления и реализации данного документа в практической деятельности предприятия. Бюджетирование сегодня – это основной инструмент современного руководителя, позволяющий повысить эффективность компании. Результат применения финансовых методов управления состоит в том, что плоды труда структурных подразделений определяются не качеством выполнения закрепленных за ним функций, а их финансовыми результатами.

Использование бюджетирования позволяет руководителям следить за состоянием дел во всех структурных подразделениях предприятия, обеспечивать

их взаимодействие и подчинить общей стратегической цели их действия. Более того, бюджетирование предоставляет возможность заблаговременно увидеть и просчитать вероятные риски, а соответственно, принять заранее необходимые меры.

1.2 Основные функции бюджетирования и виды бюджетов

Чтобы выявить сущность современного бюджетирования, определить его место в общей системе финансового управления необходимо провести всестороннее рассмотрение его функций. Российскими специалистами обычно выделяются от четырех до шести функций бюджетирования.

Приведем некоторые точки зрения на данный вопрос. И.Т. Балабановым выделяется четыре функции бюджетирования: планирование, координирование, стимулирование и контроль [8]. А.Д. Шеремет к данным функциям добавляет еще две: оценка эффективности работы предприятия и обучение менеджеров [53]. Проанализировав данные подходы А. Войко называет шесть функций [15]:

- планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия на определенный период;
- стимулирование руководителей всех уровней в достижении целей, закрепленных за ними центров ответственности;
- координация и согласование деятельности различных подразделений предприятия;
- оценка выполнения плана центрами ответственности и их руководителей;
- контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дисциплины;
- средство обучения менеджеров.

Е.С. Стоянова выделяет только пять функций: планирование, ориентация на достижение задач, коммуникация и координация, повышение

профессионализма, контроль, не включая в данный список стимулирование работников и оценку экономической эффективности принимаемых решений [43].

Данные авторы не стали ограничиваться выделением только финансовых аспектов, а также подчеркивают существование функциональной зависимости между профессиональными компетенциями менеджеров компании и её финансовыми результатами, что несомненно является достоинством данного подхода.

Некоторые авторы предпочитают отождествлять функции бюджетирования с основными функциями управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Планирование при этом считается центральным элементом бюджетирования. С их точки зрения, особенностью функций бюджетирования является то, что они смежны с функциями других областей управления предприятием, поскольку самостоятельно бюджетирование способно выполнять лишь две функции – планирование и организацию, а две оставшиеся – исключительно с помощью информации управленческого учета.

Другой подход выдвигает Л. В. Кислицына, которая рассматривает бюджетирование как самостоятельную функцию управления, которая неразрывно связана со всеми остальными функциями и преимущественно с финансовым планированием [27].

Концептуальный подход, предлагаемый В.Е. Хруцким и В.В. Гамаюновым, занимает особое место в выделении функций бюджетирования. К ряду главных функций бюджетирования они причисляют:

- 1) прогнозирование (финансового состояния доходов, затрат, ресурсов)
- 2) осуществление сценарного анализа, то есть оценка различных вариантов финансового положения предприятия в будущем [47].

Такой подход близок к теориям западного менеджмента, так как он предполагает достаточную свободу в выборе средств реализации указанных функций на практике.

Таким образом, есть смысл обратиться и к исследованиям зарубежных ученых. По их мнению, бюджетирование, представляя собой самостоятельную функцию управления (финансового менеджмента), предполагает существование внутриструктурного функционального разделения [54]. Другими словами, предназначение бюджетирования связано с реализации следующих функций:

- финансовое планирование;
- прогнозирование;
- стимулирование и мотивация управленческого персонала;
- координация и коммуникация;
- контроль и анализ;
- оценка деятельности.

Взаимосвязь функций бюджетирования с функциями управленческого процесса в общем показана на рисунке 2. Из него видно, что в совокупности функции бюджетирования исчерпывают функции управления на предприятии.

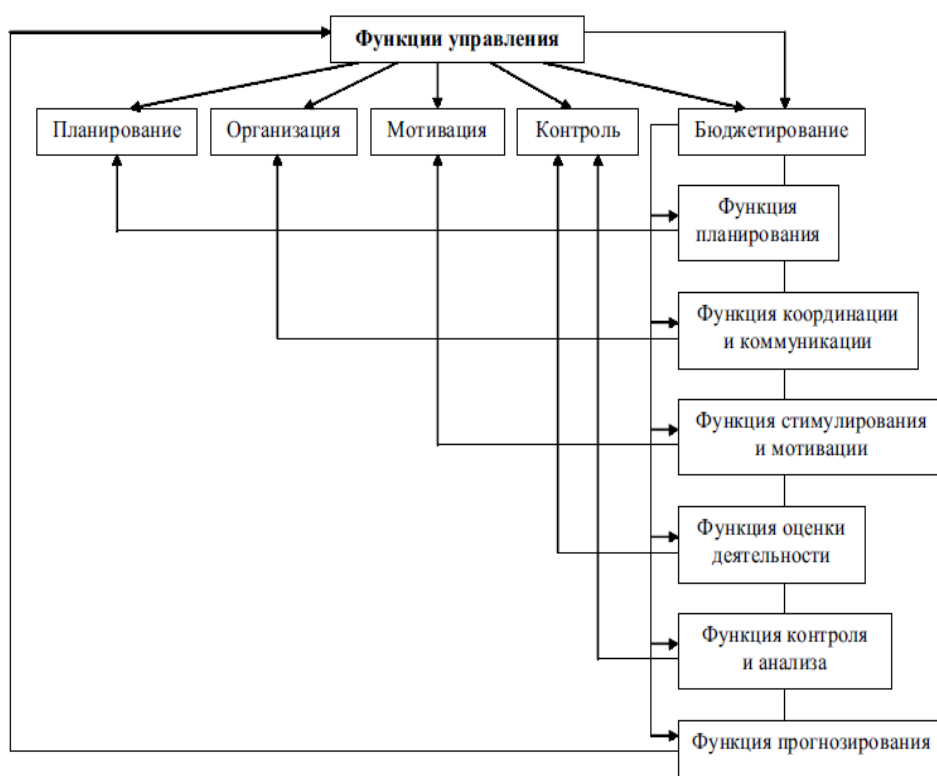


Рисунок 2 – Взаимосвязь функций бюджетирования с функциями управления организацией

В приведенной схеме наглядно представлен принцип непрерывности бюджетного процесса, находящего свое реальное воплощение в практиках бюджетирования. Таким образом, обобщая рассмотренные точки зрения можно обозначить следующие виды функций:

1) аналитическая:

- коррекция стратегии;
- переосмысление бизнес-идеи;
- постановка дополнительных целей;
- анализ альтернатив;

2) финансовое планирование: планирование и рассматривание будущего;

3) финансовый учет: учет и анализ совершенных в прошлом действий, что помогает с принятием правильных решений в будущем;

4) финансовый контроль:

- возможность сравнить поставленные цели и полученные результаты;
- выявление сильных и слабых стороны;

5) мотивационная:

- осмысленное принятие плана;
- ясность постановки целей;
- поощрение за выполнение и перевыполнение;
- наказание за срыв.

6) координационная: между функциональными блоками оперативного планирования;

7) коммуникационная:

- согласование планов структурных подразделений компании;
- установление компромиссов;
- закрепление ответственности исполнителей.

Таким образом, в рамках бюджетирования выполняются основные этапы процесса управления: планирование или принятие решений, контроль, анализ.

Бюджетирование в свою очередь строится на основном бюджете, который является скоординированным по всем подразделениям или функциям основным планом работы предприятия. С точки зрения последовательности подготовки документов для составления основного бюджета выделяют две составных части бюджетирования, где каждая – представляет собой законченный этап планирования:

- 1) Разработка операционного бюджета;
- 2) Разработка финансового бюджета.

На рисунке 3 можно видеть схематично представленные виды бюджетов организации.



Рисунок 3 – Схема разработки основного бюджета организации

В перечень операционных бюджетов, обыкновенно, входят следующие:

- бюджет продаж;
- бюджет производства;
- бюджет прямых затрат на материалы;
- бюджет производственных запасов;

- бюджет производственных накладных расходов;
- бюджет прямых затрат на оплату труда;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов;
- прогнозный отчет о прибыли.

К списку финансовых бюджетов относят

- бюджет денежных средств;
- Бюджет доходов и расходов;
- прогнозный баланс.

В рыночных условиях главным показателем, с которого необходимо начать любое планирование, является прогноз продаж. Следовательно, и бюджетирование рекомендуется начинать с разработки бюджета продаж, который основывается на прогнозах сбыта и отражает общую динамику оборота организации в предстоящий планируемый период. В общем случае предприятие уже выпускает несколько видов продукции в текущем периоде. Отдел маркетинга, подчиняясь стратегическому плану компании, оценивает хозяйственный портфель и выдвигает прогнозы относительно жизнеспособности и объемов реализации того или иного вида продукции [42].

Параллельно с бюджетом продаж целесообразно разрабатывать бюджет коммерческих расходов. Так как, он непосредственно связан с бюджетом продаж, а также коммерческие расходы планируются теми же подразделениями.

Бюджет производства составляется на основе частных бюджетов в зависимости от цели функционирования предприятия по статьям затрат: бюджеты, оплаты труда, сырья и материалов и т.д. Далее приведенные бюджеты формируют бюджет себестоимости производства продукции. Рассмотренные бюджеты составляются в каждом из центров затрат.

Разработав описанные выше предварительные бюджеты, необходимо приступить к формированию основного финансового бюджета, начиная с формирования прогнозного отчета о финансовых результатах. Прогнозный отчет

о финансовых результатах – это форма финансовой отчетности, составленная до начала планового периода, которая отражает результаты планируемой деятельности. Этот документ составляется для определения выплаты налога на прибыль в оттоке денежных средств в бюджете денежных средств.

Для составления прогнозного отчета о финансовых результатах берутся данные, содержащиеся в бюджетах продаж, себестоимость реализованной продукции, а также текущие расходы предприятия. Необходимо также учитывать информацию о прочих прибылях, расходах и величине налога на прибыль [43].

Следующий важный и сложный шаг в процессе бюджетирования – это формирование бюджета движения денежных средств (БДДС). БДДС – это плановый документ, который отражает будущие платежи и поступления денежных средств. При этом приход классифицируется по источнику поступления средств, а расход – по направлениям их использования. Планируемое сальдо денежных средств на конец периода соотносится с минимальной суммой денежных средств, которую необходимо постоянно поддерживать (её размеры определяются менеджерами предприятия). Полученная разность выступает как неизрасходованный излишек, либо недостаток денежных средств.

Составление прогнозного баланса является заключительным этапом процесса бюджетирования. Прогнозный баланс – это форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода.

Данный документ помогает выявить отдельные финансовые проблемы, решение которых не было в планах у руководства. Благодаря прогнозному балансу появляется возможность рассчитать различные финансовые показатели. В конечном счете, он выступает в качестве контроля остальных бюджетов на предстоящий период – если они методически правильно составлены, баланс должен “сойтись”, т.е. сумма активов должна равняться сумме обязательств и собственного капитала предприятия [44].

Таким образом, главный элемент бюджетного управления – система бюджетов, которая состоит из финансового бюджета (бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов, прогнозный баланс) и операционного бюджета (бюджет продаж, бюджет управленческих расходов, бюджет прямых материальных затрат и др.), на базе чего происходит формирование главного бюджета компании, необходимого для управления операционной эффективностью и стоимостью активов предприятия.

Исходя из этого, одной из главных функций бюджетирования является анализ и прогнозирование финансового состояния, ресурсов, доходов и затрат. Немаловажными являются и остальные функции: финансового планирования, стимулирования и мотивации; координации и коммуникации; контроля и оценки деятельности.

1.3 Система бюджетирования на предприятии: методики, этапы внедрения и осуществления бюджетирования

Изучая систему бюджетирования на предприятии необходимо рассмотреть её существующие методики. Наибольшее развитие идеи бюджетирования получили в конце XX века, что обуславливалось двумя факторами: в первую очередь, новейшие теоретические исследования, которые обогатили теорию и практику учета для целей управления, другой же фактор – существующие экономические условия, обострившие внутреннюю и внешнюю конкуренцию, а также связанный с ней рост затрат на реализацию продукции.

На современных отечественных предприятиях в управленческом учете существует три основных подхода к бюджетированию: бюджетирование на основе финансовой структуризации, процессно-ориентированный подход, управление «вне бюджетирования».

Наиболее распространен подход на основе финансовой структуризации, позволяющий определить доходы и расходы всех структурных подразделений

предприятия. Финансовая ответственность и полномочия закрепляются за руководителями финансовых центров ответственности. Вопреки широкому использованию данной методики для целей бюджетирования, существуют определенные трудности (большой частью, организационного характера). Основной проблемой является четкое распределение функциональных обязанностей между подразделениями с жесткой фиксацией границ финансовой ответственности, а также их прав и обязанностей. Как правило, финансовое структурирование компании проводится на основе ее организационной структуры и позволяет, по меньшей мере, навести порядок в этой организационной структуре и повысить её управляемость [33].

В основе процессно-ориентированный подхода лежит построении бизнес-процессов, что требует обозначения границ бизнес-процессов с назначением ответственного лица за их результаты и наделения полномочиями и ответственностью за ресурсы, потребляемые бизнес-процессами. В компаниях реже используют данную методику в силу высоких требований к структурированию деятельности. Тем не менее, обе методики имеют сходную логику построения бюджетирования, основанную на базе структурирования деятельности предприятия [14].

Концепция «вне бюджетирования» зародилась в 1998 году в качестве результата научно-практических исследований международной рабочей группы по прогрессивным технологиям, которые проводились с целью разработки новой модели менеджмента для перехода от промышленной эры к информационной. Основная задача данного подхода – более эффективное управление предприятием, однако, обходясь без бюджетов. На их место были поставлены следующие инструменты: измерение показателей производительности и услуг с ориентацией на процессы, сбалансированная система показателей, бенчмаркинг и непрерывное планирование. Фокус данной концепции направлен на изменившийся образ мышления руководителей. Данную предпринимательскую культуру отличают адаптированные процессы менеджмента и субсидиарность решений [23].

При рассмотрении подходов к построению бюджетирования нельзя не отметить существование таких двух направлений: бюджетирование «сверху вниз» и бюджетирование «снизу в верх». Принцип формирования целей и установок для бюджетирования лежит в основе применения данных подходов. При использовании методики «сверху вниз» цели и задачи для компании устанавливаются на высшем уровне управления. На уровне подразделений конкретизируются целевые установки деятельности предприятия. Исходя из поставленных целей происходит расчет бюджетов подразделений. При бюджетировании «снизу – вверх» бюджеты рассчитывают через установку планов на следующий период путем приращения показателей прошлого отчетного периода. Бюджетная информация собирается исполнителями нижних уровней, которая затем передается на верхний уровень управления. По мнению специалистов в области бюджетирования, вид бюджетирования «снизу вверх» широко распространен в России ввиду неопределённости перспектив развития рынка в целом, нежелания руководства заниматься планированием [36]. На практике, как правило, применяются смешанные варианты, содержащие в себе черты обеих методик.

В общем случае при постановке системы бюджетирования на предприятии можно выделить пять этапов (Рисунок 4).

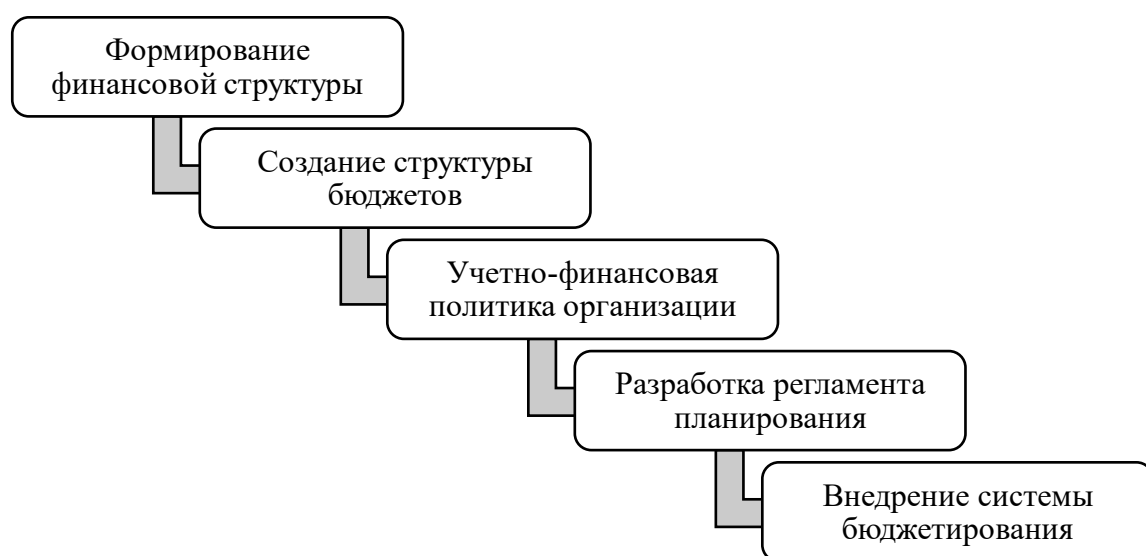


Рисунок 4 – Этапы постановки системы бюджетирования

Цель первого этапа (формирование финансовой структуры) заключается в разработке модели структуры, которая позволит установить ответственность за исполнение бюджетов, а также контролировать источники возникновения доходов и расходов.

В процессе второго этапа устанавливается общая схема формирования сводного (главного) бюджета предприятия.

На третьем этапе происходит формирование учетно-финансовой политики предприятия, то есть правил ведения и консолидации бухгалтерского, оперативного и производственного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и контроле выполнения бюджетов.

На четвертом этапе разрабатывается регламент планирования, определяющий и закрепляющий процедуры планирования, мониторинга и анализа причин невыполнения бюджетов, а также текущего корректирования бюджетов.

На пятом этапе производится работа по составлению операционного и финансового бюджетов на планируемый период, проведение сценарного анализа, последующая корректировка системы бюджетирования.

Разработка бюджета предприятия всегда ведется на определенный временной интервал, называемый бюджетным периодом. Правильный выбор его продолжительности выступает в качестве важного фактора эффективности бюджетного планирования.

В большинстве случаев, бюджетный период составляет один календарный год, так как за данный промежуток времени выравниваются сезонные колебания конъюнктуры. Некоторые показатели бюджетов могут быть установлены на более долгий период (три-пять лет) индикативно, то есть, не представляя собой целевые показатели и нормативы, обязательные к исполнению [7].

Стадия составления сводного бюджета не является единственной в бюджетном процессе. В целом он представляет собой замкнутый контур финансового управления, состоящий из трех последовательных этапов:

разработка и проект сводного бюджета; утверждение проекта бюджета и его последующее включение в структуру научно обоснованного бизнес-плана предприятия; анализ исполнения бюджета по итогам текущего года.

Следует рассмотреть содержание данных этапов подробнее. (Рисунок 5)

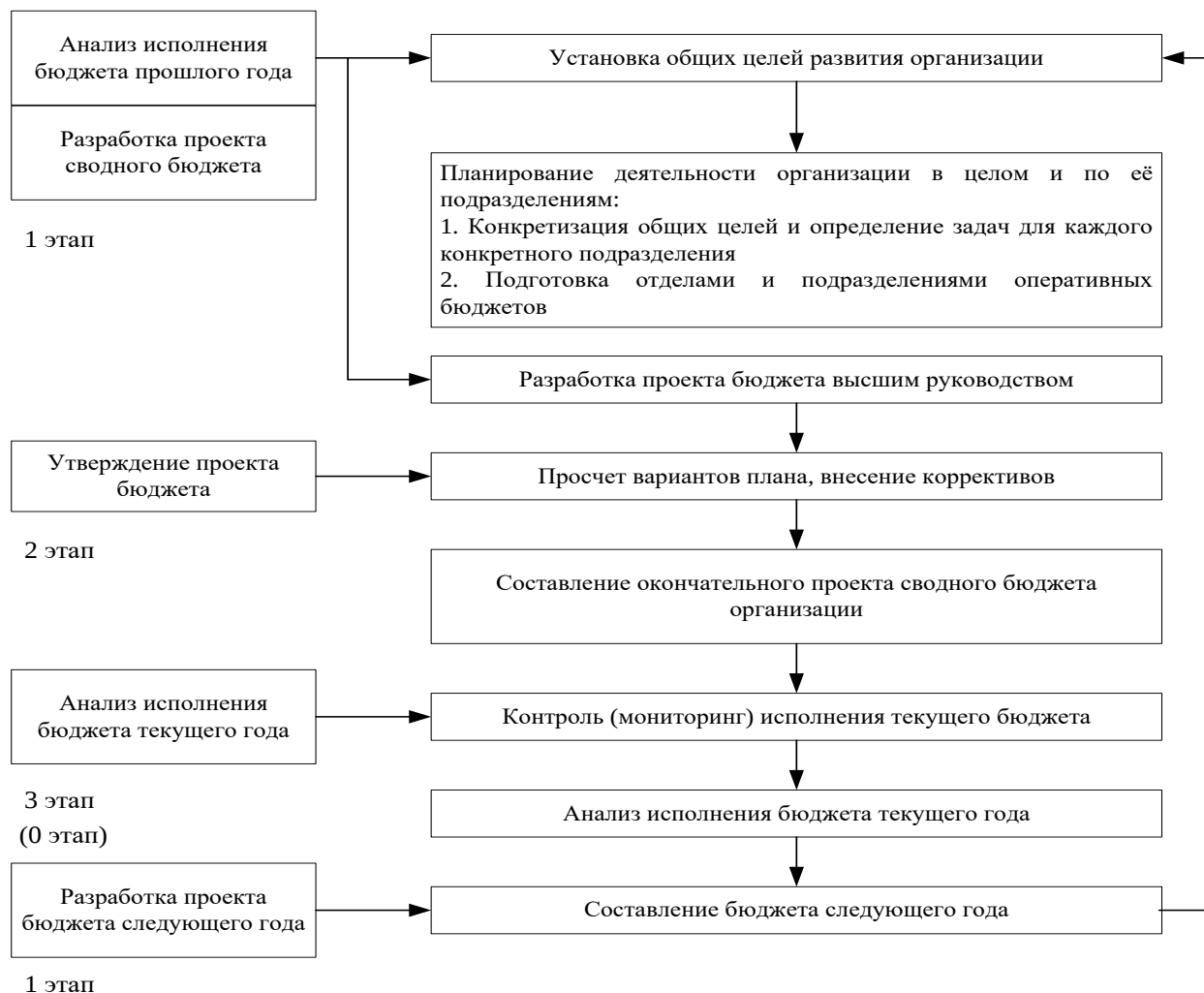


Рисунок 5 – Этапы бюджетного процесса предприятия

Бюджетный цикл охватывает отрезок времени от начала первого и до завершения третьего этапа. При этом бюджетный процесс должен быть непрерывным, то есть при завершении анализа исполнения бюджета текущего года должна происходить разработка бюджета следующего. Можно сказать, что анализ исполнения бюджета является одновременно и отправной, и завершающей стадией бюджетного цикла [20].

На первом этапе (разработка проекта сводного бюджета) составляется предварительный проекта бюджета на следующий плановый год.

При этом особое внимание обращается на оценку выполнения планов рентабельности и прибыли. В основе данной оценки лежит тщательная разработка состава затрат, включаемых в себестоимость продукции. Происходит оценивание производственной программы (ее количественных и качественных параметров, изменений ценовой и кредитной политики), а также определение нового производственного потенциала коммерческой организации на основании анализа рациональности использования активов, производства новых видов продукции и освоения технологий. Затем разработанный предварительный проект бюджета подвергается корректировке в соответствии с изменениями внутренних и внешних условий.

В процессе осуществления данного этапа задействовано большое число рядового персонала планово-экономических служб и структурных подразделений, для которых утверждаются бюджетные задания: цехи основного производства, отдел материально-технического снабжения, коммерческая дирекция (отдел сбыта), и др.

На втором этапе (стадия утверждения) происходит составление окончательного проекта бюджета и его включение в структуру бизнес-плана предприятия. На предприятиях малого бизнеса, как правило, разработкой сводного бюджета занимается бухгалтерия, после чего он утверждается президентом компании.

В средних и крупных организациях решением об утверждении сводного бюджета могут принимать:

- правление организации, в состав которого включено высшее руководство;
- президент организации (в таких случаях правление представляет собой консультативный орган при президенте)
- совет директоров организации;

– общее собрание акционеров (в таком случае совет директоров представляет проект сводного бюджета на утверждение общему собранию).

Затем, утвержденный бюджет уже рассматривается в качестве руководства к действию.

Заключительный этап представляет собой анализ исполнения бюджета по итогам истекшего года. Осуществляется проведение анализа финансового состояния предприятия, на основе чего в стратегию и тактику экономического развития вносятся необходимые коррективы.

С целью задействования полного потенциала и эффективности системы бюджетирования обязательен ряд условий, без которых данная система попросту не сможет работать.

В первую очередь, на предприятии должна существовать соответствующая методическая и методологическая база разработки, контроля и анализа исполнения главного бюджета, а сотрудники должны обладать достаточной квалификацией для применения этой методологии на практике [22].

Более того, для разработки бюджета, контроля и анализа его исполнения, необходима соответствующая количественная информация о деятельности предприятия, которой достаточно для того, чтобы определить его реальное финансовое положение, движение финансовых и товарно-материальных потоков, основные хозяйственные операции. Таким образом, предприятие должно иметь систему управленческого учета, регистрирующую факты хозяйственной деятельности, которые необходимы для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета. Можно сказать, что система управленческого учета лежит в основе учетного блока бюджетирования на предприятии.

Еще одним фактором является то, что бюджетный процесс не происходит в «безвоздушном пространстве» – он всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, которые существуют на предприятии. Система управления бюджетированием – это регламент

взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий во внутренних инструкциях и нормативных актах обязанности каждого подразделения во время каждой стадии бюджетного процесса. Бюджетный процесс представляет собой непрерывный и повторяющийся, то есть регулярный процесс. Соответственно так же регулярно, в нужные сроки из аппарата управления, из структурных подразделений должна направляться учетная информация, необходимая для его обеспечения [18].

В свою очередь, структурные подразделения своевременно должны получать из аппарата управления бюджетное задание и коррективы, вносимые в него в течение бюджетного периода. Следовательно, одна из важнейших составляющих регламента бюджетного процесса – внутренний документооборот, который представляет собой совокупность регулярных, закреплённых в соответствующих инструкциях и внутренних актах информационных потоков подразделений предприятия в процессе разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета.

Последний фактор – это то, что процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета подразумевает регистрацию и обработку значительных массивов информации, что сделать вручную крайне затруднительно. Уровень оперативности и качества учетно-аналитической работы в процессе бюджетирования можно существенно повысить, а также сократить количество ошибок путем использования различных программно-технических средств. Данные средства, используемые структурами предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют программно-технический блок системы бюджетирования.

Всего в бюджетном процессе можно выделить следующие блоки:

- 1) аналитический блок, в который включаются:
 - методология формирования, контроля и анализа сводного бюджета;
 - методики формирования отдельных подбюджетам;
- 2) учетный блок, в который включаются:

- сбор информации о состоянии рынка;
 - бухгалтерский учет;
 - оперативный учет;
- 3) организационный блок, в который включаются:
- функции подразделений;
 - регламент их взаимодействия;
- 4) программно-технический блок, к которому относятся:
- программное обеспечение;
 - технические средства.

Данные компоненты процесса бюджетирования тесно связаны между собой и представляют собой инфраструктуру системы бюджетирования на предприятии [38].

Так, например, внутренний документооборот находится на стыке организационного и учетного блоков: с одной стороны, он охватывает совокупность информационных потоков, определяемых действующей системой управленческого учета, с другой же – он строго закреплён внутренним регламентом как ряд внутренних нормативных актов, а это уже является частью системы управления.

Одним из важных факторов, которые определяют эффективность реализации бюджетного процесса, является полное следование иерархии целей, целевых показателей, бюджетов и мероприятий, затрагивающих несколько уровней управления. иерархия целей в данном случае выступает основным элементом.

Цели на нижнем и верхнем уровне управления должны соответствовать друг другу. Только таким путем может быть построена эффективная стратегия развития предприятия. Целевые показатели, которые являются количественными измерителями целей, тоже должны быть связаны между собой четкой иерархической зависимостью. Тем не менее, это не говорит о том, что на всех уровнях управления должны быть одни и те же показатели. Связь между

показателями должна выстраиваться в зависимости от связи между экономическими явлениями, отражаемыми данными показателями [39].

Таким образом, бюджетирование по своей сути выступает как первый шаг к претворению в жизнь стратегического плана предприятия. Именно поэтому, первоочередная задача бюджета – обеспечить выполнение стратегического плана предприятия, а в качестве базисных ориентиров при составлении бюджетов выступают стратегические цели компании.

При использовании только краткосрочного бюджетирования в отрыве от стратегического – предприятиям проблематично составить в короткие сроки сбалансированный, внутренне согласованный план производственно-хозяйственной деятельности. Еще более сложной задачей является внесение в него необходимых коррективов в зависимости от обстоятельств и ситуации, так как нельзя будет оценить, какое данные коррективы в дальнейшем окажут влияние на развитие компании в целом и на ее рыночную стоимость.

Таким образом, в настоящее время отмечается высокий интерес к построению эффективной системы управления, представляющей собой основу для обеспечения успешного функционирования предприятия. Значительное внимание отводится на вопросы внедрения новых инструментов и усовершенствования имеющихся технологий, которые позволяют разработать стратегию управления, эффективно планировать деятельность и осуществлять контроль реализации планов. Таким образом, одной из актуальных проблем для современных компаний является внедрение и развитие системы бюджетирования.

Бюджетирование в роли управленческой технологии дает возможность менеджменту постоянно располагать общей картиной функционирования организации, а также её финансового состояния, прогнозировать финансовый результат, контролировать существующие риски, оптимизировать различные затраты, повысить уровень контроля над расходованием средств и достижением запланированных результатов [37].

Система бюджетирования компании обеспечивает активную внутрифирменную координацию деятельности по всем ключевым элементам и направлениям, охватывает изменения хозяйственных средств и их источников, помогает с выявлением рисков и снижением их уровня, повышает гибкость функционирования, и таким образом, является главным инструментом реализации стратегических установок организации.

Добиться же реального долгосрочного повышения эффективности работы предприятия путем создания и использования конкурентных преимуществ с целевой ориентацией на повышение стоимости компании можно только при условии, что текущая деятельность предприятия планируется и контролируется исходя из стратегических целей, а также тактических задач, обеспечивающих их выполнение, что воплощается в конкретных показателях бюджетов.

В данной главе были проанализированы теоретические основы системы бюджетирования на предприятии: сформулированы понятия бюджета и бюджетирования, установлены его цели, функции и роль в деятельности предприятия, раскрыта суть системы бюджетирования, описаны этапы внедрения и осуществления бюджетирования.

Был сделан вывод, что система бюджетирования является комплексной, охватывающей основные стороны деятельности организации (производство, сбыт и финансы), а также координирующей их. При этом в процессе принятия управленческих решений на всех уровнях акцент ставится на финансовой стороне, что позволяет достигать таких целей, как максимизация прибыли, оптимизация затрат, баланс осуществляемых расходов с привлекаемыми финансовыми ресурсами, координация денежных потоков, и из чего следует, в целом – улучшение финансового положения предприятия.

Внедрение бюджетирования позволит организовать такую систему управления, которая поможет в обеспечении конкурентоспособности, устойчивом развитии и достижении максимального эффекта от деятельности предприятия.

2 Механизм внедрения бюджетирования в практику управления предприятием нефтегазовой отрасли

2.1 Нормативно-правовые аспекты информационного пространства системы бюджетирования

В настоящее время в результате общемировых процессов глобализации и информатизации и создания на этой основе единого информационного пространства меняется традиционное представление об управленческом учете. Происходит усложнение процессов внутрикорпоративных отношений, повышаются требования к качеству экономической информации, благодаря чему увеличивается роль управленческого учета в деятельности предприятий, который становится одним из важнейших ресурсов для принятия обоснованных, эффективных управленческих решений. Находясь в стадии непрерывного развития, управленческий учет наделяет предприятия дополнительными возможностями по использованию экономической информации в целях анализа, контроля и управления. Многомерный, многоцелевой характер управленческой информации служит причиной многообразия информационных систем управленческого учёта.

В качестве такой контрольно-информационной системы управленческого учета выступает бюджетирование. Бюджетированию отводится центральное место среди инструментов системы управленческого учета, так как оно нацелено на повышение эффективности работы предприятия. Проявляется функциональная значимость бюджетирования в управленческом учете через установление целевых ориентиров финансовой эффективности и рентабельности, сохранение и приумножение активов предприятия, улучшение его инвестиционной привлекательности.

Необходимо отметить, что в основе большей доли управленческой информации лежит информация, полученная из данных бухгалтерского (финансового) учета, которая в настоящее время является основной для

большинства пользователей. Сгруппированные и детализированные по определенным признакам данные учетных регистров позволяют оценивать финансовые риски, составлять как финансовую, так и управленческую отчетность [25].

Требования к бухгалтерскому финансовому и бухгалтерскому управленческому учету, а также возможность осуществления контроля за их выполнением содержатся в системе нормативно-правового регулирования.

В настоящий момент отсутствует единая точка зрения относительно уровней нормативного регулирования управленческого учета и бюджетирования, таким образом были рассмотрены данные исследований различных экономистов и других экспертов.

Т. А. Кольцова [28] предлагает выделить три основных уровня регулирования (рисунок 6):



Рисунок 6 – Система нормативного регулирования бюджетирования

1) государственный (Федеральный закон от 21.11.1996 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете»),

2) отраслевой, где содержатся положения об организации бюджетирования;

3) внутренний уровень, который включает учетную политику и содержащий организационные, технические и методические стандарты. (Рис. 6)

Укрупненно можно выделить две группы нормативных актов:

1) нормативные акты, регламентирующие процесс постановки и организации бюджетирования;

2) нормативные акты, используемые в процессе бюджетирования.

Профессор Н. П. Кондраков в целях нормативного регулирования управленческого учета рассматривает порядка 25 нормативных актов: Федеральный закон от 21.11.1996 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете», , План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий и Инструкцию по его применению, Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ, различного рода методические указания, Международные стандарты финансовой отчетности, Налоговый кодекс РФ и др. [29].

Профессор А. Д. Золотухина и В. Т. Чая рассматривают три уровня нормативного регулирования управленческого учета.

Первый уровень включает Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон от 21.11.1996 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете», нормативные акты Правительства РФ; второй уровень — нормативные акты, методические указания и рекомендации Минфина России, а также отраслевые рекомендации. На третьем уровне выделены регламенты, разрабатываемые при формировании учетной политики коммерческой организации [48].

По мнению В. Гоменюк [17], регламентация управленческого учета и бюджетирования должна осуществляться исключительно на уровне конкретного хозяйствующего субъекта путем разработки и утверждения следующих документов:

- 1) общий стандарт (положение) о бюджетировании в компании;
- 2) отдельные стандарты, определяющие методические аспекты;
- 3) классификаторы объектов бюджетирования;
- 4) инструкции ответственных исполнителей и пользователей системы бюджетирования.

Т. Бабенкова и А. Сафаров [41] справедливо подчеркивают, что необходимо создание системы внутрифирменных стандартов бюджетирования, куда должны входить инструктивно-методическая, нормативно-справочная документация и документы регламентирующего характера.

Таким образом, в большинстве своём ученые справедливо полагают, что основой нормативного регулирования управленческого учета и бюджетирования является система нормативного регулирования бухгалтерского учета.

Впрочем, на наш взгляд, в процессе рассмотрения вопросов нормативного регулирования процесса бюджетирования необходимо в первую очередь опираться на общепринятую классификацию нормативных правовых актов в РФ а также учитывать нормы ст. 21 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», в соответствии с которой к документам в области регулирования бухгалтерского учета относятся:

- 1) федеральные стандарты;
- 2) отраслевые стандарты;
- 3) рекомендации в области бухгалтерского учета;
- 4) стандарты экономического субъекта [1].

Система нормативных правовых актов РФ В общем виде включает семь уровней:

- 1) Конституция РФ;
- 2) федеральные конституционные и федеральные законы;
- 3) указы Президента РФ;
- 4) постановления Правительства РФ;
- 5) нормативные акты министерств и ведомств;

6) нормативные акты органов государственной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления;

7) локальные нормативные акты государственных и негосударственных организаций различных форм собственности [6].

Конституция РФ (первый уровень) выступает в качестве основы всего российского законодательства. В соответствии со ст. 8 Конституции в РФ гарантируются единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержка конкуренции, свобода экономической деятельности [2], что становится возможным при наличии у хозяйствующих субъектов учетно-аналитических систем, генерирующих релевантную информацию.

Федеральные законы (второй уровень) принимаются в РФ Государственной Думой, после чего передаются на рассмотрение Совета Федерации для одобрения (ст. 105 Конституции РФ). Что касается бухгалтерского учета и отчетности, требования к ним в РФ установлены законодательно. В роли основополагающего нормативного акта выступает Федеральный закон от 06.11.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», который регламентирует организацию бухгалтерского учета и составление отчетности во всех организациях, находящихся на территории РФ, а также устанавливает единые правовые нормы и методологические основы организации и ведения бухгалтерского учета в России. В иных федеральных законах содержатся лишь отдельные положения, регулирующие бухгалтерский учет [1].

На третьем уровне нормативно-правового регулирования находятся указы Президента РФ, которые являются обязательными для исполнения на всей территории РФ (ст. 90 Конституции РФ). В качестве предмета регулирования указов выступают основные направления внутренней и внешней политики, они устанавливают как самостоятельные нормы права, так и носят ненормативный характер, включая поручения органам управления разработать нормативные акты в пределах своей компетенции. Необходимо отметить, что упоминание о

бухгалтерском учете содержится в ряде указов Президента РФ, управленческий учет же в них не упоминается.

На четвертом уровне находятся постановления Правительства РФ, которые могут быть приняты лишь на основании и во исполнение законов РФ, а также указов Президента РФ.

Пятый уровень занимают нормативные акты министерств и иных федеральных органов исполнительной власти, особенность которых заключается в том, что министерства и ведомства могут издавать приказы и инструкции, содержащие нормы права, в случаях и пределах, предусмотренных законами РФ, указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ. К данным актам относятся: приказы, инструкции, постановления, положения, письма и т. д. Нормативные акты министерств и ведомств в области бухгалтерского и управленческого учета представлены положениями (стандартами) по бухгалтерскому учету (далее – ПБУ) и актами методического характера – указаниями, рекомендациями, инструкциями по отдельным вопросам бухгалтерского и управленческого учета и отчетности. Следует учитывать, что в соответствии с Федеральным законом от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» данный нормативный уровень детализируется с выделением таких подуровней как

- 1) федеральные стандарты;
- 2) отраслевые стандарты;
- 3) рекомендации в области бухгалтерского учета.

Так как в большинстве организаций управленческий учет не ведется автономно, он, как и система бюджетирования базируется на основе бухгалтерского (финансового) учет, который ведется на базе федеральных стандартов – ПБУ, устанавливающих методологические основы формирования в бухгалтерском учете информации о сфере их применения. Условно можно выделить три группы ПБУ:

- 1) положения, регулирующие общие вопросы формирования учетной политики, бухгалтерской отчетности и раскрытия соответствующей информации

(например, Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008));

2) положения, регламентирующие правила бухгалтерского учета и отражения в бухгалтерской отчетности отдельных видов активов и обязательств (например, Положение по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» ПБУ 5/01);

3) положения, устанавливающие особенности бухгалтерского учета и отражения в бухгалтерской отчетности отдельных групп хозяйственных операций, доходов и расходов (в частности, Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99).

Акты методического характера включают в себя указания, рекомендации, инструкции, утвержденные Минфином России, Центральным банком РФ, Росстатом, другими министерствами и ведомствами, носят уточняющий и рекомендательный характер по отдельным вопросам бухгалтерского и управленческого учета и отчетности.

Основное различие между указаниями и рекомендациями состоит в степени обязательности практического применения их требований. Требования методических указаний, как правило, являются максимально конкретными и предметными и, по существу, обязательны к исполнению. На основании методических указаний на предприятии разрабатываются инструкции, внутренние регламенты и положения, иные организационно-распорядительные документы, которые необходимы для надлежащей организации учета и контроля. Тем самым, положения методических рекомендаций являются более общими и служат органам ведомственного управления для целей разработки и принятия на своем уровне нормативных актов по бухгалтерскому и управленческому учету, учитывающих специфику осуществления хозяйственной деятельности отдельных видов экономической деятельности.

Акты методического характера условно могут быть поделены на три группы:

- 1) методические указания, уточняющие применение отдельных положений (стандартов) по бухгалтерскому учету;
- 2) методические рекомендации, устанавливающие порядок организации учета отдельных хозяйственных операций или иных объектов бухгалтерского учета, не урегулированные ПБУ;
- 3) методические рекомендации по конкретному виду экономической деятельности.

Данные рекомендации применяют на добровольной основе и принимают в целях правильного понимания федеральных и отраслевых стандартов, соблюдения принципов экономичности и рациональности учетной системы, распространения передового опыта организации и ведения бухгалтерского учета, результатов исследований и разработок в области бухгалтерского учета.

К шестому уровню относятся нормативные акты органов государственной власти субъектов РФ и муниципалитетов. Органы государственной власти субъектов РФ, органы местного самоуправления муниципальных образований принимают решения согласно своей компетенции. Издаваемые ими нормативные правовые акты распространяются лишь на соответствующую территорию.

Локальными нормативными актами государственных и негосударственных организаций различных форм собственности (седьмой уровень) называются юридические акты, содержащие нормы права, принимаемые субъектами управления организации. К таким актам относятся подписанные руководителем уставы и положения, лежащие в основе деятельности предприятия. Что касается управленческого учета, локальные нормативные акты служат для его регламентирования и составления управленческой отчетности на самом предприятии. К ним относятся внутренние документы, регламентирующие управленческий учет и бюджетирования в организации, учитывающие специфику условий хозяйствования,

принадлежность к виду экономической деятельности, структуру, размеры предприятия и другие факторы. Эти документы необходимы для системы внутреннего регламентирования хозяйственной деятельности организации и формируют собой её учетную политику [55].

Подводя итог, можно сказать, что у ученых и практиков нет единого мнения о выделении уровней нормативного регулирования управленческого учета и бюджетирования. Все исследователи обращают внимание на необходимость использования нормативных актов в области бухгалтерского учета, поскольку независимо от варианта организации следует опираться на нормы гражданского и налогового законодательства.

Нами был сделан вывод, что для системы бюджетирования необходимо руководствоваться следующими основными регулирующими документами: общепринятая классификация нормативных правовых актов в РФ и нормы ст. 21 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», в соответствии с которой к документам в области регулирования бухгалтерского учета относятся:

- 1) федеральные стандарты;
- 2) отраслевые стандарты;
- 3) рекомендации в области бухгалтерского учета;
- 4) стандарты экономического субъекта

Организация бюджетирования на предприятиях любой отрасли будет иметь свои небольшие особенности. На предприятиях нефтегазовой отрасли необходимо опираться на такие основные нормативные документы, как:

– План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкция по его применению

– Положения по бухгалтерскому учету: «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008), «Расходы организации» (ПБУ 10/1999), «Учет расходов на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы» (ПБУ 17/2002), «Учет нематериальных активов» (ПБУ

14/2007), «Учет основных средств» (ПБУ 6/01), учету «Учет материально-производственных запасов» (ПБУ 5/01), «Учет затрат на освоение природных ресурсов» (ПБУ 24/2011)

– руководящие документы, отраслевые регламенты «Магистральный трубопроводный транспорт нефти», а также внутренние документы – положения, инструкции, разработанные в компании.

Подводя итог, можно сказать, что главная отличительная особенность предлагаемой в настоящем исследовании классификации законодательных и подзаконных нормативных актов, выражается в том, что данная классификация основана на юридической силе нормативных актов, что позволяет проводить их ранжирование по степени значимости и способствует наиболее полному учету требований, закрепленных в нормативных актах различных уровней при формировании системы бюджетирования экономическими субъектами.

Приведенная классификация, как представляется, является наиболее полной и широкой, затрагивает, как юридические, так и бухгалтерские аспекты. Предложенная классификация законодательных и подзаконных нормативных актов имеет важное значение, поскольку направлена на совершенствование учетно-аналитических систем, способных генерировать релевантную информацию на основе использования возможностей управленческого учета и бюджетирования.

2.2 Методические основы внедрения бюджетирования и регламент его осуществления

Проект по построению полноценной системы бюджетного планирования условно может быть разделен на 2 стадии:

– планирование проекта (постановка задачи внедрения бюджетирования в компании);

– внедрение бюджетного управления (реализация плана постановки бюджетирования в компании)

Наглядно схема реализации такого проекта представлен на рисунке 7.

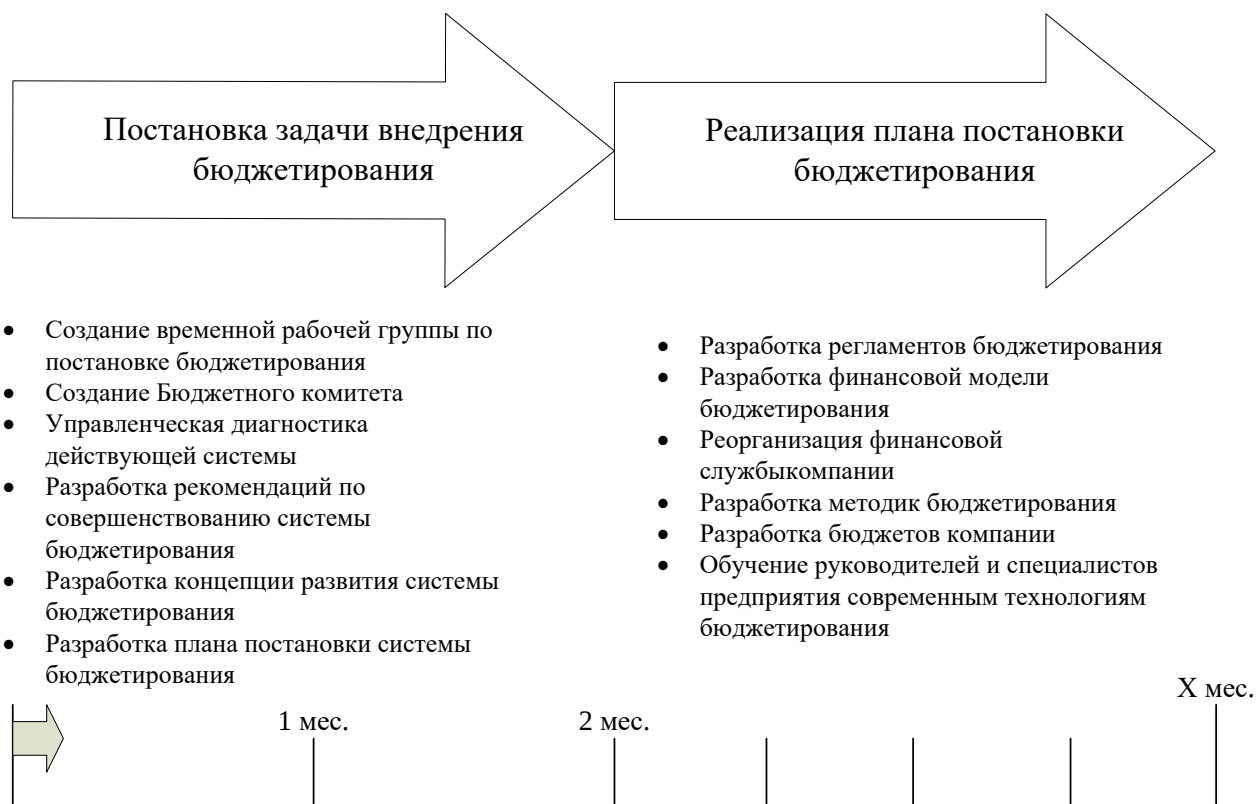


Рисунок 7 – Схема реализации проекта по постановке бюджетирования в компании

Результатом выполнения данного проекта по внедрению бюджетирования в компании должны появиться:

1) Действующие регламенты бюджетирования:

- утвержденное "Положение о бюджетировании";
- утвержденное "Положение о бюджетном комитете";
- утвержденное "Положение о финансовой структуре".

2) Действующая финансовая модель бюджетирования:

- методика бюджетирования (планирования, учета, контроля и анализа);
- учетная политика для целей бюджетирования;

– файлы в формате электронных таблиц с финансовой моделью бюджетирования.

3) Сформированный бюджетный комитет.

4) Подготовленная финансово-экономическая служба.

5) Обученные руководители и специалисты компании.

Схематично данные результаты можно видеть на рисунке 8.

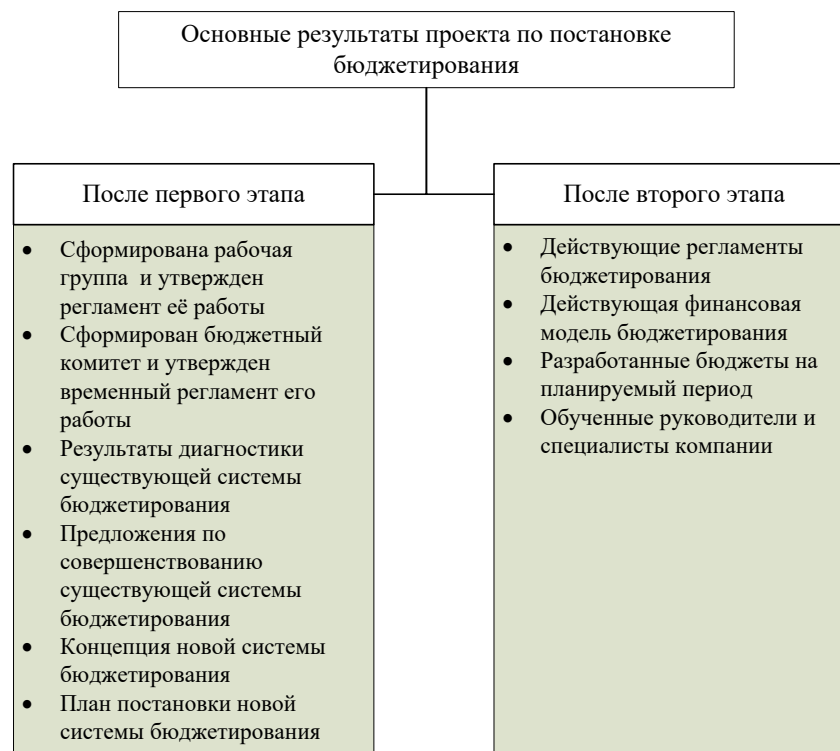


Рисунок 8 – Основные результаты по этапам проекта

На сроки реализации проекта по постановке бюджетирования влияют такие факторы, как конкретные условия, в которых работает компания, тип необходимой системы, а также трудовые ресурсы, доступные для решения данной задачи. Но анализируя различные исследования, можно предположить, что первая стадия – разработка проекта – занимает в среднем 2 месяца, а стадия самого внедрения может занять намного большее время [9].

Первая стадия проекта состоит из следующих этапов:

– создание бюджетного комитета и временной рабочей группы по постановке бюджетирования (ВРГ);

- определение (фиксирование на бумаге) и анализ текущей ситуации в системе бюджетирования (или ее элементов);
- построение концепции системы бюджетирования, т.е. выделение требований к будущей системе бюджетирования и принципов ее построения;
- разработка плана постановки бюджетирования.

Таким образом, в рамках первого этапа должна быть проведена работа по подготовке реализации проекта по внедрению бюджетирования. Итак, в самом начале реализации проекта необходимо создание органов исполнения и управления проектом. В данном случае ВРГ послужит органом исполнения проекта по постановке системы бюджетирования, а бюджетный комитет – органом управления проектом.

При формировании проектной группы назначается куратор из числа заинтересованных топ-менеджеров уровня заместителя генерального директора либо руководителя департамента, чьи основные обязанности будут включать в себя периодическое решение организационных проблем, проведение совещаний). Далее назначается менеджер проекта из числа специалистов-руководителей (с занятостью – 30–40% рабочего времени), также в проектную группу входят специалисты, занятые в предметной области, которые будут играть роль экспертов-идеологов модели (занятость до 40% рабочего времени). Затем назначается несколько специалистов сферы ИТ, которые в будущем будут исполнять важную роль в рамках эксплуатации и развития системы (занятость 100% рабочего времени) [13].

Между ВРГ и бюджетным комитетом необходимо регулярное взаимодействие по всем вопросам, касающимся планирования, исполнения и контроля проекта. В конечном итоге ВРГ должна будет защищать концепцию бюджетирования и план проекта перед бюджетным комитетом, а затем периодически отчитываться о ходе его выполнения. То есть под контролем бюджетного комитета находятся все промежуточные и конечные результаты. Данная взаимосвязь представлена на рисунке 9.

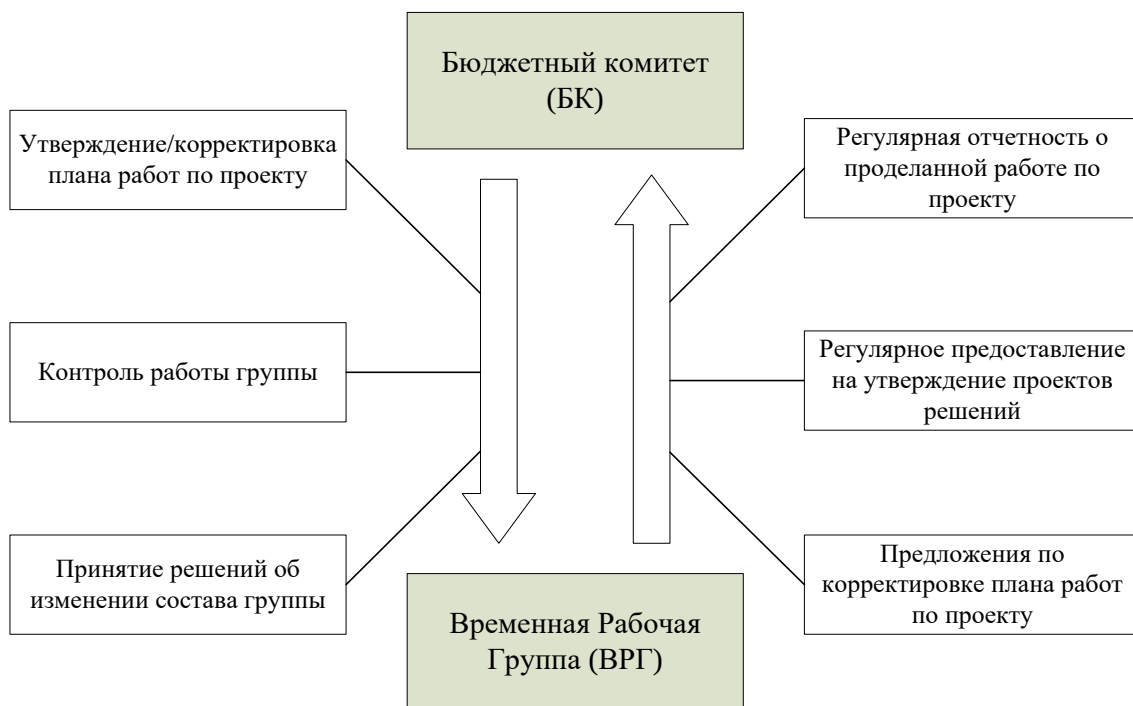


Рисунок 9 – Взаимодействие Бюджетного комитета и ВРГ в рамках проекта

Следующий шаг – диагностика действующей системы (или ее элементов) бюджетирования. В рамках него предстоит выделить уже имеющиеся элементы бюджетирования и формализовать их. Кроме того, в рамках такой диагностики можно построить макет будущей финансовой модели бюджетирования. Итак, работа по диагностике действующей системы (или ее элементов) бюджетирования должна включать в себя полный комплекс мероприятий по анализу всех важных аспектов бюджетного управления.

Далее необходимо разработать концепцию создания/развития системы бюджетирования на предприятии и план по ее внедрению. В ходе диагностики действующей системы бюджетирования и постановки задачи должны быть сформулированы основные проблемы компании, а также выделены проблемы в области бюджетирования, недостатки действующей системы. Все это необходимо учесть при разработке концепции постановки новой системы бюджетирования. Большую важность имеет фиксирование требований к будущей системе бюджетирования, так как именно они в дальнейшем будут являться одним из критериев успешности заверченного проекта. Таким образом,

в концепции бюджетирования должны быть зафиксированы основные требования и цели системы, поскольку от этого зависит её архитектура и сложность

Первый этап проекта завершается стратегической сессией, в результате которой должны быть приняты результаты диагностики действующей системы бюджетирования, утверждена Концепция создания/развития системы бюджетирования и план внедрения бюджетного управления.

Второй этап проекта по построению полноценной системы бюджетного планирования – непосредственно внедрение системы бюджетирования. Основные задачи второго этапа:

- разработка и введение в практику использования финансовой модели бюджетирования;
- разработка и внедрение регламентов бюджетирования;
- разработка финансовой структуры компании;
- реорганизация/создание финансовой дирекции;
- разработка бюджетов и контроль их исполнения;
- обучение сотрудников предприятия современным технологиям бюджетирования.

После проведения каждой стратегической сессии и принятия результатов работы за отчетный период, членам ВРГ должна быть выплачена соответствующая часть фонда материального поощрения.

В рамках задачи разработка и введение в практику финансовой модели бюджетирования должна быть создана интегрированная финансовая модель бюджетирования. Причем нужно помнить, что бюджетная модель должна быть взаимосвязана со стратегической моделью компании.

Затем, при создании финансовой модели бюджетирования нужно начинать с разработки форматов финансовых бюджетов (бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС)), то есть тех, которые при составлении бюджетов формируются в самом конце. Итак, после

разработки форматов финансовых бюджетов можно переходить к определению классификатора бюджетов и созданию форм операционных бюджетов. При этом необходимо учесть результаты описания объектов бюджетирования и, в частности, финансово-экономические показатели, характеризующие их эффективность. Это значит, что нужно будет прописать все взаимосвязи между статьями всех бюджетов. Количество бюджетов и количество бюджетных показателей (строк) бюджетов зависят от сложности и детализации финансовой модели бюджетирования.

Одно из главных условий разработки финансовой модели бюджетирования на предприятии – её интегрированность. Поэтому, создавая финансовую модель, нужно идти по принципу "сверху вниз". То есть создать сначала не очень детализированную модель, но интегрированную. А затем уже можно постепенно детализировать эту модель. Такая детализация может выражаться и в добавлении новых бюджетов, и в изменении методики планирования некоторых показателей [49].

Параллельно с разработкой финансовой модели бюджетирования может идти разработка его регламентов. В обязательном порядке в регламентирующей документации должны быть отражены все основные элементы системы бюджетирования, начиная от целей бюджетного управления завершая ответственностью за исполнение регламента бюджетного управления.

Основные регламентирующие документы в системе бюджетирования: Положение о бюджетировании, Положение о финансовой структуре и Положение о бюджетном комитете (Рисунок 10).

Разделение регламента бюджетирования на несколько документов обусловлено тем, что на практике ими будет удобнее пользоваться.

В целях организации учета, систематизации всех данных и сбалансированности показателей финансово-хозяйственной деятельности, правила и принципы процесса бюджетирования регламентируются в основном едином документе – положении о бюджетировании.



Рисунок 10 – Регламенты бюджетирования

Оно содержит формализованную информацию о целях, задачах, структуре, основных принципах и процессах системы бюджетирования, её участниках и их функциях, содержании бюджетных форм и принципах отражения и структуры аналитической информации, бюджетном контроле и бюджетном регулировании.

Положение о финансовой структуре – определяет количество центров финансовой ответственности (ЦФО), структуру и руководителя каждого из них, подробно описывает схемы мотивации ЦФО. Также определяется, к какому типу относится каждый ЦФО.

Положение о бюджетном комитете – определяет порядок окончательного согласования и утверждения бюджетов, плановых и фактических. В состав бюджетного комитета обязательно должны быть включены финансовый директор и руководители проектов или направлений деятельности, т.к. они владеют полной информацией о вверенной им сфере.

Одним из самых сложных этапов при реализации проекта по постановке бюджетирования является разработка финансовой структуры компании. Это объясняется тем, что при внедрении финансовой структуры у менеджеров и специалистов появляется реальная ответственность за исполнение бюджетов. При разработке финансовой структуры нужно помнить о том, что ее можно внедрять постепенно, то есть не всем подразделениям компании сразу придавать статус ЦФО. Прежде всего, в качестве ЦФО можно рассматривать подразделения, непосредственно участвующие в основных бизнес-процессах компании и в работе которых скрыты наибольшие резервы повышения эффективности работы [51].

Для того чтобы регламент бюджетирования четко исполнялся, и все подразделения, участвующие в процессе бюджетного управления, должным образом выполняли свои функции, необходимо заранее проработать соответствующий организационный механизм. Поэтому необходимо наладить четкое взаимодействие всех основных участников процесса бюджетирования. Каких-то масштабных изменений при постановке бюджетирования может и не проводиться, многое зависит от того, насколько сложную систему бюджетирования нужно будет поддерживать. Таким образом, организационно-функциональная структура финансово-экономической службы зависит от того, какие функции бюджетирования ей придется координировать. Вся реструктуризация финансовой службы может заключаться в перераспределении функций между подразделениями финансовой дирекции.

В рамках проекта должно быть запланировано составление бюджетов, отчетов об их исполнении, проведение план-фактного анализа исполнения бюджетов и т.д. В рамках данного этапа предполагается проверить работоспособность всей системы в целом. Таким образом, необходимо будет окончательно определиться с форматами бюджетов и методикой их составления. Можно сказать, что этот пункт плана является генеральной репетицией перед окончательным вводом в эксплуатацию системы бюджетного управления.

На протяжении всего проекта нужно будет обучать сотрудников компании технологиям бюджетного управления. Необходимо помнить, что даже идеально разработанные регламенты работать не будут, если исполнители этих регламентов не будут соответствующим образом обучены. Итак, обучение сотрудников – это очень важная составляющая успешности проекта.

По завершению проекта по постановке бюджетирования необходимо провести стратегическую сессию по результатам, проект должен быть закрыт, и система бюджетирования должна быть полностью запущена в эксплуатацию в текущем режиме. То есть все функции бюджетирования должны начать выполняться уже на регулярной основе.

Таким образом, на итоговой стратегической сессии должно быть принято окончательное решение об архитектуре системы бюджетного управления, организационно-функциональной модели, поддерживающей эту систему, моделях и регламентах бюджетирования, и т.д. Конечно же, в будущем могут происходить определенные изменения как во внешней, так и во внутренней среде. Эти изменения придется учитывать и в системе бюджетирования. То есть компании необходимо отслеживать эти изменения и вносить соответствующие корректировки в систему бюджетного управления.

Из модной управленческой тенденции бюджетирование перешло в разряд объективно необходимых процедур управления бизнесом. И, как всякая управленческая деятельность, требующая обработки больших объемов информации, эта процедура нуждается в автоматизации [19].

Большинство предприятий нефтегазовой отрасли имеют опыт постановки бюджетного управления. Некоторыми из них используется в качестве программы для автоматизации Microsoft Excel, что связано с его всеобщей доступностью и простотой освоения. Тем не менее, в настоящий момент чаще всего говоря об автоматизации бюджетирования имеется ввиду именно переход от использования офисных приложений к специализированным программным продуктам класса BPM (Business Performance Management) либо модулям бюджетирования ERP-систем (Enterprise Resource Planning) [44].

Настоящий переход в первую очередь вызван необходимостью формировать значительные объемы отчетности ввиду большого количества ее потребителей: настоящие и потенциальные акционеры предприятия, руководители многоуровневых холдингов всех уровней. Более того, существуют отечественные предприятия нефтегазовой отрасли, имеющие зарубежных акционеров, что приводит к предъявлению дополнительных требований к отчетности в соответствии с зарубежными стандартами. Таким образом, к основным задачам автоматизации относятся обеспечение структурированного хранения информации, ее ввод по регламентированным правилам, оперативный совместный доступ к данной информации, построение с её помощью различных отчетов, которые необходимы в процессе принятия управленческих решений.

Другой фактор, заставляющий предприятия нефтегазовой отрасли более тщательно подходить к постановке процесса бюджетирования и его автоматизации, обусловлен возрастающими требованиями акционеров к повышению эффективности использования активов предприятия. В целях соответствия данным требованиям необходимо использовать более мощные инструменты расчета, которые имеются в арсенале современных СУБД (Систем управления базами данных) и используются в качестве хранилища данных в специализированных продуктах. Более того, безусловно, необходимо привлечение современных технологий анализа данных, наиболее распространенными из которых в настоящее время является технология OLAP.

OLAP (от англ. OnLine Analytical Processing — оперативная аналитическая обработка данных,) — набор технологий для оперативной обработки информации, включающих динамическое построение отчетов в различных разрезах, анализ данных, мониторинг и прогнозирование ключевых показателей бизнеса.

Дополнительным эффектом от автоматизации бюджетного управления, ценность чего не всегда можно оценить на этапе принятия решения об автоматизации и выбора соответствующего программного продукта, является

рост уровня квалификации работников, более четкое понимание целей и задач бюджетирования на предприятии, собственной роли в данном процессе.

В большинстве случаев, меньше всего проблем при постановке и автоматизации бюджетирования предприятий нефтегазовой отрасли вызывает бюджет доходов, что обусловлено довольно несложной методикой его расчета, минимальным набором аналитики, а также небольшим ассортиментом продукции.

Наиболее крупным и трудоемким является блок затрат, входящих в себестоимость продукции. В него могут входить следующие составляющие: бюджеты затрат, входящих в себестоимость продукции, которые в свою очередь можно разделить на бюджеты производственных затрат и бюджеты административно-управленческих затрат; смета затрат, входящих в себестоимость продукции и распределение затрат на объекты калькуляции и формирование самой калькуляции [52].

Технические и методологические особенности формирования бюджетов производственных и административно-управленческих затрат обусловлены прежде всего тем, что в роли основных пользователей здесь выступают, как правило, работники предметных областей, отвечающие за собственный бюджет: специалисты по бурению, механики, энергетики, специалисты отдела управления персоналом и др., то есть сотрудники, в функции которых не входит управление экономикой предприятия. Данная особенность накладывает определенные требования: обеспечение прозрачности связей, формулировка показателей бюджетов в терминах специалистов предметной области, эргономичность дизайна бюджетных форм, а их несоблюдение может повлечь проблемы пользователей при работе с внедряемой системой, вплоть до ее полного отторжения ими. Более того, степень освоения программного продукта у работников, которые работают с ним не постоянно, а только периодически вводят первичные плановые данные, чаще всего, невысок. По этой причине, необходимо предусмотреть повышенную защиту от некорректных действий пользователя в целях предотвращения появления некорректных данных или

повреждение модели. В свою очередь, при составлении бюджетов нижнего уровня необходимо предусмотреть максимально необходимый состав аналитики, так как они в последствии являются базой для последующих расчетов и отчетов.

Набор функциональности моделей бюджетного управления для предприятий нефтегазовой отрасли связан с их масштабом, количеством пользователей и объемом информации. Например, поддержка мультиверсионности, то есть система должна поддерживать несколько версий годового планирования и примерно 8—12 версий текущего для внесения корректировок с учетом фактических данных. Очень важна реализация четко проработанного бюджетного регламента. Процесс его создания и функционирования достаточно сложен и обычно составляет 30—40% от всей трудоемкости создания бюджетной модели. Автоматизация регламента предполагает функциональность, которая связана с определенной версией годового плана либо с началом текущего перепланирования, также это и возможность отправки на согласование введенных рассчитанных данных, согласование данных и отказ в согласовании, отслеживание действий пользователей в системе и статуса бюджетных форм (согласовано, на стадии согласования и т.д.), отзыв согласования [30].

Вдобавок ко всему, система должна поддерживать ретроспективное хранение данных выбранных версий годового либо текущего плана. Все фактические данные за прошедшие годы сохраняются обязательно должны сохраняться с целью проведения анализа динамики.

Таким образом, внедрение системы бюджетирования позволит организовать такую систему управления, которая поможет в обеспечении конкурентоспособности, устойчивом развитии и достижении максимального эффекта от деятельности предприятия. В результате автоматизации систем бюджетного управления сокращается время на рутинную работу по формированию необходимых отчетных форм, освобождается большее количество времени на анализ, исключается возникновение ошибок при

переносе данных из бюджета в бюджет, при внесении фактических данных, повышается дисциплина, знания специалистов в предметной области, становится возможным формирование дополнительных форм для анализа и т.д. Все вышеперечисленные выгоды практически не подлежат количественной оценке, но они помогают обеспечить качественный скачок в управлении экономикой предприятия. Что касается количественных показателей, примерами положительных изменений при автоматизации бюджетного управления можно назвать снижение операционных, управленческих и коммерческих затрат, экономию оборотных средств, уменьшение дебиторской задолженности, увеличение оборачиваемости средств.

2.3 Риски, возникающие при внедрении системы бюджетирования и пути их минимизации

Риск – это событие, которое может помешать определенным планам, достижению желаемого результата, заставить понести дополнительные расходы, увеличить сроки реализации проекта. Разработка и внедрение бюджетного управления представляет собой комплексный проект, который затрагивает практически все аспекты системы управления предприятием. Как и любой сложный проект, он связан с множеством различных рисков. Так, собственники рискуют денежными средствами, вложенными в создание бюджетной системы, сумма которых может варьироваться от нескольких тысяч до нескольких миллиардов рублей. Менеджер, ответственный за проект, в случае провала рискует своей профессиональной репутацией, это же касается и консультантов. Таким образом, никто не хочет потерпеть неудачу, но всё же, такое случается [45]. Рассмотрим основные риски, связанные с осуществлением разработки и внедрения бюджетного управления: в чем заключается их сущность, к чему они могут привести и какие меры необходимо предпринять для уменьшения их последствий.

Риск 1: Отсутствие общего видения модели бюджетирования среди высшего руководства компании. Отсутствие общего понимания целей заинтересованными сторонами системы бюджетного управления – одна из главных причин неудачи реализации проекта по внедрению данной системы. Очень часто проект начинается, когда еще не разработана целостная концепция системы бюджетного управления между топ-менеджментом ключевых подразделений. Каково место корпоративной системы бюджетного управления в компании? Какой должна быть модель бюджетирования? Что ожидается от системы бюджетного управления заинтересованными сторонами? Не ответив на данные вопросы, нельзя приступать к детальной разработке методологии процесса бюджетирования на предприятии.

С данным риском связана следующая угроза. Как правило, проект начинается довольно успешно: команда проекта начинает проектировать процессы бюджетного управления, формировать финансовую структуру и состав бюджетов. Но при отсутствии общего направления и постоянных замечаниях руководителей высшего звена команду проекта возвращается к его началу, что ведет к очередному переосмыслению результатов и увеличению рабочей нагрузки.

В целях устранения данного риска на начальном этапе должна быть разработана и согласована с основными заинтересованными сторонами проекта концепция корпоративной системы бюджетного управления. Как правило, это владельцы компании, финансовый директор, генеральный директор и руководители ключевых областей. Концепция должна четко определять цели и задачи, место бюджетирования в корпоративной системе управления предприятием, ее взаимосвязь со смежными процессами, основные свойства модели бюджетного управления. Уже на данном этапе необходимо обратить внимание на описание процессов верхнего уровня, определить основные элементы финансовой структуры и бюджетов. Достижение общего и ясного для всех видения значительно сократит область неопределенности, как для заказчика проекта, так и для его исполнителей.

Риск 2: Слабая поддержка проекта со стороны высшего руководства компании. Топ-менеджмент компании часто не придает должного значения своему участию в проекте, несмотря на то, что именно руководители и собственники в конечном итоге получают максимальную выгоду от создания системы бюджетного управления предприятием. Недостаток видимой поддержки проекта со стороны топ-менеджмента может крайне негативно повлиять на общий результат. Функциональные руководители не стремятся выделять ресурсы на низкоприоритетное направление, а работники не заинтересованы в том, чтобы участвовать в проекте, не имеющем большого значения для их руководителей. Проблемы, возникающие у руководителя проекта, не находят отклика у высшего руководства. Все это приводит к снижению качества результатов и в конечном итоге, к затягиванию сроков.

Часто глава компании не до конца понимает свою роль в проекте по разработке и внедрению бюджетирования. Он предполагает, что исчерпал свои обязанности в данной сфере, когда выдал необходимые распоряжения и назначил руководителя проекта, одобрил бюджет. Следует подчеркнуть, что задача высшего руководства в проекте – стратегическое управление. Чтобы данная задача была успешно решена необходимо четкое понимание целей проекта и механизмов его взаимосвязи со всеми аспектами предприятия. Стратегический руководитель должен постоянно отслеживать не отклонился ли проект от курса и обеспечивает ли он значимые для бизнеса результаты. Другой задачей руководителя является осуществление лидерства. Необходимо постоянно демонстрировать работникам компании заинтересованность в проекте, подчеркивать важность его результатов для компании. Еще одной задачей руководителя является разрешение проблем и конфликтных ситуаций, которые возникают в ходе проекта на уровне высшего руководства, оказание поддержки руководителю проекта, помощь в преодолении барьеров и дефицита ресурсов.

Для целей обеспечения должного уровня стратегического руководства необходимо сформировать бюджетный комитет проекта, главой которого

должен быть назначен руководитель компании или представитель высшего топ-менеджмента, являющийся активным сторонником внедрения системы бюджетного управления. Основная функция бюджетного комитета – стратегическая поддержка: рассмотрение результатов основных этапов, принятие решений по принципиальным вопросам при возникновении разногласий заинтересованных сторон, продвижения проекта внутри компании, лоббирование интересов проекта в Совете директоров и среди акционеров.

Риск 3: Непонимание заказчиком ответственности за проведение изменений в компании. Зачастую заказчик приглашает внешних консультантов для участия в создании системы бюджетного управления и тем самым, рассчитывает на получение от них полностью рабочей системы. Тем не менее при внедрении бюджетного управления требуются достаточно серьезные изменения, проведение которых может быть обеспечено только руководителем высшего звена. Видоизменения организационной структуры и процессов компании, мотивация руководителей подразделений, обеспечение проектных ресурсов, управление сотрудниками компании – все эти задачи должны решаться в ходе внедрения системы бюджетирования на ежедневной основе.

В целях четкого распределения ответственности за результаты проекта следует выделять два уровня управления при формировании совместной команды проекта:

- Бюджетный комитет, в состав которого обязательно должны входить куратор и руководитель проекта со стороны заказчика и куратор со стороны исполнителя;
- Рабочая группа, которая состоит из руководителя, сотрудников заказчика и исполнителя и выполняет работы в проекте.

В результате подобной организации проекта ответственность за итоговый результат внедрения системы бюджетного управления в эксплуатацию лежит на высшем руководстве компании. За проектирование и разработку бюджетирования ответственность ложится на руководителя проектной группы со стороны исполнителя.

Реализация данной организационной структуры проекта возможна лишь в условиях четкого определения роли каждого участника, их прав и обязанностей, а также определения нормативных документов по их взаимодействию. Все это должно быть прописано в уставе проекта.

Риск 4: Отсутствие необходимых человеческих ресурсов. Иногда при запуске проекта по внедрению бюджетного управления выясняется, что со стороны заказчика принимать участие в нем могут всего несколько человек, при этом они остаются загружены своими текущими рабочими обязанностями, что абсолютно неприемлемо. Система бюджетирования охватывает практически все бизнес-процессы предприятия, поэтому её разработкой должны заниматься работники многих подразделений. Более того, при создании системы происходит разработка новых процессов, которые должны быть продуманы и интегрированы в структуры предприятия [40].

Итак, риск недостатка человеческих ресурсов проявляется как во время проектирования системы бюджетирования, так и в процессе опытной эксплуатации. На стадии проектирования заказчик часто не способен даже ознакомиться со всеми результатами, которые подготовили консультанты: отсутствуют сотрудники с требуемой квалификацией, которые в состоянии проверить подготовленную документацию и внести свои замечания и дополнения. Что же касается опытной эксплуатации, может оказаться, что отсутствуют подготовленные специалисты, способные выполнять функции администрирования системы бюджетного управления.

Высокий дефицит или занятость квалифицированных работников существует практически во всех проектах. Поэтому на этапе планирования рекомендуется четко структурировать работы, определять роли и обязанности участников, их квалификацию и численность. Данные меры позволят более четко оценить реальную потребность в человеческих ресурсах, уменьшить риск невыполнения проекта в поставленные сроки, особенно на этапах согласования и утверждения результатов. Для содействия в подготовке кадров, обеспечивающих проектируемые процессы бюджетирования, следует уже на

ранней стадии проекта приступить к подбору и обучению специалистов, которые будут принимать активное участие в процессе бюджетирования: оказывать методическую поддержку, согласовывать и консолидировать бюджеты, контролировать исполнение регламентов.

Риск 5: Невнимание к смежным процессам. Эффективность системы бюджетирования обусловлена уровнем зрелости процессов, наиболее тесно связанных с бюджетным управлением. Данная взаимосвязь представлена на рисунке 11.

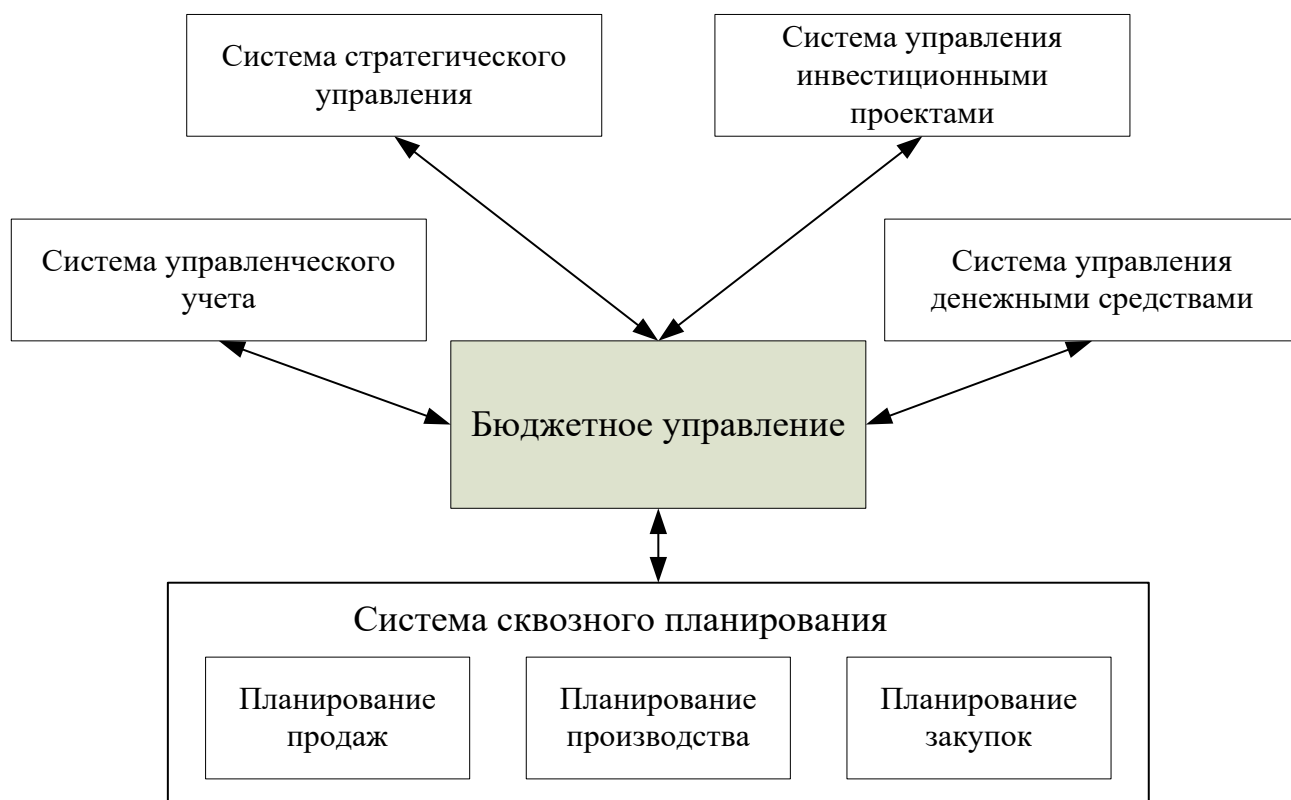


Рисунок 11 – Взаимодействие системы бюджетного управления со смежными процессами

Рассмотрим краткий перечень проблем, которые могут возникнуть в результате незрелости смежных процессов:

– У предприятия отсутствует опыт планирования производства, логистики и продаж. Прежде чем заниматься бюджетированием, необходимо создать как минимум основы планирования деятельности на предприятии. В ином случае невозможно будет получить достоверные данные для подготовки

бюджетов. Так как эффективность бюджетного управления зависит в первую очередь от качества производственного и коммерческого планирования, данной области необходимо уделять самое пристальное внимание.

– Компания не имеет системы управленческого учета. Зачастую руководству компании предоставляется только бухгалтерская финансовая отчетность и некоторые разрозненные показатели по отдельным направлениям деятельности. Это означает, что наряду с внедрением системы бюджетного планирования требуется и постановка управленческого учета, так как лишь на основе данных управленческого учета может быть получена отчетность об исполнении бюджетов. Бюджетирование и управленческий учет на предприятии помогают решить одну общую задачу: обеспечить руководство достоверной информацией для принятия эффективных управленческих решений. Это означает, что они должны быть построены взаимосвязано, на единой методологической основе.

– У предприятия нет опыта управления инвестиционными проектами. Достаточно часто задачи развития бизнеса не рассматриваются в качестве проектов. В них отсутствуют признаки формального управления: нет целеполагания, критериев эффективности, планирования, контроля, иногда отсутствует даже лицо, ответственное за решение задачи. Тем не менее, в быстрорастущих компаниях на развитие затрачиваются значительные ресурсы. Чтобы отразить надлежащим образом эту деятельность в бюджетах, необходимо предварительно внедрить по крайней мере основные элементы управления инвестиционными проектами и портфелем инвестиционных проектов.

– На предприятии отсутствуют признаки стратегического управления. Отсутствуют заданные стратегические цели, не сформулированы приоритеты развития, не определены критерии оценки деятельности подразделений и их руководителей. В подобных условиях трудно получить исходные данные для формирования бюджетов, так как именно на стратегическом уровне устанавливаются целевые показатели и ориентиры для планирования на

следующий отчетный период. Поэтому необходима разработка основных принципов и процедур подготовки бюджетного послания, которое утверждается высшим руководством в качестве целевого задания по планированию деятельности всех подразделений на предприятии.

– В компании не поставлены процессы управления денежными средствами: заявки на расходы не систематизированы, отсутствуют приоритеты платежей, а также оперативное планирование поступлений и выплат. Необходимо заняться постановкой данного процесса, так как он обеспечивает оперативный контроль исполнения бюджетов. Если расходы компании невозможно контролировать в оперативном режиме, то выявить отклонения от установленных лимитов можно будет только на основании отчетности за прошедший период: месяц, квартал, год.

Чтобы понять какие риски связаны с процессами, окружающими проектируемую систему бюджетирования, до начала проекта необходимо провести тщательное изучение и анализ состояния всех смежных процессов, а также уровень их автоматизации. Не исключено, что после оценки их текущего состояния может быть решено отложить создание системы бюджетного управления и в первую очередь заняться налаживанием других процессов, необходимых для эффективной работы предприятия. В иной ситуации параллельно с проектом по внедрению системы бюджетирования, будут разрабатываться требования к смежным процессам и приниматься меры по их совершенствованию и обеспечению совместимости с процессами системы бюджетного управления.

Риск 6: Отсутствие нормативно-справочной информации. Информационную основу бюджетного планирования на предприятии составляет нормативная база. Разработчикам планов необходимо владеть информацией о нормах расхода материальных и трудовых ресурсов на производство единицы продукции. Также они должны иметь нормативную базу для разнесения между подразделениями стоимости общих ресурсов, таких как коммунальные услуги, содержание административных подразделений, расходы на ИТ-инфраструктуру

и др. В процессе планирования не обойтись и без различной информации о составе и стоимости всех видов ресурсов и активов, используемых предприятием, а также без данных о контрагентах, и поставляемой ими продукции или оказываемых услугах.

Таким образом необходимо предусмотреть в рамках проекта серьезную работу по созданию нормативной базы для планирования, которая должна быть подготовлена к моменту начала опытной эксплуатации системы. В ином случае не избежать задержки сроков реализации проекта по внедрению бюджетирования.

До момента ввода системы в опытную эксплуатацию необходимо обеспечить подготовку следующих данных:

- нормативы расходов на содержание подразделений;
- нормативы расходов на производство продукции;
- нормативы оборачиваемости запасов;
- нормативы дебиторской и кредиторской задолженности;
- нормативы остатков денежных средств на счетах и в кассах;
- данные об активах: дата и стоимость постановки на учет, норма амортизации;
- нормативные базы разнесения расходов;
- справочники продукции, услуг, клиентов, контрагентов, материалов.

Если необходимая информация не может быть получена из данных управленческого учета, то можно прибегнуть к использованию экспертных оценок, которые могут послужить основой на начальной стадии планирования. В будущем, по мере накопления данных и приобретения опыта планирования, нормативная база будет совершенствоваться и расширяться.

Риск 7: Неготовность ИТ-инфраструктуры к внедрению автоматизированной системы бюджетирования. Еще одной вероятной сложностью при реализации проекта по внедрению бюджетного управления является неготовность ИТ-инфраструктуры. Данная проблема может повлечь за

собой увеличение сроков на этапе опытной эксплуатации. Необходимое условие при выполнении сложных расчетов по бюджетной модели – наличие мощных серверных станций, а при построении распределенной системы – каналов связи с высокой пропускной способностью. Технологические требования определяют масштабы компании, сложность бюджетной модели и приобретенного программного обеспечения. Исходя из приоритетов – цена или качество – можно либо разрабатывать систему под уже существующую инфраструктуру или развивать новую инфраструктуру в соответствии с требованиями бюджетной модели и программного обеспечения. При первом варианте необходимо понимать, что возможно придется отказаться от тех или иных удобств и оперативности работы. При втором – возникнет необходимость создания необходимых для построения системы программно-аппаратных средств и каналов связи.

Необходимо определить требования к техническим средствам на этапе выбора программного обеспечения и незамедлительно приступить к осуществлению мер по подготовке ИТ-инфраструктуры. Данная работа должна быть закончена к стадии развертывания системы на серверах компании и рабочих местах пользователей.

Риск 8: Низкая вовлеченность сотрудников предприятия. Привлечение пользователей системы бюджетирования лишь на поздних этапах её внедрения приводит к серьезным рискам, которые связаны с сопротивлением изменениям и неудовлетворенностью персонала. В роли основной угрозы в данном случае выступает саботаж.

Можно добиться минимизации данного риска следующими способами:

- постоянно информировать сотрудников предприятия о состоянии проекта по внедрению системы бюджетирования, его значении для организации и поддержке со стороны высшего руководства;
- разработать систему мотивации сотрудников, которые заняты в проекте и в самом процессе бюджетирования;

– привлекать будущих пользователей автоматизированной системы к её непосредственному тестированию.

Данные мероприятия позволят не только найти больше сторонников проекта и самой системы бюджетирования, но и учесть пожелания многих заинтересованных лиц, которые в будущем станут работать с данной системой, тем самым избежать серьезных доработок на этапе опытной эксплуатации.

Подводя итог, можно сказать, что система бюджетирования является комплексной, охватывающей основные стороны деятельности организации (производство, сбыт и финансы), а также координирующей их. При этом в процессе принятия управленческих решений на всех уровнях акцент ставится на финансовой стороне, что позволяет достигать таких целей, как максимизация прибыли, оптимизация затрат, баланс осуществляемых расходов с привлекаемыми финансовыми ресурсами, координация денежных потоков, и из чего следует, в целом – улучшение финансового положения предприятия.

Существуют различные точки зрения на регулирование управленческого учета и бюджетирования, но нет жесткого нормативного регулирования данной системы, таким образом, была выделена классификация нормативной документации, используемой при разработке, внедрению и осуществлению бюджетного управления на предприятии, в том числе и на предприятии нефтегазовой отрасли.

Внедрение системы бюджетирования – комплексный процесс, включающий в себя ряд определённых этапов, подойти к которым нужно с правильной долей внимания и ответственности, а осуществление своевременного проведения мероприятий по предотвращению основных рисков внедрения бюджетирования позволит не только успешно завершить проект в срок и в рамках бюджета, но и значительно повысить качество создаваемой системы бюджетного управления.

3 Повышение эффективности хозяйственной деятельности посредством использования технологии бюджетирования

3.1 Проведение финансово-экономического анализа предприятия как объекта исследования

Общество с ограниченной ответственностью "Транснефть – Дальний Восток" – одно из самых молодых предприятий в системе ПАО «Транснефть» (до 30.06.2016 – Открытое акционерное общество «Акционерная компания по транспорту нефти «Транснефть»). Являясь инвестором строительства второй очереди нефтепроводной системы «Восточная Сибирь – Тихий Океан» и ее эксплуатирующей организацией, компания, образовалась в августе 2009 года.

На данный момент «ВСТО-II» – это грандиозная система нефтепровода общей протяженностью 2047 км. Пролегая по маршруту: г. Сковородино – г. Хабаровск – пос. Врангель, «ВСТО-II» делает возможным реализацию стратегических планов по развитию топливно-энергетического комплекса Российской Федерации – транспортировку нефти в страны Азиатско-Тихоокеанского региона. Однако не все сырье идет на экспорт. В августе 2015 года был введен в эксплуатацию нефтепровод – отвод на Хабаровский нефтеперерабатывающий завод. По нефтепроводу «ВСТО – Хабаровский НПЗ» ежегодно можно будет прокачать до 6 миллионов тонн нефти в год.

Сегодня под контролем ООО «Транснефть – Дальний Восток» 2047 км второй очереди «ВСТО», два районных нефтепроводных управления в городах Белогорск и Дальнереченск, восемь нефтеперекачивающих станций, линейно-эксплуатационные участки "Сковородино" и "Биробиджан", три центрально-ремонтных службы, две базы производственного обслуживания. На предприятии трудятся около трех тысяч человек.

Основными видами деятельности ООО «Транснефть – Дальний Восток» являются:

- эксплуатация и техническое обслуживание объектов нефтепроводного транспорта;
- транспортировка нефти по магистральным трубопроводам;
- хранение нефти;
- обеспечение экологической и промышленной безопасности магистральных нефтепроводов;
- охрана окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов;
- капитальный и текущий ремонт оборудования, зданий и сооружений, в том числе объектов социальной инфраструктуры;
- ведение ремонтных и аварийно-восстановительных работ на объектах нефтепроводного транспорта;
- монтаж оборудования и пуско-наладочные работы на объектах нефтепроводного транспорта;
- участие в решении задач научно-технического прогресса в трубопроводном транспорте, внедрение новых видов технологий, материалов высокого качества;
- взаимодействие по вопросам транспортировки нефти с нефтедобывающими и нефтетранспортными предприятиями Российской Федерации, а также иностранных государств, в том числе на основе межправительственных соглашений;
- осуществление инвестиционной деятельности в соответствии с законодательством РФ;

Основной функцией аппарата управления ООО «Транснефть – Дальний Восток» является обеспечение безаварийной транспортировки нефти на участке от НПС-21 (г. Сковородино, Амурская область) до СМНП «Козьмино» (Приморский край).

В современных условиях повышается самостоятельность предприятий в принятии и реализации управленческих решений, их экономическая и юридическая ответственность за результаты хозяйственной деятельности. Объективно возрастает значение финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов. Все это повышает роль финансового анализа в оценке их производственной и коммерческой деятельности. Результаты такого анализа необходимы, прежде всего, собственникам, кредиторам, инвесторам, поставщикам, налоговым службам, менеджерам и руководителям предприятий.

Ключевой целью финансового анализа является получение определенного числа основных (наиболее информативных) показателей, дающих объективную картину финансового состояния предприятия: изменение в структуре активов и пассивов; динамика расчетов с дебиторами и кредиторами; величина прибылей и убытков и уровень рентабельности активов и продаж.

Диагностика финансового состояния предприятия является основной для финансового планирования, с помощью финансового анализа определяются проблемные точки в развитии предприятия, намечаются основные вехи, ключевые показатели, реализация которых с помощью инструментов планирования позволит предприятию увеличить свои конкурентные преимущества, обеспечит его выживаемость.

Начальный этап оценки финансового состояния предприятия – проведение вертикального (структурного) и горизонтального (временного) анализа.

Из таблицы 1 можно сделать вывод, что результат деятельности Общества за 2016 год характеризуется изменением структуры баланса за счет увеличения внеоборотных активов на 10 567 133 тыс. руб. (3,5%); за счет увеличения стоимости активов на 13 155 614 тыс. руб. (6,1%), которое обусловлено переоценкой основных средств по текущей (восстановительной) стоимости, определенной независимым оценщиком по состоянию на 31.12.2016. Оборотные активы за анализируемый период уменьшились на 37 519 676 тыс.

руб. (-26,7%), что обусловлено использованием краткосрочных финансовых вложений (векселей, депозитов, НСО) на погашение заемных средств.

Таблица 1 – Динамика и структура имущества предприятия

Балансовые показатели	Сумма, тыс. руб.			Темп прироста, % (+, -)	Удельный вес в имуществе предприятия, %		
	На 31 декабря 2015 года	На 31 декабря 2016 года	Изменен ие за год (+, -)		На 31 декабря 2015 года	На 31 декабря 2016 года	Изменен ие за год (+, -)
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Нематериальные активы	248 073	196 970	-51 103	-20,6	0,056	0,048	-0,009
Результаты исследований и разработок	88	535	447	508	-	-	-
Основные средства	216 374 579	229 530 193	13 155 614	6,1	49,12	55,51	6,38
Доходные вложения в материальные ценности	5 880 536	2 456 644	-3 423 892	-58,2	1,34	0,59	-0,74
Финансовые вложения	2 663 791	2 217 273	-446 518	-16,8	0,6	0,54	-0,07
Отложенные налоговые активы	59 051 016	61 016 614	1 965 598	3,3	13,41	14,76	1,35
Прочие внеоборотные активы	15 886 092	15 253 079	-633 013	-4	3,61	3,69	0,08
Итого по разделу I	300 104 175	310 671 308	10 567 133	3,5	68,13	75,13	7
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запасы	2 219 073	2 481 234	262 161	11,8	0,5	0,6	0,1
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	15 822	8 649	-7 173	-45,3	-	-	-
Дебиторская задолженность	1 586 519	5 512 231	3 925 712	247,4	0,36	1,33	0,97
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	136 527 060	94 826 275	-41 700 785	-30,5	31	22,93	-8,06
Денежные средства и денежные эквиваленты	26 321	22 868	-3 453	-13,1	0,01	0,01	-
Прочие оборотные активы	635	4 497	3 862	608,2	-	-	-
Итого по разделу II	140 375 430	102 855 754	-37 519 676	-26,7	31,87	24,87	-7
БАЛАНС	440 479 605	413 527 062	-26 952 543	-6,1	100	100	0

Оборотные активы за анализируемый период уменьшились на 37 519 676 тыс. руб. (-26,7%), что обусловлено использованием краткосрочных финансовых вложений (векселей, депозитов) на погашение заемных средств. Удельный вес в

имуществе предприятия внеоборотных активов – 75% от валюты баланса. Удельный вес в имуществе предприятия оборотных активов – 25 % (что незначительно изменилось по сравнению с предыдущим периодом). Это говорит о низко-мобильной структуре активов и способствует снижению оборачиваемости средств предприятия.

По таблице 2 видно, что снижение в пассиве баланса произошло по краткосрочным и долгосрочным обязательствам.

Таблица 2 – Анализ динамики и структуры источников финансирования

Балансовые показатели	Сумма, руб.			Темп прироста, % (+, –)	Удельный вес в имуществе предприятия, %		
	На 31.12.2015	На 31.12.2016	Изменение за год (+,–)		На 31.12.2015	На 31.12.2016	Изменение за год (+, –)
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставной капитал	94 759 975	107 594 204	12 834 229	13,54	21,51	26,02	4,51
Переоценка внеоборотных активов	22 933 346	30 359 164	7 425 818	32,38	5,21	7,34	2,14
Добавочный капитал	29 958 625	29 958 625	-	-	6,8	7,24	0,44
Нераспределенная прибыль	25 840 150	28 430 781	2 590 631	10,03	5,87	6,88	1,01
Итого по разделу III	173 492 096	196 342 774	22 850 678	13,17	39,39	47,48	8,09
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	183 573 138	149 347 279	-34 225 859	-18,64	41,68	36,12	-5,56
Отложенные налоговые обязательства	46 569 421	57 099 202	10 529 781	22,61	10,57	13,81	3,24
Оценочные обязательства	4 213	52 306	48 093	1141,54	0	0,01	0,01
Итого по разделу IV	230 146 772	206 498 787	-23 647 985	-10,28	52,25	49,94	-2,31
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	13 520 827	727 491	-12 793 336	-94,62	3,07	0,18	-2,89
Кредиторская задолженность	22 668 162	9 102 923	-13 565 239	-59,84	5,15	2,2	-2,94
Доходы будущих периодов	-	1 754	1 754	-	-	-	-
Оценочные обязательства	645 348	853 333	207 985	32,23	0,15	0,21	0,06
Прочие обязательства	6 400	-	-6 400	-100	0	0	0
Итого по разделу V	36 840 737	10 685 501	-26 155 236	-71	8,36	2,58	-5,78
БАЛАНС	440 479 605	413 527 062	-26 952 543	-6,12	100	100	0

Снижение краткосрочных обязательств связано со значительным уменьшением кредиторской задолженности – на 13 565 239 тыс. руб. (в 2,5 раза), что обусловлено погашением в 2016 году задолженности по налогу на прибыль в размере 11 537 425 тыс. руб. Также произошло уменьшение заемных средств (как краткосрочных, так и долгосрочных) за счет значительного объема планового погашения займов в 2016 году, а также в связи со снижением курса доллара на 12 руб./\$, поскольку основная часть заемных средств Общества номинирована в долларах США. Кроме того, основной объем инвестиционной программы пришелся на проект Нефтепровод – отвод «ТС ВСТО – Комсомольский НПЗ», финансирование которого производилось без использования заемных средств – за счет установленного тарифа АО «НК «Роснефть» путем внесения вклада в уставный капитал Общества.

Капитал и резервы за анализируемый период увеличились на 22 850 678 тыс. руб. (13,2%), что обусловлено дополнительным внесением вклада АО «Черномортранснефть» и приростом стоимости внеоборотных активов по переоценке основных средств.

Ликвидность предприятия – это возможность погашать свои задолженности в сжатые сроки. Степень ликвидности определяется как отношение объема ликвидных средств предприятия (актив баланса), к сумме имеющихся задолженностей (пассив баланса). Иными словами, ликвидность предприятия можно назвать показателем его финансовой стабильности. В список ликвидных средств входят все активы, которые могут быть преобразованы в деньги и использованы для целей погашения долгов: наличные денежные средства, вклады на банковских счетах, различные виды ценных бумаг, а также элементы оборотных средств, поддающиеся быстрой реализации. Показатели ликвидности АО «Транснефть – Дальний Восток» представлены в таблице 3.

Из таблицы 3 видна положительная тенденция в отношении всех показателей ликвидности, что обусловлено тем, что при уменьшении наиболее ликвидных оборотных активов Общества на 27%, уменьшение краткосрочных обязательств составило 71%.

Таблица 3 – Коэффициенты платежеспособности

Наименование показателя	Обозначение	Формула расчета	На 31.12.2015	На 31.12.2016	Нормативное значение
Коэффициент текущей ликвидности	Ктл	$K_{мл} = \frac{OA}{KO}$	3,8	9,6	> 2,0
Коэффициент срочной ликвидности	Ксл	$K_{сл} = \frac{ДС + КФВ + ДЗ}{КО}$	3,7	9,4	> 1,6
Коэффициент абсолютной ликвидности	Кал	$K_{ал} = \frac{ДС + КФВ}{КО}$	3,7	8,9	> 0,8

Где:

ОА – оборотные активы (II раздел баланса), руб.;

КО – краткосрочные обязательства, руб.;

ДС – денежные средства на расчетных, валютных счетах и в кассе, руб.;

КФВ – финансовые вложения, отражаемые в разделе «Оборотные активы», руб.;

ДЗ – дебиторская задолженность, руб.

Коэффициент текущей ликвидности показывает превышение общих текущих активов над текущей кредиторской задолженностью. Отражает платежеспособность предприятия в краткосрочном периоде (срок до 12 месяцев). Чем значение коэффициента больше, тем лучше платежеспособность предприятия. $K_{мл} = 9,6$, что свидетельствует о возможности организации расплатиться по своим обязательствам при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной продаже готовой продукции, но и продаже в случае нужды прочих элементов материальных оборотных средств.

Коэффициент быстрой ликвидности (иногда называют промежуточной или срочной ликвидности; англ. quick ratio, QR) — финансовый коэффициент, равный отношению высоколиквидных текущих активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). $K_{сл} = 9,4$, что также соответствует норме по отрасли, но он ниже коэффициента текущей ликвидности, это означает, что запасы играют не маловажную роль в оборотном капитале.

Коэффициент абсолютной ликвидности отражает достаточность наиболее ликвидных активов для быстрого расчета по текущим обязательствам, характеризует "мгновенную" платежеспособность организации [10]. $K_{ал} = 8,9$. Коэффициент в пределах нормы, таким образом, организация является ликвидной по всем показателям ликвидности.

Далее, чтобы оценить финансовую устойчивость предприятия в таблице 4 был произведен расчет коэффициента независимости, коэффициента финансирования и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами

Таблица 4 – Показатели финансовой устойчивости

Показатели	Условное обозначение	Алгоритм расчета	Рекомендуемое значение	Значение показателя	
				На 31.12.2015	На 31.12.2016
1. Коэффициент автономии (коэффициент независимости)	K_a	СК / СА	>0,4	0,39	0,47
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств) (коэффициент финансирования)	$K_ф$	ЗК / СК	< 1,5	1,54	1,11
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами текущих активов	$K_{соб. об.}$	СОК / ОА	>0,1	0,74	0,9

Где:

СК – собственный капитал, сумма по разделу III «Капитал и резервы» баланса предприятия, руб.;

ЗК – заемный капитал, руб.;

СА – совокупные активы, показатель равный валюте баланса, руб.;

СОК – собственный оборотный капитал, руб.;

ОА – оборотные активы, руб.

Коэффициент автономии (коэффициент финансовой независимости) характеризует отношение собственного капитала к общей сумме капитала организации. Коэффициент показывает, насколько организация независима от

кредиторов. Чем меньше значение коэффициента, тем в большей степени организация зависима от заемных источников финансирования, тем менее устойчивое у нее финансовое положение. $K_a = 0,47$, что соответствует норме.

Коэффициент финансирования определяется отношением обязательств предприятия к собственному капиталу. $K_\phi = 1,11$. Чем больше этот коэффициент 1, тем больше зависимость предприятия от заемных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает достаточность у организации собственных средств для финансирования текущей деятельности. $K_{с.об.} = 0,9$. В отчетном периоде коэффициент вырос, что говорит о том, что собственный капитал растет, снижается кредиторская задолженность [8].

Чтобы охарактеризовать доходность фирмы используют абсолютные и относительные показатели. К абсолютному показателю доходности относится сумма прибыли. К относительному показателю – уровень рентабельности. Рассмотрим структуру финансовых результатов в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ динамики и структуры финансовых результатов

Показатели	Сумма, тыс. руб.			Темп роста, %	Удельный вес в сумме прибыли предприятия, %		
	На 31.12.2016	На 31.12.2015	Изменение за год (+,-)		Отчетный год	Предыдущий год	Изменение за год (+,-)
Выручка	32 646 162	27 742 628	4 903 534	17,68	100	100	0
Себестоимость продаж	-23 299 152	-21 189 389	-2 109 763	9,96	-71,37	-76,38	5,01
Валовая прибыль (убыток)	9 347 010	6 553 239	2 793 771	42,63	28,63	23,62	5,01
Управленческие расходы	-7 042 912	-6 192 146	-850 766	13,74	-21,57	-22,32	0,75
Прибыль от продаж	2 304 098	361 093	1 943 005	538,09	7,06	1,3	5,76
Доходы от участия в других организациях	0	1 105	-1 105	-100	0	0	0

Продолжение таблицы 5

Проценты к получению	3 283 674	6 044 456	-2 760 782	-45,67	10,06	21,79	-11,73
Проценты к уплате	-5 625 459	-4 856 151	-769 308	15,84	-17,23	-17,5	0,27
Прочие доходы	106 089 329	302 912 439	-196 823 110	-64,98	324,97	1091,87	-766,9
Прочие расходы	-100 170 997	-306 921 019	206 750 022	-67,36	-306,84	-1106,32	799,48
Прибыль(убыток) до налогообложения	5 880 645	-2 458 077	8 338 722	-339,24	18,01	-8,86	26,87
Текущий налог на прибыль	0	-9 042 964	9 042 964	-100	0	-32,6	32,6
в т.ч. Постоянные налоговые обязательства (активы)	5 809 470	309 453	5 500 017	1777,34	17,8	1,12	16,68
Изменение отложенных налоговых обязательств	-10 530 150	-6 369 156	-4 160 994	65,33	-32,26	-22,96	-9,3
Изменение отложенных налоговых активов	3 544 551	15 594 360	-12 049 809	-77,27	10,86	56,21	-45,35
Прочее	3 692 351	150 752	3 541 599	2349,29	11,31	0,54	10,77
в т.ч. Перераспределение налога на прибыль внутри КГН	5 186 397	149 063	5 037 334	3379,33	15,89	0,54	15,35
Чистая прибыль (убыток)	2 587 397	-2 125 085	4 712 482	-221,75	7,93	-7,66	15,59

Из таблицы 5 видно, что выручка от реализации услуг увеличилась на 17,7%, а себестоимость увеличилась в меньшей степени – на 10%, при этом управленческие расходы возросли на 13,7%. Это положительно повлияло на формирование валовой прибыли, рост которой составил 42,6% и прибыли от продаж (увеличилась на 538%). Можно сделать вывод о достаточно эффективной экономической работе, планировании и управлении предприятием в целом. Удельный вес чистой прибыли в сумме выручки компании в 2016 году составил 7,9%.

Положительная динамика показателей рентабельности активов и собственного капитала в 2016 году по отношению к показателям 2015 года обусловлена сформировавшейся чистой прибылью по итогам 2016 года в размере 2 587 397 тыс. рублей (в 2015 году – убыток -2 125 085 тыс. руб.), на что

повлияли следующие факторы: темп роста выручки (на 4 903 534 тыс. руб. – 17,7%) был выше темпов роста себестоимости и управленческих расходов, в связи с чем прибыль от продаж выросла в 6,3 раза, кроме того в значительной степени повлияли сложившиеся положительные курсовые разницы.

Рентабельность собственного капитала – ROE (Return on Equity) – является ключевым показателем для собственников бизнеса. С помощью него можно определить эффективность и целесообразность ведения бизнеса. Чем выше ROE, тем выше эффективность, с которой в компании работают средства акционеров. Таким образом, при соотнесении ROE с рыночной ставкой доходности (ROE/r), проявляется эффективность работы средств акционеров в сравнении с рыночной доходностью, которую может получить инвестор.

Таблица 6 – Показатели рентабельности

Показатели рентабельности	Обозначение	Формула	Отчетный период	Предыдущий период
Рентабельность собственного капитала, %	ROE	$ROE = \frac{NP}{СК} * 100\%$	1,4	-1,2
Рентабельность активов (имущества), %	ROA	$ROA = \frac{NP}{СА} * 100\%$	0,61	-0,48

Где:

NP – чистая прибыль, руб.;

СК – средняя величина собственного капитала, руб.;

СА – совокупные активы, показатель равный валюте баланса, руб.

Деловую активность предприятия можно охарактеризовать, в первую очередь, оборачиваемостью средств предприятия. Оборачиваемость оборотных средств (активов) показывает, сколько раз за анализируемый период организация использовала средний имеющийся остаток оборотных средств. Время, в течение которого оборотные средства находятся в обороте, т.е. последовательно переходят из одной стадии в другую, представляет собой период оборота оборотных средств. Оборачиваемость оборотных средств исчисляется

продолжительностью одного оборота в днях (оборачиваемость оборотных средств в днях) или количеством оборотов за отчетный период (коэффициент оборачиваемости). Расчеты приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели оборачиваемости

Коэффициенты оборачиваемости:			Отчетный период	Предыдущий период
Запасов	$K_{об.з}$	$Kоб_з = \frac{C}{З_{cp}}$	9,9	9,5
Дебиторской задолженности (средств в расчетах)	$K_{об.дз}$	$Kоб_{дз} = \frac{C}{КЗ_{cp}}$	9,2	17,9
Кредиторской задолженности	$K_{об.кз}$	$Kоб_{кз} = \frac{C}{КЗ_{cp}}$	1,5	1,3
Продолжительность оборота в днях				
Запасов	$T_{об.з}$	$Tоб_з = \frac{T}{Kоб_з}$	36	38
Период погашения дебиторской задолженности	$T_{об.дз}$	$Tоб_{дз} = \frac{T}{Kоб_{дз}}$	39	20
Период погашения кредиторской задолженности	$T_{об.кз}$	$Tоб_{кз} = \frac{T}{Kоб_{кз}}$	245	273

Где:

$Kоб_з$ – коэффициент оборачиваемости запасов;

C – себестоимость реализованной продукции, руб.;

$З_{cp}$ – средняя величина запасов за период, руб.;

$Kоб_{дз}$ – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;

$КЗ_{cp}$ – средняя величина краткосрочных обязательств предприятия (V раздел баланса за минусом обязательств по займам банков), руб.;

$Kоб_{кз}$ – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности,

$Tоб_з$ – время оборота запасов, дни;

T – количество дней в периоде (год), дни;

$Tоб_{дз}$ – время оборота дебиторской задолженности (период инкассации дебиторской задолженности), дни;

$T_{об_{кз}}$ – время оборота запасов, дни.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в 2016 году значительно уменьшился по сравнению с 2015 годом, период погашения дебиторской задолженности увеличился на 19 дней. Данная динамика обусловлена ростом дебиторской задолженности на 3 925 712 тыс. руб. (в 3,5 раза) на что в значительной мере повлияла образовавшаяся краткосрочная дебиторская задолженность по расчетам с ПАО «Транснефть» по услугам по транспортировке нефти и по КГН.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в 2016 году увеличился по сравнению с 2015 годом, период погашения кредиторской задолженности уменьшился. Изменения показателей обусловлены уменьшением среднегодовой кредиторской задолженности (в 2,5 раза) в связи с погашением в 2016 году задолженности по налогу на прибыль (КГН) при увеличении себестоимости на 2 109 763 тыс. руб. (10,0%).

Рост коэффициента оборачиваемости запасов, характеризующего скорость оборачиваемости запасов, и сокращение периода их оборота на 2 дня, обусловлено увеличением себестоимости на 10,0%. В то же время увеличение абсолютной величины запасов в 2016 году на 262 161 тыс. руб. (11,8%) обусловлено увеличением объемов реализации строительного камня.

Таким образом, по результатам проведенного анализа финансового состояния АО "Транснефть – Дальний Восток" можно сделать вывод об устойчивом финансовом состоянии предприятия, что является, в том числе, и результатом качественного финансового планирования.

3.2 Основные направления совершенствования системы бюджетирования на предприятии

3.2.1 Характеристика системы бюджетирования ООО «Транснефть – Дальний Восток»

Центральным участником бюджетирования в компании является отдел бюджетного планирования, который выполняет следующие основные функции:

- Подготовка обосновывающих материалов и формирование тарифов на перекачку, перевалку, сдачу нефти, обеспечение их защиты в ОАО «АК «Транснефть» и ФСТ РФ.

- Формирование годовых бюджетов Общества (БДР, БДДС), включающее составление отчетных форм по факту исполнения бюджета в формате бюджетного пакета:

- ежемесячных (нарастающим итогом с начала года);

- ежеквартальных;

- годовых.

- Формирование корректировок к годовому бюджету, пояснений по корректировкам бюджета.

- Планирование, корректировка, формирование и контроль исполнения бюджета налоговых платежей.

- Среднесрочное и перспективное планирование основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ОСТ.

Под бюджетированием понимается процесс разработки плановых заданий по основным направлениям, функциональным сферам деятельности и подразделениям на предстоящий период. Основной формой такого планового задания выступают разные виды бюджетов. Бюджет – количественное выражение плановых показателей предприятия на текущий период.

Можно выделить следующие группы бюджетов, разрабатываемые в компании: операционные, инвестиционные и финансовые (они же основные). (Рисунок 12)

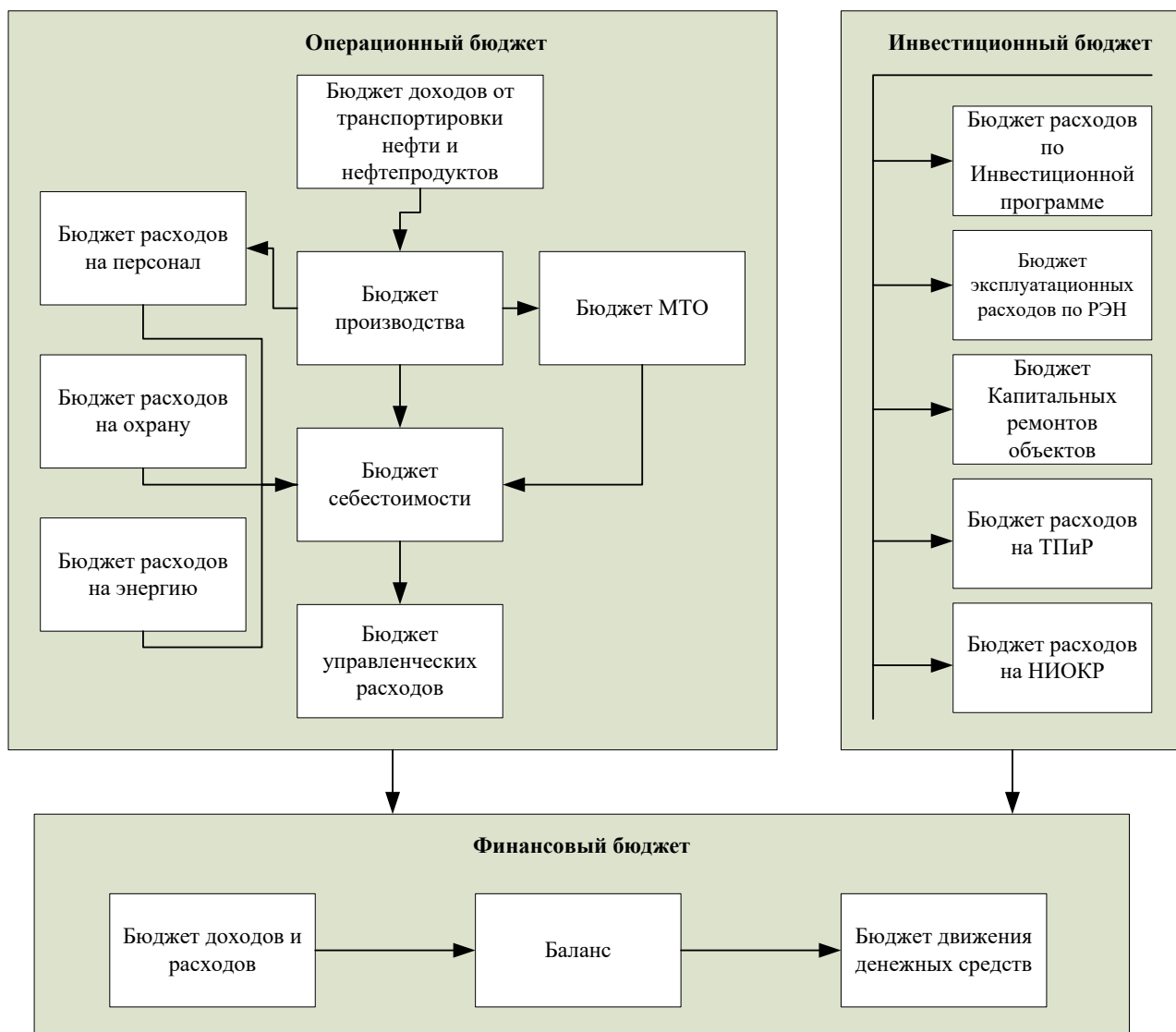


Рисунок 12 – Модель процесса формирования бюджета в ООО «Транснефть – Дальний Восток»

Также на основании разработанного Бюджета доходов и расходов ОСТ формируют пакет специальных бюджетов:

- БДР по статьям затрат;
- БДР по элементам затрат;
- БДР по видам деятельности.

На основании разработанного бюджета доходов и расходов на планируемый год организация системы «Транснефть» формирует бюджет движения денежных средств. Бюджеты движения денежных средств должны формироваться с учетом внутригрупповых оборотов с обязательной выверкой взаимных расчетов.

Процесс бюджетирования осуществляется «снизу-вверх» (bottomup), т.е. функциональные подразделения каждого уровня управления осуществляют детальное планирование доходов/ расходов, находящихся в их зоне ответственности или необходимых функциональному подразделению для выполнения своих функций. Бюджеты функциональных подразделений консолидируются в бюджет Общества.

Положением о Бюджетном комитете установлен его состав, куда входят:

- главный инженер ООО «Транснефть – Дальний Восток»;
- заместитель генерального директора по экономике ООО «Транснефть – Дальний Восток»;
- заместитель генерального директора по эксплуатации ООО «Транснефть – Дальний Восток»;
- заместитель генерального директора по товарно-транспортным операциям ООО «Транснефть – Дальний Восток»;
- заместитель генерального директора по строительству ООО «Транснефть – Дальний Восток»;
- заместитель генерального директора по управлению персоналом и общим вопросам ООО «Транснефть – Дальний Восток»;
- заместитель генерального директора – начальник службы безопасности ООО «Транснефть – Дальний Восток»;
- начальник отдела бюджетного планирования ООО «Транснефть – Дальний Восток».

Председатель комитета и состав комитета утверждаются Генеральным директором Общества.

Финансовая структура предполагает выделение Функциональных центров ответственности (далее – ФЦО) – функциональное подразделение или совокупность функциональных подразделений, отвечающих за выполнение процессов бюджетного управления: за планирование, исполнение и контроль натуральных (объемных), стоимостных и удельных показателей в рамках закрепленных за ним функциональных процессов/областей функциональной ответственности на соответствующем уровне бюджетного управления.

Также в компании разработан и утвержден нормативный документ по порядку бюджетирования, который устанавливает единые правила и подходы к формированию бюджетного пакета организаций системы «Транснефть». Выделяются следующие виды бюджетного планирования:

- годовое планирование;
- текущее планирование;
- среднесрочное планирование.

Процесс формирования годового бюджета общества включает в себя следующие подпроцессы: формирование годового бюджета версии данных «План», «Корректировка» и «Прогноз».

Порядок формирования годового бюджета (Версии План/Корректировка/Прогноз) представлен в приложении В.

Организация начинает формирование бюджетного пакета с разработки Инвестиционной программы, Программы ТПиР, Программы КР, Программы диагностики, Плана РЭН, Плана закупки и поставки МТР, Плана поставки ГСМ.

ФЦО Общества совместно с ФЦО филиалов разрабатывают проект годового бюджета на планируемый год, исходя из сценарных условий, утвержденных Бюджетным комитетом ПАО «Транснефть», производятся и консолидируются необходимые расчеты, готовятся обоснования и предоставляются соответствующие Заявки и ГПО с выделением ВГО для формирования показателей бюджета.

На основании поступивших от ФЦО Общества подписанных Заявок и ГПО Отдел бюджетного планирования (ОБП) формирует БДР и БДДС на планируемый год.

Разработанный проект бюджета по направлению деятельности ФЦО подлежит согласованию с руководством общества, а затем процедуре защиты на Бюджетном комитете Общества.

После загрузки данных в КИС БП ответственные представители ФЦО общества осуществляют согласование функциональных бюджетов в ПАО «Транснефть».

Отметка о согласовании функциональных бюджетов в ПАО «Транснефть» делается уполномоченными сотрудниками ФЦО Компании в форме «Лист согласования» КИС БП.

Затем ОБП производит загрузку бюджетного пакета БДР и БДДС в SAP BO FC (без выверки ВГО), производит загрузку данных ВГО в SAP BO IC (План) и приступает к выверке внутригрупповых оборотов. При выверке ВГО ООО «Транснефть Финанс» устанавливает в SAP BO IC допустимый уровень существенности в соответствии с «Методологией выверки и исключения ВГО». При выявлении отклонений по ВГО превышающих уровень существенности, ОБП выясняет причины отклонений и осуществляет сверку с ВГО, с которыми осуществляются внутригрупповые операции. При наличии обоснованных отклонений по ВГО, ОБП в SAP BO IC присваивает стандартные комментарии. При наличии необоснованных отклонений по ВГО, ОБП совместно с ФЦО Общества, по которому возникло необоснованное отклонение, осуществляет доработку форм бюджетного пакета и повторяет загрузку в SAP BO IC снова.

ОБП осуществляет защиту годового бюджета и презентации в ООО «Транснефть Финанс». ОБП представляет презентацию по годовому бюджету в КИС КХД.

После определения позиции Компании в отношении утверждения бюджета Общества на Бюджетном комитете ПАО «Транснефть», ОБП в течение пяти рабочих дней доводит показатели на плановый год с помесечной разбивкой

в разрезе филиалов, центров ответственности и статей расходов до ФЦО Общества и филиалов.

Бюджет Общества версии данных «Корректировка» формируется в случае значительных изменений макроэкономических показателей в экономике Российской Федерации в соответствии с решением Бюджетного комитета ПАО «Транснефть» и утверждается Советом директоров ПАО «Транснефть». Сроки проведения корректировки утверждаются отдельным приказом ПАО «Транснефть».

Задача среднесрочного планирования – сформировать проекты бюджетов в годовых значениях (без учета помесечной разбивки) на 2 года, следующих за первым годом среднесрочного периода. Проект бюджета на первый год среднесрочного периода не формируется, принимается равным годовому бюджету версии данных «План». Шаги и сроки процесса можно видеть в приложении В.

При текущем планировании основная задача – сформировать значения показателей БДДС на планируемый месяц по ООО «Транснефть – Дальний Восток», предоставить данные куратору ПБУ ООО «Транснефть Финанс». БДДС на планируемый месяц определяет предельные суммы финансирования по статьям затрат.

ФЦО предоставляют в финансовый отдел (ФО) платежные заявки на финансирование по статьям БДДС при формировании ежемесячных планов бюджета в срок за 7 рабочих дней до начала планируемого месяца.

ФО в срок за 5 рабочих дней до начала планируемого месяца вносит консолидированные данные по Обществу в соответствующую учетную базу:

- БДДС на планируемый месяц по форме Текущий БДДС_П бюджетного пакета;
- прогноз БДДС до конца текущего года по форме Прогноз БДДС бюджетного пакета;

- отчет об ожидаемом выполнении БДДС за период, предшествующий месяцу планирования.

Прогноз БДДС формируется ФО на основании данных, предоставленных ФЦО в ФО с учетом следующих показателей:

- факт исполнения БДДС по прошедшим периодам отчетного года;
- ожидаемое исполнение месяца, предшествующего планируемому;
- потребность в финансировании, заявленную ФЦО в плановом БДДС текущего месяца;
- прогноз исполнения БДДС до конца отчетного года (по данным, предоставленным ФЦО в ФО) при условии не превышения утвержденного годового лимита, с учетом факта на отчетную дату накопительным итогом и текущего плана на месяц.

С целью контроля исполнения бюджета и анализа отклонений формируются значения показателей бюджета версии «Факт», рассчитываются абсолютные и относительные отклонения фактических показателей от показателей версии «План», «Корректировка», «Прогноз» и формируется отчетность по исполнению бюджетных показателей.

Анализ исполнения бюджета Общества осуществляется ежемесячно. ФО осуществляет формирование отчета за отчетный месяц нарастающим итогом с детализацией, обеспечиваемой учетной системой, внесение данных в КИС БП по форме БДДС_П, предоставление в ОБП реестров платежных поручений, выгрузку и организацию согласования и подписания отчета по форме БДДС_П_кратк, выверку ВГО. ОБП осуществляет выгрузку из КИС БП и организацию согласования и подписания отчета по формам БДДС_П, БДДС_П_конс.

Отчет по фактическому исполнению БДР и БДДС предоставляется ОБП и ФО соответственно, в ООО «Транснефть Финанс» ежемесячно и содержат данные за отчетный месяц и данные нарастающим итогом с начала года.

Сравнение фактических показателей производится по отчетам за январь-июнь относительно первоначального плана, начиная с июля – относительно двух баз: относительно первоначального плана и относительно последнего прогноза. В случае утверждения корректировки бюджета Группы «Транснефть» на Совете директоров ПАО «Транснефть» комментарии по отклонениям формируются относительно корректировки, утвержденной Советом директоров ПАО «Транснефть» и не формируются относительно показателей первоначального плана. Отчет по исполнению БДР содержит данные по исполнению бюджета в разрезе по сегментам ежемесячно и нарастающим итогом с начала года.

В целом, можно сказать, что ООО «Транснефть – Дальний Восток» имеет четко выработанную систему централизованного бюджетирования, но необходимо провести оценки существующей системы на предмет наличия слабых мест, что будет рассмотрено далее.

3.2.2 Совершенствование системы бюджетирования в ООО «Транснефть – Дальний Восток»

Хорошо налаженная система бюджетирования дает руководителю возможность оценить, с одной стороны, как идут дела в разных подразделениях компании, а с другой, как складывается ситуация в целом. Данная система позволяет отлично управлять не просто отдельными видами бизнеса, а сочетанием разных видов деятельности.

Для проведения диагностики и дальнейшей оптимизации системы бюджетирования были выделены следующие критерии, описывающие её с разных сторон, а анализ которых поможет выявить, слабые места и задать направление для рекомендаций.

- 1) Затраты на использование бюджетирования.
- 2) Контроль со стороны менеджеров.
- 3) Горизонт планирования.
- 4) Мотивация сотрудников.

- 5) Единство бюджетных форм.
- 6) Прозрачность информации.
- 7) Интегрированность бюджетирования с информационными технологиями.

Рассмотрим систему бюджетирования ООО «Транснефть – Дальний Восток» соотнося с каждым из данных критериев.

- 1) Затраты на использование бюджетирования.

В первую очередь, стоит определить, какое количество временных и денежных ресурсов затрачивается на составление бюджетов и их консолидацию. После введения информационной программы КИС КХД (Корпоративная информационная система корпоративного хранилища данных), оперативность ведения бюджетов и отчетности возросла, впрочем, предприятие ежегодно тратит средства на поддержание информационной системы и на корректировки, связанные с адаптацией программы.

Основной статьей издержек бюджетирования в ООО «Транснефть – Дальний Восток» выступает рабочее время, затрачиваемое на процесс планирования, например, на создание и утверждение годового бюджета требуется 3,5-4 месяца. Большое количество времени уходит на корректировку производственных программ (она происходит 4 раза в год). Консолидация данных также является важным фактором при расчете совокупных затрат планирования и бюджетирования.

Таким образом, в первую очередь стоит уменьшить рабочее время на создание и корректировку бюджетов.

- 2) Контроль со стороны руководства.

Функция контроля необходима на случай возможных отклонений в процессе работ от плановых издержек. Сопоставляя фактические показатели различных категорий расходов с плановыми, руководители подразделений имеют возможность выделить те из них, что не соответствуют первоначальному плану, и принять соответствующие меры для изменения ситуации. В ООО «Транснефть – Дальний Восток» присутствует строгий контроль со стороны

менеджеров, являющийся следствием итеративного характера планирования. Так, бюджетирование на предприятии начинается со структурных подразделений, то есть "снизу-вверх", затем происходит консолидация бюджетов и их общий анализ. По результатам анализа сводных бюджетов происходит выработка управленческих решений по изменению тех или иных показателей и доведение этих решений до структурных подразделений, то есть процесс бюджетирования "сверху-вниз". Данный цикл повторяется, пока консолидированные операционные и сводные бюджеты не будут удовлетворять по своим показателям руководство.

3) Горизонты планирования.

Следующий вопрос связан с горизонтами планирования бюджетов. На предприятии существует годовое, текущее (в пределах текущего календарного года, как правило, квартал, месяц, период до конца года) и среднесрочное планирование (на 3 года). Такая разбивка определяется регламентами бюджетирования, принятыми ПАО «Транснефть» и ООО «Транснефть – Дальний Восток». Таким образом, можно сделать вывод, что горизонты планирования на предприятии соответствуют изученной теории.

4) Мотивация сотрудников.

Один из важных вопросов анализа процесса системы бюджетирования является её взаимосвязь с самооценкой и стимулированием персонала. К основным задачам системы планирования и бюджетирования в этой области относятся: установить результаты работ, оценить выполнение плановых показателей, скоординировать действия исполнителей, направленные на достижение стратегических целей предприятия. Кроме того, одна из задач бюджетного планирования на предприятии – содействие развитию инициативы трудового коллектива в использовании производственных резервов и повышение эффективности производства. В настоящий момент в ООО «Транснефть – Дальний Восток» придерживаются премиальной системы, основанной на том, что отклонения фактических бюджетных показателей не должно превышать +/- 2% (и от 3 млн. руб.), что не полностью раскрывает

возможности мотивации работников, стремящихся вписать свои показатели в рамки данного коридора.

5) Единство бюджетных форм.

Регламент бюджетирования для ООО «Транснефть – Дальний Восток» предусматривает тесную увязку процессов внутрифирменного планирования с процессами планирования в Группе компаний Транснефть. Кроме того, процессы составления годового бюджета и последующие процессы квартального и месячного планирования осуществляются в рамках одного связанного процесса. Всеми ОСТ в работе используются одинаковые бюджетные формы. Следовательно, единство форм бюджетов на предприятии соблюдается и в данном направлении не требуется какие-то нововведения.

6) Прозрачность информации.

Прозрачность информации заключается в том, что описанные выше критерии находят свое отражение в едином для всего предприятия «Регламенте бюджетирования». Данный документ определяет порядок согласования и консолидации бюджетов, закрепляются формы документов, схемы документооборота, а также устанавливает сроки рассмотрения и принятия решений по всем уровням сбора бюджетной информации. Можно утверждать, что в ООО «Транснефть – Дальний Восток», как и на остальных предприятиях группы Транснефть работает четкая система регламентации бюджетного процесса, кроме того, каждый специалист имеет доступ к необходимой для него информации. Следовательно, критерий прозрачности информации на предприятии выполняется.

7) Интегрированность бюджетирования и информационных технологий.

Данный критерий выражается в автоматизации процессов бюджетирования. Автоматизация дает возможность осуществлять многочисленное количество итераций в процессе планирования. На предприятиях Группы Транснефть построена единая автоматизированная система бюджетирования, удовлетворяющая потребностям различных пользователей для построения бюджетов. Автоматизированная система SAP

служит для обеспечения потребности предприятия в анализе больших срезов данных как во времени, так и по тематике. На систему в рамках системы бюджетирования возложено осуществление функций планирования, анализа и корректировки данных. Следовательно, на предприятии система бюджетирования эффективно интегрирована с информационными технологиями.

Таким образом, в результате анализа, были выделены две проблемы в системе бюджетирования компании: излишние временные затраты за счет большого количества корректировок производственных программ и недостаточная мотивация работников в процессе бюджетирования.

Итак, первая рекомендация по совершенствованию системы бюджетирования – это уменьшение количества корректировок Производственных программ. Вместо 4 корректировок – проводить 2, привязанные к общим корректировкам бюджета.

В настоящий момент корректировки производственных программ (программа РЭН и пр.) проходят в форме:

- Прогноз исполнения от 01.04
- Прогноз исполнения от 01.07
- Прогноз исполнения от 01.10
- Прогноз исполнения от 01.12.

При этом затрачивается значительное количество времени и средств, так как ответственный за согласование экономист и несколько производственных работников отрываются от производства, направляются в командировочную поездку в ПАО «Транснефть» для согласования бюджета.

Такое положение дел связано с характерной особенностью бюджетирования в крупных государственных холдингах. Здесь присутствует проблема излишней и всё увеличивающейся централизации планирования и управления экономикой компании. Результатом такого способа планирования и управления является существенное снижение качества принимаемых

управленческих решений. Данное негативное обстоятельство пытаются компенсировать при помощи имплементации завышенных требований к сбору данных управленческого учета и бюджетирования.

Главной проблемой, на наш взгляд, является отсутствие делегирования полномочий. Именно принцип делегирования полномочий главенствует в крупных западных корпорациях. Он заключается в предоставлении достаточной хозяйственной самостоятельности менеджерам, возглавляющим дочерние структуры, и предполагает контроль за выполнением дочерним предприятием лишь достаточно компактного набора целевых показателей. Так, например, в последние десятилетия в США более 60 % компаний (в Японии 75 %) передали своим структурным подразделениям управление прикладными исследованиями; 95–97 % в США (в Японии – 85 %) – планирование производства; около 80 % в США (в Японии – свыше 50 %) – закупки сырья и материалов. У руководства компаний осталось два направления: планирование научно-технических разработок (фундаментальные исследования, разработка и доводка новых поколений техники и новейших базовых технологий) и финансовая политика (выпуск акций и облигаций, инвестиции, покупка и продажа ценных бумаг и имущества в больших размерах, слияния и поглощения).

Таким образом, предлагается проводить корректировку производственных программ только на 01.07 и 01.10, то есть только в периоды общих корректировок бюджета, при этом активно используя информационную систему КИС КХД для дистанционного согласования данных, что значительно сократит как временные, так и финансовые затраты.

Следующая рекомендация касается совершенствования мотивационной системы. В условиях выделения центров ответственности контроль выполнения бюджетов должен быть увязан с системой премирования руководителей и специалистов данных центров. Следовательно, должны быть поставлены условия, установлены показатели и коэффициенты премирования, зависящие от степени выполнения соответствующих бюджетов.

Как уже было определено ранее, в настоящий момент в ООО «Транснефть – Дальний Восток» действует система премирования, основанная на поддержании фактических бюджетных показателей в пределах +/- 2% от плана (и от 3 млн. руб.).

Предлагается ввести дополнительный фактор, направленный не только на повышение мотивации работников, но и в целом на экономию средств компании, то есть премию работникам, ответственным за фактические показатели статей затрат, которые по факту оказались значительно ниже плана, то есть более, чем на 10%. Необходимо понимать, что экстремальное отклонение от плана в части расходов по определённым статьям могут сигнализировать о проблемах в компании.

Но чтобы исключить ситуацию, когда план искусственно завышается, чтоб добиться потом значительной разницы между показателями факта и плана можно предложить комиссионное определение достигнутой экономии, путем учета комиссией производственных работников (из руководящего состава) достигнутых показателей без потери качества и без снижения объема.

Размер премии предлагается определять в виде фиксированного процента от месячной тарифной ставки работников, а именно 85%.

Таким образом, для компании в целом затраты на премирование будут не столь значительными по сравнению с выигрышем от экономии.

3.3 Обоснование эффективности рекомендаций по совершенствованию системы бюджетирования

Целью совершенствования системы бюджетирования является повышение эффективности планирования деятельности предприятия. Для этого необходимо не просто разработать рекомендации, а оценить их эффективность.

В первую очередь, можно утверждать, что в результате перехода к системе с двумя корректировками в год, вместо четырех, уменьшатся затраты

рабочего времени специалистов на данный процесс, более того предприятием будут сэкономлены командировочные расходы.

Также необходимо проанализировать и оценить удобство использования системы бюджетирования с предложенными изменениями с точки зрения основных пользователей. Для этого используем метод экспертных оценок, предусматривающий количественную оценку эффективности функционирования системы бюджетирования при помощи коэффициента адекватности системы. Этот коэффициент определяет степень соответствия разрабатываемых бюджетов реальным возможностям и условиям внешней среды.

Коэффициент адекватности использования системы бюджетирования представлен в виде среднестатистической количественной оценки [34]:

$$K_a = \frac{\sum_{i=1}^N P_i}{N \cdot A}, \quad (2)$$

где P_i – фактическая оценка планирования бюджета в баллах, выставленная одним экспертом; A – максимальная оценка бюджетирования в баллах ($A=5$); N – количество экспертов; K_a – коэффициент адекватности системы бюджетирования.

В ООО «Транснефть – Дальний Восток» значение коэффициента было посчитано на основе экспертных оценок руководства экономического блока, а также работников отдела бюджетного планирования, финансового и экономического отделов (таблицы 8 и 9).

Таблица 8 – Экспертные оценки существующей системы бюджетирования

№	Должность	Трудоемкость	Актуальность	Простота
1	Заместитель генерального директора по экономике	4	4	5
2	Начальник отдела бюджетного планирования (ОБП)	3	4	4
3	Начальник Экономического отдела (ЭО)	4	3	4

Продолжение таблицы 8

4	Начальник финансового отдела (ФО)	3	4	3
5	Ведущий экономист ОБП	3	5	3
6	Ведущий экономист ЭО	2	3	2
7	Ведущий экономист ФО	3	4	3
8	Экономист 1 кат. ОБП	4	2	4
9	Экономист 1 кат. ЭО	3	3	3
10	Экономист 1 кат. ФО	2	3	3
Итого		31	35	34
Вес		0,3	0,5	0,2
С учетом веса		9,3	17,5	6,8
			Итого	33,6

Таблица 9 – Экспертные оценки системы бюджетирования с учетом рекомендаций

№	Должность	Трудоемкость	Актуальность	Простота
1	Заместитель генерального директора по экономике	4	5	5
2	Начальник отдела бюджетного планирования (ОБП)	5	4	4
3	Начальник Экономического отдела (ЭО)	4	4	5
4	Начальник финансового отдела (ФО)	4	4	4
5	Ведущий экономист ОБП	3	5	4
6	Ведущий экономист ЭО	4	4	3
7	Ведущий экономист ФО	3	4	5
8	Экономист 1 кат. ОБП	4	3	3
9	Экономист 1 кат. ЭО	4	4	4
10	Экономист 1 кат. ФО	3	4	4
Итого		38	41	41
Вес		0,3	0,5	0,2
С учетом веса		11,4	20,5	8,2
			Итого	40,1

Для существующей системы бюджетирования значение коэффициента адекватности было следующим:

$$K_a = \frac{33,6}{50} = 0,67, \text{ что означает, что работники довольны действующей}$$

системой бюджетирования на 67% из ста возможных.

Коэффициент удобства системы бюджетирования с учетом рекомендованных изменений:

$$K_a = \frac{40,1}{50} = 0,8, \text{ что говорит о том, что удовлетворение от системы}$$

бюджетирования опрошенных работников предприятия увеличится до 80%, то есть рекомендованные изменения в системе бюджетирования повысят уровень адекватности и удобства системы бюджетирования на 13%.

Таким образом, подводя итог, можно сказать, что выработанные рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования в ООО «Транснефть – Дальний Восток» нашли отклик у работников предприятия, что доказывает целесообразность и эффективность предложенных изменений.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3АМ5А	Сухушиной Екатерине Евгеньевне

Институт	Социально-гуманитарных технологий	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования		Направление/специальность	38.04.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	1. Рабочее место экономиста отдела бюджетного планирования ООО «Транснефть – Дальний Восток». Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	1. Социальная ответственность компании. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры компании в сфере социальной ответственности. 3. Программы социальной ответственности компании. 4. Благотворительность и спонсорство.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	1. Деятельность компании в сфере охраны окружающей среды. 2. Охрана труда в компании. 3. Спонсорство в компании. 4. Благотворительность в компании
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства;	1. Рассмотрение Программ компании в сфере КСО. 2. Затраты компании на КСО.

- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Стейкхолдеры организации, Структура программ социальной ответственности компании, Затраты на мероприятия КСО в 2017 г.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ5А	Сухушина Екатерина Евгеньевна		

Социальная ответственность

ООО «Транснефть – Дальний Восток», как и все предприятия системы «Транснефть» – социально ответственная компания, которая имеет большое количество программ в сфере социальной ответственности.

Основные программы КСО проводятся по следующим направлениям:

- 1) охрана труда;
- 2) социальная ответственность (благотворительность, спонсорство)
- 3) экология.

В соответствии с приведенным перечнем программ, можно выделить стейкхолдеров компании в сфере КСО – таблица 10.

Таблица 10 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Работники компании	1. Жители регионов присутствия
2. Семьи работников компании	2. Местные власти
3. Акционеры	3. Экологические организации
4. Инвесторы	4. Подрядные организации
	5. Партнеры и поставщики
	6. СМИ
	7. Конкуренты

Прямые стейкхолдеры – это группы, организации или индивидуумы, которые имеют легитимное и прямое влияние на бизнес.

Косвенные стейкхолдеры – это группы, организации или индивидуумы, которые имеют опосредованное влияние на бизнес.

Как видно из таблицы 3, у компании есть как внешняя, так и внутренняя направленность программ в сфере КСО. Рассмотрим каждое из направлений деятельности компании в сфере КСО подробнее.

Политика ПАО «Транснефть» в области охраны труда

ПАО «Транснефть», являясь ключевым элементом энергетической отрасли России, определяет в качестве главного приоритета своей деятельности

охрану жизни и здоровья работников, а также обеспечение безопасных условий их труда.

Внутренняя корпоративная социальная ответственность

ПАО «Транснефть», в полной мере осознавая масштаб и технологическую сложность своей деятельности, будет развивать магистральный трубопроводный транспорт и проводить работы таким образом, чтобы минимизировать риски и предотвратить угрозы возникновения производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников.

Принципы ПАО «Транснефть» в области охраны труда:

- приоритетность жизни и здоровья работников по отношению к результату производственной деятельности;
- личная ответственность работника за свою собственную безопасность, право каждого работника останавливать работы и обязанность отказаться от проведения работ, проводимых с нарушениями требований безопасности;
- вовлечение всех работников в деятельность по снижению производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- выполнение требований российского законодательства, международных договоров Российской Федерации, стандартов в области охраны труда; постоянное улучшение и совершенствование деятельности в области охраны труда и условий труда;
- планирование и осуществление деятельности, направленной на снижение производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- планирование и осуществление деятельности, направленной на оснащение работников средствами индивидуальной защиты от опасных производственных факторов, соответствующих современному уровню науки и техники в области охраны труда.

Для соблюдения указанных принципов ПАО «Транснефть» ставит перед собой следующие цели и задачи:

- планирование и осуществление деятельности по недопущению производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- обеспечение охраны труда и безопасных условий труда работников при эксплуатации зданий, сооружений, оборудования и осуществлении технологических процессов;
- обеспечение функционирования систем мониторинга и контроля состояния охраны труда и условий труда на рабочих местах;
- проведение специальной оценки условий труда и оценки уровней профессиональных рисков;
- санитарно-бытовое обслуживание и медицинское обеспечение работников в соответствии с требованиями охраны труда, проведение предварительных и периодических медицинских осмотров работников;
- минимизация рисков и предотвращение угрозы возникновения производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников;
- постоянное проведение обучения безопасным методам и приемам выполнения работ по охране труда и проверки знаний требований охраны труда;
- выделение организационных, материальных и финансовых ресурсов для обеспечения функционирования системы управления охраной труда и проведения мероприятий по охране труда;
- учёт мнений работников и других заинтересованных сторон в деятельности по управлению охраной труда.

Таким образом, соблюдение данных положений ПАО «Транснефть» считает залогом оптимального сочетания интересов Компании с социально-экономическими потребностями общества в области охраны труда.

Внешняя корпоративная социальная ответственность

Экологическая политика ПАО «Транснефть»

ПАО «Транснефть» определяет своим высшим и неизменным приоритетом охрану окружающей среды, обеспечение высокого уровня экологической безопасности производственных объектов.

Задача компании и всех дочерних предприятий состоит в развитии системы транспорта нефти и нефтепродуктов таким образом, чтобы не причинять вреда окружающей среде и обеспечивать наиболее высокий уровень экологической безопасности на производственных объектах.

В процессе своей деятельности компания стремится постоянно улучшать и совершенствовать природоохранную деятельность и систему экологического менеджмента, предотвращать и снижать негативное воздействие на окружающую среду за счет внедрения инновационных технологий, сокращения вредных выбросов и отходов производства.

Принципы ПАО «Транснефть» в области экологической безопасности:

- предотвращение и снижение негативного воздействия на окружающую среду за счет внедрения инновационных технологий и повышения экологической безопасности объектов трубопроводного транспорта, сокращения удельных выбросов, сбросов загрязняющих веществ в окружающую среду и отходов производства;

- рациональное использование природных ресурсов на всех этапах производственной деятельности с учетом требований нормативно-правовых актов, повышение энергоэффективности процессов производства;

- открытость значимой информации о деятельности по охране окружающей среды.

Для соблюдения указанных принципов ПАО «Транснефть» ставит перед собой следующие цели и задачи:

- планирование и осуществление деятельности с учетом предотвращения и снижения негативных воздействий на окружающую среду за счет внедрения инновационных технологий и повышения экологической безопасности объектов трубопроводного транспорта, сокращения отходов производства, сбросов загрязняющих веществ в окружающую среду, где это практически достижимо;

- проектирование, строительство, техническое перевооружение, реконструкция объектов трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов

и внедрение производственных процессов и оборудования с использованием современных экологически безопасных технологий;

- разработка, внедрение экономически эффективных и инновационных технологий, обеспечивающих экономное расходование сырья, материалов и энергоносителей, вторичное использование ресурсов и утилизацию отходов;

- выделение достаточных материальных и кадровых ресурсов для обеспечения выполнения мероприятий по охране окружающей среды;

- формирование экономических и организационных условий для рационального природопользования при проектировании, строительстве, техническом перевооружении, реконструкции, капитальном ремонте и эксплуатации объектов трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов;

- нормирование и контроль качества окружающей среды при осуществлении деятельности по транспортировке, перекачке и хранению нефти и нефтепродуктов, включая оценку воздействий на окружающую среду;

- повышение энергоэффективности производственных процессов;

- комплекс мер по сокращению объема выбросов парниковых газов;

- уменьшение риска возникновения аварийных ситуаций с экологическими последствиями на основе внутритрубной диагностики магистральных трубопроводов и обследования резервуарного парка;

- поддержание высокого уровня оснащенности ПАО «Транснефть» и организаций системы «Транснефть» техническими средствами для ликвидации разливов нефти и нефтепродуктов и готовности органов управления, сил и средств реагирования на возникающие экологические угрозы;

- принятие комплекса мер по восстановлению, реабилитации нарушенных территорий;

- результативное финансирование и постоянное совершенствование Системы экологического менеджмента ПАО «Транснефть» в соответствии с международным стандартом ISO 14001:2004 за счет своевременной разработки и актуализации корпоративных регламентов в области управления

производственными процессами, охраной окружающей среды и обеспечением экологической безопасности, четкого разграничения прав, обязанностей и ответственности работников за состояние окружающей среды;

- регулярная оценка значимости экологических аспектов деятельности ПАО «Транснефть» и организаций системы «Транснефть»;

- установление, постоянный анализ, последовательная актуализация целевых и плановых экологических показателей с целью снижения негативных воздействий на окружающую среду;

- повышение экологической культуры, образовательного и профессионального уровня персонала ПАО «Транснефть» и организаций системы «Транснефть» в области рационального использования природных ресурсов, охраны окружающей среды и экологической безопасности;

- постоянное улучшение имиджа ПАО «Транснефть» как экологически ориентированной компании, основанного на доверии международных экологических организаций, партнеров, клиентов и населения в регионах, где осуществляет свою деятельность организации системы «Транснефть».

Соблюдение данных положений ПАО «Транснефть» считает залогом обеспечения экологической безопасности своей деятельности и решения социально-экономических задач в целях реализации Государственной политики в области экологического развития Российской Федерации на период до 2030 года. Основываясь на законодательстве РФ в области охраны окружающей среды, а также опираясь на экологическую политику, Общество регулярно проводит комплекс мероприятий, компенсирующих вредное воздействие на окружающую среду в ходе осуществления деятельности.

ООО «Транснефть – Дальний Восток» признано «Лидером природоохранной деятельности» среди организаций системы ПАО «Транснефть» по итогам работы за 2016 год. В 2015 и 2016 годах общество удостоивалось звания «ЭкоЛидера» Хабаровского края.

В рамках объявленного в Российской Федерации «Года экологии», 2017 год в ПАО «Транснефть» – Год охраны окружающей среды. В соответствии с методикой, разработанной специалистами ООО «Транснефть – Дальний Восток», подразделения предоставили исходные данные для расчета оценки показателей в области охраны окружающей среды на 2017 год. Они включают в себя снижение удельного выброса загрязняющих веществ в атмосферу при транспортировке нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам, отсутствие нефтезагрязненных земель, замечаний и предписаний по результатам проверок природоохранных органов за отчетный год.

В рамках экологической политики головной компании ООО «Транснефть – Дальний Восток» приняло на себя ряд обязательств по внедрению, продвижению, интеграции и постоянному повышению культуры качества в области экологии, в том числе регулярную оценку значимости экологических аспектов производственной деятельности, а также установление, анализ, последовательную актуализацию целевых и плановых экологических показателей в целях снижения негативных воздействий на окружающую среду.

Помимо этого, ООО «Транснефть – Дальний Восток» примет участие во Всероссийских и региональных природоохранных акциях, экологических субботниках, посадках деревьев и кустарников. Предприятие планирует также выпуск молоди сазана и кеты, мониторинг гнездовий дальневосточного аиста, мониторинг саженцев остроконого тиса и уход за ними.

Спонсорство и благотворительность

В своей деятельности по оказанию благотворительной помощи ООО «Транснефть – Дальний Восток» руководствуется законодательством Российской Федерации, регламентами предприятия. Решение о выделении денежных средств, оказании услуг принимает Правление общества – коллегиальный исполнительный орган ООО «Транснефть – Дальний Восток».

С 2012 года, когда предприятие начало транспортировку нефти по второй очереди магистрального нефтепровода Восточная Сибирь – Тихий океан (ВСТО-2), оно выделило на благотворительные цели свыше 325 млн. рублей.

Получателями помощи стали более 100 некоммерческих организаций четырех субъектов Дальневосточного федерального округа, по которым проходит трасса ВСТО-2: Амурской области, Еврейской автономной области (ЕАО), Хабаровского и Приморского краев. Только в минувшем году нефтетранспортное предприятие финансово поддержало около 30 организаций и администраций сельских поселений.

С 2014 года ООО «Транснефть – Дальний Восток» помогает восстанавливать стадион имени Ленина в Хабаровске. На реконструкцию спортивного объекта, пострадавшего во время крупномасштабного наводнения-2013, было направлено свыше 184 миллионов рублей. В спорткомплексе капитально отремонтированы трибуны и раздевалки детско-юношеской спортивной школы, смонтированы системы освещения и видеонаблюдения. В 2017 году на стадионе начался новый этап восстановительных работ.

Кроме того, в 2017 году общество в рамках оказания благотворительной помощи при поддержке ПАО «Транснефть» будет способствовать проведению капитального ремонта здания стационара ГБУЗ «Октябрьская больница» в с. Екатеринославка Октябрьского района Амурской области, поставке современного диагностического оборудования в детскую областную больницу Еврейской автономной области в городе Биробиджане, а также завершению строительства Храма Покрова Пресвятой Богородицы в пос. Смидович, ЕАО.

За годы работы на Дальнем Востоке общество финансировало модернизацию стадионов и капитальную реконструкцию детских садов и поликлиник, приобретение транспортных средств для отдаленных национальных поселков и колоколов для сельских храмов. Так, Архаринская (Амурская область) межпоселенческая центральная библиотека пополнила книжный фонд, Благовещенский специальный дом для одиноких престарелых «Ветеран» в Приамурье установил систему оповещения и управления эвакуацией, в Эльбане Комсомольского района Хабаровского края благоустроили городской парк, в детских садах купили новую детскую мебель, а в школах и детских домах старые окна сменили современные стеклопакеты.

Амурское региональное отделение Общероссийской общественной организации «Российский союз спасателей» в ходе проведения полевого лагеря «Юный спасатель» организовало межрегиональные соревнования школьников «Школа безопасности», Спасо-Преображенский собор Хабаровска продолжил реконструкцию нижнего храма, Краевая больница № 1 в г. Уссурийске Приморского края закупила и установила оборудование для игровой комнаты детского отделения.

В 2016 году на кафедре нефтегазового дела и нефтехимии Дальневосточного федерального университета (ДВФУ) состоялась торжественная церемония открытия именной аудитории ПАО «Транснефть». В помещении выполнен капитальный ремонт, аудитория оборудована эргономичной трансформируемой учебной мебелью, интерактивной доской и другим современным мультимедийным оборудованием.

ООО «Транснефть – Дальний Восток» сотрудничает с ДВФУ с сентября 2012 года – университет осуществляет подготовку кадров для нефтепроводной отрасли. За это время в рамках соглашения о сотрудничестве ДВФУ приобретен макет головной нефтеперекачивающей станции (НПС), лабораторный стенд с трехпоточной вихревой трубой, гидравлический стенд, интерактивный учебно-тренажерный комплекс «Подготовка операторов НПС», оборудование для оснащения лаборатории трубопроводного транспорта нефти.

В 2015 году, к 70-летию победы в Великой Отечественной войне, в рамках акции «Подарок ветерану» предприятие оказало поддержку Дому культуры «Восток» Дальнереченска (Приморский край) – деньги потратили на наборы конфет, электрочайники, чайные сервизы. Помогло Белогорскому комплексному центру социального обслуживания населения (Амурская область) – купили часы и памятные таблички, видеопроектор, экран и большой телевизор для Дома ветеранов. Профинансировало также Хабаровский комплексный центр социального обслуживания населения (Хабаровский край) – приобрели чайники, чайные сервизы, приветственные адреса, а также администрацию Октябрьского

муниципального района Еврейской автономной области (чайники, благодарственные письма, посуда).

В селе Невском, что в Лесозаводском районе Приморского края, по просьбе местной администрации сотрудники НПС-38 привели в порядок памятную стелу при въезде в село.

Сразу два учреждения здравоохранения – детская поликлиника и стационар – открылись после капитального ремонта в Дальнереченской центральной городской больнице Приморского края в 2014 году.

На их реконструкцию ООО «Транснефть – Дальний Восток» выделило более 40 млн рублей, и еще почти 7 млн рублей – на покупку новой мебели и специализированного медицинского оборудования. Особой гордостью медиков стала галокамера – оздоровительная соляная комната с аппаратом для обогащения воздуха хлоридом натрия. Как отметил вице-губернатор Приморья Павел Серебряков по итогам посещения модернизированной больницы, «Транснефть» чувствует ответственность за судьбу региона, в которой работает. Это лучший пример социальной ответственности бизнеса».

Кроме того, в рамках благотворительной программы предприятие полностью модернизировало стадион средней школы № 2 в городе Вяземский Хабаровского края. На коренную реконструкцию было выделено 45 миллионов рублей. Десятки миллионов рублей благотворительной помощи направлены на капитальный ремонт детского сада в с. Черниговка Приморского края и строительство дополнительного корпуса для детского сада «Солнышко» в с. Екатеринославка Амурской области.

При ликвидации последствий наводнения в 2013 году предприятие оказало регионам присутствия значительную помощь. ПАО «Транснефть» направило в пострадавшие от наводнения субъекты Дальневосточного федерального округа (Амурскую и Еврейскую автономную области, Хабаровский край) более 200 миллионов рублей. Сотрудники ООО «Транснефть – Дальний Восток» в Комсомольске-на-Амуре круглосуточно вели откачку воды из колодцев систем промливневой канализации на перекрестке

Интернационального проспекта с улицей Дзержинского. Передали в отделения Красного креста пострадавших территорий более 200 единиц спецоборудования, которое поступило от дочерних компаний ПАО «Транснефть» в Дальневосточный федеральный округ: 100 мотопомп, 68 тепловых пушек, 44 бензопилы и 25 дренажных грязевых насосов. Работники общества трудились на строительных площадках при сооружении трех пятиэтажных домов (на 60, 70 и 75 квартир) для пострадавших на пересечении Советской улицы и Московского проспекта в Ленинском округе Комсомольска-на-Амуре и 72 индивидуальных домов в поселке Молодежном Комсомольского района.

В соответствии с приведенным материалом, обозначим программы социальной ответственности компании в таблице 11.

Таблица 11 – Структура программ социальной ответственности компании

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Программа «Охрана труда персонала»	Социальные инвестиции	Работники компании Семьи работников Подрядные организации Партнёры и поставщики	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Снижение производственного травматизма Рост заинтересованности в результатах труда
Экологическая программа	Социальные инвестиции	Работники компании Экологические организации Жители регионов присутствия Общество Местные власти СМИ Конкуренты	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Хорошая экологическая обстановка в регионах деятельности компании
Благотворительность и спонсорство	Социальные инвестиции Благотворительные пожертвования	Население регионов присутствия компании Местные власти Инвесторы СМИ	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Снижение уровня социальной напряженности в регионах деятельности компании Улучшение уровня жизни в регионах деятельности компании

Далее, в таблице 12 приведем затраты, которые запланированы у предприятия в 2017 году в процесс поддержания программ корпоративной социальной ответственности.

Таблица 12 – Затраты на мероприятия КСО в 2017 г.

№	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации на период	
1	Охрана труда	тыс.руб.	75 000	
2	Охрана окружающей среды	тыс.руб.	60 000	
3	Спонсорство	тыс.руб.	35 000	
4	Благотворительность	тыс.руб.	50 000	
			ИТОГО:	220 000

Таким образом, по результатам рассмотрения социальной ответственности ООО «Транснефть – Дальний Восток», на основании данных, представленных в таблицах 10 – 12, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые политика и программы в сфере КСО в полной мере соответствуют стратегии компании.

2. Представленные программы деятельности в сфере социальной ответственности удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров.

3. К преимуществам, которые получает компания от реализации политики и мероприятий социальной ответственности, следующие: известность компании как благотворителя и спонсора; благополучие работников компании и членов их семей; хороший имидж в глазах инвесторов; благополучие населения регионов деятельности компании.

4. Средства, финансируемые компанией на выполнение политики и программ в сфере социальной ответственности, адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения регионов деятельности компании.

5. В качестве рекомендаций по росту эффективности социальной ответственности компании можно предложить поддерживать высокий уровень социальных обязательств и в перспективе.

Заключение

В настоящее время отмечается высокий интерес к построению эффективной системы управления, представляющей собой основу для обеспечения успешного функционирования предприятия. Значительное внимание отводится на вопросы внедрения новых инструментов и усовершенствования имеющихся технологий, которые позволяют разработать стратегию управления, эффективно планировать деятельность и осуществлять контроль реализации планов. Таким образом, одной из актуальных проблем для современных компаний является внедрение и развитие системы бюджетирования.

Целью настоящего исследования было проанализировать систему бюджетирования, являющуюся важнейшей составляющей системы стратегического управления финансами организации и выработать рекомендации по её совершенствованию. Для достижения цели в ходе работы были выполнены следующие задачи:

1. Проанализированы теоретические основы процесса бюджетирования.
2. Рассмотрены методологические основы внедрения бюджетирования на предприятии нефтегазовой отрасли.
3. Исследована деятельность и финансовое состояние ООО «Транснефть – Дальний Восток».
4. Исследована система бюджетирования ООО «Транснефть – Дальний Восток».
5. Разработаны рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования для ООО «Транснефть – Дальний Восток».

Итак, в первой главе данной работы были проанализированы теоретические основы системы бюджетирования на предприятии: установлены его цели, функции и роль в деятельности предприятия, раскрыта суть системы бюджетирования, описаны этапы внедрения и осуществления бюджетирования. Научная новизна заключается в том, что на основе анализа научной литературы

и существующих определений термина «бюджетирование» было предложено уточненное определение данного процесса, полностью отражающее его содержание.

Нами сделан вывод, о том, что система бюджетирования является комплексной, охватывающей основные стороны деятельности организации (производство, сбыт и финансы), а также координирующей их. При этом в процессе принятия управленческих решений на всех уровнях акцент ставится на финансовой стороне, что позволяет достигать таких целей, как максимизация прибыли, оптимизация затрат, баланс осуществляемых расходов с привлекаемыми финансовыми ресурсами, координация денежных потоков, и из чего следует, в целом – улучшение финансового положения предприятия.

Во второй главе на основании анализа и обобщения различных классификаций уровней нормативного регулирования управленческого учета и бюджетирования была предложена классификация законодательных и подзаконных нормативных актов, регулирующих процесс разработки и регулирования бюджетирования на предприятиях, в том числе – на предприятиях нефтегазовой отрасли. Также были определены методические основы внедрения бюджетирования и рассмотрены основные регламенты его осуществления. Были выделены риски, возникающие при внедрении системы бюджетирования и предложены пути их минимизации.

В практической части исследования в результате наблюдения за деятельностью ООО «Транснефть – Дальний Восток» и использованию комплексного подхода при целенаправленном анализе организации процесса бюджетирования на предприятии проведен комплексный финансово-экономический анализ, охарактеризована система бюджетирования данного предприятия.

Была разработана методика оценки существующей системы бюджетирования, то есть выделены критерии для её оценки. По данным критериям применительно к системе бюджетирования ООО «Транснефть – Дальний Восток» проводилось сравнение с теоретическими нормативными

показателями и выявление отклонений и недостатков, в результате чего, были определены слабые места системы бюджетного планирования на предприятии. Далее, нами были представлены пути совершенствования системы бюджетирования в ООО «Транснефть – Дальний Восток», методом экспертных оценок обоснована эффективность предложенных мероприятий.

Также в работе представлен раздел «Социальная ответственность», в котором проведен анализ эффективности программа КСО предприятия. По результатам данного анализа можно сделать вывод о том, что предприятие проводит и активно финансирует деятельность по корпоративной социальной ответственности, а проводимые политика и программы в сфере КСО в полной мере соответствуют стратегии и миссии компании.

Список публикаций магистранта

1. Сухушина Е.Е. Бюджет и бюджетирование: цели и роль в финансовом планировании // Проблемы управления рыночной экономикой. Выпуск 17, 2017. – С. 158–164.
2. Сухушина Е.Е. Применение IT-технологий в бюджетировании // Сборник научных трудов конференции «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине», 2016. – С. 158–164.
3. Сухушина Е.Е. Риски внедрения системы бюджетирования // Проблемы управления рыночной экономикой. Выпуск 17, 2017. – С. 158–164.
4. Sukhushina E., Serkova N., Stupnikova O. Management decisions in organization management model // Journal of Economics and Social Sciences. [Электронный ресурс]. – 2015. – № 6. Режим доступа: <http://jess.esrae.ru/10-148>
5. Sukhushina E., Serkova N. Optimization of budgeting in organizations // «Procedia – Social and Behavioral Sciences» (Elsevier)/ – в печати.

Список использованных источников

1. О бухгалтерском учете: Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ.
2. Конституция РФ: принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ).
3. Ekholm, B., Wallin, J. The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets // Journal of Business Finance & Accounting. Vol. 38 (1) & (2), 2011.
4. Деятельность организации // ООО «Транснефть – Дальний Восток» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fareast.transneft.ru/about/activity/> (Дата обращения: 10.05.2017)
5. Отчетность // ООО «Транснефть – Дальний Восток» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fareast.transneft.ru/info/reporting/> (Дата обращения: 10.05.2017)
6. Алексеева С.С. Теория государства и права: учебник / под ред. С. С. Алексеева – М.: НОРМА, 2005. – 496 с.
7. Алпатова Э.С., Назмутдинова М. М. Назначение бюджетирования и его функции: теоретические аспекты // Актуальные проблемы экономики и права, 2009. – №1 (9). – С.27–31.
8. Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: учебник / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 340 с.
9. Баландина А.С. Создание комплексной системы бюджетирования на предприятиях (на примере предприятия нефтегазового комплекса) // Вестник Томского государственного университета, 2007. – № 300-2. – С. 19–21.
10. Бородина Е.И. Анализ финансовой отчетности : учеб. пособие по спец. "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / [Е. И. Бородина и др.]; под ред. О. В. Ефимовой, М. В. Мельник ; Фин. акад. При Правительстве РФ. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: ОМЕГА-Л, 2014. – 451 с.

11. Бочарова О. О. Концептуальные подходы к понятию бюджетирования // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. – №12–1. – С. 232–233.
12. Варламова К. А. Бюджетирование как основа стимулирования труда работников предприятия // Новый университет. Серия «Экономика и право», 2012. – №11 (21). – С. 85–88.
13. Винничек Л. Б., Фудина Е. В. Методические аспекты организации бюджетирования // Вестник Ульяновской ГСХА, 2011. – №2 (14). – С. 138–142.
14. Виткалова А. П., Миллер Д.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации. Учебно–практическое пособие. – М: Дашков и К0, 2011. – 128 с.
15. Войко, А. Постановка системы бюджетирования на предприятии // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2011. – № 27 (868). – С. 7–8.
16. Высоцкая Т. Р. Роль бюджетирования в управлении предприятием // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения, 2015. – №3 (16). – С. 98–101.
17. Гоменюк В. Опыт постановки управленческого учета в промышленно-строительном холдинге. // Финансовый директор, 2010. – № 4. – С. 74–78.
18. Данилов И. А. Теоретические аспекты бюджетирования как современной эффективной технологии корпоративного финансового планирования // Вестник Челябинского государственного университета, 2009. – № 9 (147). – С. 123–129.
19. Дебердиева Е.М. Регулирование нефтегазового сектора экономики: государственный и корпоративный аспекты // Теория и практика общественного развития, 2015. – № 6. – С. 60–62.
20. Дурнов В. А. Проблемы внедрения систем бюджетирования // Вестник саратовского государственного социально-экономического университета, 2011. – №2. – С. 143–145.
21. Жданова А.Б. Учет и анализ: Методические указания к Индивидуальному домашнему заданию № 2 «Финансовый анализ» для

студентов II курса направления 080500 «Менеджмент»/ А.Б. Жданова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 12 с.

22. Журова Л. И., Данкевич Г. В. Процесс бюджетирования на предприятии // Вестник ВУиТ, 2011. – №23. – С. 5–8.

23. Идрисова М. С. Зарубежный опыт бюджетирования деятельности предприятий // МНИЖ, 2014. – №5–2 (24). – С.23–24.

24. Карпов А.Е. 100% практического бюджетирования / А. Е. Карпов. Кн. 1: Бюджетирование как инструмент управления. – 3-е изд. – М.: Результат и качество, 2007. – 400 с.

25. Кизилов А.Н., Богатый Д.В. Нормативно-правовое регулирование управленческого учета в Российской Федерации // Международный бухгалтерский учет, 2013. – №18. – С. 12–22.

26. Кикоть И. И. Инструменты целеобразования и их связь с бюджетированием // Потребительская кооперация, 2014. – №1 (44). – С. 62–65.

27. Кислицына Л. В. Корпоративное бюджетирование: учеб. пособие / Л. В. Кислицына, С. Ю. Куницына, Е. С. Крикун. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. – 186 с.

28. Кольцова Т. А. Современное состояние управленческого учета в России. – СПб., 2008. – 74 с.

29. Кондраков Н. П. Учетная политика организаций на 2012 год: в целях бухгалтерского финансового, управленческого и налогового учета. – М.:ЭКСМО, 2012. – 224 с.

30. Константинов Д. А. ИТ: Эволюционный путь развития // Трубопроводный транспорт нефти, 2016. – №2. – С. 32–38.

31. Корж Н. В., Лысенко Ж. П. Бюджеты и бюджетирование в системе функций управления // Russ. acad. j., RAJ. 2012. – №4. – С.69–73.

32. Красова О. С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии: учебное пособие. – Саратов, 2009. – 155 с.

33. Курганская Е. В. Современные подходы к бюджетированию // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук, 2011. – №5. – С.45–48.
34. Мухина Е.Р. Оценка качества системы бюджетирования на электротехнических предприятиях Пермского края. // Экономика и предпринимательство, 2015. – №4. – С. 14–18.
35. Наумова Н. В., Жарикова Л.А. Бюджетирование в деятельности предприятия: учебное пособие. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 178 с.
36. Никулина И. Е. Финансовый менеджмент вуза: проблемы становления и развития: монография // Томский политехнический университет. – Томск, 2009. – 317 с.
37. Никулина И.Е., Жданова А.Б. Формирование системы бюджетирования в вузе // Финансовый менеджмент, 2007. – №3 – С. 67–71.
38. Павлова Е. Н. Управление предприятием с помощью системы бюджетирования // Концепт, 2015. – №5. – С. 46–50.
39. Парамонова Ю. В. Внедрение бюджетирования на предприятиях // АВУ, 2012. – №7 (99). – С. 99–100.
40. Пахомов М. А., Городничева Е. С. Международный опыт и российская практика в области бюджетирования // Социально-экономические явления и процессы, 2010. – № 4 (020). – С. 63–67.
41. Сафаров А., Бабенкова Т. Учетная политика. Внутренние стандарты управленческого учета // Управленческий учет, 2006. – № 5. – С. 15–18.
42. Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р. Финансовый менеджмент на предприятии. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: 2011. – 352 с.
43. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. 6-е изд. – М.: Изд-во "Перспектива", 2010. – 656 с.
44. Сухушина Е.Е. Бюджет и бюджетирование: цели и роль в финансовом планировании // Проблемы управления рыночной экономикой. Выпуск 17, 2017. – С. 158–164.

45. Сухушина Е.Е. Применение IT-технологий в бюджетировании // Сборник научных трудов конференции «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине», 2016. – С. 158–164.
46. Сухушина Е.Е. Риски внедрения системы бюджетирования // Проблемы управления рыночной экономикой. Выпуск 17, 2017. – С. 158–164.
- 47.
48. Хруцкий, В. Е. Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий . – М.: Финансы и статистика, 2009. – 188 с.
49. Чая В. Т., Золотухина В. Т. Теоретические основы управленческого учета // Аудит и финансовый анализ, 2008. – № 6. – С. 39–52
50. Черников А. В. Современное состояние бюджетирования: проблемы и перспективы развития // Вестник Челябинского государственного университета, 2017. – №3 (141). – С. 134–141.
51. Чернина О. А. Информационные проблемы бюджетирования // NAUKA-RASTUDENT.RU, 2015. – №5 (17). – С. 24–28.
52. Шаталов М.А. Формирование системы бюджетирования промышленного предприятия // Территория науки, 2012. – № 1. – С. 137–144.
53. Шелкова, А. Д. Принципы бюджетирования: от стратегических целей к оперативной работе // Финансовый директор, 2014. – № 9. – С. 26–34.
54. Шеремет А. Д. Бухгалтерский учет и анализ: Учебник / А.Д. Шеремет и др.; Под общ. ред. А.Д. Шеремета. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 426 с.
55. Шим Джай К., Сигел Джойл Г.; под общ. ред. В. А. Плотникова. – М.: Вершина, 2009. – 368 с.
56. Шкарин Д. Совершенствование системы бюджетирования и управленческого учета как инструмент повышения эффективности работы бурового предприятия. // neftegaz.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://neftegaz.ru/science/view/1115>

Приложение А

(обязательное)

Part 1.1

The concept of budget and budgeting, objectives and role of budgeting in financial planning

Part 2.3

Risks arising from the introduction of the budgeting and ways to minimize them

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3AM5A	Сухушина Екатерина Евгеньевна		

Консультант кафедры МЕН ИСГТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

Консультант – лингвист кафедры ИЯСГТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гаспарян Гаянэ Арамаисовна			

1.1 The concept of budget and budgeting, objectives and role of budgeting in financial planning

In modern conditions, industrial enterprises are forced to seek effective methods of monitoring the results of financial and economic activity. In order to successfully operate in the market, enterprises which striving to succeed in competition must have a strategic development plan that defines the company's goals and development path, as well as possible scenarios of deviation from the plan. So budgeting serves to overcome these "random" factors.

Many domestic companies currently use a number of tools for operational and strategic management, and budgeting is one of the most important components. Despite the fact that budgeting is quite actively used in the practice of Russian companies, and also that attention to the problem of the formation and improvement of this management tool is growing, what is reflected in the current economic literature, there has been no univocal interpretation of the budgeting.

First, we need to define what we mean by the term "budget." Analyzing theoretical approaches to determination of budget, it can be concluded that the majority of authors recognize the budget as one of the types of plan. So, there are several definitions of the budget.

A budget is financial plan in value terms, a document that ensures connection of the organization's expenses with available (or possible) incomes.

A budget is a plan of economic activity of the enterprise for the current budget period, it usually a quarter or a year.

A budget is a plan drawn up for the next period in physical and money terms, and determining the need of the enterprise for the resources for achieving the enterprise objectives in the relevant period.

Summarizing these points of view, it is proposed to consider the budget as a planning tool for reconciling raw materials, labor, material, investment and cash flows in the process of achieving enterprise certain strategic, tactical and operational objectives.

At the same time, the complexity of budget and the number of parameters that necessary for reconciliation depend on the complexity of the company structure.

It should be noted that the terms "budget" and "plan" are not identical. The budget is a quantitative expression of the established indicators of the plan for a certain period.

Formalization, centralization, and systemic nature are the basic concepts used in the characterization of the enterprise budgeting process.

The term “formalization” means that, first of all, the enterprise budget is a set of figures. The plan, in addition to the budget digital indicators, usually includes a list of specific activities to achieve the targets. Another important point is that the budget covers only indicators for individual units (responsibility centers), which are centrally installed by the management apparatus. The concept of "systemic" shows that the consolidated budget of the enterprise is formed by a set of budgets of individual responsibility centers.

Ultimately, the object of budgeting is the enterprise as a whole, and budgetary indicators for certain segments of economic activity and for individual units are established, relying not on improving the effectiveness of this particular segment, but on the criterion of maximizing the final financial results of the entire enterprise.

Budgeting of any enterprise is always conducted for a certain time interval – the budget period. Several budgets may be developed at the same time, so it would be different in the duration of the budget period (current quarterly budget, medium-term annual budget, long-term "development budget" for 3 to 5 years, etc.). The correct choice of the duration of the budget period is one of important prerequisites for the effectiveness of the budget planning system.

Budgets are formed, adjusted and implemented in the budgeting process. But different authors have a slightly different vision of this process. Having analyzed a wide range of points of view on the concept of budgeting, we highlighted some of the main discussion aspects of this problem.

Some authors consider budgeting as an instrument (technology) of management in an enterprise; a number of others narrows the content of budgeting to

budget planning in the enterprise. Many managers, practitioners, and researchers understand by budgeting only operational management tool (or planning); others justify the need to identify and use operational and strategic budgeting.

Some authors suggest budgeting relate to the field of financial management, but other experts allocate to budgeting a wider place in the management system, defining it as a tool for managing production (operational) and financial activities, or for investment, operational and financial activities. Meanwhile, there is no single point of view to the formulation of basic targets of budgeting. There is predominant opinion in the economic literature that the overall goal of budgeting is to improve the efficiency of the company's operations. In recent years, in the published domestic author's works on the theme of the dominant goal of budgeting, can be seen their reliance on the concept of increasing the market value of the company, that was developed by Western scientists.

The budget system is the main element of the budget management. So it consists of the main budgets (account balance, cash flow budget, revenue and expenditure budget) and operational budgets (sales budget, administrative costs budget, direct material budget, etc.) on the basis of which the main budget of the company is formed, and it helps to manage the operating efficiency and the value of the company's assets.

Thus, we can propose the following definition of budgeting, which fully reflecting its content.

Budgeting is a tool for managing the activities of an enterprise, which includes the development, monitoring, analysis and evaluation of the company's performance plan, formed like a system of budgets, covering each side of the organization's activities and containing the cost expression of goals, inputs and outputs for the forthcoming period.

The main objectives of budgeting:

- Planning and forecasting the financial and economic state of the enterprise, coordination planned financial and economic indicators;

- Motivation of employees – increase of interest in the results of their own work, by involving a large number of employees and in the planning and control process;

- Development of a system responsible for the results of the financial and economic activities of the enterprise (distribution of responsibility and financial authority between the managers), the establishment of a system for monitoring the results of financial and economic activities;

- Identifying risks and opportunities to reduce them, increasing flexibility and adaptability to change.

Using budgeting, the company strives to ensure financial stability, solvency, accounting liquidity.

It can be concluded that the purpose of budgeting at the enterprise in the most general form is that it is the basis of:

- The process of planning and making managerial decisions;
- Evaluation of all aspects of the company's financial viability;
- Motivation of employees and strengthening of financial discipline, coordination and submission all interests of individual structural divisions to the interests of the company and its owners.

At the same time, each enterprise can use budgeting in the interests of its own system of financial and non-financial goals. Therefore, determining the purpose of budgeting we should remember that each company is pursuing its own goals and using its own funds and tools.

First of all, budgeting at the enterprise and in separate structural divisions, pursuing a common goal – is forecasting financial results, setting targets for financial efficiency and profitability, identifying critical expenses, justifying the financial soundness of the company's activities, or investment projects.

Formation and control of budgets occurs on the objects of budgeting, which are called the centers of financial responsibility. They are allocated based on the organizational structure and activities of the enterprise. Financial responsibility centers

represent not only the places of costs' origin, the places of primary consumption of resources, but also they set that the managers are empowered and responsible for achieving the established indicators of the plan in the field of incomes and expenditures. So, the result of building a financial structure is the hierarchy of responsibility centers, headed by the manager of the company, who is responsible to the founders, investors, owners of the enterprise for the profitability of the business.

Budgets give to managers the opportunity to conduct a comparative analysis of the structural units' financial efficiency, determine the most preferable areas for further development, the direction of structural reorganization.

Thus, the role of budgeting and management accounting system is to provide complete financial information, to reflect the movement of funds, assets, financial resources, company accounts in the most convenient form for everyone, even for a manager who is not very knowledgeable in accounting, and also in providing indicators of economic activity in the most optimal form for effective decision-making.

Moreover, budgeting makes the enterprise more "transparent", and thus more attractive to investors.

For the majority of Russian enterprises in the real sector a large number of properties acquired in the process of privatization and urgent problem is inability to manage it effectively. Budgeting allows identifying inefficient, idle assets that need to be sold or disposed. Some of these assets are not always part of a social sphere.

The old system of management leads to the fact that many production technologies, processes, buildings, structures and equipment that was so necessary in the past, currently are the main factor of no competitiveness; for example, instrumental workshops of many engineering plants.

On this basis, budgeting is a meaningful basis for the restructuring of the enterprise, optimizing its structure of assets and capital.

Thus, it is necessary to understand the difference between the concepts of budget and budgeting. As it was determined, the budget is a document full of quantitative indicators, and activities of the enterprise, which are conducted in accordance with that. Budgeting is the process of compiling and implementing this

document in the practical activities of the enterprise. Today budgeting is the main tool of the modern manager that allows increasing the company's efficiency. The result of applying financial management methods is that the fruits of structural units' work are determined by their financial results.

The use of budgeting allows managers to monitor the state of affairs in all structural divisions, ensure their interaction and subordination to the overall strategic goal. Moreover, budgeting provides an opportunity to forecast and calculate possible risks and, consequently, to take necessary measures in advance. But also, there are many risks on the stage of introduction budgeting system on enterprises. Let's consider them in detail.

2.3 Risks arising from the introduction of the budgeting and ways to minimize them

Risk is an event that can frustrate certain plans, prevent achievement of the desired result, to be cause of additional expenses, and increase the project implementation time. Development and implementation of budget management is a complex project, which affects almost all aspects of enterprise management systems. Like any complex project, it is associated with a variety of different risks. So, the owners risk the money invested in the creation of the budget system, its amount can vary from several thousand to several billion rubles. In case of failure, the manager responsible for the project risks own professional reputation, the same applies to consultants. No one wants to fail, but still, it happens. Consider the main risks associated with development and implementation of budget management: what is their essence, what can they lead to and what measures should be taken to reduce their consequences.

Risk 1: lack of a common vision of the budgeting model among senior management. Lack of a common understanding of the goals by the stakeholders of the budget management system is one of the main reasons for the failure of the project to implement this system. Very often, the project begins when the integral concept of

budgeting among the top managers has not yet been developed. What is the role of corporate budget management system in the company? What should be in the model of budgeting? What stakeholders expect from the system of budget management? It is impossible to start the detailed development of the methodology of the budgeting process in the enterprise without answering all these questions.

This risk connected with the following threat. As a rule, the project begins rather successfully: the project team starts to design the processes of budget management, to form the financial structure and composition of budgets. However, in the absence of a general direction and constant comments from senior executives, the project team returns to the beginning, which leads to a further rethinking of results and an increase in the workload.

In order to eliminate this risk, at the initial stage, the concept of a corporate budget management system should be developed and agreed with the main stakeholders of the project. As a rule, it is the owners of the company, the financial director, the chief executive officer and the heads of key departments. The concept should clearly define the goals and objectives, the place of budgeting in the corporate management system of the enterprise, its relationship with related processes, the main properties of the budget management model. At this stage, it is necessary to pay attention to the description of the top-level processes, to identify the main elements of the financial structure and budgets. Achieving a common and clear vision would significantly reduce the area of uncertainty, both for the project's customer and for its implementers.

Risk 2: weak project support from top management. Top management of the company often does not pay attention to its participation in the project, in spite of the fact that the managers and owners ultimately receive the maximum benefit from the creation of the budget management system on the enterprise. The lack of visible support for the project by top management can have an extremely negative impact on the overall result. Functional managers do not seek to allocate resources to a low priority sphere, and employees are not interested in participating in a project that does not have much significance for their leaders. The project manager's problems do not

find a response from senior management. All this leads to a decrease in the quality of the results and, ultimately, to a delay in the timing.

CEOs often do not fully understand their role in the project of the development and implementation of budgeting. He assumes that he has exhausted his duties in this area, when he issued the necessary orders and appointed a project manager, approved the budget. It should be emphasized that the task of top management in the project is strategic management. For this task to be successfully accomplished, a clear understanding of the project objectives and the mechanisms of its interrelation with all aspects of the enterprise is necessary. The strategic manager must constantly monitor whether the project has deviated from the course and whether it provides meaningful business results. Another task of the leader is to implement leadership. It is necessary constantly demonstrate the interest in the project to the employees, to emphasize the importance of its results for the company. Another task of the manager is to resolve problems and conflict situations that arise during the project at the senior management level, support the project manager, and help in overcoming barriers and resource shortages.

To ensure proper level of strategic management, it is necessary to form the budget committee of the project, the head of which should be the head of the company or a representative of top management who is an active supporter of the implementation of the budget management system. The main function of the budget committee is strategic support: consideration of the results of the main stages, decision-making on principal issues in the event of disagreements among stakeholders, promotion of the project within the company, lobbying of the project interests in the Board of Directors and among shareholders.

Risk 3: Company's misunderstanding of responsibility for carrying out changes in the company. Often, the customer invites external consultants to participate in the creation of a budget management system and thus expects to receive from them a complete working system. Nevertheless, in the process of implementing budget management, serious changes are required, which can only be ensured by the top manager. Changes in the organizational structure and processes of the company, the

motivation of the heads of subdivisions, the provision of project resources, the management of the company's employees – all these tasks should be solved during the implementation of the budgeting system on a daily basis.

In order to clearly assign responsibility for the results of the project, two levels of management should be identified in the process of forming a joint project team:

- A budget committee, which must include the curator and the project manager on the part of the customer and the curator on the part of the performer;
- A working party, which consists of the manager, the employees of the customer and the performer, and performs the work in the project.

As a result, the ultimate management of the company is responsible for the result of implementing the budgeting system. The head of the project team on the part of performer responsible for the design and development of budgeting.

Implementation of this organizational structure of the project is possible only in the context of a clear definition of the role of each participant, their rights and responsibilities, as well as the development of regulatory documents on their interaction. All of this should be spelled out in the project charter.

Risk 4: lack of necessary human resources. Sometimes, when starting a project to implement a budgeting, it turns out that only a few people can take part in that, while they also remain loaded with their current work responsibilities, which is absolutely unacceptable. The system of budgeting covers almost all business processes of the enterprise, therefore employees of many divisions should develop it. Moreover, in the process of creation the system, new processes are developed, which must be thought out and integrated into the structure of the enterprise.

So, the risk of lack of human resources is manifested both during the design of the budgeting system, and in the process of pilot operation.

At the design stage, the customer is often not even able to see all the results that the consultants have prepared: there are no staffs with the required qualifications that are able to check the prepared documentation, make their comments and additions. As

for trial operation, it may turn out that there are no trained specialists capable of performing the functions of administering the budgeting system.

High deficit and employment of qualified workers exists in almost all projects. Therefore, at the planning stage, we recommend to clearly structure the work, determine the roles and responsibilities of the participants, their qualifications and strength.

These measures will make it possible to assess the real need for human resources, reduce the risk of failure to fulfill the project within the time frames, especially at the stages of agreement and approval of the results. To assist in the training of personnel, it is necessary to recruit and train specialists who will take an active part in the budgeting process already at an early stage of the project.

Risk 5: inattention to related processes. The effectiveness of the budgeting system is determined by the level of maturity of the processes most closely associated with budget management.

Consider a brief list of problems that may arise as a result of immaturity of related processes:

- The company has no experience in planning production, logistics and sales. Before budgeting, it is necessary to create at least the basics of planning activities in the enterprise. Otherwise, it will be impossible to obtain reliable data for the preparation of budgets. Since the effectiveness of budget management depends primarily on the quality of production and commercial planning, this area need to be given the closest attention.

- The company does not have a managerial accounting system. Often, the company's management is provided with only accounting financial statements and some disparate indicators for certain areas of activity. This means that along with the implementation of the budget planning system, it is also necessary to establish management accounting, since reports on the performance of budgets can be only based on management accounting data. Budgeting and management accounting at the enterprise help to solve one common problem: ensure the management with reliable

information to make effective management decisions. This means that they should be built is interconnected on a common methodological basis.

- The company has no experience in managing investment projects. Quite often, the tasks of business development are not considered as projects. There are no signs of formal management: no goal-setting, performance criteria, planning, control, sometimes even the person responsible for the task is missing. However, fast-growing companies expend significant resources on development. In order to reflect this activity in budgets, at first it is necessary to introduce at least the basic elements of management of investment projects and a portfolio of investment projects.

- There are no signs of strategic management at the enterprise. There are no specified strategic goals, formulated development priorities, and criteria for evaluating the activities of the divisions and their leaders are not defined. In such conditions, it is difficult to obtain basic data for budgeting, because setting targets and guidelines for the next reporting period take place at a strategic level. Therefore, it is necessary to develop the basic principles and procedures for preparing a budget message, which is approved by the top management as a target for planning the activities of all departments in the enterprise.

- There are no cash management processes in the company: the requests for expenses are not systematized, there are no payment priorities, as well as the operational planning of receipts and payments.

It is necessary to engage in the formulation of this process, as it provides a real time monitoring over the execution of budgets. If there is no real time monitoring, then deviations from the established limits can be identified only on the basis of reporting for the previous period: month, quarter, year.

In order to understand what risks are associated with the processes surrounding the budgeting system, it is necessary to thoroughly study and analyze the status of all related processes, as well as the level of their automation, before the project begins. It is possible that after assessing their current status, it may be decided to postpone the creation of a budget management system and, first of all, to engage in the establishment

of other processes which necessary for the effective operation of the enterprise. In parallel with the project on the implementation of the budgeting system, should be developed requirements for related processes and measures should be taken to improve them and ensure compatibility with the processes of the budget management system

Risk 6: the lack of reference data. The information basis of budget planning at the enterprise is the regulatory framework. Planners need to know information about the norms of the expenditure of material and labor resources for the production of a unit of output. They also need to have a regulatory framework for allocating the cost of common resources between departments, such as utilities, the maintenance of administrative units, the costs of IT infrastructure.

In the planning process, different information about the composition and cost of all types of resources and assets is necessary, as well as data on counterparties, and the products or services they provide.

Thus, it is necessary to envisage in the framework of the project a serious work to create a regulatory framework for planning, which should be prepared by the time the experimental operation of the system begins.

Otherwise, there can be delay in the timing of the implementation of budgeting.

Before the system is put into trial operation, it is necessary to prepare the following data:

- standards for the costs of maintaining units;
- standards for production costs;
- standards of stock turnover;
- standards for receivables and payables;
- norms of cash balances on accounts and in cash desks;
- data on assets: date and cost of registration, depreciation rate;
- regulatory frameworks for cost sharing;
- directories of products, services, customers, counterparts, materials, etc.

If the necessary information can not be obtained from the management accounting data, then it is possible to resort to the use of expert estimates that can serve as a basis for the initial planning stage.

Risk 7: the IT-infrastructure is not ready for the implementation of an automated budgeting system.

Another possible difficulty in implementing budgeting system is unprepared IT infrastructure. This problem may entail an increase in the amount of time for the trial operation phase.

A necessary condition for performing complex calculations on a budget model is the availability of powerful server stations and communication channels with high capacity. Technological requirements are determined by the scale of the company, the complexity of the budget model and the acquired software. Based on the priorities – price or quality – you can either develop a system for an existing infrastructure or develop a new infrastructure in accordance with the requirements of the budget model and software. At the first variant, it is necessary to understand, that have to refuse those or other conveniences and efficiency of work. At the second – there will be a need to create the necessary hardware and communication channels for building the system.

It is necessary to determine the requirements for technical equipment at the stage of software selection and immediately begin implementing measures for the preparation of the IT infrastructure. This work should be completed on company servers and user workstations by the stage of system deployment.

Risk 8: low involvement of employees.

Bringing in users of the budgeting system only at the late stages of its implementation leads to serious risks that are associated with resistance to changes and staff dissatisfaction. In this case, sabotage is the main threat.

You can minimize this risk in the following ways:

- constantly inform the employees of the company about the status of the project on the implementation of the budgeting system, its importance for the organization and the support of senior management;

- develop a motivation system for employees who are engaged in the project and in the budgeting process itself;
- engage future users of the automated system to its immediate testing.

These events will not only allow us to find more supporters of the project and the budgeting system itself, but also take into account the wishes of many stakeholders who will work with this system in the future, thereby avoiding serious modifications during the trial operation phase.

Summarizing, we can say that the budgeting system is comprehensive, covering the main aspects of the organization's activities (production, marketing and finance), as well as coordinating them. At the same time, in the process of making managerial decisions at all levels the emphasis is put on the financial side, which allows achieve goals such as maximizing profits, optimizing costs, balancing costs with the financial resources involved, coordinating cash flows, and, as a whole, improving financial position of the enterprise.

The introduction of the budgeting system is a complex process, which includes a number of certain stages, which should be approached with the right amount of attention and responsibility. In addition, the timely implementation of measures to prevent major risks of introduction of budgeting will not only can help to successfully complete the project on time and within budget, but also significantly improve the quality of the budget management system.

Приложение Б

(рекомендуемое)

Бухгалтерский Баланс ООО «Транснефть – Дальний Восток» на 31.12.2016 [5]

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС на 31 декабря 2016 г.

Организация: ООО "Транснефть - Дальний Восток"
Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности: Транспортирование по трубопроводам нефти
Организационно-правовая форма / форма собственности:

Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность
Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес) 680020, г. Хабаровск, ул.Запарина, д.1

Коды
Форма по ОКУД 0710001
Дата (год, месяц, число) 2016 12 31
по ОКПО 62202458
ИНН 2724132118
по ОКВЭД 49.50.11
по ОКОПФ/ОКФС 12300 16
по ОКЕИ 384

Пояс- нени я	Наименование показателя	Код	на 31 декабря 2016 г.	на 31 декабря 2015 г.	на 31 декабря 2014 г.
1	2	3	4	5	6
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	196 970	248 073	331 618
	Результаты исследований и разработок	1120	535	88	88
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
4	Основные средства	1150	229 530 193	216 374 579	205 123 113
4	Доходные вложения в материальные ценности	1160	2 456 644	5 880 536	6 704 319
5, 16	Финансовые вложения	1170	2 217 273	2 663 791	1 600
14	Отложенные налоговые активы	1180	61 016 614	59 051 016	43 482 228
6	Прочие внеоборотные активы	1190	15 253 079	15 886 092	16 531 329
	Итого по разделу I	1100	310 671 308	300 104 175	272 174 295
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
6	Запасы	1210	2 481 234	2 219 073	2 252 450
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	8 649	15 822	12 603
7	Дебиторская задолженность	1230	5 512 231	1 586 519	1 505 188
	в том числе:				
	дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1231	12 089	3 937	4 004
	дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты	1232	5 500 142	1 582 582	1 501 184
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	94 826 275	136 527 060	158 374 600
15	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	22 868	26 321	14 145 843
	Прочие оборотные активы	1260	4 497	635	1 671
	Итого по разделу II	1200	102 855 754	140 375 430	176 292 355
	БАЛАНС	1600	413 527 062	440 479 605	448 466 650

Продолжение приложения Б

Форма 0710001 с.2

Пояс- нени я	Наименование показателя	Код	на 31 декабря 2016 г.	на 31 декабря 2015 г.	на 31 декабря 2014 г.
1	2	3	4	5	6
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
8	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	107 594 204	94 759 975	94 759 975
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
8	Переоценка внеоборотных активов	1340	30 359 164	22 933 346	10 695 459
8	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	29 958 625	29 958 625	29 958 625
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	28 430 781	25 840 150	27 962 741
	Итого по разделу III	1300	196 342 774	173 492 096	163 376 800
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
9	Заёмные средства	1410	149 347 279	183 573 138	228 642 581
14	Отложенные налоговые обязательства	1420	57 099 202	46 569 421	40 200 265
10	Оценочные обязательства	1430	52 306	4 213	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	206 498 787	230 146 772	268 842 846
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
9	Заёмные средства	1510	727 491	13 520 827	6 122 770
7	Кредиторская задолженность	1520	9 102 923	22 668 162	9 506 048
	Доходы будущих периодов	1530	1 754	-	-
10	Оценочные обязательства	1540	853 333	645 348	618 186
	Прочие обязательства	1550	-	6 400	-
	Итого по разделу V	1500	10 685 501	36 840 737	16 247 004
	БАЛАНС	1700	413 527 062	440 479 605	448 466 650

Руководитель _____ А.С. Михеев (доверенность № 6 от 01.01.2017)

(подпись) (расшифровка подписи)

" 30 " января



Приложение В

(рекомендуемое)

Отчет о финансовых результатах ООО «Транснефть – Дальний Восток»

за 2016 год [5]

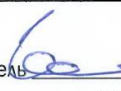
ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ за 2016 год

Организация ООО "Транснефть - Дальний Восток"
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности: Транспортирование по трубопроводам нефти
Организационно-правовая форма / форма собственности
Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность
Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД
Дата (год, месяц, число)
по ОКПО
ИНН
по ОКВЭД
по ОКОПФ/ОКФС
по ОКЕИ

Коды		
0710002		
2016	12	31
62202458		
2724132118		
49.50.11		
12300	16	
384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	за 2016 год	за 2015 год
1	2	3	4	5
12	Выручка	2110	32 646 162	27 742 628
12	Себестоимость продаж	2120	(23 299 152)	(21 189 389)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	9 347 010	6 553 239
	Коммерческие расходы	2210	-	-
12	Управленческие расходы	2220	(7 042 912)	(6 192 146)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	2 304 098	361 093
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	1 105
15	Проценты к получению	2320	3 283 674	6 044 456
9	Проценты к уплате	2330	(5 625 459)	(4 856 151)
13	Прочие доходы	2340	106 089 329	302 912 439
13	Прочие расходы	2350	(100 170 997)	(306 921 019)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5 880 645	(2 458 077)
14	Текущий налог на прибыль	2410	-	(9 042 964)
14	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	5 809 470	309 453
14	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(10 530 150)	(6 369 156)
14	Изменение отложенных налоговых активов	2450	3 544 551	15 594 360
	Прочее	2460	3 692 351	150 752
	в т.ч. перераспределение налога на прибыль внутри КГН	2465	5 186 257	149 063
	Чистая прибыль (убыток) без вычета доли меньшинства	2470	2 587 397	(2 125 085)
	Доля меньшинства	2480	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	2 587 397	(2 125 085)
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	7 429 052	12 240 381
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	10 016 449	10 115 296
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель  А.С. Кошелев (доверенность № 6 от 01.01.2017)

(подпись) (расшифровка подписи)

" 30 " января 2017 г.

Приложение Г (рекомендуемое)

Бухгалтерский Баланс ООО «Транснефть – Дальний Восток» на 31.12.2015 [5]

Утверждена приказом ОАО "АК "Транснефть"
 от "08" 08 2015 г. № 162

для годовой и промежуточной бухгалтерской (финансовой) отчетности

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
на 31 декабря 2015 г.

Организация: ООО "Транснефть - Дальний Восток"

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности: Транспортирование по трубопроводам нефти

Организационно-правовая форма / форма собственности: Общество с ограниченной ответственностью / частная собственность

Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес) 680020, г. Хабаровск, ул. Запарина, д.1

Коды	
Форма по ОКУД	0710001
Дата (год, месяц, число)	2015 12 31
по ОКПО	62202458
ИНН	2724132118
по ОКВЭД	60.30.11
по ОКОПФ/ОКФС	1 23 00 16
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	на 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
1	2	3	4	5	6
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	248 073	331 618	414 264
	Результаты исследований и разработок	1120	88	88	39
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	216 374 579	205 123 113	204 945 596
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	5 880 536	6 704 319	6 544 570
	Финансовые вложения	1170	2 663 791	1 600	13 057 282
	Отложенные налоговые активы	1180	59 051 016	43 482 228	16 461 429
	Прочие внеоборотные активы	1190	15 886 092	16 531 329	17 254 483
	Итого по разделу I	1100	300 104 175	272 174 295	258 677 663
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	2 219 073	2 252 450	2 134 095
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	15 822	12 603	15 096
	Дебиторская задолженность	1230	1 586 519	1 505 188	5 191 421
	в том числе:				
	дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1231	3 937	4 004	4 112
	дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты	1232	1 582 582	1 501 184	5 187 309
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	136 527 060	158 374 600	100 506 883
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	26 321	14 145 843	3 461 376
	Прочие оборотные активы	1260	635	1 671	-
	Итого по разделу II	1200	140 375 430	176 292 355	111 308 871
	БАЛАНС	1600	440 479 605	448 466 650	369 986 534

Продолжение приложения Г

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	на 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
1	2	3	4	5	6
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	94 759 975	94 759 975	94 759 975
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	22 933 346	10 695 459	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	29 958 625	29 958 625	29 958 625
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	25 840 150	27 962 741	3 278 235
	Итого по разделу III	1300	173 492 096	163 376 800	127 996 835
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заёмные средства	1410	183 573 138	228 642 581	206 405 978
	Отложенные налоговые обязательства	1420	46 569 421	40 200 265	21 642 354
	Оценочные обязательства	1430	4 213	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	230 146 772	268 842 846	228 048 332
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заёмные средства	1510	13 520 827	6 122 770	9 691 715
	Кредиторская задолженность	1520	22 668 162	9 506 048	3 452 949
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	645 348	618 186	792 237
	Прочие обязательства	1550	6 400	-	4 466
	Итого по разделу V	1500	36 840 737	16 247 004	13 941 367
	БАЛАНС	1700	440 479 605	448 466 650	369 986 534

Руководитель  А.С. Кошелев (доверенность № 153 от 13.05.2014)
(подпись)

" 29 " января 2015 г.



Приложение Д **(рекомендуемое)**

Отчет о финансовых результатах ООО «Транснефть – Дальний Восток» **за 2015 год [5]**

Утверждена приказом ОАО "АК "Транснефть"
от "08" "08" 2015 г. № 112
для годовой и промежуточной бухгалтерской (финансовой) отчетности

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ **за 2015 год**

Организация ООО "Транснефть - Дальний Восток"
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности: Транспортирование
по трубопроводам нефти
Организационно-правовая форма / форма собственности

Общество с ограниченной ответственностью / частная собственность
Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД
Дата (год, месяц, число)
по ОКПО
ИНН
по ОКВЭД
по ОКОПФ/ОКФС
по ОКЕИ

Коды	
0710002	
2015 12 31	
62202458	
2724132118	
60.30.11	
1 23 00 16	
384	

Пояснения	Наименование показателя	Код	за 2015 год	за 2014 год
1	2	3	4	5
	Выручка	2110	27 742 628	56 480 251
	Себестоимость продаж	2120	(21 189 389)	(19 782 660)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	6 553 239	36 697 591
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	Управленческие расходы	2220	(6 192 146)	(5 201 148)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	361 093	31 496 443
	Доходы от участия в других организациях	2310	1 105	-
	Проценты к получению	2320	6 044 456	1 578 232
	Проценты к уплате	2330	(4 856 151)	(4 313 384)
	Прочие доходы	2340	302 912 439	296 895 489
	Прочие расходы	2350	(306 921 019)	(294 643 286)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(2 458 077)	31 013 494
	Текущий налог на прибыль	2410	(9 042 964)	(15 121 519)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	309 453	296 603
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(6 369 156)	(18 562 197)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	15 594 360	27 184 414
	Прочее	2460	150 752	170 314
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(2 125 085)	24 684 506
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	12 240 381	10 695 459
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	10 115 296	35 379 965
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____ (подпись) А.С. Кошелев (доверенность № 153 от 13.05.2014)
(подпись) _____ (подпись)

" 29 " января 2016 г.

Приложение Е

(рекомендуемое)

Порядок формирования бюджета (План/Корректировка/Прогноз)

Этапы и периоды	ПАО	ОБП	ФЦО
Сценарные условия по формированию показателей бюджета План: Не позднее 27 августа Прогноз исполнения: Не позднее 15 июня/15 сентября Среднесрочный план: Не позднее 12 сентября			
Формирование показателей бюджета План: С 01 сентября по 20 октября Прогноз исполнения: С 28 мая/28 августа по 20 июня/15 сентября Среднесрочный план: С 13 сентября по 20 октября			
Согласование показателей бюджета в ПАО «Транснефть» План: С 25 сентября по 20 октября Прогноз исполнения: С 01 июня/01 сентября по 20 июня/15 сентября Среднесрочный план: С 25 сентября по 20 октября			
Защита показателей бюджета в ООО «ТНФ» План: С 18 октября по 07 ноября Прогноз исполнения: С 21 июня/15 сентября по 27 июня/22 сентября Среднесрочный план: С 14 ноября по 23 ноября			
Утверждение показателей бюджета План: Не позднее 31 декабря Прогноз исполнения: 09 июля/04 октября			