

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

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 380301 Экономика
Кафедра экономики

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы бюджетирования с целью улучшения финансово-экономического состояния предприятия на примере ООО «Газпром трансгаз Томск» УДК 658.14:336.14

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБЗБ	Овечкина Яна Алексеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Силифонова Екатерина Валерьевна	Кандидат экономических наук		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики	Барышева Галина Анзельмовна	Доктор экономических наук		

Томск - 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.	Требования ФГОС (ОК-14; ПК-9; 11)
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве члена команды, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации	Требования ФГОС (ПК-11; ОК-1,7,8)
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.	Требования ФГОС (ОК-2;3;16; 15)
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-2; 9,10,11) Критерий 5 АИОР (2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях	Требования ФГОС (ОК -13; ПК-1,3,5,10)
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;	Требования ФГОС (ПК-1, ПК-2; ПК-3;4;5 ПК-7; ОК-5; ОК-4; ОК1,13)
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;	Требования ФГОС ПК-5; ПК-7; ОК-5,8
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем	Требования ФГОС ОК-3,4; ПК-4,6,8,14,15);
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.	Требования ФГОС ПК-6; ПК-5; ПК-7; ПК-13;; ПК-8;
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.	Требования ФГОС ПК-4; ПК-5 ПК-7;8 ПК-10; ПК-13; ПК-5 ОК-1;2;3; ОК-6; ОК-13
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности	Требования ФГОС ПК-10;12 ОК-12
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.	Требования ФГОС ПК-14; ПК-15; ОК-2;
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	Требования ФГОС (ПК-3,4,7; 11;12;13 ОК-1,7, 8)
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики	Требования ФГОС ПК-4,9
P15	Организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.	Требования ФГОС (ОК – 7, 8, 12, 13; ПК – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,10, 11, 13)

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

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки (специальность) 380301 Экономика
 Кафедра экономики

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой экономики
 _____ Барышева Г.А.

« _____ » июня 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБЗБ	Овечкиной Яне Алексеевне

Тема работы:

Совершенствование системы бюджетирования с целью улучшения финансово-экономического состояния предприятия на примере ООО «Газпром трансгаз Томск»

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№2047/с от 23.03.2017
---	-----------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	30.05.2017
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Объект исследования – система бюджетирования в целом. Предмет исследования – финансово-экономическое состояние предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» и возможности его улучшения с помощью совершенствования системы бюджетирования.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования;</i>	1. Теоретические основы бюджетирования. 2. Совершенствование системы бюджетирования на предприятия. 3. Практические аспекты внедрения процессного бюджетирования на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск»

<i>обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Информационные таблицы Структурные схемы: нисходящие и восходящие взаимосвязи в процессе бюджетирования; типовая классификация бюджетов организации; блок-схема процесса бюджетирования; структура процесса бюджетирования по этапам; виды бизнес-процессов; процессно-ориентированный подход к бюджетированию; процессно-ориентированный подход;
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Кашапова Эльмира Рамисовна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	02.02.2017г.
---	--------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Силифонова Екатерина Валерьевна	Кандидат экономических наук		02.02.2017 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБЗБ	Овечкина Яна Алексеевна		02.02.2017 г.

Реферат

Выпускная квалификационная работа 107 с., 10 рис., 16 табл., 44 источника, 3 прил.

Ключевые слова: бюджетирование, финансово-экономическое состояние, процессно-ориентированное бюджетирование.

Цель работы – разработать мероприятия по совершенствованию системы бюджетирования.

В процессе исследования проводились комплексная оценка финансово-экономического состояния и системы бюджетирования на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск». Были определены методы и пути решения существующих проблем в системе бюджетирования на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск».

В результате исследования проведена комплексная оценка системы бюджетирования на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск». Рассчитаны основные финансово-экономические показатели. Разработана методика бюджетирования на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск», опирающаяся на процессный метод бюджетирования, что позволит улучшить финансово-экономическое состояние предприятия.

Область применения: результаты исследования могут быть использованы руководителями, специалистами планово-экономических служб, в процессе управления предприятием.

Экономическая эффективность/значимость работы заключается в обосновании возможности управлять финансово-экономическим состоянием предприятия с помощью бюджетирования.

В будущем планируется дальнейшее развитие исследования в магистерской диссертации.

Оглавление

Введение	7
1 Теоретические основы бюджетирования.....	10
1.1 Понятие, задачи, виды и принципы бюджетирования	10
1.2 Основные этапы процесса бюджетирования на предприятии	29
1.3 Способы оптимизации бюджетирования.....	35
2 Анализ системы бюджетирования ООО «Газпром трансгаз Томск».....	38
2.1 Общая характеристика предприятия.....	38
2.2 Структура системы бюджетирования ООО «Газпром трансгаз Томск»..	42
2.3 Анализ основных финансово-экономических показателей ООО «Газпром трансгаз Томск».....	43
3 Практические аспекты внедрения процессного бюджетирования на предприятие ООО «Газпром трансгаз Томск».....	52
3.1 Внедрение процессного бюджетирования с целью улучшения финансово-экономического состояния предприятия	52
3.2 Внесение изменений в бюджетирование ООО «Газпром трансгаз Томск»»57	
4 Социальная ответственность	69
Заключение	73
Список использованных источников	75
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Газпром трансгаз Томск» на 31 Декабря 2016 года	80
Приложение Б Стандарт бюджетирования ООО «Газпром трансгаз Томск»82	
Приложение В Положение о Бюджетном комитете.....	103
ООО «Газпром трансгаз Томск».....	103

Введение

На сегодняшний день, одной из актуальных проблем предприятия, является постановка правильной системы бюджетирования, которая обеспечит рост эффективности бизнеса и улучшения качества управления предприятием

Введение порядка составления бюджета – непростая организационная процедура, которая способна преобразовывать функции большинства отделений организаций, а также их делопроизводство.

Владельцам организаций, особенно крупных, важно верно установить бюджетную систему своего предприятия, поскольку хорошо поставленная бюджетная система – одна из важнейших частей функционирования предприятия. Следует сказать о функциях бюджетной системы организации:

- 1) содействие в улучшении взаимосвязи всех отделов предприятия;
- 2) содействие в устранении критических ситуациях;
- 3) содействие в улучшении мотивации работников предприятия;
- 4) содействие в увеличении уровня ответственности у руководителей всех отделов предприятия;
- 5) содействие в предугадывании финансовых результатов предприятия;

Важно отметить, что составление бюджета на предприятии – это один из методов стратегического экономического анализа, в том случае, когда оценивается выполнение и корректируются стратегии предприятия. Бюджетирование позволяет оперативно обнаружить неэффективность расходования ресурсов или влияния неучтенных факторов, что поможет при выработке новых стратегий.

Контроль результата и предварительное планирование деятельности организации невозможны при исключении формирования бюджета в качестве основного инструмента гибкого управления организацией, которое обеспечивает полными, точными и оперативными сведениями начальников предприятия. В смете организации можно просмотреть все итоги составленных

планов и регулирования в форме плановой, ожидаемой и фактической информации и отклонение плановых показателей и фактических. С помощью плана разрабатывается стратегия эффективного развития организации в условиях нестабильности и конкуренции, контролируется и анализируется работа предприятия. Именно поэтому бюджет является важным инструментом руководителей при разработке мероприятий по достижению целей организации.

Бюджетирование как инструмент краткосрочного финансового планирования должен присутствовать в деятельности каждого хозяйствующего субъекта, который хочет существовать на рынке какое-нибудь продолжительное время.

Объектом исследования является система бюджетирования.

Предметом исследования является финансово-экономическое состояние предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» и возможности его улучшения с помощью совершенствования системы бюджетирования.

Цель работы: разработать мероприятия по совершенствованию системы бюджетирования.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Сформировать авторский понятийный аппарат сущности бюджетирования.
2. Рассмотреть основные этапы процесса бюджетирования на предприятии.
3. Проанализировать систему бюджетирования ООО «Газпром трансгаз Томск».
4. Провести анализ основных финансово-экономических показателей.
5. Обосновать эффективность и возможность реализации процессного бюджетирования на предприятии.
6. Предложить меры по усовершенствованию системы бюджетирования на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск».

Информационной базой послужили учебные пособия, научные статьи, труды российских и зарубежных авторов, специализированные сайты, внутрифирменные документы.

Дипломная работа представлена трех главах. В первой части рассмотрены теоретические основы бюджетирования, в том числе виды бюджетов и их характеристика, принципы бюджетирования, основные этапы процесса бюджетирования на предприятии и способы оптимизации бюджетного процесса. Во второй части рассмотрена характеристика предприятия, проанализирована системы бюджетирования ООО «Газпром трансгаз Томск», проведен анализ основных финансово-экономических показателей. В третьей части рассмотрены практические аспекты внедрения процессного бюджетирования на предприятии и разработаны мероприятия по совершенствованию системы бюджетирования ООО «Газпром трансгаз Томск».

1 Теоретические основы бюджетирования

1.1 Понятие, задачи, виды и принципы бюджетирования

Стремление работать с максимальной экономической эффективностью заставляет многие компании модернизировать как свою внутреннюю организационную структуру, так и методы управления бизнесом, одним из которых является бюджетирование. Важно отметить, что именно создание бюджета является одним из важнейших факторов на пути осуществления вышеизложенных целей.

Понятие процесса бюджетирования носит неоднозначный и противоречивый характер. Его, как и многие другие финансовые категории, можно считать вопросом дискуссионным и требующим тщательного рассмотрения во всех аспектах.

В литературе по финансовому менеджменту существуют следующие определения бюджетирования:

Процесс бюджетирования является составной частью финансового планирования, т. е. процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов[2].

Система бюджетирования – это система учета для принятия управленческих решений, основанная на фактически полученных результатах в предыдущем году в сопоставлении с планом на следующий период планирования[3].

Бюджетирование представляет собой балансирование потоков доходов и расходов фирмы в целом и основных ее структурных звеньев.

Бюджетирование (внутрифирменное финансовое планирование) – это, с одной стороны, процесс составления финансовых планов и смет, а с другой стороны управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.

Бюджетирование – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, позволяющая анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами (прежде всего финансовыми как отдельного бизнеса, так и компании в целом) [1].

Основным назначением бюджетирования в стратегическом плане является управление активами компании, рост капитализации, определение инвестиционной привлекательности отдельных направлений хозяйственной деятельности.

Бюджет – это финансовый план организации, который отражает в количественном выражении стратегические и тактические цели ее деятельности и мероприятия по их достижению.

Бюджеты компании должны соответствовать целям и задачам финансовой стратегии предприятия. В основе их составления лежат принципы целостности, системности, доступности, сопоставимости, корректности, согласованности, оперативности и функциональности.

Каждая компания вправе самой выбирать свой метод составления бюджета, а также любая организация может двигаться на достижения собственной цели, используя те способы, которые, по их мнению, наиболее подходят для создания достойного бюджета предприятия. Но, несмотря на выбор каждой организации своих методов создания бюджета, существует общая схема бюджетирования, она представлена на рисунке 1 [5].

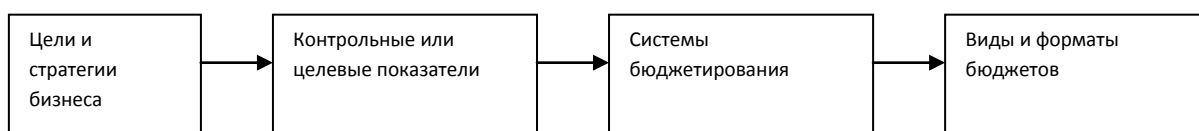


Рисунок 1 – Общая блок-схема бюджетирования [5]

Руководители предприятия учреждают показатели, которые, по их мнению, способствуют достижению цели коммерческой деятельности. В таких показателях обнаруживается функция создания бюджета.

Именно по причине установления разных показателей в компаниях, порядок составления бюджета во всех организациях отличается. В стране множество разнообразных компаний, которые отличаются поставленными целями и методами их достижения, а различия в целях можно увидеть, если проанализировать финансовые показатели каждой компании, которые будут значительно отличаться друг от друга [6].

Важно при составлении бюджета, соблюдать все правила. Так, величина бюджета должна обязательно совпадать с установленными показателями.

Также следует отметить, что же является главным пунктом в создании бюджета организации. А главное заключается в следующем: необходимо создать систему координат для бизнеса, по которой было бы видно, куда движется бизнес в настоящее время и каковы его перспективы на будущее, т. е. создать базу для разработки и принятия решений, которые помогали бы в финансовой сфере деятельности.

Создание бюджета – это основа для:

- 1) разработки и принятия управленческих решений на предприятии;
- 2) анализа всех факторов финансовой независимости предприятия;
- 3) укрепление финансовой дисциплины;
- 4) привитие желания у всех отделов организации работать на благо всего предприятия.

Важно также иметь представление, в каких сферах применяется бюджетирование. Основной объект бюджетирования – это бизнес. Не фирма или предприятие, а только бизнес как область хозяйственной деятельности. Объект финансового составления плана - производство или сбыт продуктов одного или различного ассортимента, которые обособлены территориально,

технологически или по сегментам рынка [9]. Это мнение по данному вопросу изложили В.Е. Хруцкий и В. В. Гамаюнов.

На этот счет более подробно высказались И. Б. Немировский и И. А. Старожукова: важнейший объект создания бюджета — это бизнес как область деятельности предприятия в целом. У каждой организации имеются свои надобности управления, исходя из этого, можно назвать и другие объекты создания бюджета, как, например, какие либо отделы организации, регионы, проекты, компании, бизнес-процессы и т.д.[5].

Как объекты бюджетирования и финансового планирования могут рассматриваться также бизнес-процессы, пути сбыта продукции, подразделения, участки рынка и потребители товаров и услуг.

Главной целью бюджетирования является обеспечение производственно-хозяйственного процесса финансовыми ресурсами в максимально возможной степени и их наиболее эффективное использование, приводящее к достижению и оптимизации главных целей предприятия.

К основным задачам бюджетирования относятся:

- 1) Формирование основных индикаторов (показателей и параметров) производственно-хозяйственной деятельности на определенный период (моделирование состояния и динамики объекта);
- 2) Минимизация затрат и оптимизация финансовых ресурсов;
- 3) Выявление потребностей в финансовых ресурсах и оптимизация финансовых потоков;
- 4) Координация (согласование деятельности) различных подразделений;
- 5) Разработка системы бюджетов — операционных и финансовых;
- 6) Расчет соответствующих показателей бюджетов;
- 7) Мотивация персонала на достижение целей организации посредством построения и использования эффективных систем стимулирования;
- 8) Контроль и оценка запланированных параметров;

9) Корректировка (регулирование) финансово-хозяйственной деятельности.

10) Повышение эффективности работы организации;

11) Обоснование затрат организации;

12) Выявление рисков и снижение их уровня [4];

Следовательно, введение порядка создания бюджета дает возможность организации:

1) давать перспективную оценку финансовой и хозяйственной деятельности предприятия;

2) в короткий срок вычислить последствия, если произойдет несоответствие назначенного плана, используя при этом финансовые схемы, а также принять верное решение для устранения непредвиденных ситуаций;

3) направить деятельность отделов предприятия на получение эффективных результатов;

4) улучшить контролируемость компании посредством незамедлительного наблюдения за отклонениями от намеченного плана и быстрого принятия решений сложившихся непредвиденных ситуаций.

Каждая организация, которая составляет план бюджетирования, надеется на получение результатов. Поэтому важно сказать, какие именно результаты надеются получить предприятия после того, как ввели порядок создания бюджета:

1) введение порядка постоянного финансового составления плана, а также регулирование реализации бюджета предприятия;

2) инструктирование работников финансовых отделов способам составления финансового плана, а также научить работников анализировать составленный план;

3) формирование бюджета организации за год;

4) усовершенствовать управленческую деятельность компании посредством распределения обязанностей, установки ответственности

руководителей организации и улучшение управленческой структуры организации;

5) повышение финансовых показателей работы предприятия посредством модернизации порядка создания финансового плана и осуществления регулирования контроля [7].

Рассматривая теоретические основы бюджетирования необходимо проанализировать виды и содержание бюджетов.

Для всех основных процессов, происходящих на предприятии, существуют свои собственные бюджеты. Структура бюджета зависит от того, что выступает предметом бюджета, размера организации, степени, в которой процесс составления бюджета интегрирован с финансовой структурой предприятия, от квалификации и опыта разработчиков [12].

Средством создания бюджета считаются планы и сметы.

Важно отметить, что средства создания бюджета делятся на 4 группы:

1) основные бюджеты (прибыль и затраты, оборот денежных средств, баланс вычислений);

2) операционные бюджеты (потраченные средства на продажу, потраченные средства на производство, сумма потраченных средств, трудовые расходы и т.д.);

3) вспомогательные бюджеты (составленные плана генеральных инвестиций, планы по кредитам, средства, направленные на выплату налогов);

4) дополнительные бюджеты (средства разделения полученных доходов, планы проектов, планы программ).

Вышеперечисленные бюджеты важны для формирования прогноза финансового положения организации и для анализа плана.

Бюджетирование, как правило, начинается с разработки операционных бюджетов, среди которых обычно принято выделять следующее:

1. Бюджет продаж.

2. Производственный бюджет (производственная программа);

3. Бюджет запасов готовой продукции.
4. Бюджет прямых материальных затрат.
5. Бюджет прямых затрат труда.
6. Бюджет (смета) общепроизводственных расходов.
7. Бюджет (смета) управленческих расходов.
8. Бюджет (смета) коммерческих расходов.

Бюджеты, которые описываются в вышеуказанных пунктах под номером 1-6, вырабатываются для бизнеса и какого-либо участка производства, а также образуют производственную исходную цену товаров и услуг (то есть их себестоимость).

Бюджеты, которые представлены в вышеуказанных пунктах под номером 7 и 8, являются дополнительными расходами производственной деятельности, которые также образуют исходную цену объема товаров и услуг (то есть себестоимость). Бюджеты, представленные в пунктах 7 и 8, составляют также опору для создания основных бюджетов. Рассмотрим, какие бывают основные бюджеты:

- 1) бюджет доходов и расходов;
- 2) бюджет движения денежных средств;
- 3) расчетный баланс.

Типологию бюджетов предприятия можно посмотреть на рисунке 2, который представлен вниманию ниже [4].

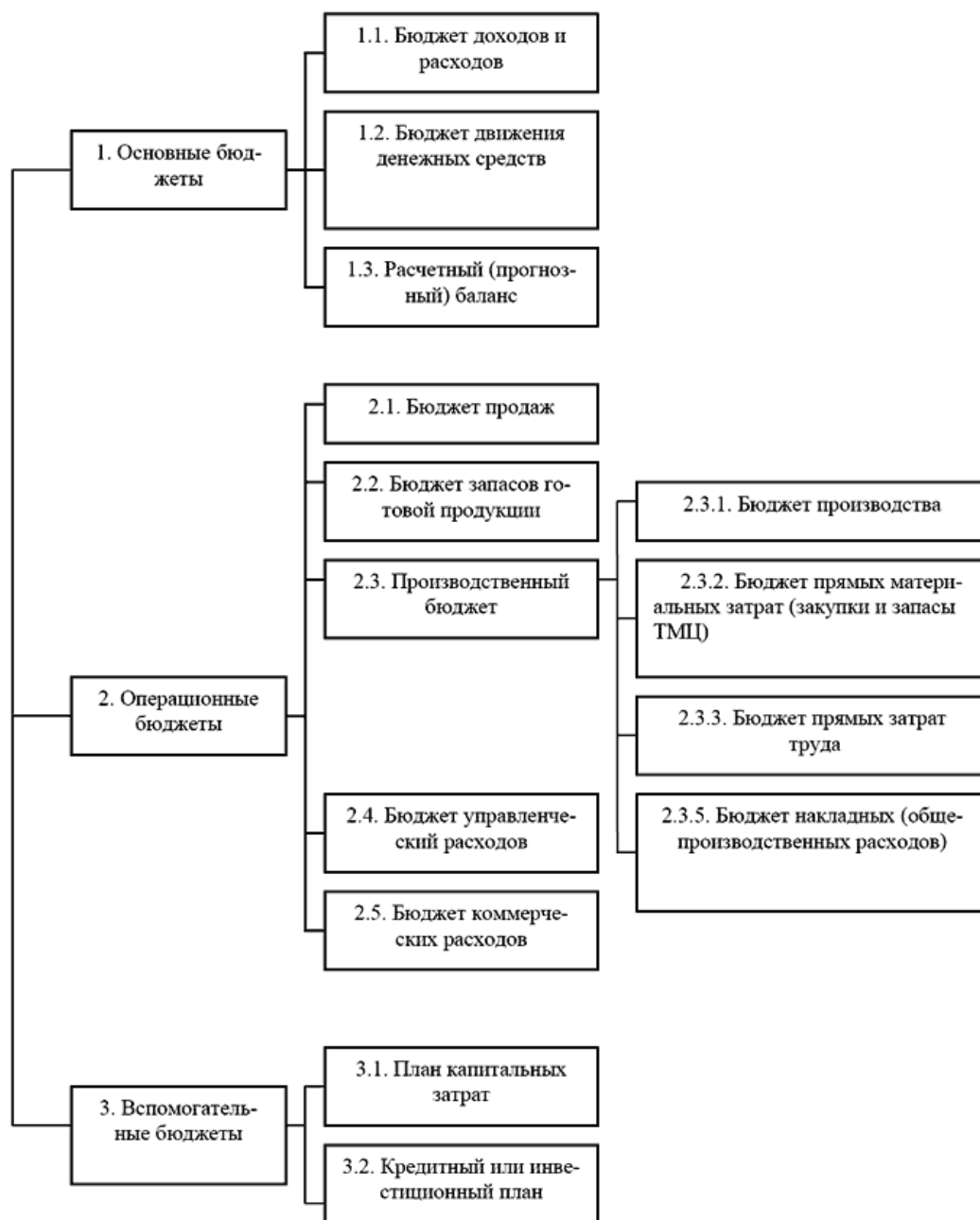


Рисунок 2 – Типовая классификация бюджетов организации [4]

Следует отметить, что в производственной практике существуют специальные бюджеты. Рассмотрим, что относится к специальным бюджетам:

1. Бюджет прибыли, которая получилась в результате сложения доходов и расходов предприятия, полученные как от использованных в деле товаров, так и от неиспользованных в деле товаров;

2. Бюджет чистой прибыли, то есть такая часть денежных средств, которая осталась у предприятия после того, как оно выплатило все налоги, проценты по кредитам, если предприниматель брал кредиты, и т.д.

3. Бюджет научных, технологических работ, а также проведенных опытов.

4. Налогооблагаемый бюджет.

Следует отметить также, что любой бюджет занимает особое место в порядке создания бюджета. Но, помимо этого, реализовывает особую задачу, о чем говорят их характеристики.

Поясним, что демонстрирует бюджет продаж:

1) объем продаж товаров и услуг за месяц и за квартал, то есть за 3 месяца, по типу товаров и по формированию показателей стоимости.

2) перспективную оценку общего дохода, благодаря чему можно расценивать денежные поступления от потребителей товаров и услуг. Объем же продаж товаров и услуг – база другого бюджета.

Скажем теперь, каким образом создается бюджет организации. Итак, бюджет создается в течение месяца, а также в течение квартала, то есть в течение 3 месяцев, но только в количественном значении. Создание данного бюджета – обязанность руководителя организации. У руководителя также есть свои задачи в производстве товаров и услуг. Обозначим ее подробнее. Итак, задача руководителя – гарантировать объем произведенных товаров, который был бы достаточным для удовлетворения потребностей потребителей, а также для формирования достаточного количества запасов производства [23].

Существует бюджет для прямых затрат. Такой бюджет сообщает о затратах на изготовление или покупки товаров, которые нужны для производства товаров, рассчитывается данный бюджет на единицу товара, в организации, а также в показателях стоимости. Бюджет для прямых затрат информирует, помимо вышесказанного, о резервах продукции в показателях стоимости на начальный бюджетный период, а также на его завершение.

Помимо вышесказанного, бюджет прямых затрат показывает, какие расходы потребовались работодателю на оплату труда рабочих. Такой бюджет рассчитывается на единицу товаров, созданных за год, по видам товаров, а по формированию показателей по стоимости, то есть необходимо учитывать, на какую ставку работает тот или иной человек на производстве.

В производственной практике также существует такой вид бюджета как накладной бюджет общих расходов производства. Данный бюджет демонстрирует затраты, которые были направлены на оплату трудовой деятельности руководителей производства, персоналу инженерной части производства, а также на оплату труда вспомогательных работников, которые осуществляют свою деятельность в определенных отделах организации [7]. Также накладной бюджет формирует платежи за аренду помещения, за оплату коммунальных услуг, а также формирует затраты, которые идут во время командировок работников предприятия. Накладной бюджет формирует расходы на ремонт предприятия, покупки специальной одежды работникам, а также другие расходы в течение периода, который требует денежных вложений.

В производственной практике существует и другой вид бюджета, а именно бюджет расходов на управление. Такой бюджет сообщает о затратах на оплату трудовой деятельности администраторов, руководителей, инженеров, а также вспомогательного персонала в процессе регулирования производством. Управленческий бюджет – это денежные средства, которые направлены на оплату аренды, коммунальные платежи, а также затраты, которые необходимы для осуществления командировки работников предприятия. Управленческий бюджет – это также расходы, которые производятся на покупку специальной формы работникам и техники, а также другие расходы, которые производятся в течение периода, когда необходим бюджет [6].

В производственной практике существует бюджет, направленный на коммерческие затраты. Скажем, на что направлен такой бюджет. Итак, он

направлен на приобретение рекламы, услуги транспорта и другие затраты по сбыту товаров и услуг предприятия.

В производственной практике существует завершающий бюджет. Таким завершающим бюджетом является бюджет на производственные расходы. С помощью такого бюджета вычисляется исходная цена товаров и услуг, то есть их себестоимость. Исходная цена товаров и услуг содержит такие статьи затрат, как:

- 1) материалы, которые необходимы для изготовления продукции;
- 2) оплата трудовой деятельности работников производства;
- 3) издержки производства.

Предприятие само выбирает, каким бюджетом ему пользоваться. Но при этом следует принимать во внимание, что перечисленные нами бюджеты – это некий фундамент для составления основных бюджетов. С помощью этих бюджетов показатели, которые были запланированы, переходят в стоимостные.

Выше было сказано, что существуют основные бюджеты предприятия. Важно теперь пояснить значение понятия «основные бюджеты». Итак, основные бюджеты – это бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов и расчетный баланс. Стоит отметить, что основные бюджеты необходимы для регулирования денежных средств предприятия и анализа финансового положения организации. Помимо прочего основные бюджеты необходимы для осуществления задач по управлению предприятием, а также для улучшения деятельности данного предприятия [11].

На предприятии есть документы, которые регулируют порядок создания бюджета. Стоит сказать, что таким документом является бюджет движения денежных средств – это один из главнейших документов на предприятии. Он призван обеспечить безусловную сбалансированность поступлений и использования денежных средств организации на предстоящий период. Бюджет движения денежных средств – это план передвижения счетов и денег в кассе предприятия. Данный план формирует все возможные зачисления и

аннулирование денег после выполненной финансовой или хозяйственной работы предприятия.

В каждой организации есть бюджет доходов и расходов, а также прогнозирование результатов финансовой деятельности предприятия. Они отражают взаимосвязь прибыли предприятия, которую стремится получить организация по результатам своей деятельности, с затратами, которые может потерпеть предприятие за этот же период времени. Основное назначение бюджета продемонстрировать руководителям организации результативность ее будущей деятельности.

Расчетный баланс – перспективная оценка взаимосвязи активов и обязанностей предприятия на установленный период времени, чаще всего этот период совпадает с периодом с бюджетом движения денежных средств и бюджетом доходов и расходов [28].

Важно отметить, что расчетный баланс – это завершающее действие в порядке создания бюджета. Данный баланс демонстрирует разницу между бюджетом движения денежных средств и бюджетом доходов и расходов. Также расчетный баланс сообщает важные сведения для вычислений показателей результативности предпринимательской деятельности.

Выше было сказано, что бюджеты могут быть как основными, так и операционными.

Теперь стоит обратить внимание на иную классификацию бюджетов. Итак, бюджеты бывают:

- 1) вспомогательными;
- 2) специальными.

Рассмотрим каждый названный вид бюджета более подробно.

Вспомогательный бюджет – это бюджет, использованный для начальных расходов. Помимо этого вспомогательный бюджет – это кредитный план. Часто такие понятия как бюджет для начальных расходов и кредитный план объединяются в одно название – бюджет инвестиций [12].

Инвестиционный бюджет – это взаимосвязь начальных затрат предпринимательской деятельности и сторонние источники их оплаты.

Теперь объясним, что представляют собой капитальные затраты. Также они имеют название – первоначальные расходы. Данные затраты необходимы для организации нового предприятия. Также они применяются, когда необходимо улучшить развитие уже существующего предприятия, то есть его модифицировать.

Сначала формируется бюджет прибыли и затрат, а потом уже создается бюджет капитальных расходов. Но в производственной практике можно встретить и такое, что бюджет капитальных затрат формируется параллельно бюджету прибыли и затрат. Важно отметить, что разделы бюджета капитальных расходов не являются общими для всех предприятий и их отделов. Разделы бюджета капитальных расходов формируются персонально как для всего предприятия, так и для самостоятельных отдельных проектов. Составляют бюджет капитальных расходов, исходя из особенностей, своеобразия организации.

Если в другие бюджеты можно внести некоторые поправки, то бюджет капитальных расходов невозможно подкорректировать. Бюджет капитальных расходов невозможно подкорректировать, поскольку внесенные в бюджет затраты уже утверждены руководителями предприятия [15].

Также составляется кредитный план. В начальном виде данный кредитный план создается только после того, как будет установлен план бюджета капитальных расходов. Обозначим, что должен включать в себя кредитный план:

- 1) размер планируемого кредитования;
- 2) возможная ставка по кредиту (на это влияет положение рынка финансов в стране в данный период времени);
- 3) правила возврата и погашения кредита.

Окончательный вариант плана кредитования формируется не сразу. Он создается только после того, как будет спроектирован бюджет движения денежных средств. Окончательный вариант плана кредитования будет создан сразу после того, как станут понятны все требования в стороннем финансовом обеспечении не только для капитальных затрат, но и на увеличение средств, предназначенных для оборота.

Выше были рассмотрены вспомогательные бюджеты. Теперь более подробно рассмотрим специальные бюджеты. Дадим определение понятию «специальный бюджет». Итак, специальный бюджет – это бюджет:

1) балансовой прибыли (то есть общее число прибыли организации как от использования товаров и услуг, так и от доходов, которые не относятся к производству товаров и услуг и их использованием);

2) бюджет чистой прибыли (то есть те денежные средства, которые остаются у предпринимателя после того, как он выплатил налоги, кредиты или иные сборы);

3) бюджет от исследовательской деятельности;

4) бюджет от технических работ;

5) налоговый бюджет (то есть бюджет государственного предприятия, затраты на который возмещаются сборами налогов) [4].

Вышеперечисленные бюджеты устанавливают лица, занимающие руководящие должности на предприятии. Эти бюджеты закрепляются, исходя из особенностей хозяйственной деятельности организации.

Также бюджеты, исходя из периода создания бюджета, можно разделить на следующие группы:

1) краткосрочные;

2) среднесрочные;

3) долгосрочные.

Рассмотрим каждый из указанных видов бюджета подробнее.

Итак, краткосрочный бюджет – это бюджет, который формируется на период не более 1 года.

Среднесрочный бюджет – это бюджет, который формируется на период от 2-х до 3-х лет.

Долгосрочный бюджет – это бюджет, который формируется на период более 3-х лет.

Рассмотрим еще имеющиеся признаки данных видов бюджетов.

Краткосрочный бюджет – это бюджет, который должен иметь более детальное планирование[6].

Среднесрочный бюджет – это бюджет, который соединяет в себе планирование по реализации целей на долгий срок и анализ нынешней ситуации.

Долгосрочный бюджет – это бюджет, который обладает предварительным характером и уточняется посредством планов на короткий срок и бюджетов, которые рассчитаны на недолгий период времени.

Выше были рассмотрены классификации бюджетов, исходя из периода формирования бюджетов. Теперь необходимо рассмотреть бюджеты, которые формируются по методу планирования. Итак, по методу планирования бюджеты можно разделить на следующие группы:

- 1) дискретные;
- 2) скользящие.

Рассмотрим каждый из обозначенных видов бюджетов более подробно.

Дискретный бюджет – это бюджет, который формируется на год, но не на весь период сразу, а разбивая этот год по месяцам и по кварталам, то есть по 3 месяцам[6].

Скользящий бюджет – это бюджет, который формируется на такой период, который не делится на месяцы и кварталы.

В скользящих бюджетах есть такая особенность, как включение в них сведений за предыдущие периоды.

Также существует и другая классификация бюджетов. Это классификация по способу исполнения, в нее входят:

- 1) статические бюджеты;
- 2) гибкие бюджеты.

Рассмотрим каждый вид более детально.

Статический бюджет – это бюджет, который распределен на определенный уровень активной деятельности организации. Поясним, что это значит. Это означает, что прибыль и затраты составляются, исходя лишь от объема продажи товаров и услуг.

Стоит отметить, что при таком виде бюджета, важно, чтобы работа организации была постоянной, стабильной. Если работа организации будет стабильна, то статический бюджет будет наиболее результативен. Результативность, эффективность статического бюджета нужна для затрат, которые не зависят от объема продаж товаров и услуг или от объема самого производства [11].

Разбивание бюджетов по классификационным признакам дает предприятию реальную картину, на которой показаны все движения ресурсов.

Практический и теоретический опыт составления бюджетов на предприятиях позволяет выделить основные принципы бюджетирования.

Основными принципами бюджетирования являются: принцип интегрированного планирования; принцип последовательного планирования; принцип нормативного планирования; принцип сквозного планирования; принцип декомпозиции; принцип скользящего планирования; планирование на основе метода начисления; принцип единства бюджетной системы; принцип взаимосвязи оперативного и стратегического планирования; принцип обязательности исполнения; принцип сбалансированности выгод и затрат; принцип напряженности и достижимости бюджетов; принцип целевого характера бюджетных лимитов; принцип достоверности предполагает; принцип существенности; принцип преобладания сущности над формой [10].

Теперь более подробно рассмотрим каждый из перечисленных нами принципов.

Интегрированное планирование – это такое составление плана, при котором определенные планы и бюджеты становятся единым целым. Достигается это за счет контрольных вычислений. Данные вычисления предоставляют возможность дать некий вектор развития всех частных планов с точки зрения предоставления прибыли предприятия, а также способности активов этого предприятия быть проданными.

Принцип последовательного планирования предполагает, что последовательно во времени происходит процесс взаимосвязи и интеграции отдельных планов на период. Планирование начинается с определения объема продаж.

Принцип нормативного планирования требует установления значимых групп нормативов, таких как цен, запасов, расходов, издержек и др. Данные нормативы устанавливаются финансово-экономической службой предприятия, уточняются в процессе составления бюджета и доводятся до подразделений.

Сквозное планирование – принцип, посредством которого осуществляется распределение бюджетов на всех уровнях управления организации [10].

Принцип декомпозиции необходим при разработке бюджетов структурных подразделений и служб предприятия. Основан на том, что каждый бюджет более низкого уровня является детализацией бюджета более высокого уровня, т.е. бюджеты подразделений являются «вложенными» в бюджет расходов периода, бюджет расходов периода конкретизирует сводный (основной) бюджет предприятия.

Скользящее планирование – это принцип, посредством которого осуществляется постоянная поправка планов отделов предприятия и самого предприятия в целом. Это происходит, исходя из сопоставления итогов

финансовой и хозяйственной деятельности организации за предыдущий период [10].

Планирование на основе метода начисления – это принцип, посредством которого предполагается признание по предусмотренному факту формирования начислений [19]. Данное действие не зависит от даты получения денег, которая только предполагается. Или же от выплаты денег.

Планирование движения денежных средств – это принцип, посредством которого оборот денег происходит через кассу предприятия.

Принцип единства бюджетной системы подразумевает под собой единство формы планов и бюджетной отчетности, единство методологии и принципов организации бюджетного процесса в компании.

Взаимосвязь оперативного и стратегического планирования – это принцип, посредством которого осуществляется быстрое составление плана деятельности организации. Такое составление плана имеет свою цель, а именно: выполнить стратегические и тактические цели предприятия.

Принцип обязательности исполнения бюджетов – это принцип, посредством которого в обязательном порядке выполняется утвержденный бюджет, поскольку этот бюджет – инструктирующий документ. Именно поэтому, все отделы предприятия обязаны выполнять все требования, прописанные в данном документе [19].

Принцип сбалансированности выгод и затрат подразумевает, что выгоды, извлекаемые из использования бюджетной информации, должны всегда превышать полученные затраты на ее извлечения.

Напряженность и достижимость бюджетов – это принцип, посредством которого предприятие обязано создавать бюджет при условиях его исполнения. Исполнение это производится с учетом оптимизированной загрузки сил производства, а также уровня загруженности ресурсов труда.

Целевой характер бюджетных лимитов – это принцип, посредством которого деньги, выделяемые на определенные цели, должны в обязательном

порядке применить именно в тех целях, на которые эти деньги и были выделены.

Принцип достоверности подразумевает, что бюджетные данные должны реально давать будущие операции и события.

Принцип существенности предполагает, содержание таких данных, что их искажение или отсутствие может повлиять на управленческие решения, принимаемые на основе бюджетной отчетности. Существенность данных не всегда определяется их количественными характеристиками, может носить и качественный характер некоторых операций или событий.

Принцип осмотрительности – это принцип, посредством которого осуществляется некая осторожность в создании плана прибыли, затрат, активов и обязанностей. Важно отметить, что такой принцип подразумевает, что прибыль и активы нельзя устанавливать выше нормы, а затраты и обязанности нельзя устанавливать ниже нормы [8].

Принцип преобладания сущности над формой предполагает, что бюджетная отчетность должна представлять операции и события в соответствии с их экономической сущностью, а не только их юридической формой.

Подводя итоги сущности технологии бюджетирования, можно сделать вывод, что бюджетирование представляет собой единую систему, в которой важными компонентами являются планирование, контроль и анализ. Главной задачей является – повышение экономической эффективности работы предприятия. А главная цель - обеспечение производственно-коммерческого процесса необходимыми денежными ресурсами.

1.2 Основные этапы процесса бюджетирования на предприятии

Бюджетирование лежит в основе деятельности любой организации, в связи с этим немаловажным фактором является то, на чем основывается, кем и как организован этот процесс.

Первым делом, для организации процесса бюджетирования на предприятии, необходимо разработать этапы, по которым начнется внедрение.

Этап 1. Установление лиц, несущих ответственность

Подготовить бюджет крупного предприятия одним лицом непосильная задача, для этих целей необходимо сформировать бюджетный комитет. Бюджетный комитет – это высший коллегиальный орган бюджетного управления. На бюджетный комитет возлагаются функции решения вопросов, связанных с формированием, согласованием, утверждением и контролем исполнения бюджета предприятия [15].

Бюджетный комитет состоит из руководителей как производственных, так и не производственных подразделений предприятия. На предприятии существуют специальные должности, которые занимаются составлением бюджета, а также несут за него ответственность. Так, на предприятие ответственен за правильное создание бюджета – председатель бюджетного комитета. Председателем могут быть 2 лица с предприятия:

- 1) директор по финансам;
- 2) заместитель директора по финансам.

Этап 2. Доведение целей бюджетирования до менеджеров структурных подразделений.

Когда члены бюджетного комитета приступают к составлению бюджетов, они должны учитывать цели предприятия и ее планы на достаточно долгий период времени [15]. Это важно, поскольку предприятие при решении определенных задач должно опираться именно на бюджет, поэтому бюджет

должны составлять верно, он должен содействовать в выполнении предприятием поставленных целей.

Этап 3. Определение главного ограничивающего бюджетного фактора
Количество ресурсов предприятия всегда ограничено. Ограничивающий фактор немаловажно обнаружить в начальной стадии создания бюджетов [24].

Этап 4. Подготовка бюджета для области, связанной с ограничивающим фактором.

Для начала необходимо отыскать ограничивающий фактор. Затем для этого фактора создается первый бюджет.

Этап 5. Подготовка частных бюджетов.

На данном этапе составляются бюджеты всех производственных подразделений, на основе которых составляются основные бюджеты. Операционные бюджеты создаются по важнейшему ограничивающему фактору. Вспомогательные и специальные бюджеты составляются, обычно, базируясь на сведения предыдущих отчетных периодов, исправленные на нынешние показатели [19]. Бюджет должен составляться непосредственно подразделениями, которые задействованы в его формировании, с учетом данных за прошедшие периоды и возможных изменений условий в будущем.

Этап 6. Взаимосвязь показателей бюджетов и их дальнейшие исправления

На данном этапе бюджетным комитетом проводится анализ, насколько данные одних бюджетов согласуются с данными других. Изучаются соотношения показателей бюджета одного уровня, что позволяет на каждом уровне принимать согласованные, приемлемые решения для каждого подразделения. Важно формировать операционные бюджеты в строжайшем порядке для того, чтобы они становились взаимосвязанными. Вспомогательные и дополнительные бюджеты должны быть взаимосвязаны с операционными бюджетами.

Этап 7. Подготовка основных (сводных) бюджетов.

На основе бюджетов производственных подразделений создается сводный бюджет предприятия, который содержит бюджет прибылей и затрат, бюджет оборота денег и расчетный баланс.

Основные бюджеты создаются исключительно следом за тем, как завершен процесс создания операционных, вспомогательных и специальных бюджетов. Подготовка сводных бюджетов осуществляется непосредственно бюджетным комитетом предприятия.

Этап 8. Утверждение мастер - бюджета и доведение его показателей до всех заинтересованных сторон.

Показатели мастер бюджета передаются исполнителям отдельных подразделений, отвечающих за их реализацию. Происходит официальное информирование менеджеров о плановых показателях, которых им необходимо достичь [28].

Этап 9. Соотнесение реальных результатов работы с показателями бюджета.

На данном этапе реально достигнутые показатели соотносятся с запланированными показателями, которые осуществляются с помощью гибких бюджетов.

Проанализировав все этапы, можно сказать, что необходимо участие всего персонала предприятия, в особенности его руководителей. Определить, что вы хотите получить, чем и какими доходными (расходными) статьями в первую очередь контролировать на предприятие. Выявить для себя ограничивающий фактор. Составить вспомогательные, а после этого уже основные бюджеты. Обучение персонала, и самый заключительный этап сравнение фактических показателей с бюджетными.

Создание бюджета обладает повторяющейся особенностью с периодом, который равен промежутку времени, в который осуществляется создание бюджета [28]. Указанный промежуток времени имеет название – бюджетный период. Зачастую этот бюджетный период равен 1 году. На протяжении этого

года важнейшие проблемы составления планов улаживаются бюджетным комитетом на организованных собраниях или совещаниях.

Бюджетирование, как правило, касается не только периода, к которому относится план. Разработка плана должна начаться еще до начала бюджетного периода, а процедуры контроля - завершиться после него. Все эти составляющие формируют бюджетный цикл.

Бюджетный цикл – это составная часть бюджетирования, под которой имеется в виду общность определенных действий по созданию бюджета предприятия [26].

Бюджетный цикл делится на 2 этапа:

- 1) действия по приготовлению к процедуре создания бюджета;
- 2) сама процедура создания бюджета.

Важно отметить, что входит в подготовительный этап создания бюджета:

- 1) обнаружение стратегических направлений предприятия;
- 2) совершение анализа внешних экономических сторон;
- 3) выявление стратегических ориентиров бизнес-направлений;
- 4) учреждение внутренних нормативов.

Стратегическое создание плана включает первые 3 подэтапа бюджетного цикла. Зачастую стратегическое создание плана относится к формированию бюджета на предприятии за год [15]. Это объясняется нередкими нерегулируемыми изменениями внешней среды, то есть изменениями, которые происходят в законодательстве Российской Федерации и др. Поэтому стратегическое создание плана иногда лишается своей важности.

В современной экономике стратегическое планирование сводится к управлению предприятием в определении цели и соответствия этой цели ресурсам, которые имеются в наличии, в условиях постоянно изменяющейся экономической среды, то есть при стратегическом планировании находятся приоритетные виды развития, наиболее допустимые в современных условиях.

Для реализации стратегических целей должны соблюдаться такие условия, как:

- 1) конкретность;
- 2) измеримость;
- 3) достижимость;
- 4) соотносительность с конкретным сроком достижения.

Следующий подэтап бюджетного цикла включает в себя формирование перспективной оценки внешней среды для нахождения факторов, которые влияют на нынешнее становление организации и на его будущий рост. Созданный план сведений внешних признаков или макроэкономических показателей формируются бюджетным комитетом предприятия, который является главнейшим органом формирования процедуры создания бюджета.

Следует пояснить, что относится к макроэкономическим факторам:

- 1) перспективная оценка уровня инфляции;
- 2) перспективная оценка ставки рефинансирования;
- 3) перспективная оценка валютных ставок и т. д [13].

Выше были перечислены экономические факторы, теперь следует перечислить неэкономические факторы. Итак, это такие факторы, как:

- 1) законодательные показатели;
- 2) показатели конкуренции;
- 3) показатели политические;
- 4) показатели рыночные и т. д.

Данную группу факторов следует принимать во внимание, поскольку на них базируется гораздо больше, чем от экономических показателей.

Следует рассказать еще об одном этапе бюджетного цикла. Этот этап базируется на направлении деятельности предприятия по причине необходимости создания плана во всех отделах предприятия.

Процедура создания бюджета осуществляется после этапа подготовки. На данном этапе в соответствии с определенными целями и задачами

осуществляется закрепление существующих сведений, которые до этого являлись неким фундаментом финансовых обязательств. Сведения заносятся в общий генеральный бюджет и терпят поправки, если это необходимо. Затем подводится итог финансовой деятельности и оставшаяся часть денег на будущий период.

Бюджетный цикл в полном его виде представлен на рисунке 3 и включает в себя следующие этапы [19]:

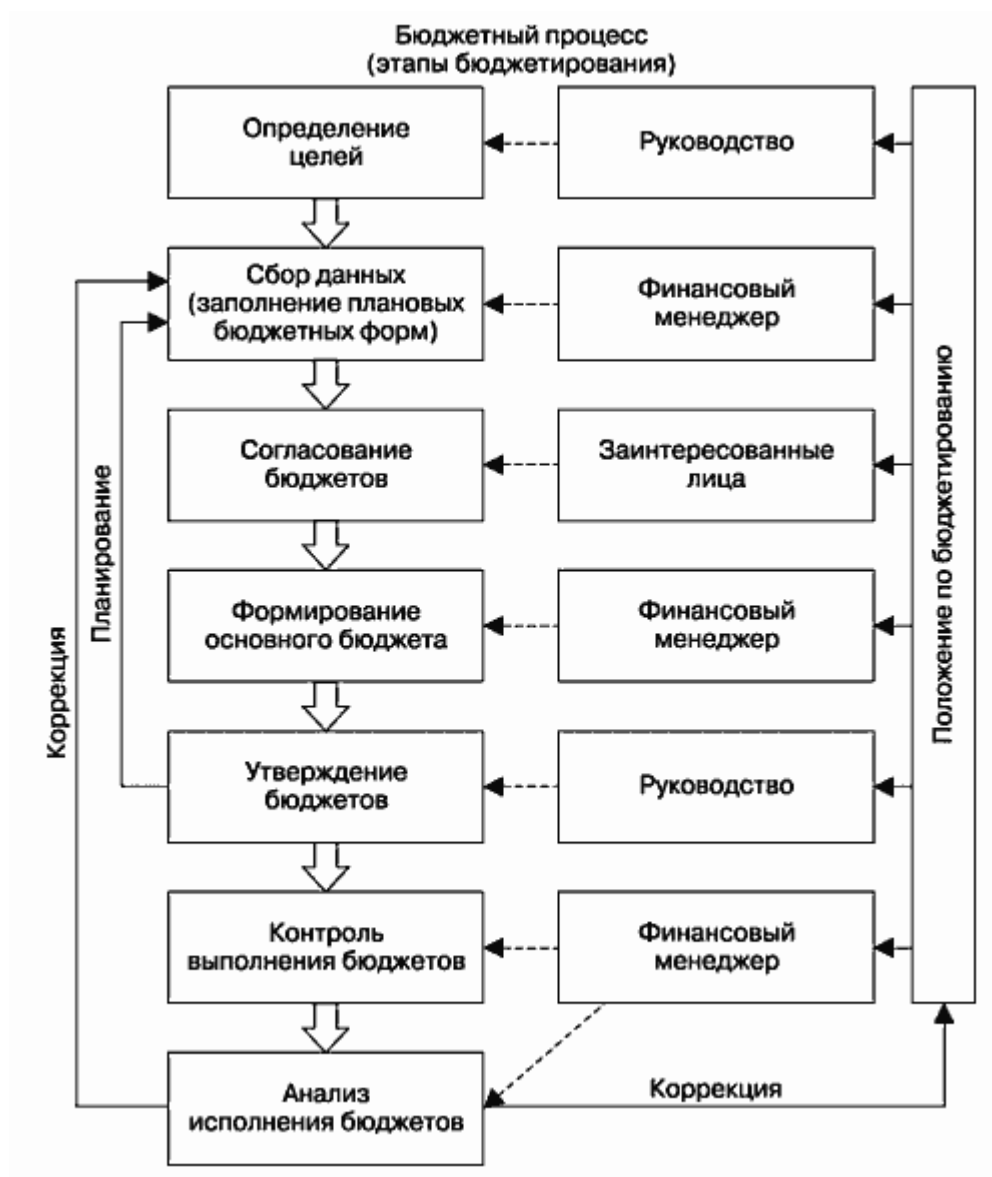


Рисунок 3 – Бюджетный процесс (этапы бюджетирования) [19]

Представленные этапы объединяются в три основные фазы, которые четко разграничены временным периодом. До того, как начинается бюджетный период, необходимо этапы разработки бюджета свести в стадию планирования.

Когда начинается бюджетный период, появляется стадия реализации. Данная стадия кроме выполнения бюджета включает в себя все настоящие аналитические процессы.

Подготовка итоговых отчетов и анализ отклонений создают последнюю фазу бюджетного цикла. Таким образом, бюджетный цикл, соответствующий одному бюджетному периоду, длится гораздо дольше, чем сам бюджетный период, так как возникает задолго до его начала и завершается после его окончания, когда уже длится фаза реализации следующего цикла [18]. На практике получается так, что через небольшой промежуток времени после завершения отчета об исполнении бюджета необходимо приступать готовить следующий бюджет.

Бюджетный цикл – это трудоемкий процесс, который состоит из подготовительных мероприятий и самого процесса бюджетирования. Еще раз нам показывает значимость каждого руководителя отдела, которые реализовывают определенные этапы цикла. Зависимости качества работы ответственных людей и бюджетирование на предприятие в целом весьма сильная. И лишь непрерывный процесс мониторинга, способствует слаженной работе системы.

1.3 Способы оптимизации бюджетирования

Принятие управленческих решений на современных предприятиях невозможно без внедрения эффективной системы бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности [21]. Эффективной системой бюджетирования является та, при которой плановый прогноз (расчет) имеет отклонение от

фактического результата менее чем на 5%. При таком варианте затраты распределяются более точно и планомерно, в пределах нормы.

Для совершенствования системы бюджетирования на предприятиях необходим ряд мер, способных оптимизировать эти процессы:

- поставить перед персоналом предприятия четкие стратегические цели и задачи;
- отрегулировать организацию процессов формирования отчетов и бюджетирования на предприятии, упорядочив документооборот;
- документально определить круг лиц, ответственных за принятие и исполнение бюджета, строго разграничив права и обязанности между этими лицами и структурными подразделениями [15].

Если рассмотреть эти вопросы более подробно, то можно также предложить меры для эффективной работы предприятия такие как:

1. Разделить выполнение бюджета и процесс премирования. Так, почти половина опрошенных компаний по итогам работы за последний год выплатила премии за выполнение финансового плана. Это создает проблемы при определении целей, так как работники стремятся к гарантированному получению премий, в то время как руководство хочет более значимых показателей. Отсюда, конечно, не следует, что выплачивать денежные поощрения по результатам финансовой деятельности не нужно.

2. Разделить бюджетирование и прогнозирование. Бюджет однозначно связан с распределением ресурсов, что требует внутреннего управления и анализа. Прогнозы же могут строиться на основе финансовых моделей, меняться каждый месяц, квартал или по обстоятельствам [13].

3. Определить курс развития, используя финансовые и нефинансовые показатели результатов деятельности, поскольку финансовыми целями легко манипулировать. Улучшить финансовое положение в короткий срок можно и за счет снижения качества обслуживания и уровня конкурентоспособности.

4. Провести явную связь между основной нефинансовой деятельностью и финансовой результативностью, четко отслеживая изменения в их соотношении. Связав воедино производственный план, план по развитию и финансовый план, можно получить обоснованный и совершенный бюджет. В крупных организациях существенную помощь в этом оказывает специализированное программное обеспечение, позволяющее координировать данные процессы[19].

5. Разделить текущие расходы и капиталовложения, поскольку это является основным принципом работы финансистов, но многие предприятия это игнорируют.

Приблизительно только на одной трети отечественных предприятий, применяющих бюджетное управление, результаты этого применения успешны. Одна половина оставшейся части предприятий применяет бюджетирование без какой-либо пользы для управления бизнесом, а другая – бюджетировать деятельность с прямым ущербом для нее.

Основными ошибками являются:

- отсутствует взаимосвязь долгосрочных планов и годовых бюджетов;
- даются нереальные планы;
- бюджетные цели бизнеса не взаимосвязаны, либо эти связи неочевидны;
- контролируемые бюджетами индикаторы деятельности отдельных бизнес-единиц противоречат друг другу;
- прослеживается слабая обратная связь от контроля исполнения бюджетов к воздействию на текущую деятельность предприятия [16].

Поэтому необходимо, сначала усовершенствовать систему менеджмента: от организационной структуры управления с полномочиями и ответственностью на различных ступенях иерархической лестницы до бизнес-процессов, административных и производственных.

2 Анализ системы бюджетирования ООО «Газпром трансгаз Томск»

2.1 Общая характеристика предприятия

Сегодня ООО «Газпром трансгаз Томск» – это одно из самых быстро развивающихся дочерних обществ. Оно было создано в 1977 году, приступив к эксплуатации первого в Западной Сибири магистрального газопровода «Нишневартовск – Парабель – Кузбасс». К 1996 году было завершено строительство второго магистрального газопровода, получившего название «СРТО – Омск – Новосибирск – Кузбасс». Эти два газопровода стали основой газоснабжения западно-сибирского региона, обеспечив природным газом более 400 крупных потребителей в Томской, Новосибирской, Кемеровской, Омской областях и Алтайском крае [29].

Генеральный директор ООО «Газпром трансгаз Томск» – Титов Анатолий Иванович.

В состав общества входят 22 филиала, 5 региональных управлений по строительству объекта и Администрация. У Общества нет зависимых и дочерних учреждений.

Приоритетными задачами деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» являются:

- повышение надежности и бесперебойности транспорта газа;
- создание и развитие объектов газотранспортной инфраструктуры;
- улучшение качества эксплуатационной деятельности;
- производство и реализация компримированного природного газа;
- совершенствование систем управления на основе современных принципов и подходов, обеспечение безопасного производства работ;
- создание достойных условий труда, возможностей для профессионального роста и самореализации сотрудников компании;
- реализация концепции социального партнерства.

ООО «Газпром трансгаз Томск» является газотранспортным предприятием ПАО «Газпром», осуществляющим деятельность по оказанию услуг транспорта газа по магистральным газопроводам и газопроводам-отводам потребителям на территории Сибирского и Дальневосточного федеральных округов.

К перспективным масштабным проектам ООО «Газпром трансгаз Томск» относятся:

1) Магистральный газопровод «Сила Сибири». МГ «Сила Сибири» в перспективе войдет в единую систему газоснабжения Российской Федерации и обеспечит транспорт газа Чаюдинского и Ковыктинского месторождений для газоснабжения регионов Дальневосточного федерального округа России и поставки газа по восточному маршруту в Китайскую Народную Республику.

2) Магистральный газопровод система «Сахалин – Хабаровск – Владивосток». Газотранспортная система «Сахалин – Хабаровск – Владивосток» является первой на Востоке России межрегиональной газотранспортной системой. Она предназначена для доставки газа, добываемого на шельфе Сахалина, потребителям Хабаровского и Приморского краев. ГТС создала условия для их масштабной газификации и поставок газа в страны Азиатско-Тихоокеанского региона.

3) Газопровод «Ковыкта – Саянск – Иркутск».

4) Магистральный газопровод «Сила Сибири – 2» Проект предусматривает создание нового газопровода от уже существующего транспортного коридора до западного участка российско-китайской границы для поставок газа в Китай по западному маршруту [29]. Проект предусматривает создание нового газопровода от уже существующего транспортного коридора до западного участка российско-китайской границы для поставок газа в Китай по западному маршруту [29].

Строительство указанных газопроводов обеспечит дальнейшую деятельность Общества по транспортировке газа на период до 2050 года.

Сегодня ООО «Газпром трансгаз Томск» – это:

- 9 369 км магистральных газопроводов в Западной Сибири и на Дальнем Востоке, в том числе газопроводов – отводов – 1559 км;
- 22 филиала в 13 областях Западной, Восточной Сибири и Дальнего Востока;
- 9 компрессорных и 1 насосно – компрессорная станция;
- 126 газораспределительные станции;
- 11 автомобильных газонаполнительных компрессорных станций;
- общая численность работающих – более 7000 человек.

Основными поставщиками углеводородного сырья в газотранспортную систему компании являются Нижневартовский и Белозёрский газоперерабатывающие комплексы, газоконденсатные месторождения «Мыльджинское», «Северо-Васюганское» и «Лугинецкое», шельфовые месторождения проектов «Сахалин – 2» и «Сахалин – 1»[29].

Для обеспечения эксплуатации газотранспортной системы на объектах ежегодно проводятся комплексы текущих и капитальных ремонтов.

ООО «Газпром трансгаз Томск» – двукратный победителем конкурса ОАО «Газпром» «За достижение высоких результатов в производственной и социально-экономической работе».

Компания двукратно становилась победителем в номинации «Организация высокой социальной эффективности» на конкурсе, проводимом Правительством Российской Федерации.

ООО «Газпром трансгаз Томск» – многократный победитель конкурса администрации Томской области в номинации «Высокая социальная эффективность и развитие социального партнёрства».

Компания дважды удостоена диплома Лидера природоохранной деятельности России и Национальной экологической премии им. Вернадского [29].

Стратегическим направлением компании остается надежная поставка природного газа потребителям. Будет продолжена работа по внедрению передовых технических разработок, систем телемеханики, капитальному ремонту и реконструкции производственных объектов транспорта газа.

Совместно с Томской и Омской областями компания успешно продолжает реализацию приоритетной для «Газпрома» программы по импортозамещению.

С каждым годом компания выходит на новый качественный уровень своего развития. На сегодняшний день ООО «Газпром трансгаз Томск» соответствует мировым организационным, технологическим, и кадровым стандартам, и является динамично развивающейся компанией Группы Газпром.

Организационная структура ООО «Газпром трансгаз Томск» представлена на рисунке 4 [29].

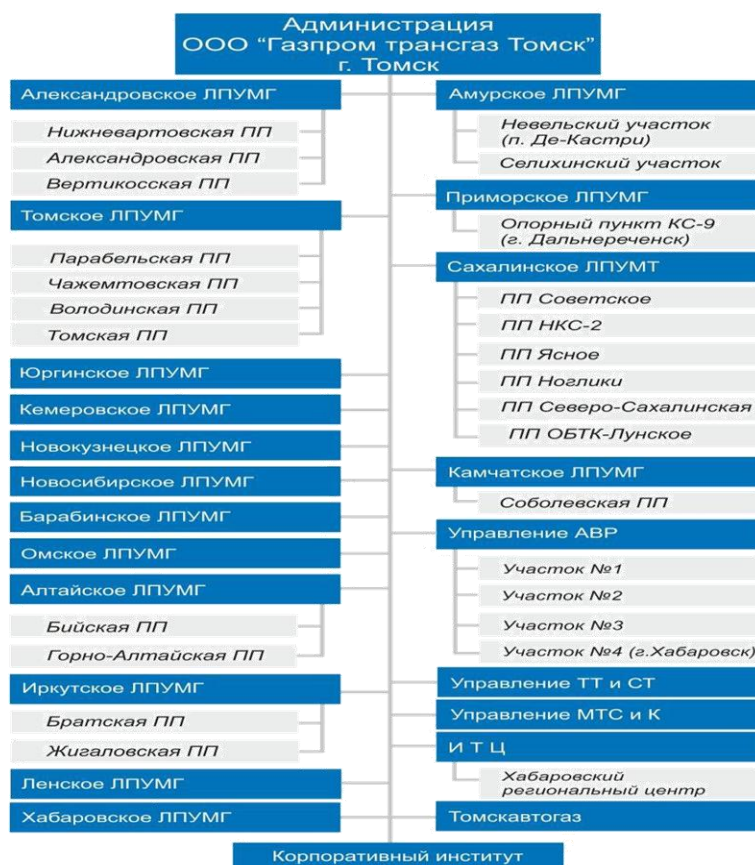


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Газпром трансгаз Томск» [29]

2.2 Структура системы бюджетирования ООО «Газпром трансгаз Томск»

Целью процесса бюджетирования в ООО «Газпром трансгаз Томск» является организация управления целевыми показателями плана социально-экономического развития.

План (прогноз) социально-экономического развития есть представление экономического состояния ООО «Газпром трансгаз Томск» и его структурных подразделений на определенный будущий период в виде набора целевых показателей производственно-хозяйственной деятельности. Под целевым показателем понимается технический или экономический показатель, характеризующий тот или иной аспект производственно-хозяйственной деятельности предприятия и измеряемый в количественном (стоимостном и/или натуральном) выражении. Под экономическими показателями, в частности, подразумеваются доходы по видам деятельности, лимиты текущих и капитальных затрат по направлениям расходования, эффект от деятельности [39].

Управление Планом СЭР основано на применении одного из инструментов управленческого учета – бюджетирования.

Под бюджетированием понимается технология выполнения постоянно повторяющихся функций управления (определения, планирования, учета, контроля, анализа и корректировки) целевыми показателями в соответствии с циклом управления. Цикл управления целевыми показателями представлен на рисунке 5.

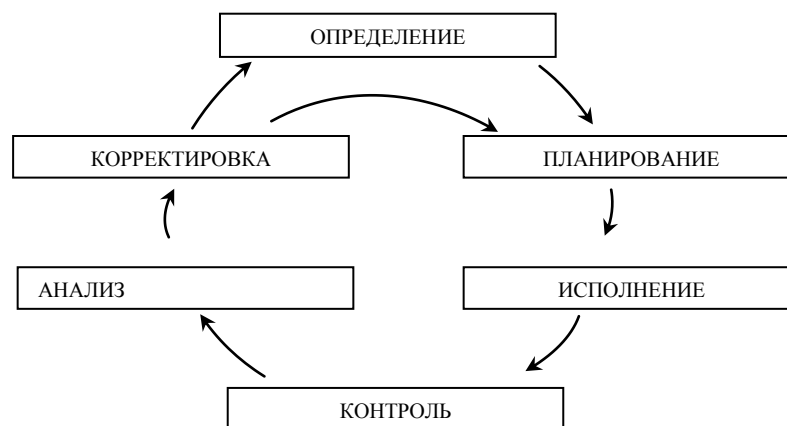


Рисунок 5 – Цикл управления целевыми показателями

Организация и общее руководство функционированием системы управления Планом СЭР принадлежит заместителю генерального директора по экономике и финансам, непосредственное управление осуществляется планово-экономическим управлением [39].

2.3 Анализ основных финансово-экономических показателей ООО «Газпром трансгаз Томск»

Существуют различные методики анализа финансового состояния. В нашей стране по опыту экономически развитых стран всё большее распространение получает методика, основанная на расчёте и использовании в пространственно-временном анализе системы коэффициентов, которая складывается из оценки ликвидности, оценки финансовой устойчивости, анализа деловой активности и рентабельности [30].

Оценка и анализ этих индикаторов позволяют своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения финансового состояния предприятия и его платёжеспособности.

Проведем анализ финансово-экономического состояния ООО «Газпром трансгаз Томск» по данным бухгалтерской отчетности предприятия, представленной в Приложении А.

Рассчитаем показатели ликвидности для оценки платёжеспособности предприятия.

Задача анализа ликвидности баланса появляется в связи с необходимостью давать оценку кредитоспособности организации, т.е. ее способности вовремя и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам [32].

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

Группировка активов баланса ООО «Газпром трансгаз Томск» за период 2015 – 2016 представлена в таблице 1 и рисунке 6.

Таблица 1 – Группировка активов баланса ООО «Газпром трансгаз Томск» за 2015 – 2016 гг.

Наименование	Показатель	Формула	2016	2015
Наиболее ликвидные активы	A1	Стр. 1250+1240	2 301 739	818 778
Быстрореализуемые активы	A2	Стр. 1230	23 952 318	8 764 143
Медленно реализуемые активы	A3	Стр.1210+1220+126012605	64 146 897	10 771 594
Труднореализуемые активы	A4	Стр. 1100	21 384 788	15 801 013

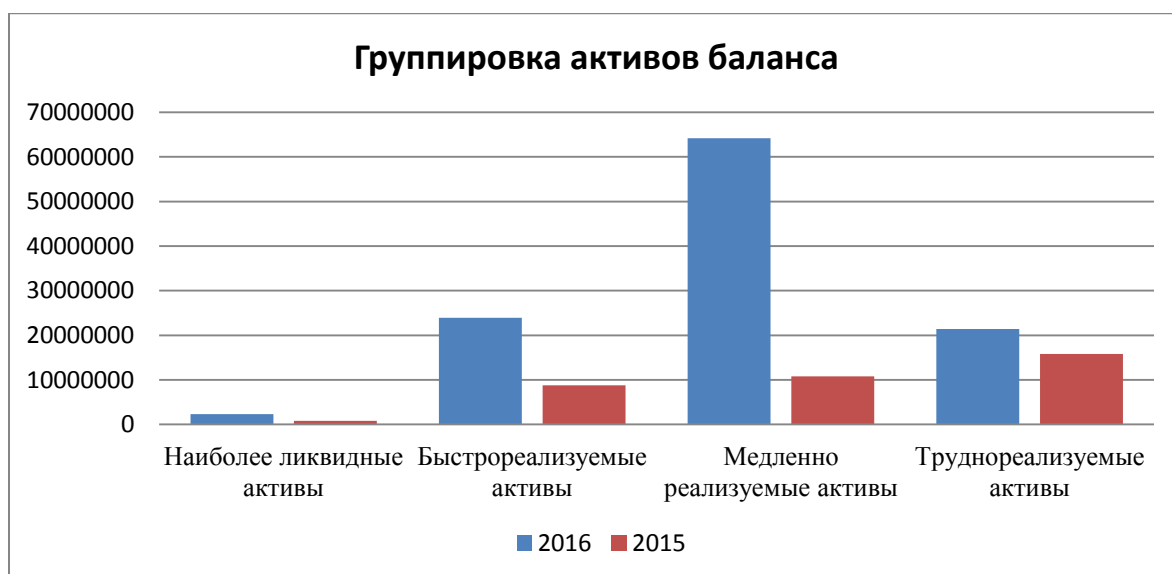


Рисунок 6 – Группировка активов баланса ООО «Газпром трансгаз Томск» за 2015 – 2016 гг.

Группировка пассивов баланса ООО «Газпром трансгаз Томск» за период 2015 – 2016 представлена в таблице 2 и рисунке 7.

Таблица 2 – Группировка пассивов баланса ООО «Газпром трансгаз Томск» за 2015 – 2016 гг.

Наименование	Показатель	Формула	2016	2015
Наиболее срочные обязательства	П1	Стр. 1520	26 754 862	11 727 722
Краткосрочные пассивы	П2	Стр.1510+1540+1550	53 397 589	928 104
Долгосрочные пассивы	П3	Стр. 1400	17 036 957	12 545 584
Постоянные пассивы	П4	Стр.1300+1530-12605	14 569 334	10 954 118

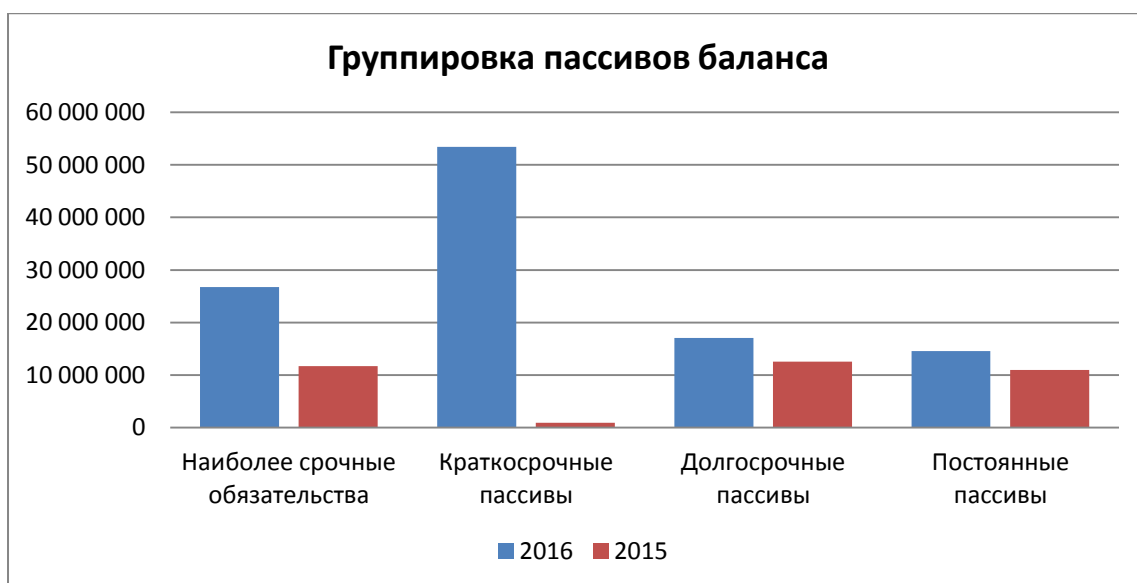


Рисунок 7 – Группировка пассивов баланса ООО «Газпром трансгаз Томск» за 2015 – 2016 гг.

В таблице 3 представлено сравнение значений активов и пассивов ООО «Газпром трансгаз Томск» за 2015 – 2016 год с нормативными показателями.

Таблица 3 – Сравнение значений активов и пассивов ООО «Газпром трансгаз Томск» с нормативными показателями

Нормативные показатели	Соотношение активов и пассивов баланса	
	2016	2015
$A1 \geq П1$	$2\,301\,739 \leq 26\,754\,862$	$818\,778 < 11\,727\,722$
$A2 \geq П2$	$23\,952\,318 < 53\,397\,589$	$8\,764\,143 > 928\,104$
$A3 \geq П3$	$64\,146\,897 \geq 17\,036\,957$	$10\,771\,594 \leq 12\,545\,584$
$A4 < П4$	$21\,384\,788 \geq 14\,569\,334$	$15\,801\,013 \geq 10\,954\,118$

Результаты расчетов показывают, что в ООО «Газпром трансгаз Томск» сопоставление итогов групп по активу и пассиву, как на начало, так и на конец года имеет следующий вид:

- В 2015 году: $A1 < П1$ (условие не выполняется); $A2 > П2$ (условие выполняется); $A3 < П3$ (условие не выполняется); $A4 > П4$ (условие не выполняется).

- В 2016 году: $A1 < П1$ (условие не выполняется); $A2 < П2$ (условие не выполняется); $A3 > П3$ (условие выполняется); $A4 > П4$ (условие не выполняется).

Несоблюдение первого неравенства в 2015 и 2016 году говорит о нехватке срочной ликвидности в размере $(A1 - П1)$. В 2015 году в размере 10 908 944 тыс. руб., а в 2016 году в размере 24 453 123 тыс. руб.

В 2015 году наблюдается выполнение неравенства $A2 > П2$ и расценивается, как свидетельство о платежеспособности в недалеком будущем при условии своевременных расчетов дебиторов и получении средств от продажи товаров (услуг) в кредит.

При классическом подходе невыполнение неравенства $A3 < П3$ свидетельствует о нехватке долгосрочной ликвидности в размере $(A3 - П3)$ [31]. В 2015 году нехватка долгосрочной ликвидности составляет 1 773 990 тыс. руб.

В 2016 году соблюдается выполнение неравенства $A3 > П3$, это говорит о том, что при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей компания может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

Невыполнение четвертого неравенства в 2015 и 2016 году говорит о неликвидном балансе предприятия.

Как видно по представленным данным в таблице 3, в 2016 году не все условия выполняются, следовательно, это говорит о том, что предприятие на данный период времени частично ликвидно.

Соотнесение ликвидных средств и обязательств позволяет вычислить следующие показатели, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнительные показатели ликвидности ООО «Газпром трансгаз Томск» за 2015 – 2016 гг.

Показатели	Формула	Норм.	2015	2016	Отклонения
					2016-2015
Коэффициент абсолютной ликвидности	$L2=A1/(П1+П2)$	$L2 \geq 0,1-0,7$	0,06	0,2	-0,04
Коэффициент быстрой ликвидности	$L3=(A1+A2)/(П1+П2)$	$L3 \geq 0,7-1$	0,8	0,3	-0,5
Коэффициент текущей ликвидности	$L4=(A1+A2+A3)/(П1+П2)$	$L4=2,0-3,5$	1,6	1,1	- 0,5

Коэффициент абсолютной ликвидности находится в пределах нормы, что свидетельствует о способности компании погашать текущие обязательства за счёт ликвидных оборотных активов.

Коэффициент быстрой ликвидности в 2015 году находится в норме, что говорит о способности предприятия погасить краткосрочные обязательства оборотными активами. В 2016 году коэффициент быстрой ликвидности ниже нормы, что говорит о неплатежеспособности предприятия в данном периоде. За отчётный период коэффициент текущей ликвидности снизился на 0,5.

Коэффициент текущей ликвидности на начало и на конец периода находится ниже нормы, что говорит о вероятных трудностях в погашении организацией своих текущих обязательств[33].

Структуру баланса компании на конец отчетного периода можно считать неудовлетворительной, а саму компанию неплатежеспособной, так как выполняются следующие условия:

- коэффициент быстрой ликвидности на конец отчетного периода имеет значение менее 1;
- коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода имеет значение менее 2.

Для того чтобы оценить финансовое состояние предприятия необходимо рассчитать показатели финансовой устойчивости, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Расчёт показателей финансовой устойчивости для ООО «Газпром трансгаз Томск» за 2015 – 2016 гг.

Показатель	Формула	2015 год	2016 год	Отклонение 2016-2015	Нормативное значение
Коэффициент автономии собственных средств (финансовой независимости)	$K_{фн} = (\text{Собственный капитал}) / (\text{Валюта баланса})$	0,3	0,1	-0,2	$K_{фн} \Rightarrow 0,4-0,6$
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$K_o = (\text{Собственные оборотные средства}) / (\text{Оборотные активы})$	-0,2	-0,1	0,1	$K_o \Rightarrow 0,1$
Коэффициент финансирования	$K_{фин} = (\text{Собственный капитал}) / (\text{Заемный капитал})$	0,4	0,2	-0,2	$K_{фин} \Rightarrow 0,7$
Коэффициент финансовой устойчивости	$K_{фу} = (\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}) / \text{Валюта баланса}$	0,6	0,3	-0,3	$K_{фу} \Rightarrow 0,6$

Коэффициент автономии собственных средств (финансовой независимости) – один из основных показателей финансовой устойчивости, в течение отчётного периода данный показатель снизился на 0,2 и составил 0,1. Значение коэффициента должно быть около 0,5, либо у предприятия могут возникнуть проблемы с погашением долгов за счет собственных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами за отчётный период имеет отрицательное значение, но тенденцию дальнейшего увеличения за счет снижения доли внеоборотных активов в валюте баланса. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имеет отрицательное значение, это говорит о том, что оборотные средства предприятия, и некоторая часть внеоборотных активов сформирована за счет заемных средств, следовательно, возрастает риск просроченной задолженности и риск потери финансовой устойчивости предприятия.

Динамика коэффициента финансирования по итогам 2016 года позволяет говорить о повышении финансовой зависимости предприятия от внешних кредиторов. Произошло снижение значения данного показателя в

отчетном периоде с 0,4 до 0,2. В процентном отношении снижение значения коэффициента составило 50 %.

Значение коэффициента финансовой устойчивости в 2016 году снизилось с 0,6 (на начало года) до 0,3 (на конец года), это говорит о том, что 30,0 % всех совокупных активов предприятия сформировано за счёт таких устойчивых источников, как сумма величины собственного капитала и долгосрочные обязательства[31].

В системе показателей эффективности деятельности предприятия важнейшее место принадлежит рентабельности.

Рентабельность – это один из показателей, характеризующий экономическую эффективность работы предприятия. Рентабельность представляет собой такое использование средств, при котором организация не только покрывает свои затраты доходами, но и получает прибыль[34].

Расчет показателей рентабельности ООО «Газпром трансгаз Томск» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Расчёт показателей рентабельности ООО «Газпром трансгаз Томск» за 2015 – 2016 гг.

Показатель	Формула	2015 год (%)	2016 год (%)	Отклонение (%)
Коэффициент рентабельности активов	$R1 = \text{Чистая прибыль} / \text{Ср. годовая величина активов} * 100\%$	0,4	2,4	2,0
Коэффициент рентабельности продаж	$R2 = \text{Прибыль (убыток) от продаж} / \text{Выручка} * 100\%$	2,3	6,1	3,8
Коэффициент рентабельность собственного капитала	$R3 = \text{Прибыль} / \text{Ср. годовая стоимость СК} * 100\%$	1,2	18,2	17,0

Группа показателей рентабельности активов характеризует эффективность управления активами ООО «Газпром трансгаз Томск».

В отчетном периоде наблюдается существенное увеличение рентабельности активов. Полученные показатели обусловлены увеличением валюты баланса компании на 75 630 214 тыс. руб. и существенным ростом чистой прибыли на 2 528 82 тыс. руб.

Так же можно отметить, что произошло увеличение коэффициента рентабельности продаж предприятия в 2016 году до 6,1% . Это говорит об увеличении доли прибыли в каждом заработанном рубле выручки.

Коэффициент рентабельности собственного капитала в 2016 году увеличился до 18,2 %, что свидетельствует о повышении эффективности использования собственного капитала [35].

По итогам проведенного анализа основных финансово-экономических показателей ООО «Газпром трансгаз Томск» за 2015 – 2016 год, в отчетном периоде можно отметить снижение таких финансово-экономических показателей, как показатели ликвидности показатели финансовой устойчивости.

Вместе с тем на конец текущего года существенно выросли показатели рентабельности капитала (активов) и рентабельности продаж, что характеризует эффективность управления активами компании.

В целом текущее финансовое состояние ООО «Газпром трансгаз Томск» можно оценить как стабильное и устойчивое. На показатели устойчивости и ликвидности непосредственное влияние оказывают динамичное развитие компании на востоке страны и большая инвестиционная программа, как за счёт собственных средств, так и за счёт инвестиций ПАО «Газпром». Данные изменения обусловлены развитием газотранспортной системы на Дальнем Востоке страны, а также реализацией перспективных планов по реконструкции и техническому перевооружению основных фондов, эксплуатируемых компанией.

3 Практические аспекты внедрения процессного бюджетирования на предприятие ООО «Газпром трансгаз Томск»

3.1 Внедрение процессного бюджетирования с целью улучшения финансово-экономического состояния предприятия

В условиях жесткой рыночной борьбы и быстро изменяющихся условий внешней среды все большее руководителей отечественных предприятий сталкиваются с необходимостью перехода от хорошо известного, функционально-ориентированного подхода к управлению на основе современного процессно-ориентированного подхода. Это связано с тем, что необходимо кардинально увеличить эффективность деятельности предприятия, повысить рентабельность, снизить себестоимость продукции, но при этом одновременно повысить ее качество и обеспечить оперативную реакцию предприятия, в условиях постоянно меняющихся требований рынка. Применение процессного управления означает применение концептуальных и методологических предпосылок управления деятельностью предприятия как совокупностью взаимосвязанных бизнес-процессов. Процессно-ориентированное бюджетирование – это бюджетирование на основе операций, которое акцентирует внимание на операциях, которые осуществляются в рамках бизнес-процесса[36]. Процессно-ориентированное бюджетирование становится главным инструментом выполнения общих функций стратегического управления – планирования, организации, учета, контроля, анализа и регулирования. Процессно-ориентированное бюджетирование дает возможность определить влияние бизнес-процесса на величину и структуру потребляемых ресурсов, целесообразно распределить ответственность за показатели, провести увязку целей бизнес-процессов со стратегическими целями компании.

Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных между собой мероприятий и действий, направленных на преобразование входных ресурсов в

системный экономический результат, определяемых совокупностью внешних и внутренних заказчиков[36].

Виды бизнес-процессов изображены на рисунке 8.



Рисунок 8 – Виды бизнес-процессов[36]

Процессно-ориентированное бюджетирование представляет собой интегрированную технологию, сочетающее в себе набор инструментов управления из разнообразных методик и выгодно отличающуюся от традиционного функционального бюджетирования. Основные отличия предоставленных подходов к бюджетированию представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Сравнительная характеристика функционального (традиционного) и процессного подходов к бюджетированию[42]

Функциональный (традиционный) подход	Процессный подход
Бюджетирование выступает инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.	Формирование бюджета основывается на глубоком анализе последовательности формирования экономических результатов.

Продолжение таблицы 7

Данный процесс не рассматривает особенности продукции и потребителей, наличие которых вызывает отклонения планируемых показателей от фактических.	Предоставляет возможность увидеть совокупность процессов компании и определить места возникновения затрат и финансовых результатов, а также причины отклонений от запланированных показателей
Предоставляет возможность учиться на опыте составления бюджетов прошедших периодов.	Позволяет вносить изменения в планы в достаточно короткие промежутки времени, а не только в определённые отчетные периоды.

На первоначальном этапе постановки системы бюджетирования при процессном подходе необходимо детально рассмотреть функционирующую финансовую структуру предприятия, определить центры финансовой ответственности, четко провести границы бизнес-процессов на предприятии[42]. На данном этапе при построении, внедрении процессов бюджетирования необходимо избегать дублирования учетных показателей и статей затрат.

Схематично процессно-ориентированный подход в бюджетировании, представлен на рисунке 9.

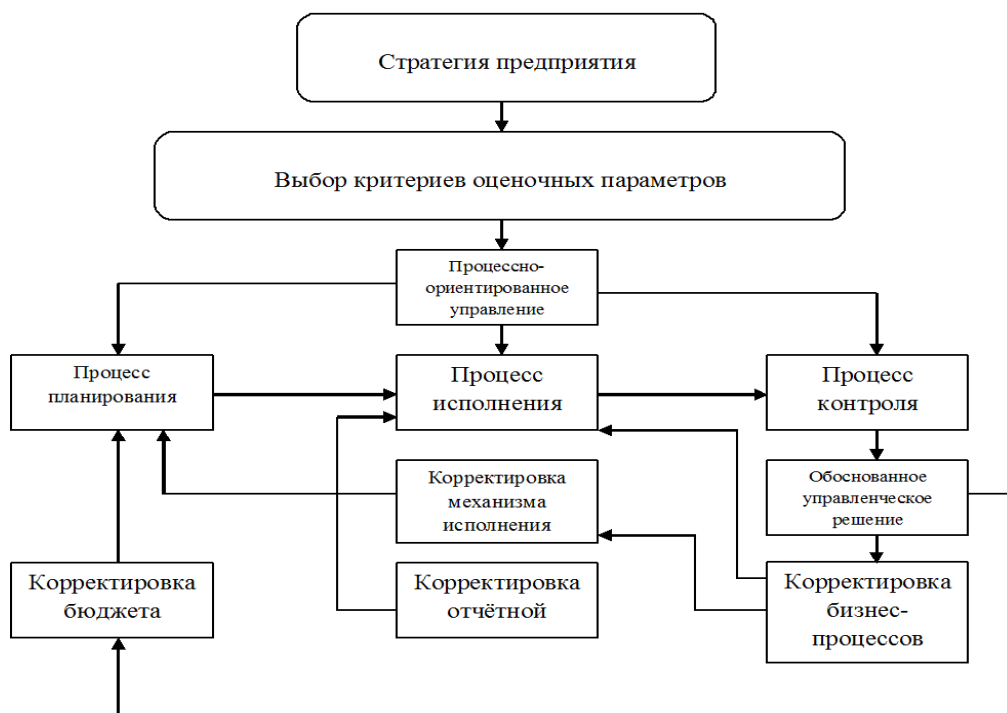


Рисунок 9 – Процессно-ориентированный подход к бюджетированию

При постановке процессно-ориентированного бюджетирования, входами процесса является плановая информация, получаемая от структурных подразделений предприятия, а основным выходом – проект бюджета предприятия. Руководитель финансовой службы является владельцем процесса бюджетирования и располагает следующими ресурсами: сотрудниками, инфраструктурой, оборудованием и пр. Поставщиками процесса бюджетирования являются владельцы основных и вспомогательных бизнес-процессов организации, предоставляющих плановую информацию в установленной форме в определенные сроки, которые отображены в регламенте бюджетирования.

Деятельность процесса бюджетирования в каждом структурном подразделении строится на «Регламенте бизнес-процесса бюджетирования в структурном подразделении»[44]. Сбор и предоставление плановой информации в структурных подразделениях регламентируются документами, которые описывают бизнес-процессы подразделений.

Следует обозначить, что регламенты бюджетирования в организации описывают не только и не столько деятельность по сбору плановой информации, сколько основные процессы подразделений, в ходе выполнения которых появляется плановая информация, то есть плановая информация является побочным выходом основного бизнес-процесса.

Руководители подразделений утверждают регламенты процессов и являются ответственными за обеспечение их исполнения. В этих документах указываются конкретные сроки предоставления плановой информации в финансовую службу, указаны согласованные формы документов и условия к их заполнению [43]. Также, на входах и выходах процессов фиксируются такие показатели, как время передачи документа и вероятные отклонения по форме и содержанию (места сбора первичной информации будем называть контрольными точками). Информация, которая собирается с контрольных точек, применяется руководителями для анализа и совершенствования бизнес-

процессов. В данном случае финансовая служба выступает внутренним клиентом, приобретающим плановую информацию от остальных структурных подразделений.

При такой организации деятельности руководитель финансовой службы являясь координатором бюджетного процесса, не отвечает за работу по сбору и обработке плановой информации в подразделениях – за это несут ответственность руководители соответствующих отделов.

Конкретный центр ответственности выполняет более детализированное планирование, индуктивный подход дает возможность сопоставить и проанализировать затраты по центрам ответственности при утвержденной бюджетной структуре совокупности затрат предприятия.

Процессно-ориентированное бюджетирование представляет собой «сквозной процесс», то есть данный процесс внедряется во все остальные процессы.

Взаимосвязи отражаются и в соотношении понятий «Статья бюджета» – «Бюджет», что в свою очередь проявляется в отражении одной статьи в разных бюджетах [36]. В процессе бюджетирования поштатейно определяется, на какие процессы могут быть отнесены затраты (доходы) связи «Бюджет» – «Статья бюджета». Логика процессно-ориентированного подхода к бюджетированию изображена на рисунке 10 .

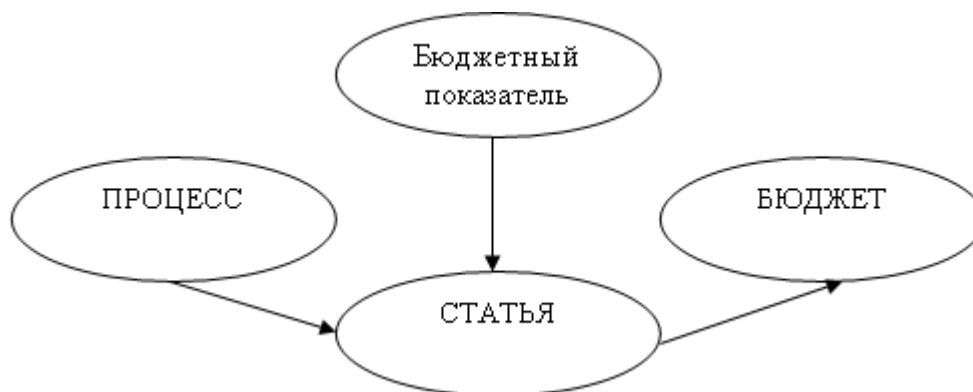


Рисунок 10– Процессно-ориентированный подход

Учитывая все вышесказанное можно выделить следующие этапы при внедрении бюджетирования в рамках процессного подхода:

1) Необходимо определить границы бизнес-процессов на предприятии, ликвидировать дублирующие друг друга процессы.

2) Назначить начальника для каждого процесса (обычного начальника подразделения), определить «вход» и «выход» ресурсов каждого процесса.

3) Создать регламент бюджетирования на предприятии.

4) Необходимо произвести внедрение «сквозного» процесса – бюджетирование [37].

Моделирование бюджета по процессам дает возможность быстро получать разносторонние сведения, что является необходимым для результативного управления предприятием.

Таким образом, внедрение процессно-ориентированного бюджетирования на предприятие ООО «Газпром трансгаз Томск» позволит улучшить его финансово-экономическое состояние.

3.2 Внесение изменений в бюджетирование ООО «Газпром трансгаз Томск»

На основе анализа бюджетирования на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск», предложен проект по оптимизации системы бюджетирования.

Разработку проекта следует начать с определения оптимизации. Как известно, в математике, оптимизация – это нахождение экстремума (минимума или максимума) целевой функции в некоторой области конечномерного векторного пространства. Однако, применительно к бюджетированию, оптимизация заключается в нахождении такой модификации системы, в которой её эффективность наиболее высока (минимум издержек и максимум полезности). Далее будут разработаны рекомендации по совершенствованию

системы бюджетирования на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» и их экономические эффекты.

На сегодняшний день перед предприятием ООО «Газпром трансгаз Томск» поставлен план экономии, который подразумевает сокращение бюджетов организации на 10 %. Управление бюджетами предприятия подразумевает управление затратами организации, с целью их снижения. Таким образом, можно контролировать расходы предприятия в целом, а можно выделить основные бизнес процесса. Следовательно, появляется не бюджет подразделения, а именно процессный бюджет, которым можно контролировать внутри организации.

Проведя анализ различных методик бюджетирования, был сделан вывод, что использование процессно-ориентированного бюджетирования на исследуемом предприятии позволит улучшить его финансово-экономическое состояния. Внедрение процессно-ориентированного бюджетирования в первую очередь подразумевает изменения в Регламенте компании. Поскольку регламент бюджетирования ООО «Газпром трансгаз Томск» не соответствует процессно-ориентированному подходу, то его разработка позволит решить имеющиеся у него финансовые проблемы.

В результате исследование для внедрения процессно-ориентированного бюджетирования на предприятие ООО «Газпром трансгаз Томск» было разработаны следующие регламентирующие документы:

- Положение о бюджетировании ООО «Газпром трансгаз Томск»;
- Стандарт бюджетирования ООО «Газпром трансгаз Томск», представлен в приложении Б.
- Положение о бюджетном комитете ООО «Газпром трансгаз Томск», представлено в приложении В.

Положение о бюджетирование ООО «Газпром трансгаз Томск»

1. Назначение документа

1.1 Настоящее Положение устанавливает порядок формирования, исполнения и корректировки бюджетов ООО «Газпром трансгаз Томск»

1.2 Требования настоящего Положения распространяются на все подразделения ООО «Газпром трансгаз Томск»

2. Область применения

2.1 Настоящий документ обязаны знать и использовать в работе следующие должностные лица:

- Директора по управлению бизнес-процессов;
- Начальники подразделений.

3. Нормативные ссылки

3.1 При разработке данного Положения использованы следующие нормативные документы внутреннего происхождения, представленные в таблице 8.

Таблица 8– Нормативные документы

Наименование документа	Идентификатор
Положение о Совете директоров	На стадии разработки
Положение об управлении товарно-материальными ценностями	На стадии разработки
Положение об управлении договорами	На стадии разработки

4. Определения терминов, обозначения и сокращения

4.1 В тексте Положения используются следующие термины, обозначения и сокращения, представленные в таблице 9.

Таблица 9– Термины, обозначения и сокращения

Термин	Сокращение	Определение термина
Бюджет	-	Документ, содержащий плановые значения показателей финансово-хозяйственной деятельности объекта управления (ООО «Газпром трансгаз Томск», подразделения, проекта). Бюджет разрабатывается в соответствии с утвержденной формой.
Статья бюджета	-	Строка бюджета, содержащая значение показателя
Бюджет продаж	БП	Бюджет, содержащий информацию по оказанию услуг клиентам ООО «Газпром трансгаз Томск»
Бюджет налогов	БН	Бюджет, включающий статьи по начислению налогов, график платежей, план задолженности перед бюджетом

Продолжение таблицы 9

Бюджет бизнес-процесса	ББП	Бюджет, содержащий информацию об управленческих расходах бизнес-процесса
Бюджет компании	БК	Бюджет, включающий информацию по движению денежных средств, прибылям и убыткам, балансу для ООО «Газпром трансгаз Томск» в целом
Бюджет ДДС	БДДС	Бюджет движения денежных средств по ООО «Газпром трансгаз Томск» в целом
График поступлений	ГрПост	Документ, содержащий информацию по поступлениям средств от оказания услуг и проч.
График платежей	ГрПлат	Документ, содержащий информацию о платежах
Бюджетный цикл	-	Интервал времени, на который формируется бюджет. Бюджетный цикл может быть годовым/квартальным и месячным. Для сделок бюджетный цикл должен быть не менее коммерческого цикла.
Бюджет прибылей и убытков	БПУ	Бюджет, содержащий статьи доходов и затрат, расчет прибыли и себестоимости
Система управленческого учета	-	Система принципов, регламентов и средств документирования фактов финансово-хозяйственной деятельности организации

5. Регламент бюджетирования

5.1 Цели бюджетирования в ООО «Газпром трансгаз Томск».

Целями бюджетирования являются:

- обеспечение возможности управления стоимостью ООО «Газпром трансгаз Томск»;
- своевременное обеспечение деятельности по обслуживанию клиентов, проектов и деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» в целом требуемыми финансовыми ресурсами;
- обеспечение руководителей финансово-экономической информацией, необходимой для управления;
- обеспечение возможности обоснованного снижения затрат и повышения эффективности использования капитала ООО «Газпром трансгаз Томск».

5.2 Бюджеты в ООО «Газпром трансгаз Томск».

5.2.1 Виды бюджетов в ООО «Газпром трансгаз Томск»

В ООО «Газпром трансгаз Томск» используются следующие виды бюджетов:

1 Бюджет ООО «Газпром трансгаз Томск» (включает Бюджет доходов и расходов, Бюджет движения денежных средств, Бюджет по балансовому листу);

2 Бюджет доходов и расходов.

3 Бюджет движения денежных средств.

4 Бюджет по балансовому листу.

5 Бюджет бизнес-процесса Продажи.

6 Бюджет бизнес-процесса Закупки.

7 Бюджет бизнес-процесса Производство.

8 Бюджет бизнес-процесса Транспортировка.

9 Бюджет бизнес-процесса Содержание и ремонт зданий.

10 Бюджет бизнес-процесса Содержание и ремонт оборудования.

11 Бюджет бизнес-процесса Содержание и ремонт транспорта.

12 Бюджет бизнес-процесса Охрана и Безопасность.

13 Бюджет бизнес-процесса Финансовое обслуживание.

14 Бюджет бизнес-процесса Управление персоналом.

15 Бюджет бизнес-процесса IT обслуживание.

16 Бюджет Налогов.

5.2.2 Порядок консолидации бюджетов в ООО «Газпром трансгаз Томск»

В ООО «Газпром трансгаз Томск» на основании бюджетов бизнес-процессов и бюджета налогов формируются Бюджет доходов и расходов, Бюджет движения денежных средств, Бюджет по балансовому листу. Ответственные подразделения за предоставление бюджетов представлены в таблице 10.

Таблица 10—Ответственность подразделений за формирование бюджетов
представление бюджетов

Бюджет	Ответственный
Бюджет доходов и расходов.	Заместитель генерального директора по экономике и финансам.
Бюджет движения денежных средств.	Заместитель генерального директора по экономике и финансам.
Бюджет по балансовому листу.	Заместитель генерального директора по экономике и финансам.
Бюджет бизнес-процесса Продажи.	Заместитель технического директора по маркетингу и продажам
Бюджет бизнес-процесса Закупки.	Заместитель генерального директора по МТО
Бюджет бизнес-процесса Производство.	Заместитель генерального директора по производству
Бюджет бизнес-процесса Транспортировка.	Служба логистики и внешнеэкономической деятельности
Бюджет бизнес-процесса Содержание и ремонт зданий.	Заместитель технического директора по строительству
Бюджет бизнес-процесса Содержание и ремонт оборудования.	Главный инженер
Бюджет бизнес-процесса Содержание и ремонт транспорта.	Главный инженер
Бюджет бизнес-процесса Охрана и Безопасность.	Заместитель генерального директора по безопасности.
Бюджет бизнес-процесса Финансовое обслуживание.	Начальник финансового отдела
Бюджет бизнес-процесса Управление персоналом.	Заместитель генерального директора по управлению персоналом.
Бюджет бизнес-процесса IT обслуживание.	Заместитель генерального директора по IT
Бюджет Налогов.	Главный бухгалтер

5.2.3 Структура бюджетов

Настоящее Положение устанавливает структуру бюджетов, применяемых в ООО «Газпром трансгаз Томск», представленную в таблице 11.

Таблица 11 – Структура бюджетов

Наименование бюджета	Поступления	Расходы	Доходы	Затраты	Дебиторская задолженность	Кредиторская задолженность	Движение ТМЦ
Бюджет ООО «Газпром трансгаз Томск», в т.ч.:	●	●	●	●	●	●	●
Бюджет продаж	●	●	●	●	●	●	-
Бюджет бизнес-процесса Производство	-	●	-	●	●	●	●
Бюджет бизнес-процесса Транспортировка	-	●	-	●	-	-	-
Бюджет бизнес-процесса Содержание и ремонт зданий.	-	●	-	●	-	-	-
Бюджет бизнес-процесса Содержание и ремонт оборудования.	-	●	-	●	-	-	-
Бюджет бизнес-процесса Содержание и ремонт транспорта.	-	●	-	●	-	-	-
Бюджет бизнес-процесса Охрана и Безопасность.	-	●	-	●	-	-	-
Бюджет бизнес-процесса Финансовое обслуживание.	-	●	-	●	-	-	-
Бюджет бизнес-процесса Управление персоналом.	-	●	-	●	-	-	-
Бюджет бизнес-процесса ИТ обслуживание	-	●	-	●	-	-	-
Бюджет налогов	-	●	-	●	●	●	-

● – наличие группы статей в бюджете.

5.2.4 Периоды бюджетирования

В следующей таблице 12 представлены периоды бюджетирования для различных типов бюджетов:

Таблица 12 – Сроки подготовки бюджетов.

Тип бюджета	Период подготовки	Степень детализации
Бюджет ДДС ООО «Газпром трансгаз Томск»	Год, квартал, месяц	Месяц, Неделя
Бюджет доходов и расходов	Год, квартал	Квартал
Бюджет по балансовому листу	Год, квартал	Квартал
Бюджеты по бизнес-процессам	Год, квартал, месяц	Месяц
Бюджет налогов	Год, квартал	Квартал

5.3 Порядок бюджетирования в ООО «Газпром трансгаз Томск»

Последовательность шагов при формировании (внесении изменений) в бюджеты (цикл планирования) показана в следующей таблице 13.

Таблица 13 – Цикл планирования

Наименование шага	Периоды бюджетирования		
	Месяц	Квартал	Год
Формирование бюджетов бизнес-процессов	До 10 ⁻⁰⁰ 20 числа	До 10 ⁻⁰⁰ 20 числа	До 10 ⁻⁰⁰ 4 ноября
Формирование бюджета ООО «Газпром трансгаз Томск»	До 10 ⁻⁰⁰ 26 числа	До 10 ⁻⁰⁰ 26 числа	До 10 ⁻⁰⁰ 30 ноября
Рассмотрение и утверждение бюджета ООО «Газпром трансгаз Томск» на Правлении	До 14 ⁻⁰⁰ 27 числа	До 14 ⁻⁰⁰ 27 числа	До 14 ⁻⁰⁰ 5 декабря
Рассмотрение и утверждение бюджета ООО «Газпром трансгаз Томск» на Совете директоров	Не проводится	До 18 ⁻⁰⁰ 30 числа	До 18 ⁻⁰⁰ 18 декабря
Передача утвержденных бюджетов в подразделения и управления	До 16 ⁻⁰⁰ 28 числа	До 16 ⁻⁰⁰ 2 числа планируемого месяца	До 16 ⁻⁰⁰ 20 декабря

Последовательность шагов при формировании отчетов по исполнению бюджетов показана в следующей таблице 14.

Таблица 14 – Отчетность

Наименование шага	Период отчетности		
	Месяц	Квартал	Год
Формирование отчетов подразделений	До 10 ⁻⁰⁰ 1 числа месяца, следующего за отчетным	До 10 ⁻⁰⁰ 5 числа месяца, следующего за отчетным	До 10 ⁻⁰⁰ 13 января
Формирование отчетов управлений	До 10 ⁻⁰⁰ 2 числа месяца, следующего за отчетным	До 10 ⁻⁰⁰ 8 числа месяца, следующего за отчетным	До 10 ⁻⁰⁰ 16 января
Формирование Отчета по ООО «Газпром трансгаз Томск»	До 10 ⁻⁰⁰ 4 числа месяца, следующего за отчетным	До 10 ⁻⁰⁰ 12 числа месяца, следующего за отчетным	До 10 ⁻⁰⁰ 20 января
Рассмотрение Отчета по ООО «Газпром трансгаз Томск» на Правлении	До 14 ⁻⁰⁰ 7 числа месяца, следующего за отчетным	До 14 ⁻⁰⁰ 13 числа месяца, следующего за отчетным	До 14 ⁻⁰⁰ 20 января
Рассмотрение Отчета по ООО «Газпром трансгаз Томск» на Совете директоров	Не проводится	До 18 ⁻⁰⁰ 15 числа месяца, следующего за отчетным	До 18 ⁻⁰⁰ 30 января

6. Документирование и архивирование

6.1 Подлинник действующего Положения хранится в архиве Генерального директора.

6.2 Подлинник действующего Положения хранится в архиве Генерального директора.

6.3 Подлинник аннулированного или измененного Положения хранится в архиве Генерального директора 3 года после окончания срока действия, аннулирования или замены данного документа.

7. Порядок внесения изменений

7.1 Генеральный директор при необходимости пересматривает данное Положение на соответствие целям и планам организации.

7.2 По результатам рассмотрения Генеральный директор может принять решение о продлении действия Положения без изменений либо корректировке и утверждении Положения в новой редакции.

7.3 В случае утверждения Положения в новой редакции, старые экземпляры Положения изымаются и заменяются на новые.

В результате применения методики процессно-ориентированного бюджетирования в ООО «Газпром трансгаз Томск» планируется достичь:

- повышение эффективности деятельности предприятия;
- снижение затрат;
- предотвращения финансовых потерь;
- усиление контроля затрат;

Подводя итог, следует отметить, что разработанные рекомендации по внедрению процессно-ориентированного бюджетирования являются эффективными инструментами управления финансовым состоянием предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск».

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБЗБ	Овечкина Яна Алексеевна

Институт	ИСГТ	Кафедра	Экономики
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	380301 «Экономика»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - чрезвычайных ситуаций социального характера</p>	<p>1. Все рабочие места обеспечены современной техникой. Рабочее место работника на предприятии хорошо проветриваемо, в достаточной степени освещено и в целом – комфортное для работы. 2. Вредных, опасных проявлений факторов производственной среды не выявлено, а также чрезвычайных ситуаций никогда не наблюдалось.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>1.«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ; 2. Коллективный договор ООО «Газпром трансгаз Томск» на 2017-18 гг.; 3. ГОСТ Р ИСО 9001; 4. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 .</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p>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.</p>	<p>Социальный пакет компании; Создание благоприятных условий труда; Софинансирование различных видов страхования работников и членов их семей; Реализация программ по подготовке кадров и повышению их квалификации.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - Спонсорство и корпоративная</p>	<p>Оказание финансовой помощи учреждениям культуры, науки и образования, физкультуры и спорта; Участие в благотворительных программах; Забота об окружающей среде.</p>

<p><i>благотворительность;</i> <i>- ответственность перед потребителями товаров и услуги(выпуск качественных товаров)</i> <i>-готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</i></p>	
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: <i>- Анализ правовых норм трудового законодательства;</i> <i>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</i> <i>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности</i></p>	<p>Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации (коллективный договор компании, положения, программы, приказы)</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	02.02.2017
--	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент кафедры экономики	Кашапова Эльмира Рамисовна			02.02.2017

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБЗБ	Овечкина Яна Алексеевна		02.02.2017

4 Социальная ответственность

Корпоративной социальной ответственностью (КСО) является концепция, в соответствии с которой организацией учитываются общественные интересы, принимаются ответственность за влияние их деятельности на акционеров, работников, поставщиков, заказчиков, местные сообщества и прочих заинтересованных лиц общественной сферы. Эти обязательства не ограничиваются рамками установленного законодательства и предполагается, что организация добровольно принимает на себя дополнительные мероприятия с целью повысить качество жизни сотрудников организации и членов их семей, местного сообщества, а также общества в целом.

Исследуемая компания – ООО «Газпром трансгаз Томск». ООО «Газпром трансгаз Томск» – стопроцентное дочернее предприятие ПАО «Газпром».

ООО «Газпром трансгаз Томск» ежегодно поддерживает множество общественных проектов, оказывая помощь в развитии культуры, науки, образования, пропаганде здорового образа жизни. В таблице 15 указаны прямые и косвенные стейкхолдеры ООО «Газпром трансгаз Томск».

Таблица 15 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники компании	Образовательные учреждения
Предприятия	Экологические организации
Население	Общество

К прямым стейкхолдерам в первую очередь следует отнести потребителей, а именно крупные предприятия. К таким относятся: ЗСМК (г. Новокузнецк), АЗОТ (г. Кемерово), Томскнефтехим (г.Томск), Искра(г. Новосибирск). «Газпром трансгаз Томск» сегодня поставляет природный газ

предприятиям областных энергосистем, цветной металлургии, стройиндустрии, химической промышленности и сельского хозяйства. Данные предприятия являются основными потребителями ООО «Газпром трансгаз Томск», а, следовательно, именно на их спрос и потребности в целом ориентируется компания. Также к прямым стейкхолдерам, конечно же, относится и население. ООО «Газпром трансгаз Томск» обеспечивает газоснабжением достаточно большое количество населенных пунктов, а именно обеспечивает поставки газа в 12 регионов Сибири и Дальнего Востока. А значит, население также оказывает достаточно сильное влияние на деятельность производства. Что касается сотрудников компании, то они непосредственно включены в деятельность организации, и, следовательно, являются прямыми стейкхолдерами. К косвенным стейкхолдерам следует отнести государство, общество и экологические организации, так как они напрямую не связаны с деятельностью компании, но косвенно каждый взаимодействует с ней.

В таблице 16 представлена структура программы корпоративно-социальной ответственности.

Таблица 16 – Определение структуры программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Детская площадка для детей	Социальные инвестиции.	Директор Барабинского ЛПУМГ «Газпром трансгаз Томск»	09.11.16	Здоровое, спортивное будущее поколение Здоровое, спортивное будущее поколение
«Зеленая весна — 2016»	Корпоративное волонтерство	Местное население	Апрель 2016	Подать пример бережного отношения к природе. Сохранить экологию и привести в порядок территорию города.
Корпоративный фестиваль	Денежные гранты	Администрация ООО «Газпром трансгаз Томск»	29.04.16	Выявление талантливых артистов.
«Мудрый возраст»	Социально-ответственное поведение	Заслуженные ветераны ВОВ, выступающие артисты.	01.10.16.	Праздник в честь Международного Дня пожилых людей
Бесплатные автобусы до работы	Социально значимый маркетинг	Сотрудники компании	с 2014 года	Удобство для сотрудников компании, снижение опозданий на работу.

Произвести анализ стоимости затрат на проведение всех программ КСО невозможно, так как вся финансовая информация предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» является конфиденциальной и не подлежит разглашению.

Что касается затрат на проведение КСО, то в большинстве случаев они не несут убытков для предприятия. Здесь большую роль играют масштабы и известность компании. Статистика подтверждает, что компания, которая воспринимается в обществе как социально ответственная, всегда будет более успешной, нежели компания, где не проводится политика КСО.

ООО «Газпром трансгаз Томск» активно участвует в поддержке населения, вкладывает средства в строительство объектов инфраструктуры в российских городах, проводят различные мероприятия для детей из детских домов и приютов.

Все программы КСО полностью отвечают интересам стейкхолдеров, так как в целом и направлены на них. Реализуя данные программы, предприятие удовлетворяет необходимые для них потребности и получает ряд преимуществ:

- 1) положительный имидж компании;
- 2) повышение конкурентоспособности фирмы;
- 3) рост репутации;
- 4) стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе;
- 5) сохранение социальной стабильности в обществе в целом.

Заключение

Бюджетирование является одним из главных инструментов управления предприятием.

Тем не менее, немногие предприятия рассматривают бюджетирование в качестве реального инструмента управления эффективностью организаций и достижения стратегических целей и задач. Но у предприятия, которое желает преуспеть в конкурентной борьбе, обязательно должен быть план стратегического развития.

Сущность бюджетирования состоит в том, чтобы собрать все доходы и расходы, которые несет предприятие, в единую систему. В общем, главной задачей является повышение эффективности работы предприятия. А цель бюджетирования – обеспечение денежными ресурсами. Для того чтобы система функционировала на предприятии, нужно подойти серьезно к вопросу определения этапов постановки и формирования бюджетного цикла. Для этого должно быть: разумное желание и представление руководителей компании о системе бюджетирования, набрана квалифицированная команда специалистов по внедрению системы, и вовлеченность персонала. Бюджетирование - это трудоемкий процесс, грамотная постановка – залог успеха работы системы во благо предприятию.

Проведенный анализ особенностей системы бюджетирования предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск», выявил, что действующая система бюджетирования на предприятии недостаточно эффективна.

Так же был проведен анализ основных финансово-экономических показателей ООО «Газпром трансгаз Томск», который показал, что на данном этапе предприятию необходимо попытаться с помощью рассчитанных индикаторов предвидеть дальнейшее направление деятельности с целью

стабилизации негативных тенденций, с помощью совершенствования системы бюджетирования на предприятии.

Для устранения недостатков системы бюджетирования на рассматриваемом предприятии разработаны практические рекомендации по использованию инструментария бюджетирования. В качестве такого инструмента предложено использовать процессно-ориентированное бюджетирование, сущность которого заключается в планировании и контроле бизнес-процессов, согласованных со стратегическими целями предприятия и их прогнозируемой рабочей нагрузкой.

В данной работе предлагаются следующие меры совершенствования системы бюджетирования на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск»:

- Внедрение на предприятие процессно-ориентированного бюджетирования.
- Утверждения положения о бюджетировании на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск».

В результате внедренных изменений на предприятии планируется достичь:

- повышение эффективности деятельности предприятия;
- снижение затрат;
- предотвращения финансовых потерь;
- усиление контроля затрат.

Подводя итог, следует отметить, что разработанные рекомендации по внедрению процессно-ориентированного бюджетирования являются эффективными инструментами управления финансово-экономическим состоянием предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск».

Список использованных источников

1. Плучевская Э.В., Варлачева Н.В., Черданцева И.В. Бюджетирование на предприятии: учебное пособие. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. 54 с.
2. Акулов В.Б. Финансовый менеджмент: учеб. пособие. Петрозаводск.: ПетрГУ, 2013. 228 с.
3. Гольдштейн Г.Я., Гуц А.Н. Экономический инструментарий принятия управленческих решений. Таганрог: ТРТУ, 2010. 86 с.
4. Виткалова А.П. Внутрифирменное бюджетирование: учебное пособие для бакалавров. М.: Дашков и Ко, 2013. 228 с.
5. Немировский, И.Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. М.: Вильямс, 2011. 512 с.
6. Бюджетирование: шаг за шагом/ под ред. Е.В. Добровольского. СПб: Питер, 2013. 480 с.
7. Статистические данные процесса бюджетирования на предприятиях [Электронный ресурс] // Официальный сайт аудиторской фирмы экономикс бюро. URL: <http://www.econburo.ru/index.php/public/41-unt-budg.html> (дата обращения: 15.05.2017).
8. Красова О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии. М.: Омега-Л, 2014. 325 с.
9. Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. М.: Финансы и статистка, 2012. 464 с.
10. Принципы эффективного бюджетирования [Электронный ресурс] // Институт проблем предпринимательства. 2016. URL: <http://www.iprnou.ru/print/003180/> (дата обращения: 15.05.2017).
11. Бюджетирование в управлении коммерческой организацией [Электронный ресурс] // Теории и практики управленческого учета. 2016. URL: <https://goo.gl/5K6LbU> (дата обращения: 15.05.2017)

12. Незамайкин В.Н. Бюджетирование: методология или инструмент // Финансы и кредит. 2012. № 44. С. 16-21.
13. Кардапольцев К.В., Бургучёв Г.И. Особенности бюджетирования коммерческих организаций // Строительный комплекс: экономика, управление и инвестиции. 2013. №8. С. 95–98.
14. Клепцова О. Ю. Бюджетирование в «1С: Предприятие 8». Информационные технологии бюджетного управления. М.: 1С-Паблишинг; СПб.: Питер, 2015. 240 с.
15. Высоцкая Т.Р. Роль бюджетирования в управлении предприятием // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. 2015. №3 . С.98–101.
16. Проблемы финансовой модели бюджетирования и управленческого учета производственного предприятия [Электронный ресурс] / Все для бюджетирования и управленческого учета. 2016. URL: <https://goo.gl/QmWlwm> (дата обращения: 20.05.2017).
17. Ковтун С.Е. Контроль исполнения бюджета // Справочник экономиста. 2012. № 5. С. 51–53.
18. Паршин Д.М. Взаимосвязь показателей бюджетирования со стратегией развития компании // Справочник экономиста. 2012. № 3. С. 52–60.
19. Куев Т.А. Бюджетирование как система планирования деятельности организации // Новые технологии. 2012. № 1. С. 121–125.
20. Татенко Г.И. Проблемы поддержки процесса принятия управленческих решений в организациях // Управленческий учет. 2015. №4. С.15–21.
21. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. М.: дело и Сервис, 2013. 185 с.
22. Хайрулин А.Г. Анализ финансового состояния организации в условиях бюджетирования // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 9. С. 43.

23. Журова Л.И., Данкевич Г.В. Процесс бюджетирования на предприятии // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2011. № 23. С. 5–8.

24. Планирование и Бюджетирование [Электронный ресурс] // Авторский сайт IT-аналитика. URL: <http://ivan-shamaev.ru> (дата обращения: 20.05.2017).

25. Ларченкова А. А. Необходимость бюджетирования и его влияние на экономические показатели предприятия // Вопросы экономики и управления. 2015. №2 .С.88–90.

26. Гасанов Г. И. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии // Молодой ученый. 2016. №11. С. 1828–1833

27. Компьютерные информационные системы. Бюджетирование [Электронный ресурс] // Электронная библиотека. URL: <http://www.cis2000.ru/Budgeting.html> (дата обращения: 20.05.2017)

28. Боровяк С.Н., Хмельницкая Н.В. Бюджетирование как экономическая основа качества системы управления // Молодой ученый. 2015. №19. С.362–365.

29. Деятельность ООО «Газпром трансгаз Томск» [Электронный ресурс] // ООО «Газпром трансгаз Томск». URL: <http://tomsk-tr.gazprom.ru/> (дата обращения: 27.05.2017).

30. Шадрина Г.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. Пособие. М.: МФПА, 2013. 138 с.

31. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс] / Электронная библиотека. URL: <http://polbu.html> (дата обращения: 25.05.2017).

32. Хеддервик К. Финансовый и экономический анализ деятельности предприятия / Пер. с англ. Д. П. Лукичева и А. О. Лукичевой / Под ред. Ю. Н.Воропаева М.: Финансы и статистика, 2012. 192 с.

33. Мельник М.В., Герасимова Е.Б. Анализ финансово-хозяйственной

деятельности предприятия: учебное пособие. М.: Форум, 2014. 192с.

34. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс] // Электронный журнал. URL: <http://www.aup.html> (дата обращения: 25.05.2017).

35. Савиных А.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: КноРус, 2015. 300 с.

36. Кардапольцев К.В. Методологические основы бюджетного процесса и управленческого учета в коммерческих организациях // Актуальные проблемы экономики и управления. 2014. №11. С. 11–16.

37. Кардапольцев К.В., Бургучёв Г.И. Особенности бюджетирования коммерческих организаций // Строительный комплекс: экономика, управление и инвестиции: сборник научных трудов. 2013. С. 95–98.

38. Карта процесса бюджетирования 2016 Газпром трансгаз Томск // Внутренний документ ООО «Газпром трансгаз Томск».

39. Приказ о формировании проекта Плана социально-экономического развития ООО «Газпромтрансгаз Томск» // Внутренний документ ООО «Газпром трансгаз Томск».

40. Регламент планирования, учета и анализа экономических показателей дочерних обществ основных видов деятельности // Внутренний документ ООО «Газпром трансгаз Томск».

41. Методические рекомендации по планированию и калькулированию себестоимости транспорта газа, утвержденные приказом ОАО «Газпром» от 25.12.2007 № 330 // Внутренний документ ООО «Газпром трансгаз Томск»

42. Левушкина Н. В., Макарова Л.М. Сравнительная характеристика методик бюджетирования деятельности предприятий // Молодой ученый. 2013. №4. С.253–257.

43. Екимова К.В., Савельева И.П., Кардапольцев К.В. Финансовый менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2014. 381 с.

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

**Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Газпром трансгаз Томск» на
31 декабря 2016 года
(обязательное)**

Наименование показателя	Код строк	На 31 декабря 2016года	На 31 декабря 2015года
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110	38 802	32 141
Результаты исследований и разработок	1120	309 900	202 774
Основные средства	1150	19 169 548	14 478 809
Отложенные налоговые активы	1180	195 608	165 858
Прочие внеоборотные активы	1190	1 670 930	921 431
Итого по разделу I	1100	21 384 788	15 801 013
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	57 234 851	10 126 534
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	6 864 954	627 144
Дебиторская задолженность	1230	23 952 318	8 764 143
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 301 739	818 778
Прочие оборотные активы	1260	47 092	17 916
Итого по разделу II	1200	90 400 954	20 354 515
БАЛАНС	1600	111 785 742	36 155 528
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 903 051	1 903 051
Переоценка внеоборотных активов	1340	4 870 996	3 926 462
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	121 000	121 000
Резервный капитал	1360	285 458	285 458
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	7 415 829	4 718 147
Итого по разделу III	1300	14 596 334	10 954 118
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1410	10 200 000	7 726 319
Отложенные налоговые обязательства	1420	115 016	63 429
Прочие обязательства	1450	6 721 941	4 755 836
Итого по разделу IV	1400	17 036 957	12 545 584
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1510	52 318 727	0
Кредиторская задолженность	1520	26 754 862	11 727 722
Оценочные обязательства	1540	1 078 862	928 104
Итого по разделу V	1500	80 152 451	12 655 826
БАЛАНС	1700	111 785 742	36 155 528

Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код строк	За 2016 год	За 2015 год
Выручка	2110	70 983 043	50 943 261
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.			
Себестоимость продаж	2120	(58 076)	(44 200)
Валовая прибыль (убыток)	2100	12 906 876	6 742 895
Коммерческие расходы	2210	(2 421 436)	(111 241)
Управленческие расходы	2220	(6 148 994)	(5 441 083)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	4 336 446	1 190 571
Проценты к получению	2320	42 331	41 221
Прочие доходы	2340	721 058	365 392
Прочие расходы	2350	(1 589 766)	(1 047 360)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3 510 069	549 824
Текущий налог на прибыль	2410	(911 728)	(503 199)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	231 551	340 896
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	51 587	5 580
Изменение отложенных налоговых активов	2450	108 726	85 610
Чистая прибыль (убыток)	2400	2 655 480	126 655
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	986 736	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0

**Приложение Б Стандарт бюджетирования ООО «Газпром трансгаз
Томск»**
(обязательное)

Раздел 1. НАЗНАЧЕНИЕ ДОКУМЕНТА

1.1. Настоящий Стандарт устанавливает порядок деятельности по бюджетированию в ООО «Газпром трансгаз Томск»

1.2. Требования настоящего Стандарта распространяются на все подразделения ООО «Газпром трансгаз Томск»

Раздел 2. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

2.1 Настоящий документ обязаны знать и использовать в работе следующие должностные лица:

- Генеральный директор
- Заместитель генерального директора по экономике и финансам.
- Технический директор
- Заместитель генерального директора по МТО
- Главный бухгалтер
- Начальник финансового отдела
- Главный экономист

Раздел 3. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

Раздел 3.1. Нормативные документы внешнего происхождения

При разработке данного Стандарта использованы следующие нормативные документы внешнего происхождения:

№	Наименование документа
1	-

Раздел 3.2. Внутренние нормативные документы

При разработке данного Стандарта использованы следующие нормативные документы внутреннего происхождения:

№	Наименование документа	Идентификатор
1	Регламента процесса управления	СТП 01.00
2	Регламент бизнес-процесса управления финансами	СТП05.00
3	Положение о Бюджетном комитете	ПП01.01
4	Положение о Техническом совете	ПП 01.02
5	Порядок управления материальными потоками	СТП 05.03
6	Порядок управления договорами	СТП 05.04
7	Должностная инструкция Финансового директора	ДИ05.01
8	Должностная инструкция Главного бухгалтера	ДИ05.02
9	Должностная инструкция Экономиста Финансового отдела	ДИ05.03

Раздел 4. ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТЕРМИНОВ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

4.1. Использованные в документе термины и определения утверждены документом «Глоссарий ООО Газпром трансгаз Томск»

4.2. В дополнение к терминам, приведенным в Глоссарии, используются следующие термины, обозначения и сокращения:

№	Термин	Сокращение	Определение термина
1	Бюджет	-	Документ, содержащий плановые/фактические значения показателей финансово-хозяйственной деятельности объекта управления (подразделения или проекта). Бюджет может быть плановым и фактическим. В плановый бюджет заносятся плановые (прогнозные) значения показателей. В фактический бюджет заносятся фактические значения показателей. Бюджет разрабатывается в соответствии с утвержденной формой.
2	Статья бюджета	-	Строка бюджета, содержащая значение показателя
3	Бюджет управления	-	Бюджет, разрабатываемый для управления
4	Бюджет подразделения	-	Бюджет, разрабатываемый для подразделения
5	Сводный Бюджет компании	СБК	Комплект бюджетов: БДДС, БПиУ, УПБ.
6	Бюджет проекта	БПР	Бюджет, разрабатываемый для проекта
7	Бюджетный цикл	-	Интервал времени, на который формируется бюджет. Бюджетный цикл может быть годовым/квартальным и месячным.
8	Бюджет движения денежных средств	БДДС	Бюджет, содержащий показатели поступления и расхода денежных средств.
9	Бюджет прибылей и убытков	БПиУ	Бюджет, содержащий показатели себестоимости, прибыли и убытков.
10	Бюджет изменения дебиторской и кредиторской задолженности	БДКЗ	Бюджет, содержащий показатели изменения (увеличение, сокращение, остатки) дебиторской и кредиторской задолженности
11	Бюджет движения ТМЦ (товарно-материальных ценностей)	БДМЦ	Бюджет, содержащий показатели движения (поступление, расход, остатки) товарно-материальных ценностей
12	Управленческий баланс	УПБ	Документ, содержащий значения остатков по счетам системы управленческого учета на заданную дату, сгруппированные в соответствии с утвержденными в организации правилами
13	Система управленческого учета	-	Система принципов, регламентов и средств документирования фактов финансово-хозяйственной деятельности организации
14	Бюджетный комитет	БК	Коллегиальный орган управления организацией
15	Расходы	-	Денежные средства, потраченные при расчетах

16	Затраты	-	Стоимость материальных и/или нематериальных ресурсов, перенесенных на стоимость продукции или увеличивающих убытки компании за определенный период.
----	---------	---	---

Раздел 5. Входящие и исходящие документы, материальные объекты

Раздел 5.1. Исходящие документы/материальные объекты

Исходящие документы получают следующие клиенты:

№	Клиент	Выход	Идентификатор для документа/Ссылка на ТУ для продукта
1	Генеральный директор	Утвержденный плановый бюджет Административного управления	Бюджет управления
		Заключение БК по исполнению бюджетов	Протокол БК
2	Руководитель управления бизнес-процессом	Утвержденный плановый бюджет Управления бизнес-процессом	Бюджет управления бизнес-процессом
		Заключение БК по исполнению бюджетов	Протокол БК

Раздел 5.2. Входящие документы/материальные объекты

Входящие документы предоставляют следующие поставщики:

№	Поставщик	Вход	Идентификатор для документа/Ссылка на ТУ для продукта
1	Генеральный директор	Анализ рисков и расчет ущерба от недофинансирования статьей бюджета	-
		Плановый бюджет Административного управления	Бюджет управления
2	Руководитель управления бизнес-процессом	Анализ рисков и расчет ущерба от недофинансирования статьей бюджета бизнес-процесса	-
		Плановый бюджет Управления бизнес-процессом	Бюджет управления

Раздел 6. Требования к ресурсам

Раздел 6.1. Численность и квалификация персонала

Для нормального выполнения деятельности необходимо наличие следующих сотрудников:

1. Директор по финансовым и правовым вопросам.
2. Экономист финансового отдела.

Раздел 6.2. Инфраструктура

1. Персональный компьютер.
2. Программное обеспечение Excel.
3. Рабочее место программы 1С.
4. Программное обеспечение Project Expert.

Раздел 7. Регламент выполнения деятельности

Раздел 7.1. Общее описание регламента

Данный регламент описывает цели, виды, принципы и порядок выполнения работ по бюджетированию в ООО «Газпром трансгаз Томск».

Раздел 7.1.1. Цели бюджетирования в ООО «Газпром трансгаз Томск»

Целями бюджетирования в ООО «Газпром трансгаз Томск» являются:

- обеспечение возможности управления стоимостью компании;
- своевременное обеспечение деятельности компании требуемыми финансовыми ресурсами;
- обеспечение руководителей финансово-экономической информацией, необходимой для управления;
- обеспечение возможности обоснованного снижения затрат и повышения эффективности использования капитала компании.

Раздел 7.1.2. Виды бюджетов в ООО «Газпром трансгаз Томск»

В ООО «Газпром трансгаз Томск» используются следующие виды бюджетов:

1. Бюджет ООО «Газпром трансгаз Томск» (включает Бюджет доходов и расходов, Бюджет движения денежных средств, Бюджет по балансовому листу);
2. Бюджет доходов и расходов.
3. Бюджет движения денежных средств.
4. Бюджет по балансовому листу.
5. Бюджет бизнес-процесса Продажи.
6. Бюджет бизнес-процесса Закупки.
7. Бюджет бизнес-процесса Производство.

8. Бюджет бизнес-процесса Транспортировка.
9. Бюджет бизнес-процесса Содержание и ремонт зданий.
10. Бюджет бизнес-процесса Содержание и ремонт оборудования.
11. Бюджет бизнес-процесса Содержание и ремонт транспорта.
12. Бюджет бизнес-процесса Охрана и Безопасность.
13. Бюджет бизнес-процесса Финансовое обслуживание.
14. Бюджет бизнес-процесса Управление персоналом.
15. Бюджет бизнес-процесса IT обслуживание.
16. Бюджет Налогов.

Раздел 7.1.3. Периоды бюджетирования в ООО «Газпром Трансгаз Томск»

В ООО «Газпром трансгаз Томск» установлены следующие периоды бюджетирования:

1. Годовой период – бюджетирование на 1 год по кварталам. Ежеквартальная корректировка оставшихся до конца года кварталов.

2. Месячный период - бюджетирование на 1 месяц.

При годовом цикле бюджетирования до 1 февраля директора управлений бизнес-процессами предоставляют в Финансовый отдел Управления финансов фактические бюджеты управлений бизнес-процессами за год. Финансовый отдел Управления финансов до 5 февраля проводит анализ план/факт по выполнению бюджета за отчетный год и предоставляет фактический бюджет на рассмотрение Бюджетного комитета. Бюджетный комитет проводит рассмотрение фактического бюджета за год до 10 февраля и до 15 февраля передает фактический бюджет на рассмотрение Генерального директора. Генеральный директор проводит рассмотрение фактического бюджета за год до 25 февраля. По итогам рассмотрения Генеральный директор утверждает заключение по фактическому бюджету.

При годовом цикле бюджетирования до 1 ноября директора управлений предоставляют в Финансовый отдел Управления финансов плановые бюджеты управлений и проектов на год. Финансовый отдел Управления финансов

разрабатывает сводный бюджет компании в срок до 5 ноября и выносит его на рассмотрение Бюджетного комитета. Бюджетный комитет рассматривает годовой бюджет до 20 ноября, при необходимости уточняет его и выносит на рассмотрение Генеральный директор в срок до 25 ноября декабря. Генеральный директор рассматривает и утверждает плановый бюджет компании на год в срок до 15 декабря. Генеральный директор передает утвержденный плановый бюджет компании в Финансовый отдел Управления финансов.

Ежеквартально до 4 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, осуществляется формирование фактического бюджета за отчетный квартал, выполняется анализ план/факт, корректируются данные по оставшимся кварталам в Годовом бюджете компании, см. рисунок 2.

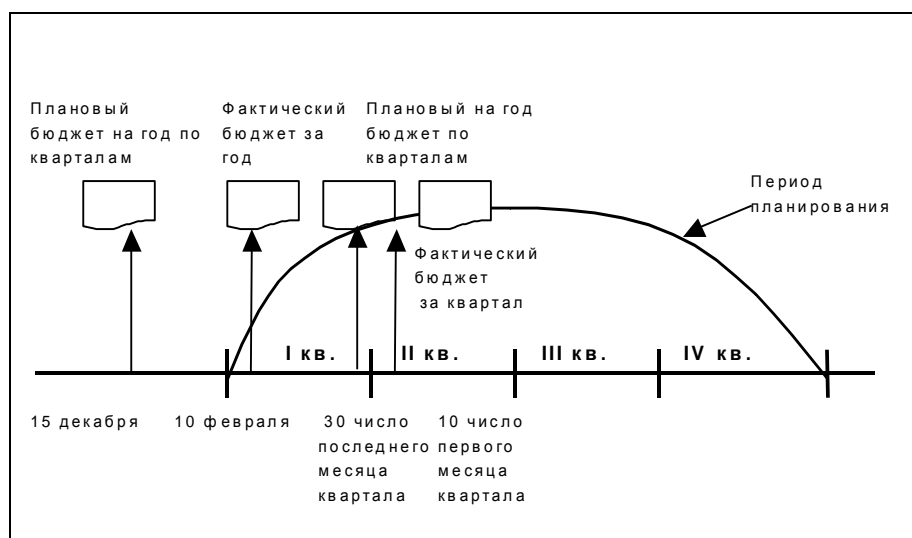


Рисунок 2 – Годовой цикл бюджетирования.

При квартальном бюджетировании разрабатываются/корректируются бюджеты подразделений, бюджеты по проектам, бюджеты по управлениям. Плановые бюджеты управлений разрабатываются и сдаются в Управление финансов до 18 числа отчетного месяца. Финансовый отдел Управления финансов формирует следующие бюджеты и предоставляет на рассмотрение в Бюджетный комитет в срок до 28 числа отчетного месяца:

1. Бюджет движения денежных средств (в разбивке по кварталам).
2. Бюджет прибылей и убытков (в разбивке по кварталам).

3. Бюджет по дебиторской и кредиторской задолженности (в разбивке по кварталам).

4. Бюджет движения материальных средств (в разбивке по кварталам).

5. Управленческий баланс (в разбивке по кварталам).

Ежеквартально с 20 по 28 числа последнего месяца квартала осуществляется корректировка планового бюджета на год по кварталам. Рассмотрение бюджета на Бюджетном комитете осуществляется 28 числа последнего месяца квартала. Рассмотренный проект сводного бюджета компании выносится на рассмотрение Генерального директора в срок до 28 числа последнего месяца квартала. Сводный бюджет компании, включающий:

1. Бюджет движения денежных средств (в разбивке по кварталам).

2. Бюджет прибылей и убытков (в разбивке по кварталам).

3. Управленческий баланс (в разбивке по кварталам).

Генеральный директор передает утвержденный плановый бюджет в Финансовый отдел Управления финансов.

При месячном цикле бюджетирования сдача фактических бюджетов в Управление финансов осуществляется директорами управлений 2 числа месяца, следующего за отчетным. Управление финансов формирует фактический бюджет компании до 4 числа месяца следующего за отчетным. Фактический бюджет компании рассматривается на Бюджетном комитете в срок до 6 числа месяца следующего за отчетным.

Плановые бюджеты управлений разрабатываются и сдаются в Управление финансов до 18 числа отчетного месяца. Управление финансов формирует сводный плановый бюджет компании на месяц до 28 числа отчетного месяца, который включает:

1. Бюджет движения денежных средств.

2. Бюджет по дебиторской и кредиторской задолженности (на месяц).

3. Бюджет движения материальных средств (на месяц).

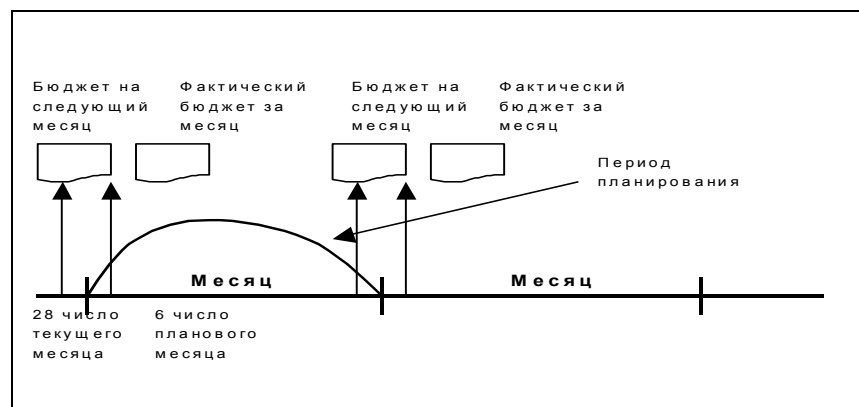


Рисунок 3– Месячный цикл бюджетирования

Плановый сводный бюджет компании рассматривается на Бюджетном комитете до 28 числа отчетного месяца. Генеральный директор утверждает бюджет движения денежных средств на месяц.

Бюджеты на месяц разрабатываются с разбивкой по неделям.

Раздел 7.1.4. Принципы бюджетирования в ООО «Газпром трансгаз Томск»

Принципы планирования

В ООО «Газпром трансгаз Томск» применяются следующие принципы планирования:

1. Бюджетирование деятельности осуществляется для целей управления и должно использоваться в качестве средства управления всеми руководителями компании, а не только внутри Управления финансов.

2. Руководители подразделений, проектов и управлений планируют свою деятельность и фиксируют результаты планирования документально в соответствии с требованиями разделов 8 регламентов соответствующих процессов и в соответствии с требованиями Регламента процесса управления компанией. Бюджетные данные, предоставляемые в Финансовый отдел Управления финансов, формируются на основе результатов планирования деятельности.

3. Формы бюджетов подразделений и проектов определяются руководителями управлений. Финансовый отдел может привлекаться для этой работы в качестве внутреннего консультанта. Разработанные формы бюджетов

подразделений и проектов должны быть согласованы с Директором по финансовым и правовым вопросам.

4. Формы бюджетов управлений разработаны Финансовым отделом и утверждены Директором по финансовым и правовым вопросам.

5. В случае возникновения вопросов по отдельным статьям плановых бюджетов у Директора по финансовым и правовым вопросам или Экономиста финансового отдела, руководитель управления обязан в течение одного дня предоставить в Управление финансов экономическое обоснование соответствующей статьи.

6. При планировании деятельности, фиксации плановых данных и подготовке бюджетов руководителям рекомендуется использовать программное обеспечение MS Excel.

Принципы распределения средств

В ООО «Газпром трансгаз Томск» применяются следующие принципы распределения средств.

1. Выделение средств на крупные проекты и изменения в организации возможно только путем включения соответствующих статей в годовой (квартальный) бюджет компании и утверждения Генеральным директором. Изменение годового (квартального) бюджета осуществляется только при наличии экономического обоснования, согласованного Бюджетным комитетом, и решения Генеральным директором.

2. В случае возникновения дефицита денежных средств, Финансовым отделом проводится анализ возможности сокращения статей бюджетов управлений. Для этого руководители управлений предоставляют в Финансовый отдел документы, содержащие анализ рисков и экономическую оценку возможного ущерба от недофинансирования статей бюджета управления. При наличии дефицита, распределение средств осуществляется по принципу минимизации рисков и сокращения возможного ущерба для компании в целом.

3. Финансовый отдел распределяет финансовые средства на основе заявок руководителей управлений, в соответствии с размером статей бюджетов управлений и графиком платежей.

4. При возникновении в процессе деятельности компании необходимости корректировки бюджетов управлений и сводного бюджета компании, рассмотрение статей и корректировка бюджетов осуществляется директорами управлений, Генеральным директором, Бюджетным комитетом в соответствии с процедурой принятия решений по техническим вопросам (утверждена в регламенте процесса управления СТП 01.00).

Принципы учета и контроля исполнения бюджетов

В ООО «Газпром трансгаз Томск» применяются следующие принципы учета и контроля исполнения бюджетов:

1. Руководители управлений несут ответственность за своевременное и полное предоставление в Бухгалтерию первичных документов бухгалтерского учета.

2. Руководители управлений обязаны выполнять требования Порядка управления материальными потоками СТП 05.03.

3. Руководители управлений осуществляют управленческий учет хозяйственной деятельности для целей контроля и анализа исполнения бюджетов. Формы и способы ведения управленческого учета в управлениях определяются руководителями (рекомендуется использовать программное обеспечение MS Excel¹). Сотрудники Финансового отдела и Бухгалтерии могут привлекаться в качестве внутренних консультантов.

4. По итогам отчетного периода руководители управлений формируют фактические бюджеты управлений. Для формирования фактических бюджетов руководители должны использовать: в первую очередь данные бухгалтерского учета (предоставляет бухгалтерия), во вторую очередь данные внутреннего управленческого учета. Фактические бюджеты предоставляются в Финансовый отдел.

¹ - до внедрения специализированного программного продукта для управленческого учета.

5. Финансовый отдел осуществляет консолидацию фактических бюджетов и формирует фактические сводные бюджеты компании. Выполняется анализ «план/факт». Финансовый отдел контролирует исполнение бюджетов управлений. Контроль исполнения бюджетов подразделений и проектов осуществляют соответствующие руководители управлений.

Раздел 7.2. Схемы регламента выполнения деятельности

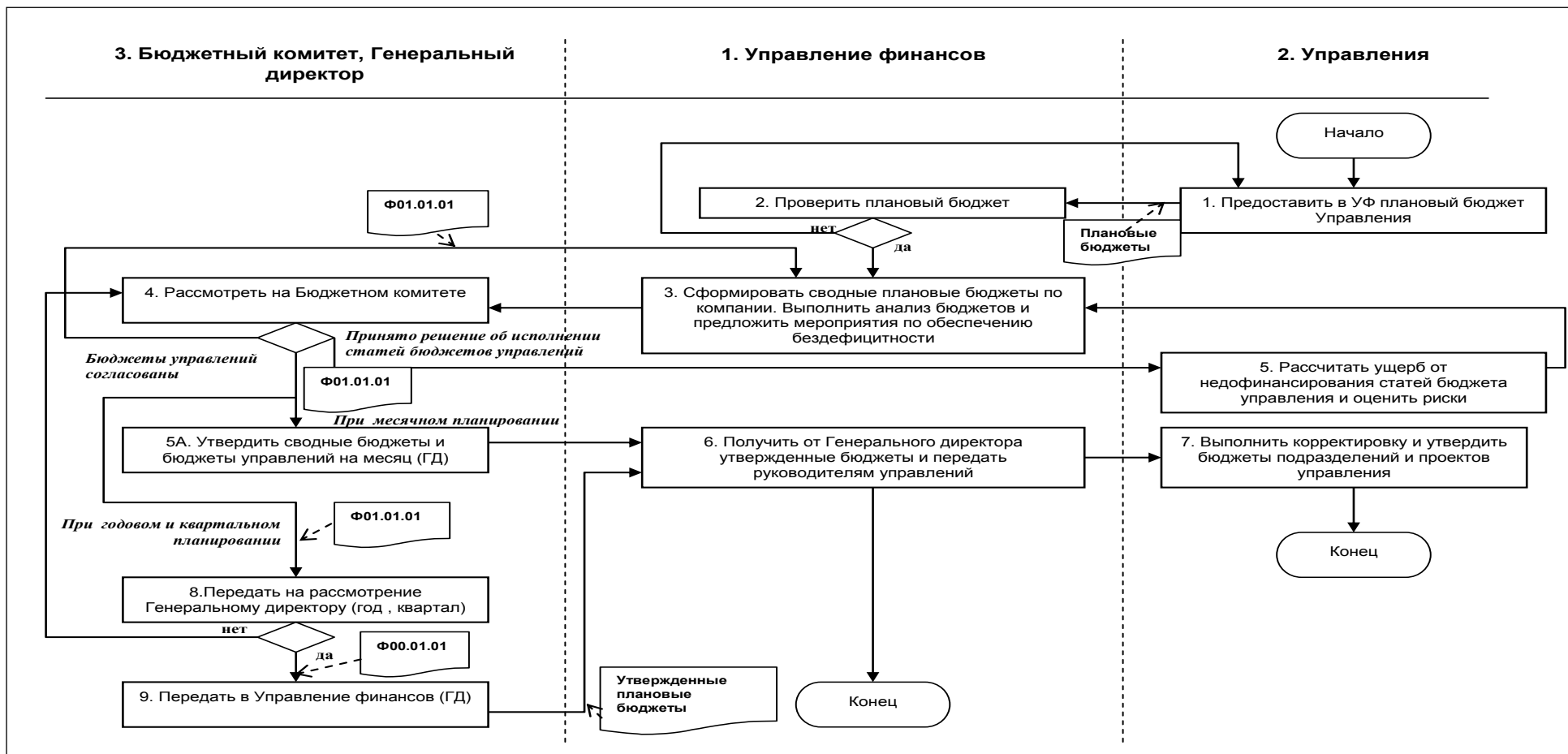


Рисунок 4. Порядок формирования плановых бюджетов компании.

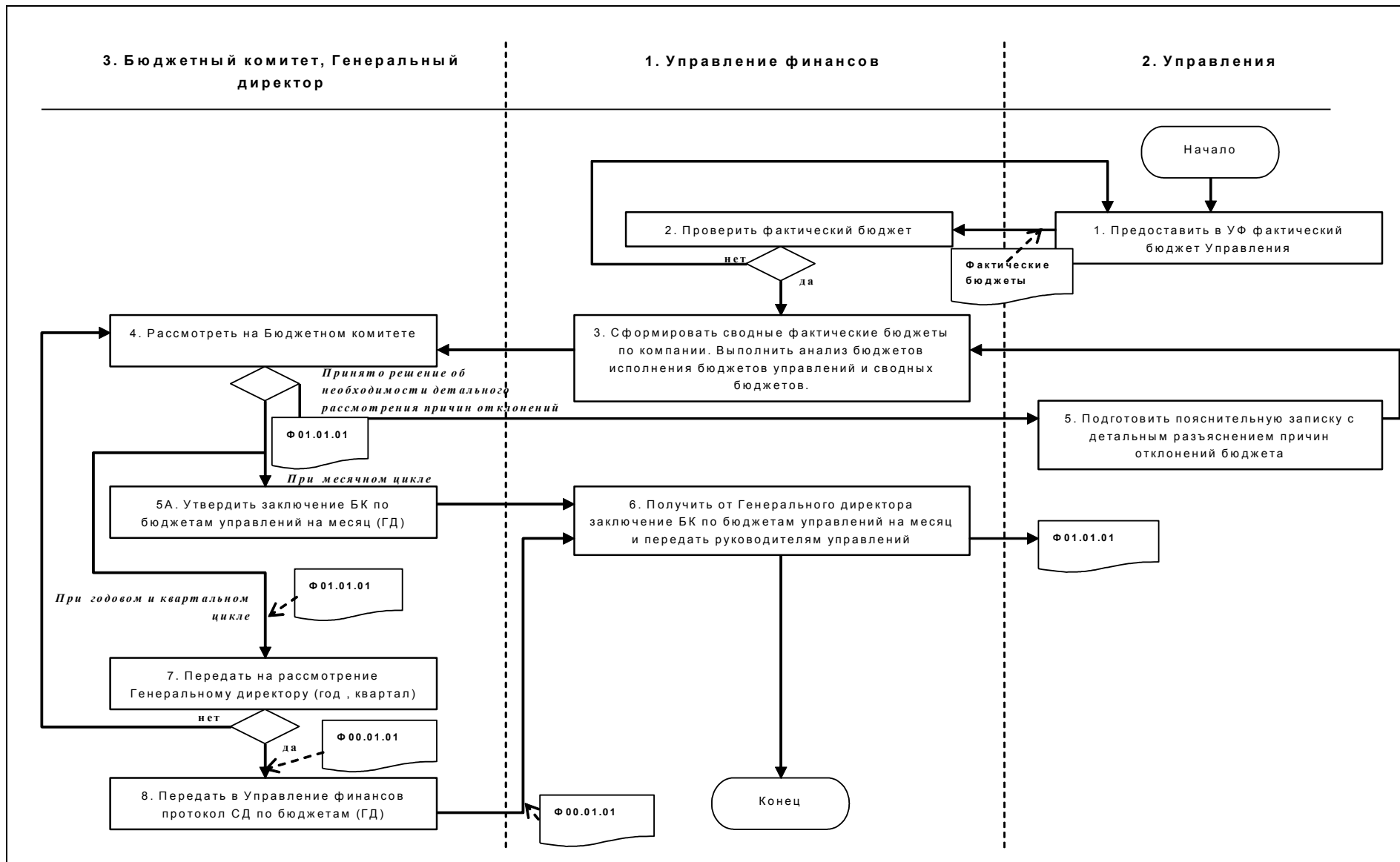


Рисунок 5. Порядок формирования фактических бюджетов компании.

Раздел 7.3. Описание регламента выполнения деятельности

Раздел 7.3.1. Описание регламента формирования плановых бюджетов

№ шага	Наименование	Описание	Входящие документы	Исходящие документы	Ответственный	Результат	Требования к выполнению
1	Предоставить в Управление финансов плановый бюджет Управления	Руководитель Управления формирует и предоставляет в Управление финансов плановый бюджет своего Управления	Внутренние плановые документы Управления. Плановые бюджеты подразделений Управления. Плановые бюджеты проектов Управления	Плановый бюджет Управления по форме	Руководитель Управления	Плановый бюджет Управления передан Экономисту Финансового отдела Управления Финансов	До 18 числа текущего месяца.
2	Проверить плановый бюджет	Выполнить анализ соответствия формы планового бюджета Управления и его содержания требованиям. В случае несоответствия зафиксировать этот факт и передать бюджет на доработку руководителю Управления	Плановые бюджеты управлений	1. Устное сообщение руководителю Управления о несоответствии бюджета. 2. Плановый бюджет Управления.	Экономист Финансового отдела	1. Получены плановые бюджеты управлений. 2. Выполнены запросы руководителей управления по уточнению плановых бюджетов.	До 19 числа текущего месяца. Руководители управлений обязаны предоставить в Финансовый отдел скорректированные бюджеты в течение 2 часов с момента получения сообщения о несоответствии.
3	Сформировать сводный бюджет компании	Следует: 1. Сформировать сводный бюджет компании 2. Выявить периоды с дефицитом денежных средств. 3. Разработать и согласовать с Директором по финансовым и правовым вопросам мероприятия по обеспечению бездефицитности бюджета и эффективности деятельности компании. 4. Предоставить сводный бюджет и обоснование мероприятий на БК.	1. Штатное расписание. 2. Плановые бюджеты управлений.	1. Проекты сводного бюджета компании. 2. Плановые бюджеты управлений. 3. Обоснование мероприятий по обеспечению бездефицитности.	Экономист Финансового отдела	1. Сформирован проект сводного бюджета компании. 2. Разработаны мероприятия по обеспечению бездефицитности бюджета и эффективности деятельности компании.	До 28 числа текущего месяца. (До 10 ноября для бюджета на год).

№ шага	Наименование	Описание	Входящие документы	Исходящие документы	Ответственный	Результат	Требования к выполнению
4	Рассмотреть на Бюджетном комитете	Следует: 1. Провести заседание БК и рассмотреть проект сводного бюджета компании, плановые бюджеты управлений и мероприятия, предлагаемые Управлением финансов. 2. Принять решение: а) либо по передаче бюджетов на утверждении Генерального директора; б) либо урезать статьи бюджетов управлений. В случае необходимости сокращения статей, определить % сокращения. 3. Оформить решение протоколом БК. 4. Провести повторное заседание БК после получения от руководителей управлений документов.	1. Проект сводного бюджета компании. 2. Плановые бюджеты управлений. 3. Обоснование мероприятий по бюджетам.	1. Протокол решения БК.	Генеральный директор	1. Плановые бюджеты рассмотрены на БК. 2. Принято решение бюджетам (передать на утверждение ГД или осуществить сокращение статей бюджета).	Заседание БК проводится 28 числа текущего месяца.
5	Рассчитать ущерб от недофинансирования	Следует: 1. Оценить риски и рассчитать ущерб от недофинансирования статей бюджета. 2. Оформить документ и передать в Финансовый отдел.	1. Копия протокола решения БК.	1. Документ с обоснованием ущерба.	Руководитель управления	1. Определены риски и рассчитан ущерб от недофинансирования статей бюджета. 2. В Финансовый отдел передан документ по обоснованию ущерба.	В течение 1 дня с момента получения решения БК.
5А	Утвердить бюджеты на месяц	Генеральный директор утверждает бюджеты управлений и сводные бюджеты компании на месяц.	1. Протокол решения БК. 2. Проект сводного бюджета компании. 3. Плановые бюджеты управлений.	1. Утвержденные плановые бюджеты управлений на месяц. 2. Утвержденный сводный бюджет компании.	Генеральный директор	1. Утвержден сводный бюджет компании и бюджеты управлений.	В течение 2 часов после проведения БК

№ шага	Наименование	Описание	Входящие документы	Исходящие документы	Ответственный	Результат	Требования к выполнению
6	Получить утвержденные бюджеты...	Следует: 1. Получить от Генерального директора утвержденные бюджеты. 2. Передать копии утвержденных бюджетов управлений руководителям управлений.	1. Утвержденные плановые бюджеты управлений на месяц. 2. Утвержденный сводный плановый бюджет компании.	1. Утвержденные плановые бюджеты управлений на месяц.	Экономист Финансового отдела	1. Получены утвержденные Генеральным директором плановые бюджеты. 2. Копии утвержденных плановых бюджетов управлений переданы руководителю управлений	До 29 текущего месяца.
7	Выполнить корректировку...	Следует: 1. На основе утвержденного планового бюджета управления выполнить корректировку плановых бюджетов подразделений и проектов. 2. Утвердить плановые бюджеты подразделений и проектов.	1. Утвержденный плановый бюджет управления на месяц.	нет	Руководитель управления	1. Выполнена корректировка и утверждение плановых бюджетов подразделений и проектов.	В течение 1 дня с момента получения утвержденного планового бюджета управления.
8	Рассмотреть Генеральному директору	Ежеквартально: 1. Рассмотреть проект бюджета компании на СД. 2. Принять решение по: а) по утверждению планового бюджета; б) по корректировке бюджета.	1. Проект сводного бюджета компании. 2. Плановые бюджеты управлений (квартальные).	1. Утвержденный плановый бюджет компании и бюджеты управлений (квартальные). 2. Протокол СД по форме Ф 00.01.01.	Генеральный директор	1. Рассмотрены плановые бюджеты. 2. Принято решение по утверждению/ корректировке плановых бюджетов.	До 30 последнего месяца отчетного квартала.
9	Передать в Управление финансов	Следует: 1. Передать утвержденные СД плановые бюджеты в Управление финансов	1. Утвержденный плановый бюджет компании и бюджеты управлений (квартальные). 2. Протокол СД по форме Ф 00.01.01.	1. Утвержденный плановый сводный бюджет компании и бюджеты управлений (квартальные). 2. Протокол СД по форме Ф 00.01.01	Генеральный директор	1. Утвержденные плановые бюджеты переданы в Управление финансов	В течение 1 дня с момента утверждения плановых бюджетов на СД

Раздел 7.3.2. Описание регламента формирования фактических бюджетов.

№ шага	Наименование	Описание	Входящие документы	Исходящие документы	Ответственный	Результат	Требования к выполнению
1	Предоставить в Управление финансов фактический бюджет Управления	Руководитель Управления формирует и предоставляет в Управление финансов фактический бюджет своего Управления	Внутренние документы управленческого учета Управления, данные 1С. Фактические бюджеты подразделений Управления. Фактические бюджеты проектов Управления	Фактический бюджет Управления.	Руководитель Управления	Фактический бюджет Управления передан Экономисту Финансового отдела Управления Финансов	До 2 числа месяца, следующего за отчетным. (До 1 февраля для бюджета за год).
2	Проверить фактический бюджет	Выполнить анализ соответствия формы фактического бюджета Управления и его содержания требованиям. В случае несоответствия зафиксировать этот факт и передать бюджет на доработку руководителю Управления	Фактические бюджеты управлений.	1. Устное сообщение руководителю Управления о несоответствии бюджета. 2. Фактический бюджет Управления.	Экономист Финансового отдела	1. Получены фактические бюджеты управлений. 2. Выполнены запросы руководителей управления по уточнению фактических бюджетов.	До 3 числа месяца, следующего за отчетным. Руководители управлений обязаны предоставить в Финансовый отдел скорректированные бюджеты в течение 2 часов с момента получения сообщения о несоответствии. (До 5 февраля для бюджета за год).
3	Сформировать сводные фактические бюджеты...	Следует: 1. Сформировать фактический бюджет компании. 2. Выполнить анализ «план/факт». 3. Предоставить сводный фактический бюджет и результаты анализа «план/факт» БК	1. Фактические бюджеты управлений.	1. Сводный фактический бюджет компании 2. Фактические бюджеты управлений. 3. Анализ «план/факт».	Экономист Финансового отдела	1. Сформирован сводный фактический бюджет компании. 2. Выполнен анализ «план/факт».	До 5 числа месяца, следующего за отчетным. (До 10 февраля для бюджета за год).

№ шага	Наименование	Описание	Входящие документы	Исходящие документы	Ответственный	Результат	Требования к выполнению
4	Рассмотреть на Бюджетном комитете	Следует: 1. Провести заседание БК и рассмотреть фактический бюджет компании, фактические бюджеты управлений и результаты анализа «план/факт». 2. Принять решение: а) либо по утверждению заключения БК по исполнению; б) либо запросить у руководителей управления детальную информацию по исполнению бюджета. Назначить дату дополнительного совещания БК. 3. Оформить решение протоколом БК. 4. Провести повторное заседание БК после получения от руководителей управлений документов с детальной информацией по исполнению бюджетов.	1. Сводный фактический бюджет компании. 2. Фактические бюджеты управлений. 3. Анализ «план/факт».	1. Протокол решения БК.	Генеральный директор	1. Фактические бюджеты рассмотрены на БК. 2. Принято решение по бюджетам (передать заключение на утверждение ГД или запросить доп. информацию у руководителей управлений).	Заседание БК проводится 6 числа месяца, следующего за отчетным. (20 ноября для годового бюджета).
5	Подготовить пояснительную записку...	Следует: 1. После получения копии протокола БК, оформить объяснительную записку с детальным разъяснением причин отклонения. 2. Передать в Управление финансов.	1. Копия протокола решения БК.	1. Пояснительная записка.	Руководитель управления	1. Сформирована объяснительная записка. 2. Записка передана в Экономисту Финансового отдела.	В течение 1 дня с момента получения решения БК.
5А	Утвердить заключение БК по фактическим бюджетам	Генеральный директор утверждает заключение БК по фактическим бюджетам	1. Протокол решения БК.	1. Утвержденное заключение БК по фактическим бюджетам.	Генеральный директор	1. Утверждено заключение БК по фактическим бюджетам.	В течение 2 часов после проведения БК

№ шага	Наименование	Описание	Входящие документы	Исходящие документы	Ответственный	Результат	Требования к выполнению
6	Получить утвержденное заключение БК по фактическим бюджетам	Следует: 1. Получить от Генерального директора утвержденное заключение БК по фактическим бюджетам. 2. Передать копии заключения руководителям управлений.	1. Протокол решения БК (заключение БК по фактическим бюджетам)	1. Копии протокола решения БК (заключение БК по фактическим бюджетам)	Экономист Финансового отдела	1. Получено утвержденное Генеральным директором заключение БК. 2. Копии утвержденного заключения БК переданы руководителю управлений	До 7 числа месяца, следующего за отчетным.
7	Рассмотреть Генеральному директору	Ежеквартально: 1. Рассмотреть фактическое исполнение сводных бюджетов компании на СД. 2. Принять решение: а) либо утвердить заключение СД по бюджетам; б) либо вернуть бюджеты на рассмотрение БК с целью уточнения причин отклонений.	1. Сводный фактически1 бюджет компании (квартальный). 2. Фактические бюджеты управлений (квартальные). 3. Анализ «план/факт».	1. Протокол СД.	Генеральный директор	1. Рассмотрен фактический бюджет и результаты анализа «план/факт». 2. Принято решение по утверждению заключения/возвращению на БК для уточнения причин отклонений	До 10 числа месяца, следующего за отчетным кварталом для квартального цикла.
8	Передать в Управление финансов	Следует: 1. Передать утвержденный протокол СД по фактическим бюджетам в Управление финансов	1. Утвержденный протокол СД по фактическим бюджетам.	1. Утвержденный протокол СД по фактическим бюджетам.	Генеральный директор	1. Утвержденный протокол СД по фактическим бюджетам передан в Управление финансами	В течение 2 дней с момента утверждения протокола СД по фактическим бюджетам

Раздел 7.4. Матрица ответственности

Раздел 7.4.1. Ответственность при разработке плановых бюджетов

Бюджет	Ответственный
Бюджет доходов и расходов.	Заместитель генерального директора по экономике и финансам.
Бюджет движения денежных средств.	Заместитель генерального директора по экономике и финансам.
Бюджет по балансовому листу.	Заместитель генерального директора по экономике и финансам.
Бюджет бизнес-процесса Продажи.	Заместитель технического директора по маркетингу и продажам
Бюджет бизнес-процесса Закупки.	Заместитель генерального директора по МТО
Бюджет бизнес-процесса Производство.	Заместитель технического директора по производству
Бюджет бизнес-процесса Транспортировка.	Служба логистики и внешнеэкономической деятельности
Бюджет бизнес-процесса Содержание и ремонт зданий.	Заместитель технического директора по строительству
Бюджет бизнес-процесса Содержание и ремонт оборудования.	Главный инженер
Бюджет бизнес-процесса Содержание и ремонт транспорта.	Главный инженер
Бюджет бизнес-процесса Охрана и Безопасность.	Заместитель генерального директора по безопасности
Бюджет бизнес-процесса Финансовое обслуживание.	Начальник финансового отдела
Бюджет бизнес-процесса Управление персоналом.	Заместитель генерального директора по правовым и социальным вопросам.
Бюджет бизнес-процесса IT обслуживание.	Заместитель генерального директора по IT
Бюджет Налогов.	Главный бухгалтер

Раздел 8. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ И АРХИВИРОВАНИЕ

18.1. Подлинник Стандарта после окончания срока действия, аннулирования или замены хранится в архиве Управления финансов 3 года.

Раздел 9. ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

9.1. Заместитель генерального директора по экономике и финансам один раз в два года пересматривает данный Стандарт на соответствие целям и планам организации.

9.2. По итогам рассмотрения Заместитель генерального директора по экономике и финансам может принять решение о продлении действия Стандарта без изменений. В этом случае действие Стандарта регистрации изменений» контрольного экземпляра: «Срок действия продлен до _____ года», расписывается и ставит дату. В противном случае Директором по финансовым и правовым вопросам делает запись: «Требуется пересмотра. Срок действия продлен до _____ года» (срок продления в этом случае не должен превышать 1 месяц), расписывается и ставит дату. Такая запись инициирует начало пересмотра данной документированной процедуры. Ответственный за ведение документации в Финансовом отделе доводит до сведения ОВД других подразделений о продлении действия Стандарта или, после утверждения изменений, рассылает извещения об изменениях Стандарта подразделениям - адресатам согласно ведомости рассылки.

Решение об изменении Стандарта принимается Заместителем генерального директора по экономике и финансам на основании предложений других подразделений предприятия, результатов анализа установленных и предвидимых несоответствий, а также рекомендаций внутренних или внешних аудитов.

Приложение В Положение о Бюджетном комитете

ООО «Газпром трансгаз Томск»

(обязательное)

1. Назначение документа

1.1. Положение о Бюджетном комитете (БК) ООО «Газпром трансгаз Томск» (далее по тексту «Положение») является основным документом, регламентирующим полномочия и состав Бюджетного комитета, а также порядок созыва и проведения заседаний Бюджетного комитета.

1.2. В своей деятельности БК руководствуется настоящим Положением и решениями Генерального директора ООО «Газпром трансгаз Томск»

2. Область применения

Все члены БК, перечисленные в п. 5.1 настоящего Положения, обязаны знать и руководствоваться настоящим Положением.

Настоящее Положение обязан знать Генеральный директор.

3. Нормативные ссылки

3.1. При разработке данного Положения использованы следующие нормативные документы внутреннего происхождения:

№	Наименование документа	Идентифика тор
1	Положение о Техническом совете	ПП 01.02
2	Регламент процесса управления компанией ООО «Газпром трансгаз Томск»	СТП 01.00.
3	Стандарт бюджетирования	СТП 05.01

4. Определения терминов, обозначения и сокращения

4.1. Используемые в документе термины и определения утверждены документом «Глоссарий ООО «Газпром трансгаз Томск»

5. Состав Бюджетного комитета

5.1. Постоянными членами БК являются:

- Генеральный директор
- Заместитель генерального Директора по экономике и финансам
- Главный инженер
- Заместитель генерального директора по МТО
- Главный бухгалтер

5.2. Председателем БК является Генеральный директор.

5.3. Секретарем БК является Финансовый директор.

5.4. На заседании БК могут присутствовать лица, приглашенные Генеральным директором для обсуждения вопросов по повестке дня.

5.5. В случае отсутствия Генерального директора заседание БК проводит Финансовый директор.

6. Назначение и принципы деятельности Бюджетного комитета

6.1. БК является коллегиальным органом компании и предназначен для рассмотрения и обсуждения бюджета компании, бюджетов бизнес-процессов, бюджетов проектов заявок руководителей управлений бизнес-процессов на финансирование и других вопросов финансово-экономического характера.

6.2. Каждый член БК обладает одним равнозначным по отношению к другим членам голосом. Результаты голосования фиксируются в протоколе БК.

6.3. Решение на заседании БК принимаются открытым голосованием простым большинством голосов.

6.4. Решения БК носят рекомендательный характер.

6.5. Результаты всех заседаний БК оформляются протоколами. Ответственным за составление, оформление и рассылку протоколов является Секретарь БК. Подготовка, подписание и рассылка протокола членам БК осуществляется не позднее 1 дня с момента проведения заседания БК.

6.6. Любой член БК имеет право отразить в протоколе свое особое мнение по рассматриваемым на заседаниях БК вопросам.

6.7. Генеральный директор может использовать протоколы БК при принятии решений в рамках своей компетенции.

6.8. Минимально допустимый состав участников заседания БК, при котором может оформляться протокол БК, включает Генерального директора, Заместитель генерального Директора по экономике и финансам.

7. Компетенция Бюджетного комитета

Стратегическое планирование

7.1. На заседаниях БК Генеральный директор доводит до сведения участников БК стратегические цели и показатели деятельности компании на год, квартал.

7.2. БК рассматривает проект бизнес-плана компании и принимает решение рекомендовать Генеральному директору:

- инициировать процедуру пересмотра проекта бизнес-плана;
- представить проект бизнес-плана на рассмотрение и утверждение

Генеральному директору.

7.3. На заседаниях БК Генеральный директор доводит до сведения участников БК утвержденный бизнес-план компании, полученный от Генерального директора, а так же корректировки бизнес-плана, утвержденные Генеральном директором.

Планирование. Формирование бюджетов

7.4. БК получает от Финансового директора и рассматривает проекты плановых бюджетов бизнес-процессов, планового бюджета компании, бюджеты проектов. По итогам заседания Генеральный директор:

- дает распоряжение Финансовой службе выполнить корректировку и уточнение бюджета компании, бюджетов управлений, бюджетов проектов;

- дает распоряжение руководителям управлений рассчитать ущерб от недофинансирования статей бюджета и оценить риски; полученную оценку предоставить на рассмотрение БК в течение дня, следующего за проведением БК;
- при месячном цикле бюджетирования утверждает плановые бюджеты управлений и плановый бюджет компании, передает утвержденные бюджеты для информационных целей Генеральному директору;
- при годовом и квартальном цикле бюджетирования передает проекты плановых бюджетов на рассмотрение Генеральному директору.

Отчетность. Контроль исполнения бюджетов компании, управлений и проектов

7.5. БК получает от Финансового директора и рассматривает фактические бюджеты бизнес-процесов, фактический бюджет компании, фактические бюджеты проектов. По итогам заседания Генеральный директор:

- принимает решение о необходимости детального рассмотрения причин отклонений; дает распоряжение руководителям управлений подготовить и предоставить на рассмотрение БК в течение следующего дня записку с детальным разъяснением причин отклонений;
- при месячном цикле бюджетирования БК формирует заключение по исполнению бюджетов, Генеральный директор утверждает данное заключение;
- при годовом, квартальном цикле бюджетирования предоставляет фактические бюджеты на рассмотрение Генеральному директору.

Оперативная деятельность

7.6. В соответствии с процедурой принятия решений по техническим вопросам (утверждена в регламенте процесса управления СТП 01.00) БК получает от Технического совета (ТС) информацию о необходимости корректировки статей бюджетов управлений, бюджетов проектов, бюджета компании в целом, связанной с решением проблем технического характера.

7.7 БК рассматривает вопросы, предоставленные на рассмотрение Техническим советом, обсуждает возможность корректировки бюджетов управлений и компании в целом и:

- инициирует проведение дополнительных заседаний ТС с целью уточнения информации;
- рекомендует Генеральному директору принять решение по техническим вопросам;

8. Сроки и порядок созыва Бюджетного комитета

8.1 Сроки проведения плановых заседаний БК представлены в следующей таблице:

№	Повестка дня планового заседания БК	Дата проведения
1	Рассмотрение проектов плановых бюджетов управлений и планового бюджета компании.	Ежемесячно 28 числа текущего месяца. Ежегодно 20 ноября.
2	Рассмотрение фактических бюджетов управлений и фактического бюджета компании.	Ежемесячно 6 числа месяца, следующего за отчетным. Ежегодно 10 февраля года, следующего за отчетным.
3	Рассмотрение планового бюджета проекта	В случае начала проекта

8.2. Дату проведения внеплановых заседаний Бюджетного комитета назначает Генеральный директор.

8.3. Повестку дня заседаний БК готовит Генеральный директор.

8.4. Члены БК должны быть ознакомлены с повесткой дня и документами, которые будут рассматриваться на заседании БК, не позднее, чем за 1 день по проведения заседания БК.